

Avdeling for økonomi, ledelse og innovasjon

**Hvordan gjennomføres lederrekruttering i Hamar kommune.
Hvilke behov ligger til grunn, og hvordan gjennomføres disse
prosessene for å unngå feilansettelse?**

Elma Tharaldsen, Harald Jacobsen

Master i offentlig ledelse og styring

Vår 2018

Forord

I vår studie vil vi søke å finne svar på vår undring i forhold til lederrekruttering i en middels kommune. Vi har fått innsikt i Linda Lai sin teori om ulike begreper og metoder sett utfra et rammeperspektiv, og hvordan en arbeider med kompetansestyring, med rekruttering som mål i sikte. Gjennomgående i oppgaven belyses strategier og prosesser som er innarbeidet i organisasjonen, samt hvordan de er forankret i aktuell teoretisk litteratur.

Vi vil rette en stor takk til Høgskolen i Innlandet og studieansvarlige, som har gitt oss 3 lærerike år under studiet Master i offentlig ledelse og styring. Et studie som har gitt et godt teoretisk fundament gjennom samlinger, forelesninger og ikke minst gode diskusjoner.

I forbindelse med avhandlingsarbeidet ønsker vi å rette en stor takk til familie og venner for deres tålmodighet og støtte, uten dere hadde dette ikke vært mulig å gjennomføre.

Takk til min kjære mann Sigurd. Jeg skulle ønske at du kunne vært her å lest oppgaven.

En spesiell takk til vår veileder Tom Karp, som har vært en solid støtte gjennom hele oppgavens utarbeidelse. Gjennom opp- og nedturer har vi fått en solid porsjon med innspill, gode evalueringer og utfordringer, som har vært med på å veilede oss i riktig retning.

En stor takk til våre arbeidsgivere som har gitt oss mulighet til å gjennomføre tre års videreutdanning på deltid, slik at vi har hatt rom for å delta på samlinger og studier ved siden av jobb. Vi vil også rette en stor takk til Hamar kommune for god støtte gjennom vårt studie. Vi må spesielt nevne HR-avdelingen, som har bistått oss med alt av tilgjengelig materiale og som trodde på vårt studie.

Oppgaven har vært et samarbeidsprosjekt mellom oss to gjennom hele prosessen, og vi kan vel si med all beskjedenhet at det har vært både utfordrende og lærerikt gjennom hele studieperioden.

Kristiansand/Hamar 28. Februar 2018

Elma Tharaldsen, Harald Jacobsen

Innholdsfortegnelse	Side
Norsk sammendrag	5
Engelsk sammendrag (abstract)	6
1. Innledning	8
1.1 Bakgrunn	8
1.2 Problemformulering og problemstilling	9
1.3 Presentasjon av forskningsarena - Hamar kommune	10
1.4 Sentrale strategidokumenter	11
1.5 Avgrensninger	11
1.6 Teoretisk grunnlag og utvalg av forskningslitteratur	12
1.7 Definisjoner og begrepsforklaringer	13
1.8.Tidligere forskning	14
2. Teoretisk rammeverk	15
2.1 Organisasjonsteori	15
2.2 Hva er rekruttering?	16
2.3 Strategi	18
2.4 Strategisk kompetanserekruttering	19
2.5 Strategisk personellrekruttering	21
2.6 Nettverk	22
2.7 Beslutningsrasjonalitet	25
3. Metode	27
3.1 Intervjuguide	28
3.2 Valg av informanter	29
3.3 Søknad om godkjenning	31
3.4 Datainnsamling	31
4. Analyse/ Presentasjon av undersøkelsens funn	32
4.1 Datanivå (grounded theory)	32
4.1.1 Rekruttering	34
4.1.2 Lederkvalifikasjoner	43
4.1.3 Lederegenskaper	46

4.1.4 Kompetansestrategi	49
4.1.5 Nettverk	50
4.2 Empiri	52
4.2.1 Rekruttering	53
4.2.2 Lederkvalifikasjoner	57
4.2.3 Lederegenskaper	60
4.2.4 Kompetansestrategi	62
4.2.5 Nettverk	64
4.3 Kontekst	65
4.4 Dekonstruksjon	68
- Strategi	69
- Relasjonskompetanse	70
- Nettverk	71
- Beslutninger	72
- Rekruttering og behov	73
5. Konklusjon og videre mulig forskning	75
5.1 Konklusjon	75
5.2 Vurderinger og mulig videre forskning	77
Referanseliste	78
Vedlegg	80

Norsk sammendrag

Forskningsprosjektet startet i en felles interesse hos oss siden vi begge har yrkespraksis fra fagfeltet rekruttering og har flere års erfaring innen offentlig sektor. Vi ønsket å se nærmere på hvilke prosesser som gjennomføres i forbindelse med lederrekruttering i offentlig sektor i dag. Med bakgrunn fra vårt masterstudie, MPA11 ved Høgskolen Innlandet, ønsket vi å undersøke om det faktisk foreligger ujevnheter og forskjeller ved ansettelse i en rekrutteringsprosess på ledernivå innen kommunal sektor. Hvordan det planlegges, gjennomføres og om det gjenkjennes i organisasjonen. Dette med hensyn til hele prosessen fra vurdering av stilling, utlysning, søknadsbehandling, seleksjon, intervjuer og ansettelse. For å vinkle prosjektet mest mulig opp mot studiet, ønsket vi å ta utgangspunkt i ledernivået under rådmannen. Dette ble valgt ut fra en antagelse av at disse rekrutteres ut fra andre kvalifikasjoner enn fagkompetanse innen de aktuelle sektorer. Og hvilke personlige egenskaper vektlegges, bakgrunn en har, lederutdanning og/eller ledererfaring. Samt hvilke andre faktorer er det som spiller inn under en seleksjonsprosess?

Vi ønsker at vårt studie skal gi oss bedre innsikt og forståelse av rekrutteringsbegrepet og hvordan disse prosessene foregår. Nettverk som en avgjørende faktor belyses i stor grad gjennom hele oppgaven, og hva som påvirker de beslutninger som fattes, samt avgjør at en til slutt i en utvelgelse lander på den beste kandidat.

Vi valgte Hamar kommune basert på dette, en kommune på godt over gjennomsnitts størrelse som har forholdsvis robuste driftsenheter. Samtidig er ikke kommunen større enn at prosjektet kunne gjennomføres innen rammer som kunne gi oversikt over trender, og tendenser for kommunen som en samlet enhet. Etter innledende møte med kommunen viste det seg god vilje til å bistå oss, og var et ønske om en slik studie.

I studiet har vi lagt til grunn kvalitativ metodisk vinkling, der vi gjennomførte innhenting av rådata, ansettelsesdokumenter og intervju av 7 utvalgte informanter som toppledere i Hamar kommune. I den metodisk analysen har vi valgt å benytte Alvesson og Sköldberg vitenskapelige tilnærming ved reflektiv metode. Dette mener vi gir en god metodisk inngang på vårt studie av lederrekrutteringsprosessen.

Engelsk sammendrag (Abstract)

The research started with a common interest as we both have professional practice from the recruitment field and have years of experience in the public sector. The project aims to give insight into which processes are carried out in management recruitment within the public sector today. Based on our master's degree, MPA11 at University of Innlandet, we wanted to investigate whether there are actual unevenness and differences in employment within recruitment processes at senior level in the local municipal sector. We wanted to examine how the recruitment process is planned, how it is implemented and whether it is recognised in the organisation. Taken into consideration whole process from assessment of position, announcement, application processing, selection, interviews and hiring/employment.

We chose to focus on the leadership level under the Councilman with the assumption that candidates were recruited based on other qualifications than professional competence in the relevant sectors. We wanted to gain insight to what personal qualities are emphasised, what background one has, executive education and/or management experience. As well as what other factors are involved in a selection process.

We want our study to give us a better insight and understanding of the recruitment concept and how these processes take place. Networking as a decisive factor is largely highlighted throughout the assignment, along with what affects the decisions made and ultimately determines that one selects the best candidate.

For our project we chose Hamar municipality, a municipality well above average size with relatively robust operating units. The municipality is not too large in size, which meant the project could be carried out within a framework that could provide an overview of trends as well as trends for the municipality as a single unit. The initial meeting with the municipality showed that there was goodwill to assist us in our project and a wish to implement such a study.

Our project is based on a qualitative methodological approach. We conducted and obtained information through raw data, employment documents and interviews of 7 selected informants in Hamar municipality. In the methodological analysis we have chosen to use the Alvesson and Skölberg scientific approach by reflexive methodology. We believe this theory will make a good analysis in our study of the executive recruitment processes. We hope we

will obtain better insight and understanding of the recruitment concept, how decisions are made and the influence of network. We also hope that this will give an illuminative picture of the process in the local government sector.

1 Innledning

1.1 Bakgrunn

For å sondere om det var et gjennomførbart prosjekt, inviterte vi oss selv til et innledende møte med HR leder i Hamar kommune, hvor vi la fram våre ideer for oppgaven. Det som innledningsvis var interessant for oss, var om det forelå planer og strategidokumenter for lederrekruttering i kommunen, og om vi ville få innsyn i ansettelsesprosesser som var gjennomført. Vi ble presentert “Rekrutteringsstrategi for Hamar kommune 2011-2014”, en eldre strategi de fortsatt oppga å ha som førende i sin personalpolitikk.

“For å møte fremtiden er vi avhengig av dyktige mennesker med ulik kompetanse i kraft av kunnskap, ferdigheter, holdninger, personlighet og bakgrunn. Hamar kommune skal være med i kampen om den beste arbeidskraften. Vi skal til enhver tid ha engasjerte medarbeidere som ser muligheter og finner løsninger.”

(Rekrutteringsstrategi for Hamar kommune 2011-2014 s, 6)

Vi ble også lovet full tilgang til alle tilgjengelige dokumenter, utlysninger og søknader for de siste ansettelsene som var gjennomført.

Organisasjonen ønsker å ansette medarbeidere som ser muligheter og nye løsninger. I tillegg er det fokus på at ansatte har de kvaliteter, og besitter den kompetanse som kommunen har mest behov for. Ansetter de feil medarbeider vil dette få følger for Hamar kommune. Dette er en utfordring Hamar kommune vil møte i fremtiden. Kostnadene kan bli høye for å tiltrekke seg den kompetanse kommunen har behov for. Dette får konsekvens for både Hamar kommune som organisasjon, men også for lokalsamfunnet. Derfor er det viktig for Hamar kommune at de følger en strukturert plan slik at kostnadene blir så lave og forutsigbare som mulig.

“Gjennom rekrutteringsstrategien skal Hamar kommune sikre at fremtidens utfordringer møtes med rett bemanning og kompetanse”

(Rekrutteringsstrategi for Hamar Kommune 2011-2014 s, 4)

Skal kommunen få de mest attraktive medarbeidere må kommunen være hensiktsmessig organisert og strukturert slik at de kan møte samfunnets forventninger. Det krever at Hamar kommune har motiverte og kompetente medarbeider. Og nettopp derfor vil rekrutteringsarbeidet bli enda viktigere for kommune i fremtiden. I kommunes

rekrutteringsstrategi ser vi at dette er et moment som de fremhever som viktig og at dette er vesentlig for kommunen i fremtidige rekrutteringer og ansettelse.

1.2 Problemformulering og problemstilling

Kommuneorganisering og kommunal ledelse er under stadig endring, og særlig de senere år kan det synes å være stadig raskere endringsprosesser og fokus på omstilling. Dette setter større krav til organisasjonen som institusjon for å takle endringene, både for ledelse og ansatte. Ledelsen vil utfordres på å kartlegge, planlegge og gjennomføre ønskede endringer i organisasjonen. Prosesser som krever andre ferdigheter og kvalifikasjoner hos ledere enn det som tradisjonelt har vært forventet.

En stor del av disse prosessene planlegges og igangsettes av sentrale politiske myndigheter, Regjering, Storting og departementer. Eksempelvis har vi de senere år hatt en prosess med hensyn til endret fylkes- eller regionstruktur, samt et ønske fra sentrale myndigheter om færre og mer robuste kommuner. Regjeringen ved departementene legger fram Stortingsmeldinger med ønsket retning for sin politikk. I Stortingsmelding 18 – *Bærekraftige byer og sterke distrikt*, synliggjør regjeringen ved Kommunaldepartementet synliggjør sine planer og vurderinger i forhold til kommunal og regional utvikling. **(Stortingsmelding nr. 18, 2016-17)**

Dette er prosesser som er med på å utfordre ledere i offentlig sektor. Ut fra den tilsynelatende økende hastighet på slike endringer, vil en naturlig nok tenke seg endret behov for kompetanse hos de som skal lede og gjennomføre prosessene. Ser en tilbake i tid, har vi hatt perioder hvor enkelte yrkesgrupper har hatt en mer fremtredende rolle innen ledelse.

Etter hvert har ledelse blitt et eget område både som profesjon og innen utdanningssystemet. Det vil derfor være interessant å se hvilke verdier og krav som foreligger i forbindelse med rekrutteringsprosessen. Hvilke føringer det ligger til grunn for de valg som tas. Og hva er det som avgjøre at nettopp den de ansetter får stillingen fremfor andre. Hva er årsaken til dette, og er det et faktum at vi ansetter den beste kandidat på bakgrunn av ens kompetanse og erfaring, eller er det et skjult nettverk som ligger bak?

Vi mener det vil være hensiktsmessig å se på hvilke strategier og prosesser som pågår i en middels kommune i Norge i dag. Og valgt å avgrense oppgaven til en kommune og ikke

sammenlikne kommuner i mellom. Oppgaven hadde blitt for vid dersom en skal se på en problemstilling av denne karakter.

Med et aktivt fokus på seg selv som arbeidsgiver, serviceyter og bokommune, fordrer dette en velfungerende og tilpasset organisasjon, som kan ta disse utfordringene. Dette gjelder både planverk og evne til å tilpasse seg endringer, internt og eksternt. Samt kommunen som organisasjon, og den evne til å organisere og styre sin virksomhet mot brukerne. Dette ved vår undring skaper nysgjerrighet med henblikk på den strategiske personalledelsen i kommunen. Med dette som utgangspunkt har vi et ønske om å se på hvilke rekrutteringsprosesser som foreligger for seleksjon av ledere på nivået under rådmannen, da det etter vår oppfatning vil være et nivå som krever mer enn fagkompetanse innen de aktuelle fagfelt.

Ut ifra dette perspektiv har forskningsprosjekt vårt følgende definert problemstilling:

“Hvordan gjennomføres lederrekruttering i Hamar kommune, hvilke behov ligger til grunn, og hvordan gjennomføres disse prosessene for å unngå feilansettelse?”

I studiet ønsker vi å belyse hvordan rekrutteringsarbeidet foregår og om dette er forankret på et strategisk nivå eller om det gjøres slik som de alltid har gjort, som er mer fremtredende i forbindelse med ansettelse av nye ledere.

1.3 Presentasjon av forskningsarena - Hamar kommune

Hamar kommune har et tydelig språk utad gjennom sin nettside, hvor kommunen presenteres som:

“Innlandets urbane hjerte”, “Hamar - et sted å flytte til” og “Tidenes satsing på sentrum”.

Alle disse utsagnene gir oss klare signaler om at kommunen ønsker å fremstå som den største og mest attraktive byen i Innlandet.

Hamar er det vi velger å se på som en gjennomsnittlig norsk kommune, med en befolkning på drøye 30 000 innbyggere. Kommunen har drøye 2300 kommunalt ansatte innen alle sine virksomhetsområder, samt at det er et utstrakt interkommunalt samarbeid med de omkringliggende kommunene Stange, Ringsaker og Løten. Hamar fremstår som et senter for disse 4 innlandskommunene. Til tross for flere justeringer av kommunens grenser, sist i 1991 ved sammenslåing med Vang kommune, framstår Hamar som en liten bykommune.

Organisasjonen er sentralisert og er en middels stor norsk offentlig administrasjon. Hamar har

en rekrutteringsstrategi, som vi nevnte i pkt. 1.1, som for oss ble et utgangspunkt for våre studier.

Organisasjonen synes også å være såpass robust, at det er mulig å gjennomføre en studie med vår problemstilling, samtidig som at vi vil kunne ha et utvalg informanter som et stort nok grunnlag for analyser.

Kommuneorganisasjonen er den desidert største arbeidsplassen. Kommunen har etter OL i 1994, fremstått som en bygger av større sentrale institusjoner, som naturlig tilhører et bysentrum. Dette er blant andre nytt kulturhus, ny sentralidrettsanlegg, samt at flere statlige organisasjoner har gjennomført større etableringer og nybygg. I tillegg har Hamar en tilsynelatende godt organisert byutviklingsplan for utvikling og nybygg av næringsbygg og boliger.

1.4 Sentrale strategidokumenter

Hamar kommune har flere plandokumenter som angir retning for hvordan kommunen vil møte fremtiden og ikke minst sikre at de yter best mulige tjenester overfor sine innbyggere.

Disse dokumentene er eksempelvis:

- Kampen om arbeidskraften - rekrutteringsstrategi for hamar kommune 2011-2014
- Kommuneplan for Hamar kommune
- Planstrategi for Hamar kommune 2016 - 2019
- Mangfoldsplan 2010-13

Det framstår som minimalt med planer i forhold til rekruttering.

1.5 Avgrensninger

Forskningsprosjektet er begrenset til nylige ansatte ledere på nivået under rådmann, slik at det er mulig å gjennomføre en kvalitativ og god analyse av situasjonen. Dette er det nivået i kommunens organisasjon som etter vår oppfatning fordrer ledere med kompetanse og erfaring innen ledelse, og kompetanse utover fagfeltet de ansettes for å lede. Dette nivået vil være ledere med overordnet ansvar for driftsenheter som HR, opplæring og oppvekst, teknisk drift og utbygging, kultur og frivillighet, helse og omsorg, familie og levekår. Studien vil ha utgangspunkt i rekrutteringsstrategier som foreligger, intervjuer, gjennomgang av søknadspapirer, ansettelsesprosesser og analyser av de siste lederansettelser som er gjennomført.

Etter innledende møte med HR-avdelingen og bekreftelse og åpning for at vi fikk innsyn i de siste rekrutteringsprosessene, ble det gjennomført et møte med rekrutteringsselskapet Mercuri Urval. Dette møte ble gjennomført med henblikk på deres rolle og metodikk i de ansettelsesprosesser de kjører og har kjørt for Hamar kommune.

Etter en meget god mottagelse og lovnad om fullt innsyn i et utvalg ansettelser, var det en gjensidig interesse for at vårt studie ble gjennomført. Spesielt ble det fra kommunens side gitt tilbakemelding på at en slik studie vil kunne gi god “feedback” på det arbeidet som gjøres i forbindelse med lederrekrutteringer.

Vi har det som positivt for vårt studie at vi ved gjennomføringen, kunne se på forskningsarenaen fra utsiden uten at vi på noen måter er farget av å være ansatt i eller ha annen knytning til organisasjonen. Dette kan ha både fordeler og ulemper, men ut fra vårt syn vil dette være med på å gjøre oss så objektive som mulig.

Det finnes en god del forskningslitteratur innenfor områdene rekruttering, beslutningsrasjonalitet og nettverk. Dette åpner muligheten for å kunne trekke inn litteratur og styringsmodeller som bygger på tidligere teoretisk forskningslitteratur innen disse områdene.

1.6 Teoretisk grunnlag og utvalg av forskningslitteratur

Linda Lai har skrevet bøkene *Strategisk kompetansestyring* og *Dømmekraft*, som har etablerte teorier og begreper. Hun beskriver viktige begreper og metoder for hvordan en kan belyse og kartlegge kompetansebehov i organisasjoner. Lai tar utgangspunkt i et rammeverk for hvordan en skal arbeide med kompetansestyring og vektlegger sentrale sammenhenger mellom overordnede virksomhetsstrategier og strategisk kompetansestyring. Hun beskriver kompetanse flyten i et karriereløp fra rekruttering, sosialisering, læring, anvendelse og avvikling av medarbeider.

Dette rammeverket er interessant å se ut om Hamar kommune anvender i sitt rekrutteringsarbeid. **(Linda Lai, 1999 og 2013)**

Daniel Kahnemann har i sin eksperimentelle forskning om beslutningsrasjonalitet, interessante forskningsresultater og studier innenfor områder som vi kjenner som normative og deskriptive beslutninger, Kahnemanns forskning vil derfor være naturlig å trekke inn i studien ut fra hans forskning på beslutningstaking og hvilke vurderinger som ligger til grunn for valg og ansettelser.

Mark Granovetter har i sin forskning sett på bruk og nytte av nettverk, og hvordan dette kan virke inn på relasjoner mellom personer som tilhører nettverk eller ikke. Hans forskning vil etter vårt syn være nærliggende å trekke inn i vår studie i forhold til hvordan nettverk benyttes i Hamar kommune i forbindelse med ansettelse.

Odd Norderhaugs forskning innen området strategisk personalledelse vil også være et naturlig valg med hensyn til etablert forskningsmateriale i forhold til vårt studie. Han har publisert omfattende studier innen ledelse, retorikk, bedriftsutvikling, etikk og arbeidsliv i forandring.

Jon Rogstad og Erika Braanen Sterri har utarbeidet flere Fafo-rapporter som kan være med å belyse det teoretiske grunnlaget for studien. Det kan eksempelvis nevnes rapportene; *Kulturelt betinget naturlig beskjedenhets* og *Rettmessig forskjellsbehandling*.

1.7 Definisjoner og begrepsforklaringer

Det er noen sentrale begreper som naturlig hører inne i denne studiens problemstilling, og disse vil vi gi en kort oversikt over, før vi går dypere inn i disse begrepene i kapittel 2.

Kvalifikasjonsprinsippet

Begrepet omfatter prinsippet om at den som er best kvalifisert skal ansettes. Prinsippet gjelder i første rekke for offentlig sektor, og er i hovedsak ikke lovfestet, men fastslått gjennom rettspraksis og i noen spesiallover. Det vil altså si at den som ansettes må fylle de krav som er satt i en utlysning eller stillingsbeskrivelse, så langt det er mulig er. Dette vil medføre at flere søkere tilfredsstiller disse kravene, da en må anta at kravene gir en pekepinn på om den enkelte anser seg kvalifisert når søknaden fylles ut.

Vi finner prinsippet nedfelt i eksempelvis Opplæringsloven §10-5 - *Val mellom fleire søkjarar*. (Oppl).

”Når ein må velje mellom fleire søkjarar til den same stillinga, skal det leggjast vekt på utdanning og praksis, kva undervisningsbehov tilsetjinga skal ta sikte på å dekkje, og kor kvalifisert søkjaren elles er for stillinga.” (Oppl. §10-5)

Øvrige begreper som vi vil belyse under kap. 2 og som er sentrale i vår studie er:

- Organisasjonsteori
- Rekruttering
- Strategi
- Strategisk kompetanserekruttering
- Strategisk personellrekruttering
- Nettverk
- Beslutningsrasjonalitet

1.8 Tidligere forskning

Det er ikke funnet tidligere forskning med fokus på lederrekruttering og prosesser i Hamar kommune. Det var heller ikke kjent for kommunens ledelse at det har vært gjennomført noen slik studie i Hamar. Vi har imidlertid funnet en forholdsvis ny studie fra Høgskolen i Hedmark som er gjennomført i Ringsaker kommune i 2016. Det ble da gjennomført en masteravhandling med temaet “Strategi - fra teori til praksis. Utøvelse av strategisk ledelse på RE-ledernivå i Ringsaker kommune”, av Linda Græsby, Roger Nilssen og Svein Kåre Vik. Denne studien går imidlertid på ledelsesstrategier, og ikke på rekruttering.

Vi har ikke funnet andre studier som har tatt for seg spesifikt hvordan eller om vedtatt strategi gjennomføres i forbindelse med lederrekruttering, og med fokus på beslutninger og nettverk.

2. Teoretisk rammeverk

2.1 Organisasjonsteori

Organisasjonsteorien vokste fram på fra slutten av 1800 tallet, hvor en så at det ble krav og behov for å organisere virksomhetene etter hvert som de ble større, målrettede og mer sentraliserte. En kan si at det vokste fram et behov for å lede og administrere virksomheten for å øke effektivitet, men også å samordne og systematisere arbeidsoppgaver.

Organisasjonsteori kan vi derfor forklare som teorier for virksomhetsplanlegging. Ingeniøren Fredrick W. Taylor utviklet sin teori omkring hvordan en mer effektivt kunne utnytte arbeidskraften for større produktivitet. Taylorismen bryter ned arbeidet i 2 deler, intellektuelt og manuelt, ved at spesialister/ledere planla og instruerte, mens arbeiderne ble instruert for å øke effektivitet. Taylor teorier har vært kritisert ut fra at dette førte til avprofesjonalisering og minimal satsing på kompetanse hos arbeiderne.

Henri Fayol kom senere med sin teori i *Administration Industrielle et Generale*, hvor han skisserte 5 administrative prosesser: planlegging, organisering, ledelse, samordning og kontroll. Fayol skilte klart mellom ledelse og administrasjon. Chester Barnard publiserte sine teorier i *The Functions of the Executive* i 1938. Hans teorier viser klare utviklingstrekk i retning på måten vi tenker organisering i dag, ved at han fokuserte på samordning i virksomheten. Barnard studerte også den formelle organisasjonen kontra den uformelle. Slik kunne han studere både den synlige virksomheten og den mer kulturelt baserte organisasjonen. Ut fra hans teorier kunne en gå dypere inn og studere hvordan samspillet mellom disse to virket inn på hverandre. Felles for mange av de tidlige teoriene har vært nokså ensidig fokusert på økt produktivitet, mens det etter hvert har blitt vesentlig mer fokus på andre faktorer som spiller inn. Dette er kultur, samlebånd, ensidighet, arbeidsforhold, sykefravær, dødelighet etc. Faktorer som spiller inn på virksomhetens daglige drift, og som kan medvirke til lavere produksjon, misnøye, streik og uro, psykososiale faktorer og miljømessig skadelige arbeidsforhold. Organisasjonsteorien har etter hvert blitt noe langt mer enn bare ensidig fokus på økt produksjon. I dag kjenner vi igjen dette innen fagfeltet HR eller Human Relations, hvor det er blitt større fokus på de menneskelige faktorer. Deres forskning, har i dag dreid mer over mot studier og forskning på menneskelige faktorer. **(Ericsson-Zetterquist, Ulla m.fl.(2014)).**

2.2 Hva er rekruttering

Rekruttering er en av de viktigste oppgavene vi gjør når vi skal ansette nye medarbeidere. Og feilansettelser er noe av det dyreste som kan oppleves for en organisasjon. God rekruttering skal resultere i fremtidig investering for organisasjonen. Derfor er det viktig at man jobber grundig med rekrutteringsplanlegging slik at man ansetter riktig kandidat til riktig jobb. Når man skal drive rekruttering må man kjenne organisasjonen godt og vite hva organisasjonen trenger. Det må foreligge definerte behov. De ansatte er den viktigste ressurs i en organisasjon, det er også viktig at den kompetanse som allerede finnes der får utvikling og kompetanseheving slik at man opplever både mestring og motivasjon. **(Linda Lai, 2013)**

I dagens samfunn gjennomføres det mange endringer og utvikling i organisasjoner, og de menneskelige ressurser betyr vesentlig mer idag og vektlegges høyere enn det gjorde tidligere. Skal man bedrive med organisasjonsutvikling og problemløsning, er det viktig at rett kompetanse befinner seg i organisasjonen og er med på å utvikle denne prosessen. Eksisterer den ikke i organisasjonen må den anskaffes. **(Linda Lai, 2013)** Hvilke seleksjonsmetoder man bruker for å finne rett kandidat er mange. Det er stor variasjon av hvilke metoder organisasjoner bruker idag. Metoder som brukes mest i Norge er, annonsering, intervju og referanseinnhenting. Det viser seg også at nettverk er vesentlig viktig ved henting av aktuelle kandidater og brukes noe mer bevisst. Andre metoder som brukes er type evnetester og personlighetstester. Utfordringene som ligger ved slike typetester er at det anvendes for lite ift. hva det burde ha gjort. Og en skal ikke legge skjul på at det er en kostnad ved gjennomføring av slike tester. Derfor bør man vurdere behovet rundt dette, og i hvilke rekkefølge det i så fall bør gjennomføres, ved starten med alle kandidater eller til slutt med hovedkandidater? Og deretter definere behovet, hva slags kandidat er vi ute etter og hva slags arbeid skal denne gjennomføre i det daglige? Dersom det er en type arbeid som har andre kriterier enn ellers, f.eks. der språk er en del av det, da bør man kanskje i en seleksjonsprosess ha en evnetest som viser at du kan språket. Målet med slike tester er at det skal være et støttende verktøy til jobbanalysen og gir et klarere bilde på om kandidaten er egnet til stillingen. Forutsatt at en har jobbet grundig med dette og kan anvende slike verktøy. Vi vil ikke ta for oss hvilke type evnetester som finnes, men viser til at det bør vurderes i en seleksjonsprosess, og at organisasjonene må ta stilling til hvilke effekten dette gir.

Når man skal ansette nye ledere må det være et behov i organisasjonen. Det er nødvendig å defineres en jobbanalyse som viser til bedriftens mangel på kompetanse og utvidede behov.

Deretter kartlegges disse manglene, og belyser hvilke krav, og hva man ønsker i den nye stillingen slik at man dekker og fyller organisasjonens behov. **(Linda Lai, 2013)**

En jobbanalyse er nødvendig når det skal opprettes en ny stilling eller en medarbeider slutter i sin stilling. På grunnlag av dette kartlegges og beskrives hvilke metoder som kreves for å rekruttere riktig kompetanse. Det som kan være en utfordring ved utforming av en jobbanalyse er at det stilles kriterier for mer enn kun fagkompetanse. Det er personlige egenskaper, disse er mer udefinerbart, og kommer gjerne ikke til syne før en er ansatt. Det er også avgjørende at den som rekrutterer kjenner organisasjonen og vet hvordan man jobber strategisk frem til den riktige kandidat tilsettes i riktig stilling. **(Linda Lai, 2013)**

Det stilles derfor definerte krav både til den som skal ansettes, og den som skal rekruttere. Linda Lai, illustrerer i en oversikt der man tar utgangspunkt i jobbanalysen og jobber strategisk med følgende hovedpunkter i rekrutteringsprosessen. Overordnet i denne jobbanalysen er mål og strategi for deretter å nyansere hvilke faktorer er viktig ift. de fysiske og psykomotoriske evner. Denne type kompleksitet gir grunnlag for hvordan komme frem strategisk til den rette ansatt og hva slags interaksjon dette vil medfølge med nye arbeidsoppgaver, som kollega og nyansatt.

Overordnet analyse	Oppgavespesifikk analyse	Rolleanalyse
<ul style="list-style-type: none"> - organisasjonens mål - organisasjonens strategier - vurdering av stabilitets og endringsprosesser - markedsforhold 	<ul style="list-style-type: none"> - krav til informasjonsomsetting - krav til fysiske egenskaper - krav til psykiske egenskaper - krav til kunnskaper og utdanning etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - interaksjon mellom ★ kollegers forventninger og forutsetninger ★ egne forventninger og forutsetninger ★ arbeidsoppgaver ★ statusbetingelser

Figur 5.2 Oversikt over jobbanalysens komponenter. **(Linda Lai, 2013 s 89)**

Videre drøfting av hvilke metoder som Hamar kommune tar stilling til i en jobbanalyse kommer i metode kapittelet.

2.3 Strategi

Det er ikke slik å forstå at strategi er en nyvinning fra forrige århundre, da det allerede i oldtidens Hellas er funnet litteratur som viser at de allerede den gang brukte strategi i sitt tanke og styresett. Begrepet kommer fra det greske ordet strategia, som betyr generalkunst eller hærføring. Ordet kommer fra Strategos som kan oversettes med general eller hærfører. Aristoteles var filosof og var bl.a. lærer for Alexander, som vi senere kjenner som Alexander den store, en person som nettopp fikk sitt navn gjennom sine erobringer. **(Filosofi, 2017)** Aristoteles hadde en oppfattelse av at kunnskap ikke var nok alene, men ut fra hans kunnskapshierarki viste han at det var sammenheng mellom teori, praksis, vitenskap og empiri. Dette kjenner vi også igjen i dag, gjennom at kompetanse omfatter mer enn bare ren fagkunnskap. **(Knudsen, H, 2015)**

Alfred Chandler forklarte:

Strategi omfatter det å fastsette grunnleggende langsiktige mål og suksesskriterier for en virksomhet, og det å ta beslutninger om handlingsregler og ressursfordeling som er nødvendig for å nå målene. (Chandler, 1962)

Vi ser på en plan for hvordan en virksomhet med gitte ressurser, som er tilgjengelig eller må anskaffes, for at å nå langsiktige mål. Dette blir da raskt omfattende og inneholder en hel del komponenter, som lokaler, ansatte, naturressurser, kompetanseutvikling for å nevne noen.

Strategi som begrep og tankesett er i så måte benyttet i århundrer, og er særlig brukt innen det militære systemet. Etter hvert har det blitt tilpasset og brukes innen sivile virksomheter, både offentlige og private. Det vil i dag være vanskelig å forestille seg en virksomhet som ikke har en framtidsrettet plan eller strategi for sin virksomhet, nettopp for å kunne kartlegge, forutse og tilpasse sine tjenester til markeder, etterspørsel og forventninger. Ser vi opp mot kommunesektoren i dag, vil vi vanskelig se for oss denne uten et omfattende planverk for virksomheten framover i tid. Planer som omfatter veivalg, ytelser, tjenester og tilpasninger til endret etterspørsel, som skal gjøre virksomheten i stand til å være forberedt på tjenesteyting i fremtiden. Samtidig bør strategier gi klare føringer på hva som forventes av organisasjonen i fremtiden, slik at de menneskelige ressurser er anskaffet og kan tilpasse seg de endringer en ser. Dette vil gjelde både endrede oppgaver, men også kompetanseutvikling som styrker organisasjonen i forhold til å ta nye utfordringer.

Sett opp mot problemstillingen, ønsker vi derfor å se på hvor godt implementert Hamar kommunes planer og strategier er i organisasjonen, gjennom ansettelser og rekruttering av nye ledere.

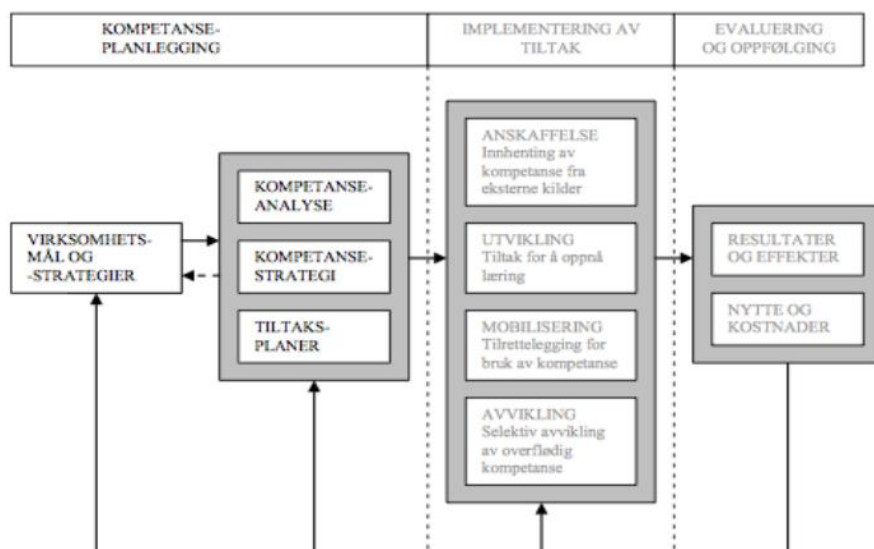
2.4 Strategisk kompetanserekruttering

Strategi som begrep forstås at det foreligger en plan for rekruttering og bruk av ressurser for å gjennomføre og nå bestemte mål. Begrepet er tatt inn i sivile virksomheter, og vi kan sammenfatte begrepet som; strategi, er en plan for bruk av ressurser og kompetanse for å nå gitte mål eller resultater. **(Store Norske leksikon, 2014)** Vi snakker altså om en utarbeidet plan for virksomheten.

Strategisk kompetanserekruttering er en planlagt prosess der man tilegner seg riktig kompetanse og kunnskap, for å optimalisere organisasjonen.

Hamar kommunes rekrutteringsstrategi må sees opp mot og være forankret i strategisk kompetanseledelse og personalledelse for driftsenheten. Ut fra en slik innfallsvinkel bør en se at rekrutteringsstrategien er forankret i tidligere publiserte studier og ikke minst i andre strategiske dokumenter og planer i kommunen. Ser vi på Hamar kommunes rekrutteringsstrategi - *Kampen om arbeidskraften*, viser dette dokumentet til at det har sitt utspring i flere planer, politiske dokumenter og visjoner. Dette strategidokumentet er utarbeidet for perioden 2011-14, men er oppgitt å fortsatt være gjeldende for virksomheten. Det vises til at dette dokumentet har sitt utspring i bl.a. Kommuneplan 2010-2022, Prosjekt Hamar kommune 2020, Hamar arbeidsgiverpolitikk, Tilsettingsreglement og Mangfoldsplan 2010-13 for å nevne noen. **(Kampen om Arbeidskraften, 2011)**

Ser vi på forskning innen dette feltet, vil det være nærliggende å trekke inn Linda Lais forskning innen strategisk kompetanseledelse, og hennes modell for den kontinuerlige prosessen.



(Linda Lai, 2016, s. 15)

Modellen viser skjematisk den prosessen som benyttes ved gjennomføring av en ønsket kompetanseprosess. Metoden bygger på virksomhetens mål, strategier og planer som er utarbeidet eller utarbeides for å sikre et best mulig “outcome” av en bestemt plan.

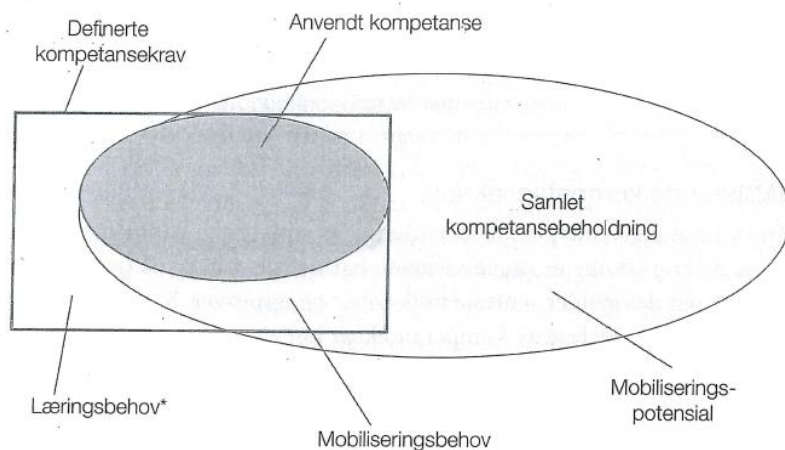
Grunnleggende for hele prosessen er at organisasjonen må kunne se seg selv i fremtiden, med hensyn til hvilke utfordringer, krav og hvordan den ønsker å framstå som en attraktiv aktør i arbeidsmarkedet. For å kunne få en best mulig oversikt, krever dette kartlegging av eksisterende og ønsket kompetanse, og en plan for hvordan dette kan tilføres organisasjonen. Kompetanseanalysen må ta utgangspunkt i organisasjonens overordnede mål og planer, samt kartlegging av eksisterende kompetanse. Strategier kan sammenlignes med å se i en krystallkule for å danne seg et bilde av organisasjonen i fremtiden. Dette i forhold til hvilke utfordringer som ligger i framtiden, men en attraktiv arbeidsgiver bør ha visjoner og planer for å møte dette. Ut fra analyser og kartlegging, kan/bør organisasjonen utarbeide en tiltaksplan for kompetansebygging. Ved implementering vil denne tiltaksplanen gi grunnlag for innhenting, utvikling, mobilisering eller avvikling av kompetanse. Den skal kunne gi føringer for hva organisasjonen trenger for å utvikles i ønsket retning og nå gitte mål. Det er denne fasen som er den mest sårbare og kan være den som koster organisasjonen mest, dersom det blir lagt feil materiale til grunn eller det ansettes feil kompetanse.

Ved evaluering av prosessen vil en kunne måle om de gitte eller ønskede effekter oppnås, eller om strategien fremstår som et “tomt” dokument, som ikke er implementert i organisasjonen.

Hamar kommune har utarbeidet en egen rekrutteringsstrategi - *Kampen om arbeidskraften*. Strategien er av generell karakter, og gjelder for all rekruttering til kommunen. Dokumentet skisserer imidlertid ganske klart hvilke utfordringer som ligger foran i de nærmeste årene. Dette gjelder blant annet vurdering av Hamars samlede kompetanse, men har store mangler når det gjelder å definere ønsket lederkompetanse. Dokumentet viser til et behov for rekruttering av 1000 - 1500 medarbeidere den neste 10 årsperioden, noe som bekrefter at alderssammensetningen og gjennomsnittsalder innen organisasjonen er skjev/høy. Positivt for strategidokumentet er at kommunen har gjennomført analyser av nå-situasjonen og har dannet seg et bilde av behovene. Det er også skissert hvilke samarbeidspartnere som anses som viktige i denne prosessen fremover, hvor det er trukket fram Innovasjon Norge, Hamarregionen utvikling, Trainee Innlandet og nabokommunene. Det siste punktet er nok tatt med fordi Hamar, historisk sett har rekruttert ledere fra de omkringliggende kommuner. Det en kan undre seg noe over er at Høgskolen Innlandet ikke er tatt med som samarbeidspartner eller nevnt i dokumentet, da denne institusjonen både har utdanning og kompetanse innen lederrekruttering. En institusjon som vil være leverandør av ønsket kompetanse for fremtiden.

2.5 Strategisk personellrekruttering

Med dette forstår vi et målrettet arbeid for ressursbruk av eksisterende- og/eller anskaffelse av manglende ressurser, med en løpende evaluering og korrigerende ut fra et HR-perspektiv. Vi har tatt utgangspunkt i Kuvaas og Dysvik sin forskning innen personalledelse, blant annet presentert i boken "Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser". **(Kuvaas, B. 2016)** Dermed vil det være sammenhengen mellom 4 sentrale kompetansekomponeanter som spiller inn ved en planmessig personalrekruttering. Dette er kunnskap, holdninger, ferdigheter og evner, og hvordan disse virker inn på hverandre. Det er avgjørende med en slik strategi i forhold til hvordan personalressurser prioriteres til enhver tid. Det bør være en løpende prosess for virksomheten å kartlegge og vurdere organisasjonens kompetanse i forhold til fremtidige krav og behov. Med en planmessig og strategisk personalrekruttering vil derfor virksomheten ha oversikt over eksisterende kompetanse, mulighet til å aktivere eller anskaffe manglende kompetanse. I modellen under viser hvordan Linda Lai, skjematisk tenker kompetansekartlegging og hva som må mobiliseres og anskaffes.



(Lai, L. 2016)

Strategisk personalrekruttering handler om å evaluere, tilpasse og styrke virksomheten med hensyn til riktig kompetanse og de riktige menneskelige faktorer. Det vil ikke nødvendigvis være det mest lønnsomme aspektet i forhold til økonomi, men på sikt vil dette være avgjørende for at organisasjon skal være i stand til yte best mulige tjenester, tilpasset den til enhver tids etterspørsel. I tillegg til at organisasjonen har et bevisst forhold til hvilke typer personell som den trenger til sin tjenesteleveranse.

2.6 Nettverk

Et nettverk består av noder og relasjoner. En node i et nettverk kan være en aktør eller en organisasjon som er varig, som har et preg av en midlertidighet, men ikke permanent. Basert på "slektskap" som en relasjon mellom aktørene. Det oppstår en gjensidig avhengighet, en "jungelmetafor" der man blant annet har konkurransefortrinn. (Hentet fra forelesning av Tore Bakken, Høgskolen Innlandet)

" Nettverk er de usynlige stier mellom mennesker og organisasjoner, som gjør at vi kan samhandle for å oppnå en større hensikt, enn vi makter alene."

(Regjeringen.no)

Her defineres nettverk som en usynlig gruppe som samhandler. Denne definisjonen faller litt på sin egen tolkning, da det ikke er alle nettverk som er usynlige, eller har som hensikt å samhandle for å oppfylle spesifikke behov. Men kan også sees på som et møtepunkt eller en felles arena ut fra sammenfallende interesser.

Nettverk kan som begrep ofte tolkes som et negativt fenomen, ved at det er knytninger mellom personer eller grupper, hvor det ikke er tilgang for alle, eller at det kan være begrenset til grupper av personer. Det er først når en ser på bruk av nettverk for å påvirke eller oppnå egne ønsker eller å dekke behov, at dette kan bli negativt eller et maktelement i gitte situasjoner. Granovetter definerer nettverk som en sosial eller faglig kobling mellom 2 eller flere personer. Dette kan gjøre at det oppstår et sterkt eller svakt nettverk mellom disse, alt etter hvor mye eller ofte disse møtes på sin arena. I artikkelen “The Strength of Weak Ties”, trekker han fram følgende tolkning av nettverkets styrke;

“The strength of a tie is a (probably linear) combination of the amount of time, the emotional intensity, the intimacy (mutual confiding), and the reciprocal services which characterize the tie” (Granovetter, M. 1973)

Granovetter peker her på at styrken til et nettverk påvirkes av 4 elementer, tiden som benyttes, følelsesmessighet, intimiteten, og den gjensidige servicen eller gjensidig nytte. Dermed kommer han nærmere inn på nytten eller makten som ligger i et nettverk, ved at styrken brukes til å oppnå noe sammen, som en ikke kan oppnå alene. Styrken i nettverket vil altså være større dersom faktorene det består av benyttes i større grad, slik at de interne knytningene styrkes. Det samme kommer fram i George Homans forskning, slik han definerer styrken i nettverk:

“The more frequently persons interact with one another, the stronger their sentiments of friendship for one another are apt to be”

(Homans, G. 1950)

Både Granovetter og Homans har samme inngangsverdier i forhold til hva som tilfører styrke til nettverk. Det sentrale innen nettverk og styrken på disse, vil være input som blir gitt fra medlemmene i det enkelte nettverk og som bygger opp under kraften dette vil ha.

Ser vi på bruken av nettverk, vil dette kunne gi indikasjoner eller retninger på hvorfor nettverket har oppstått og hvordan dette bruker sin makt. Et godt eksempel i en slik organisasjon. Der ulike funksjoner som f.eks. er selektive målrettet og har en egosentrisk form for en samhandling. Sidefunksjoner med informasjon flyter lett mellom nettverk, og jungeltilknytningen viser at du kan yte makt i et nettverk. Og det viser seg at makt utøves i et

nettverk, makt kan sirkulere i et nettverk uten å ha et monopol. (Granovetter) Dersom nettverket er sentralt i forhold til eksempelvis rekruttering, vil dette kunne ha både positive og negative konsekvenser. Positivt for de som er innenfor nettverket, dersom disse oppnår fordeler ved å være en del av dette eller knyttet opp mot det, ved at de nettopp oppnår fordeler. Negative aspekter vil være for dem som står utenfor da de vil være avskåret fra å delta og ha innsyn i usynlige krefter som er i virksomhet. Nettverk vil i den siste varianten kunne fremstå som negativt og utelukkende for enkeltindivider eller grupper. I forbindelse med rekruttering vil det være fare for at det kan oppstå differensiert ubalanse mellom kandidater, ved at enkelte blir kontaktet eller anmodet om å fremme sitt kandidatur. Andre vil ikke bli sett fordi de står utenfor og er ukjente for nettverket. Gode kandidater kan med andre ord gå tapt pga. nettverkets ensidige styrke.

Granovetter er videre inne på nettverkets makt i sin modell "Forbiddentriaden" eller forbudte unionen av 3 elementer/personer.

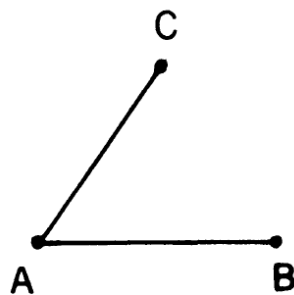


FIG. 1.—Forbiddentriaden

(Granovetter, M. 1973)

Modellen viser knytningen mellom eksempelvis 3 personer, A, B og C, i et nettverk eller en triade/union. Slik modellen er konstruert, kan en ved første tolkning anta at A har større makt innad i nettverket fordi han er knyttet til både B og C, mens B og C bare har knytning til A. I en slik konstellasjon vil det kunne være fare for at det oppstår ubalanse innad i nettverket, altså at noen kan falle utenfor. Dette kan oppstå ved at A og B samler seg om en beslutning uten at C får samme tilgang til informasjon, noe som kan skyldes at A eliminerer informasjon fra B. Dette kan på mange måter sammenlignes med en tenkt person D, som står helt utenfor. Denne vil stå enda svakere i forhold til den unionen som er mellom A, B og C, fordi han ikke har tilgang til noe av det som foregår innad i nettverket.

Modellen viser noe av det som er en essensiell svakhet ved nettverk, spesielt for de som står utenfor. Mens det er en styrke for de som er medlemmer, da de har mulighet for å fremme egne interesser ved å bruke nettverkets styrke.

Kritikk mot Granovetters forskning har ofte blitt fremmet ut fra at han ikke utvikler teorier eller modeller for sin forskning og at han derfor fremstår som en systemteoretiker. Han innrømmer dette gjennom at hans forskning ofte henviser til teorier om rasjonell handling som arbeidshypoteser. Hans forskning kan derfor framstå som svært forankret i teoretiske hypoteser. **(Rønning, G.O.)**

2.7 Beslutningsrasjonalitet

Beslutninger gjør vi alle fortløpende i hverdagen, de fleste ganger tilsynelatende impulsivt eller automatisert, mens andre ganger ligger det resonnement og analytiske vurderinger bak. En stor del av de daglige beslutninger vi tar, tenker vi ikke lenger over, de er mer eller mindre automatiske handlinger. (Normative beslutninger) Er vi tørst, henter vi litt vann og drikker. Beslutningen blir at du trenger vann fordi du er tørst. Deretter følger handlingen ved å drikke for å slukke tørsten. Den andre type beslutninger blir tatt ut fra resonnement, erfaring og analytisk vurdering. Det må igangsettes en prosess for hvordan beslutningen skal tas og hva som er den riktige eller antatt riktige. (Deskriptive beslutninger)

Psykologen og Nobelprisvinner Daniel Kahneman har sammen med Amos Tversky gjort omfattende studier og eksperimentell forskning på hvordan mennesker tar beslutninger. Deres eksperimenter er gjennomført som tester av personer og grupper, med hensyn til hvordan rasjonalitet blir brukt i forbindelse med beslutningstaking. I sin forskning omtaler Kahneman beslutningsmodellene som System 1 (normativ) og System 2 (deskriptiv).

- **System 1** - virker automatisk og hurtig, med liten eller ingen anstrengelse og ingen opplevelse av viljeskontroll
- **System 2** - tildeler oppmerksomhet til de anstrengende mentale aktivitetene som krever det, inkludert komplekse utregninger. Aktiviteten til System 2 assosieres ofte med subjektiv opplevelse av agens, valg og konsentrasjon

(Kahneman, D., 2012, s. 26-27)

Ut fra sine studier og systemtenking, mener Kahneman at en enkelt kan si at System 1 er det hurtige og automatiske som står for de aller fleste beslutninger. Dette systemet oppfatter situasjonen i øyeblikket og handler raskt ut fra erfaring, tidligere hendelser og øyeblikkets sunne fornuft. Systemet bygger på å vedlikeholde og oppdateres av den verden som oppfattes som normal. Altså vil dette systemet alltid tenke på det som virker som logisk i øyeblikket, uten hensyn til om det kan foreligge annen informasjon.

System 2 er det “late” systemet som vil resonnerer, vurdere og beregne før det foretar sine beslutninger. Dette systemet må “tvinges” i gang for at beslutninger skal bygge på resonnerement og mer omfattende vurderinger. Dette systemet kan lett bli overstyrt av System 1, som handler raskt og intuitivt. Dersom System 2 oppfatter valget til System 1 som rasjonelt, vil det akseptere denne beslutningen.

Det vil derfor være helt vesentlig å trene opp System 2 eller den deskriptive beslutningsevnen, slik at en ikke lett faller for enkle og/eller ugrunnede beslutninger, men bruker erfaringer og kontrollerer informasjonen for å finne fram til riktige beslutninger.

Kritikere av Kahneman og Tverskys forskning har ment at deres arbeide har vært eksperimentelt og gitt et negativt bilde på sinnet vårt. Begrunnelsen ligger trolig i at deres forskning og funn på heuristikker eller automatiske tankemønstre. Det er altså en oppfatning av beslutninger og handlinger som er automatiske eller ut fra instinkt. Kritikken er for en stor del er begrunnet i de metodiske forsøk og tester som er benyttet. Kritikken har Kahneman besvart klart, og mener at denne er helt ugrunnet. (**Minervanett.no**)

I forbindelse med beslutningsprosesser ved rekruttering og ansettelse, blir det da et sentralt tema at en er bevisst disse måtene resonnerementene og beslutningene blir forankret på. Vi kan raskt tenke oss forskjeller mellom kandidater i intervjuer, hvor den ene er god til verbal fremstillinger, mens en annen kandidat er litt mer fåmælt. Eller at de som gjennomfører intervjuene har satt opp mange intervjuer etter hverandre, og utsettes for faktorer som varmt rom, sult, nedsatt fokus pga. trøtthet, godt vær ute etc. Slike faktorer vil, i henhold til Kahneman, virke inn på vurderinger og beslutninger i forhold til valg av beslutninger eller oppfatning av hvordan disse er. Vi ser på reell bevissthet omkring normative- og deskriptive beslutninger.

3. Metode

I dette kapittelet presenteres og diskuteres metoden vi har valgt og hvordan det har utviklet seg med arbeidet av selve analysen. Når vi benytter metode i forskningssammenheng handler det om hvordan man innhenter datamateriale.

På gresk betyr metode ”veien til målet”. (Kvale & Brinkmann, 2012) Forskningens tema er avgjørende for valg av metodisk tilnærming. Det er nærliggende sammenheng mellom forskningsspørsmål og hvilken tilnærming som er mest relevant med tanke på å gi svar på problemstilling. Og det er akkurat det vi skal prøve å redegjøre for i dette kapittelet, samt hvordan vi jobbet oss frem til det ferdige produktet. Det finnes en “gyllen regel” innenfor forskning, dvs. at når en forsker på noe så skal man kunne samle inn kunnskap på en slik måte at det er mulig å etterprøve og kontrollere resultatene. Innen den kvalitative metoden får vi vite “*mye om lite*”- det vil si at en har få enheter, en får her vite *lite om mye*”. Ved den kvalitative metode hersker det en nærhet bestående av intervju og observasjoner, hvor forsker og objektet har direkte kontakt. Og der kvalitative forskning bygger på data der informantens selvforståelse og intensjon står sterkt.

“Skal man forstå hvordan andre oppfatter verden skal man spørre dem.”

(Kvale & Brinkmann, 2015)

Vi har valgt kvalitative metode på vår analyse og tolkning, da vi mener denne formen er godt egnet. Metoden bygger på teorier om tolkning(hermeneutikk) og menneskelige erfaringer(fenomenologi). (Etikkom.no)

Bakgrunnen for dette valget er vår inngang på studiet med innsamling av data i møter, ansettelsespapirer og intervjuer. Vi vil forsøke å bearbeide innsamlet data, og tolke disse for å finne sammenhenger eller underliggende forståelser.

Vi lærer å kjenne mennesker gjennom samtaler, og får en forståelse av deres opplevelser, tanker og følelser i den situasjonen de befinner seg i.

Vi har valgt å benytte oss av refleksiv metode i vårt studie, dvs. at datainnsamling, intervjuer og analyse er parallelle prosesser. For å få innsikt i hvordan rekrutteringsprosesser av toppledere foregår, valgte vi forskningsintervjuer med informantene. Denne typen intervju har til hensikt å forstå verden sett fra informantens eller intervjupersonens side. Fokuset ligger på deres personlige egenskaper, erfaringer og opplevelser av deres verdensbilde framfor vitenskapelige forklaringer. Forskningsintervjuet er en samtale hvor den som

intervjuer er interessert i å få vite mer om den intervjuedes kunnskap og synspunkter. Vi følte at vi ville få større forståelse for hvordan en rekrutteringsprosess foregikk ved at vi selv var involvert. Under intervjuet kunne vi komme med tilleggsspørsmål og eventuelle avklaringer.

Metoden i oppgaven baseres på refleksiv metode og en tematisk tilnærming med utgangspunkt i intervjuguide og en dybde intervju. Vi kombinerer denne tilnærming som på den ene siden vil utlede kategorier for funn i analysen som kalles (deduksjon), og på den annen siden frembringe kategorier gjennom åpen koding såkalt (induksjon). Den sist nevnte baseres på grounded- theory tilnærmingen og er en metode som egner seg til kvalitativ forskning. Det vil si at man tar utgangspunkt i informantenes egne begreper og forsøker å lage en slags orden i disse utsagn og underliggende sannheter.

Under planleggingsprosessen valgte vi ut ulike tema og delmål som vi mente var relevant for oppgaven vår. I denne utviklingsprosessen ble delmål integrert i intervjuguiden som satte hoveddrammene for selve analysen. Deretter forsøkte vi å innhente informasjon ut fra analysen om utsagn og påstander, som belyser våre hovedområder/kategorier.

Kritikk mot denne type metode er ofte begrunnet i en oppfatning av at dette fremstår som kvalifisert synsing. Spesielt vil tilhengere av kvantitativ metode, ha oppfatning av at dette mangler forankring i beregninger og kalkulerede resultater. Det er imidlertid ikke naturlig for oss å vurdere kvantitativ metode, da vi ikke vil få kvantifiserbare faktorer eller tall.

Det er etter vårt syn styrken til kvalitativ metode, at en leter etter sammenhenger og underliggende meninger, som ikke nødvendigvis er synlige. Disse kan komme fram gjennom kvalifiserte forskningsintervjuer og sammenligninger. Det er i tillegg vektlagt som en god metodisk inngang innen områder hvor det foreligger lite eller ingen tidligere forskning.

3.1 Intervjuguide

For å kunne bygge opp en intervjuguide som skulle danne grunnlag for innhenting av fakta, subjektive oppfattelser, erfaringer og bakgrunn hos informantene, var det avgjørende at vi kunne spisse oss inn mot et segment av ledere i Hamar kommune. Etter møte med HR-avdelingen og gjennomgang av vårt vildelede forskningsstudie, ble det klarlagt at vi ville få full tilgang til utlysninger, søknader, intervjuer, vurderinger og ansettelsesdokumenter i forbindelse med ansettelse av toppledere i kommunen de siste årene. Det ble derfor valgt å rette vårt studie mot ledernivået under Rådmannen, da dette var under stor utskifting og dette var de lederne som vår problemstilling naturlig rettet seg mot. Vi fikk derfor full tilgang til

alle tilgjengelige dokumenter i forbindelse med de 7 siste ansettelse av ledere på dette nivå i Hamar kommune. Det ble videre avklart gjennomføring av intervjuer med de som hadde blitt ansatt i disse stillingene.

De mest sentrale problemstillinger vi ønsket å se på var hvilke strategier som lå til grunn for ansettelsene, og hvor godt disse var forankret i prosessene, samt om dette kunne følges som en rød tråd gjennom ansettelsesprosessene. Lederkompetanse og fagkompetansens viktighet fra søkerens side var også en sentral faktor for vårt studie, for å belyse om dette ledernivået legger en eller begge disse faktorerens viktighet som førende fra søkerens side. Er det sentralt med en fagkompetanse i bunn i disse lederstillingene, eller er det lederkompetanse som veier tyngst?

Nettverk ble mer og mer sentralt etter hvert som problemstilling og arbeidet med studiet skred framover. Var dette sentralt for søkerne og hvordan oppsto inngangen til at de søkte de aktuelle stillinger? Nettverk kan som vi tidligere har beskrevet være både åpne og lukkede, positive og negative ladede. Hva mener informantene om nettverk og hvor åpne kunne vi forvente at de var i en intervjusituasjon?

I og med at studiet omhandler personsensitive opplysninger, krever studiet godkjenning fra NSD for behandling av personopplysninger. Søknaden hadde minimum 4 ukers behandlingstid i tillegg til ferieavvikling. Intervjuguiden ble derfor utformet på et tidlig stadium i studien, men likevel så rettet mot problemstillingen at det etter vårt syn var godt rettet mot studiens problemstilling.

Intervjuguiden ble bygd opp for å få en best mulig flyt i samtalen med informantene, slik at vi tilstrebet mest mulig direkte dialog fra disse. Denne ble også tilsendt informantene i forkant av intervjuene, slik at de kunne forberede informasjon som ønsket belyst.

Spørsmålsstillingene var forsøkt satt opp mest mulig åpne, slik at informantene i størst mulig grad kunne snakke fritt rundt de enkelte temaene.

Intervjuguiden ligger vedlagt som vedlegg 1.

3.2 Valg av informanter

I møte med HR leder i Hamar kommune våren 2017, hvor vi presenterte oss selv og la fram vår ide og hvordan forskningsprosjektet kunne gjennomføres, samt tidsperspektivet.

Kommunens administrasjon stilte seg svært positiv til prosjektet og viste et stort ønske om at

dette ble gjennomført, slik at de kunne få en evaluering av sine strategier og rekrutteringsprosesser.

Vi fikk tilsagn om innsyn og tilgang i aktuelle strategidokumenter, de seneste lederansettelser, samt mulighet til intervjuer av de 7 siste ansatte ledere i Hamar kommune. I forskningsprosjektet har vi hatt et ønske om å se på realiteter ved ansettelser av ledere på nivået under rådmannen, da vår oppfatning av dette ledernivået er at disse vil ha lederutfordringer utover fagkompetanse innen sitt område.

I møte med HR leder, ble det derfor skissert hvilke 7 kandidater som ville være aktuelle for intervjuer. Disse kandidatene er:

- Informant 1 Leder for Teknisk drift og vedlikehold
- Informant 2 Leder for Kultur
- Informant 3 Leder for Familie og Levekår
- Informant 4 Leder for Skole og oppvekst
- Informant 5 Leder for NAV
- Informant 6 Assisterende rådmann
- Informant 7 Leder HR

Bakgrunnen for dette utvalget er at disse informantene er at disse er ansatt de senere år, og ansettelsesprosessene burde være forankret i foreliggende strategidokumenter for Hamar kommune. Dette var også et utvalg som HR leder mente kunne være representativt for vår studie.

Det har vært løpende dialog med HR leder og HR avdelingen i Hamar under hele studiet. Ved oversendelse av informasjonsskriv og intervjuguide til intervjukandidater, ble disse umiddelbart videreformidlet av HR leder.

Et av hovedmomentene med disse intervjuene var å belyse disse kandidatenes kjennskap og kunnskap om rekrutteringsstrategier og lederrekruttering i kommunen. Videre hvilke strategier er innarbeidet i ansettelsesprosesser disse lederne gjennomfører. Et annet sentralt moment som etter hvert synes mer og mer sentralt i studiet, var nettverk og hvordan tilknytning til nettverk virker inn eller har virket inn i ansettelsene av dette utvalget og deres egne ansettelsesprosesser.

3.3 Søknad om godkjenning

Vår studie omhandler persondata i forbindelse med innhenting av søknader, utdanningsbakgrunn og intervjuer av informanter. Vi vurderte derfor oppgaven innenfor kravet om forhåndsgodkjenning fra Norsk senter for forskningsdata AS (NSD). Søknad på prosjektet ble derfor sendt til NSD 16.6.2017.

Veileder for studiet har vært Tom Karp, Høyskolen i Kristiania.

Svar og godkjenning av studiet ble gitt skriftlig fra NSD i brev av 23.8.2017.

Vedlegg 4.

3.4 Datainnsamling

Med utgangspunkt på studiets problemstilling, *“Hvordan gjennomføres lederrekruttering i Hamar kommune, hvilke behov ligger til grunn, og hvordan gjennomføres disse prosessene for å unngå feilansettelse?”*, har vi innhentet søknads- og ansettelsespapirer i forbindelse med rekrutteringsprosessene av de 7 topplederne i Hamar kommune. Det er gjennomført kvalitative forskningsintervju av disse, i tillegg til innledende møter og løpende dialog med HR avdelingen.

Forskningsintervjuene burde gi en dypere innsikt i informantens rolle, i vårt tilfelle som toppledere i kommunen. Målet med intervjuet er en samtale mellom informant og intervjuer bygget på tillit og nøytralitet med hensikt å innhente informasjon og produsere kunnskap.

(Kvale og Brinkmann, 2015)

4. Analyse og presentasjon av undersøkelsen og funn

Under innsamling og behandling av dataene i studien, har vi i samarbeid med HR avdelingen i Hamar kommune, innhentet sentrale strategidokumenter, tilsettingsreglement, gjort et utvalg av informanter, bygd opp intervjuguide, gjennomført intervjuer og sikret disse både som lydopptak og skrevet ut. I tillegg er det innhentet all tilgjengelig skriftlig dokumentasjon på ansettelsene av de 7 informantene. Dette materialet danner grunnlaget for en metodisk gjennomgang (refleksiv metode), som etter vår mening ville være en bred dokumentasjon på den reelle situasjonen ved rekrutteringsprosessene av det øvre ledernivået i Hamar kommune.

4.1 Data nivå

Vi har valgt å benytte oss av kvalitativ metodisk vinkling i vår studie og analyse, med refleksiv metode. Denne metodiske tilnærmingen gjør at en jobber parallelt med datainnsamling og analyse. Metoden synes å være godt egnet ved ledelsesforskning, og bygger på Alvesson og Skøldbergs forskning som er utledet i boken *Reflexive Methodology* (Alvesson, 2009)

Den refleksive metoden bygger på at datainnsamling, empiri og analyse går parallelt. Gjennom forskningsarbeid med materialet komme fram til kategorier og sammenhenger mellom disse med en teoretisk forankring. Med dette utgangspunktet vil det være naturlig å jobbe med Glaser & Strauss prinsipper med “*Grounded theory*”, ved å samle inn, intervju, sikre, behandle og analysere rådataene som en parallell prosess. (Glaser & Strauss, 1967).

Metoden er basert på en firetrinns modell;

- Datanivå
- Fortolkning
- Kontekst
- Dekonstruksjon.

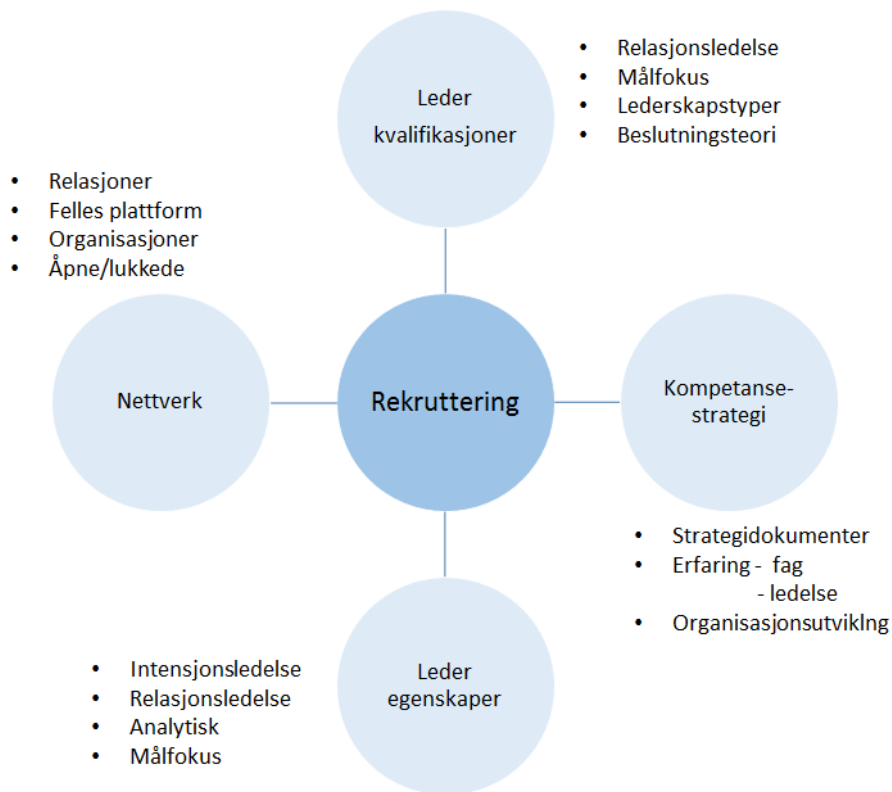
I vårt studie har vi hatt tilgang til rekrutteringsstrategien for Hamar kommune, “*Kampen for arbeidskraften*”, samt overordnede planer og visjoner. Det var innledningsvis helt avgjørende for studien å få “goodwill” fra kommunens administrasjon, for å gjennomføre prosjektet. Vi ønsket å se på rekrutteringsstrategien både fra et visjonært ståsted, men spesielt i lys av realiteter i prosessene.

Det ble innhentet all tilgjengelig dokumentasjon i forbindelse med utlysninger av disse stillingene, som omfatter søknader, søknadslister, intervjuer, vurderinger og ansettelser.

Parallelt med dette, gjennomførte vi intervjuer med de 7 kandidatene. Intervjuguiden ble oversendt kandidatene i forkant av intervjuene. Intervjuene ble gjennomført over 2 dager, 20. og 21. November 2017. Disse ble sikret på lydopptak og er i ettertid skrevet ut og sikret som skriftlig dokumentasjon i den videre analysen.

Under studiet har gjennomgående tema og forskning vært bundet opp mot rekruttering, rekrutteringsprosessene, beslutningsrasjonalitet og nettverk. Dette har hele tiden vært førende for retningen i studien. Etter datainnsamling og gjennomgang av alt materiale er det klart at rekruttering er det essensielle tema eller hovedkategori for studien. Et spørsmål som så dagens lys tidlig i prosjektet var: Hva sier planer og strategidokumenter og hva gjøres i realiteten? Dette spørsmålet har stadig kommet tilbake under arbeidet, noe vi ser på som et godt signal i forhold til at studien holder seg på sporet av problemstillingen.

Vår gjennomgang av rådata, har ført oss fram til flere aktuelle kategorier, aktuelle for vår og mulige senere studier. Vi har gjennomgått og funnet fram til et utall kategorier som: lederkvalifikasjoner, lederegenskap, kommunikasjon, hendelsesstyrt ledelse, intensjonsledelse, rekruttering, kvalitetskontroll, handlingsrom, ledercoaching, nettverk, beslutningsrasjonalitet og kompetansestrategi, m.fl. Flere av disse kategoriene har etter våre funn knytninger til hverandre, og kan virke inn på hverandre ut fra de innhentede data. Etter hvert endte vi imidlertid på en hovedkategori og 4 underkategorier som synes å være sentrale i vår studie. Disse kategoriene har vi satt opp i modellen under, og viser de fire kategoriernes knytning til rekruttering (hovedkategori), samt underliggende elementer. De fire underkategoriene er *lederkvalifikasjoner*, *kompetansestrategi*, *lederegenskaper* og *nettverk*. Vi vil gå grundigere inn på de enkelte kategoriene i punktene 4.1.1 - 4.1.4, samt i den videre fortolkning, kontekst og dekonstruksjon.



Modellen viser hvordan vi visuelt mener at disse kategoriene virker inn på hverandre i rekrutteringsprosessen. Dette i forhold til kommunens strategi og informantenes uttalte fokus, kompetanse, beslutninger og bruk av nettverk. Visualisering av kategoriernes virkning og knytning til hverandre er gjort for å gi et bedre bilde av sammenhenger og hvordan disse virker i forhold til hverandre.

Vi valgte å ikke ta med beslutningsrasjonalitet som en kategori, da dette begrepet synes å komme inn som et element og vil påvirke beslutninger i en rekrutteringsprosess. I rekrutteringsprosessen vil det være beslutninger som tas om stillinger skal re-innplasseres, endre innhold, utlysninger, vurderinger av søkere, evaluere intervjuer og tester, og til slutt beslutte en kandidat til stillingen. Vi har lagt til grunn funn som Kahneman har påvist i sin omfattende forskning, og som vi har gjennomgått i det teoretiske grunnlaget i oppgavens punkt 2.6.

4.1.1 Rekruttering

Rekrutteringsprosessene er forankret i Tilsettingsreglement for Hamar kommune, revidert desember 2014, ikrafttredelse fra 1.1.2015. (**Vedlegg 2. Tilsettingsreglement, 2014**)

Reglementet er utarbeidet i henhold til Hovedtariffavtalen mellom KS og LO Kommune, Unio, YS-K og Akademikerne. **(Hovedtariffavtalen, 2016 - siste reviderte utgave for perioden 1.5.2016 - 30.4.2018)**

I henhold til Hovedtariffavtalen og Tilsettingsreglementet er hovedregelen fast ansettelse, med unntak når tilsetninger gjelder midlertidig tilsetting og vikariater.

Alle stillinger utover 6 måneder skal utlyses eksternt og behandles av ansettelsesrådet, men det er gitt åpning for at ansettelsesrådet kan utlyse internt.

Kunngjøring av ledige stillinger skal inneholde:

- Kvalifikasjonskrav
- Arbeidsområde
- Lønnsvilkår
- Pensjonsvilkår
- Informasjon om at Hamar kommune er en IA-bedrift

(Tilsettingsreglementet, punkt 4.3)

Det er videre skissert fremgangsmåten ved tilsetting, forankret i Hovedtariffavtalen.

I dokumentet "*Mangfoldsplan for Hamar kommune*", er det gitt klare signaler fra den politiske ledelse at sammensetningen av kommunens ansatte skal gjenspeile befolkningen forøvrig. Planen ble vedtatt for perioden 2010 - 13, men er oppgitt fortsatt å være gjeldende for organisasjonen.

Kommunens organisasjon skal gjenspeile sammensetningen i befolkningen.

(Mangfoldsplan for Hamar kommune)

Kapittel 3 i Mangfoldsplanen, omhandler i realiteten et pålegg fra arbeidsgiver om tilstrebelse av likebehandling mellom kjønn, etnisitet og mangfold. Det henvises også til variasjon og skjevfordeling mellom kjønn på de enkelte ledernivåer i kommunen.

Ved utlysninger er det derfor en rekke dokumenter og avtaler som gir føringer for hvordan rekruttering og rekrutteringsprosessene skal gjennomføres og hva de skal inneholde. I den videre analyse av kategorier, funn og tolkninger vil vi forsøke å belyse hvordan disse er knyttet sammen og har flere felles faktorer.

Behovsavklaring- informanter

Ved oppstart i en rekrutteringsprosess har vi tatt utgangspunkt i ansettelsesdokumentene ved rekrutteringen for 3 av informantene i studien. HR avdelingen har oversendt oss et tilnærmet fullstendig kompendium i forbindelse med de siste ansettelser av toppledere i Hamar kommune. Øvrige 4 ansettelser hadde mangler i forhold til at enkelte dokumenter ikke var lagret eller ikke funnet. I forbindelse med ansettelsen av informant 2, foreligger det kun ansettelsesbrev, da denne ansettelsen ble gjennomført før Hamar kommune systematisert og innførte dagens praksis ved ansettelser.

Materialet gir oss et bilde på hvordan disse ansettelsene ble gjennomført, og synliggjør et best mulig bilde av ansettelsesprosessene i Hamar kommune.

Ved oppstart gjennomføres det en analyse/vurdering om det foreligger behov for re-innplassering i stillingen, endret innhold i stillingen, kompetansebehov, omstillingskandidater, eller om det er ansatte med fortrinnsrett.

Denne vurderingen gir oss svar på at det er, ja på behovet for re-innplassering, nei på forventede endringsbehov. For kompetansebehov er det skissert som lederkompetanse, samt en analyse/vurdering av organisasjonens kompetansebehov. Det er i tillegg svart nei på om det er ansatte med fortrinnsrett. I forhold til ønskede kvalifikasjoner er det listet opp ledererfaring og fordel med innsikt i fagområdet/virksomhetsområdet.

Ut fra disse vurderingene har kommunens ledelse fastslått at stillinger lyses ut eksternt.

Utlysning

Utlysningen er inndelt i 5 områder/kvalifikasjoner:

- Generelt om stillingen - hvem det søkes etter
- Arbeidsoppgaver
- Kvalifikasjoner - ledererfaring, relevant høyere utdanning, erfaring og innsikt i kommunal sektor og relasjonskompetanse
- Personlige egenskaper - resultatorientert, tydelig, engasjert og samarbeidsvillig
- Vi tilbyr - lederstilling, organisasjon, lønn og goder

Utlysningene er bygd opp etter mal gitt i Tilsetningsreglementet, og viser i forhold til utlysningstekster vi har gjennomgått, en forholdsvis entydig og klar informasjon om hvilke kvalifikasjoner og egenskaper kommunen ønsker. I tillegg gis det generell informasjon om Hamar kommune som arbeidsgiver.

Søkerlister og intervjuer

I det tilsendte materialet for informant 1, ble det registrert 13 søkere med stor variasjon og bredde med hensyn til utdannelse, fagkompetanse og ledererfaring. Alt fra bred faglig erfaringsbakgrunn og ledelseserfaring, til minimal eller ingen ledererfaring og manglende faglig kompetanse innen fagområdet. Av søkerne ble det valgt ut 4 kandidater til 1.gangs intervju, hvor alle hadde relativ bred og solid fagutdannelse, men hvor 2 manglet erfaring fra kommunal virksomhet og/eller kjennskap til organisasjonen.

I forbindelse med gjennomføring av intervjuene var det i forkant utarbeidet en intervjuguide for et 1,5 timers intervju. Guiden inneholdt følgende oppbygging:

- Introduksjon - 5 minutter
- Intervju av utvalgte kompetanseområder - 1 time og 15 minutter
 - Motivasjon
 - CV
 - Ledelse, organisasjon, ambisjon - vektet 40
 - Relasjonskompetanse - vektet 30
 - Virksomhetskompetanse - vektet 10
 - Faglig operativ ledelse - vektet 30
- Avslutning - 10 minutter

I tillegg var det utarbeidet spørsmål for de enkelte deler av intervjuet. Innledningen gjennomføres av overordnet leder, samt HR representant, mens selve intervjuet gjennomføres av HR representant. Det er kun representanten fra HR som er sertifisert for å gjennomgå jobbintervjuer og tester etter kommunens foretrukne mal.

Seleksjon

Med seleksjon i forhold til vår studie, forstås vurderinger og sortering av kandidater som har søkt en ledig stilling. I forbindelse med gjennomgang av søknads- og ansettelsesdokumentene i vår studie, er det dokumentert gjennomførte seleksjonsprosesser med hensikt å vekte de enkelte kandidater. Dette fremgår i dokumentet "Protokoll tilsettingsprosess". I dokumentet beskrives den aktuelle stilling med referanse til utlysningstidspunkt og hvor utlysningene er offentliggjort. Det omfatter behandling av kandidater som har bedt om unntak fra offentlighet og de som hevder fortrinnsrett.

Under punktet “Grovsortering” listes alle kandidater og de vektes med “ja” eller “nei” i forhold til om de fylles kompetansebehovene som er ønsket, eller ikke. Modellen under er utdrag fra Protokoll tilsettingsprosess. Navn på kandidater er fjernet av personvern hensyn.

Grovsortering

Kandidater	Lederer-erfaring	Relevant utdanning/ realkomp	Erfaring off/kom sektor	Virksomhetskompetanse, kommune	Tilstrekkelig fagkompetanse/faglig operativ ledelse	Relasjonskompetanse
	Nei	Muligens	Nei	Nei	Nei	-
	Ja	Ja	Nei	Nei	Nei	-
	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei	-
	Nei	Nei	Ja	Nei	Nei	-
	Ja	Nei	Ja	Nei	Nei	-
	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	-
	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	-
	Nei	Ja	Nei	Nei	Nei	-
	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	-
	Nei	Nei	Nei	Nei	Nei	-
	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-
	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	-
	Ja	Ja	Nei	Nei	Muligens	-
	Ja	Ja	Nei	Nei	Muligens	-

Protokoll tilsettingsprosess.

Modellen viser ansettelsesrådets vurdering av alle søkere til den aktuelle stilling. Det legges til grunn følgende kriterier: ledererfaring, relevant utdanning/realkompetanse, erfaring offentlig/privat sektor, virksomhetskompetanse kommune, tilstrekkelig fagkompetanse og relasjonskompetanse (Det siste er ikke vurdert til denne stillingen, ved grovsortering)

Modellen gir et oversiktlig bilde over søkerne og deres kompetanse. I denne spesifikke ansettelsesprosessen, ble det gjennomført fire 1. gangs intervjuer av de 4 søkerne som er vektet nederst i modellen, og som har “ja” på flest kompetanseområder.

I forbindelse med 1. gangs intervjuene, er det gjennomført vektning av kandidatene av ansettelsesrådets medlemmer. Denne vektningen er av HR-avdelingen Hamar kommune oppgitt gjennomført ved at samtlige 4 medlemmer i ansettelsesrådet (2 ledere + 2 tillitsvalgte) vektet hver kandidat i henhold til eget vurderingsskjema. I dette vurderingsskjema vektet kandidatene på følgende områder:

- Ambisjon og motivasjon
- Ledelse/organisasjon/administrasjon
- Relasjonskompetanse
- Virksomhetskompetanse
- Faglig operativ ledelse

Samtlige kandidater vektet på hvert av disse punktene på en skala fra 1 - 5. Deretter summeres tallene fra ansettelsesrådets medlemmer, og deles på 4 slik at en får tverrsummen. Dette fremgår i figuren "Breddeintervju/1. gangs intervju".

Breddeintervju/1. gangsintervju

Kandidatene vurdert etter vektlagte kompetanseområder i stillingsprofil.

	Verdi				
Ambisjon og motivasjon	1	3,5	3,5	3	5
Ledelse/org/adm	1,4	3	4	3	4
Relasjonskomp	1,3	4	4,5	3	4
Virksomhetskomp	1,1	3	3	2	5
Faglig operativ ledelse	1,3	3,5	3	2	5

Se stillingsprofil for aspektene i hvert kompetanseområde

1= Store svakheter innenfor de fleste aspekter av kompetanseområdet

2= Store svakheter innenfor noen aspekter og noen svakheter innenfor de øvrige aspektene

3= Akseptabel innenfor alle aspektene. Kan være noen markerte sterke og svake sider.

4= Markert sterk innenfor noen aspekter og akseptabel innenfor de øvrige aspektene av kompetanseområdet

5= Markert sterk på de fleste aspektene innenfor kompetanseområdet

Protokoll tilsettingsprosess.

Modellen viser hvordan kandidatene er vektet etter 1. gangs intervjuet. Det er også forklart hva som skal legges til grunn for vektingen fra 1 - 5, hvor 5 er sterkest.

Kandidatnavn er fjernet i modellen av personvern hensyn.

Ved ansettelse av informant 1, ble det gjennomført 2. gangs intervjuer med 2 av søkerne som hadde gjennomført første intervju. Etter siste intervju fattet ansettelsesrådet en enstemmig beslutning å tilby stillingen til informant 1.

Ansettelsesråd

Ansettelsesrådet var i dette tilfellet sammensatt av rådmann, assisterende rådmann, 2 tillitsvalgte og en representant fra HR. I henhold til Hamar kommunes praksis vektet hver av ansettelsesrådets medlemmer hver kandidat for seg, før poengsummene legges sammen til en tverrsum på hver kandidat. Ansettelsesrådets sammensetting er oppgitt å være den organisering kommunes administrasjon benytter ved intervjuer og ansettelser. HR avdelingen informerte om at de på denne måten sikret at både overordnet ledelse og tillitsvalgte fikk sammenfallende informasjon, opplevelse og lik tilgang til å stille spørsmål til kandidatene. Ordningen var benyttet over en tid og sikrer at alle parter fikk lik informasjonstilgang i disse

prosessene. Ansettelsesrådet innstiller den eller de kandidater de mener er best egnet til den utlyste stillingen i fellesskap.

Ansettelse av seks av informantene ble gjennomført med lik prosess, mens informant 2 ble å ha sin årsak i at informanten var ansatt før kommunen hadde tatt i bruk dagens ordning. Det foreligger manglende dokumenter levert fra Hamar kommune, noe som oppgis å ha sin årsak i tidligere sviktende rutiner for lagring av dokumenter.

Det har vært et bredt utvalg av søkere på samtlige stillinger, noe administrasjon også har informert om. Det vises til at de har et forholdsvis stort utvalg søkere på sine utlysninger på alle nivåer. I henhold til de siste 291 utlysninger har det vært 8246 søkere, og 326 personer som har mottatt tilbud om ansettelse.

Hamar kommune har de siste årene tatt i bruk et nytt system ved rekruttering, samt dokumentlagring fra ansettelser. I tillegg er HR-avdelingen styrket ved at det er ansatt et årsverk som skal bistå i rekrutteringsprosessene og intervjuer. Dette årsverket går inn i ansettelsesrådet, og er den som er sertifisert til å gjennomføre intervjuene. Ansettelsesrådets øvrige medlemmer utøver vurderinger og innstillinger for den enkelte stilling.

Informant 2 ble ansatt i Hamar kommune før administrasjonen tok i bruk dagens modell og verktøy for ansettelser. Det har derfor ikke vært mulig å finne tilbake til alle dokumenter i forbindelse med denne prosessen. Ansettelsen ble den gang heller ikke gjennomført etter dagens modell, men på en langt enklere og tidvis tilfeldig måte. Det er innhentet informasjon om denne ansettelsen fra HR-avdelingen.

Stillingen ble vurdert re-innplassert etter at tidligere leder i stillingen fratradte pga. sykdom. Stillingen ble utlyst eksternt på ordinær måte. Det ble foretatt en gjennomgang av søkerne og et utvalg av disse ble innkalt til en samtale. I henhold til HR-avdelingen ble det den gang ikke gjennomført systematiske intervjuer eller skjematisk vurdering av kandidatene.

Ansettelsesrådet gjennomførte en forenklet prosess etter samtalene, hvor de valgte ut dagens leder i stillingen som den best kvalifiserte til oppgaven.

Informanten hadde tidligere vært i et prosjektengasjement i Hamar kommune, slik at denne var kjent, men det var ikke førende for ansettelsen. Kandidaten ble den gang ansatt ut fra at ansettelsesrådet var samstemt i at dette var den best kvalifiserte søkeren.

Det foreligger ingen andre dokumenter fra denne ansettelsen utover Arbeidsavtalen.

Samlet har vi forsøkt å gi et så objektivt bilde av situasjonen som mulig, dog vil våre tolkninger og oppfattelser måtte stå på egne ben, ut fra hvordan vi tolker den informasjon som er tilgjengelig og innhentet.

Det som gir en retning i studien og utvalget av informanter, er at alle disse selv har vært gjennom flere ansettelsesprosesser og nå er i en arbeidssituasjon som fordrer at de gjennomfører ansettelsesprosesser i henhold til de førende krav fra arbeidsgiver. Det vil likevel være handlingsrom for tolkning og subjektive vurderinger i selve prosessen ved ansettelsesprosesser og i det daglige praktiske lederskapet. I tillegg til at nettverkets rolle ved rekruttering vil belyses gjennom den informasjon som er innhentet, og tolkes med hensyn til hvor stor innvirkning dette har ved ansettelsesprosesser.

I den videre tolkning av kategoriene har vi satt opp funn fra informantene, skjematisk fordelt på kategoriene fra den enkelte. Dette visualiserer de funn og fortolkningen vi gjorde under intervjuene. Dette framgår av modellen under, hvor vi har satt opp de 4 underkategoriene og viser til elementer som er vektlagt av de 7 informantene.

Modellen viser stikkordsmessig til hvert enkelt utsagn fra informantene, og belyses i vår tolkning av den enkelte kategori.

Informant	Leder-kvalifikasjoner	Lederegenskaper	Kompetanse-strategi	Nettverk
Informant 1	Viktig God jobb Tillitsbasert Team Prinsipalagentteori Intern lederutdanning	Fornylse Ryddegutt Relasjoner Intensjonsbasert ledelse Resultatbasert Målstyring Felles virkelighet	Egenutvikling Nye utfordringer Fagfelt Teknisk	Relasjoner Bekjentskap Faglig Organisasjon Viktig

Informant 2	Resultatfokus Utvikle Proaktiv Samfunnsoppdraget Innovasjon Handlekraft Prosjektledelse	Autonomi Direkte Kan, vil, gjør Samfunnsoppdrag Ledergjerning Proaktiv Resultatfokus	Sosionom Master ledelse Viktig med fagbakgrunn Lang ledererfaring Intern Lederutvikling	Viktig Forventninger Førende ved rekruttering Bevisst Bredt Ble kontaktet av HR
Informant 3	Motivasjonsledelse Tydelige mål Delegerende Relasjonsledelse Formålsrettet	Motivator Tydelige mål Inkludere Delegere Bygge kultur Nå mål Verdier	Pedagog Ledelseserfaring Rektorskolen	Ble oppringt av HR Kan være både og Bevisst Forenklet ansettelsesprosess
Informant 4	Medbestemmelsesteori 10 faktor modellen Indre/ytre motivasjon Målfokusert	Målstyrt Trygge ansatte De skal ha det godt	Sterk fagbakgrunn Ledererfaring Mangler lederkompetanse	Viktig Ble informert om stillingen Åpne og lukkede nettverk
Informant 5	Tillitsbasert ledelse Endringsledelse Konstruktiv målfokus	Tillit Engasjement Energi Konstruktiv kontroll Tilstede Se de ansatte	Fagbakgrunn Ingen formell lederutdanning Ledererfaring og tidligere gründer Mentorordning	Viktig Kontakt med dagens arbeidsgiver Viktig med åpenhet
Informant 6	Klassisk ledelsesteori Relasjonsledelse Målfokusert	Pragmatisk Dialog Se ansatte Erfaring Gamle skolen Tilstede Tilrettelegging	Fag innen flere felter Egnethet Skikkethet Ser etter mer enn faget Sosial kompetanse Lang ledererfaring Mangler formalutdannelse	Viktig Fare for å rekruttere de som er som oss Rådmann HR

Informant 7	Intensjonsledelse	Intensjoner	Kommunikolog	Ikke tradisjon
	Relasjonsledelse	Rammer	Ikke fullført master	Viktig
		Økonomi	HR erfaring	HR aktiv
		Endringsledelse	Ledererfaring	Aktiv bruk
		Relasjonsledelse	Ikke strategi på dette i Hamar	Offentlige søkbare

4.1.2 Lederkvalifikasjoner

Valg av kategorien lederkvalifikasjoner, mener vi er naturlig i vår studie, da samtlige stillinger gjelder det øverste ledernivået og disse kvalifikasjoner er sentrale i deres funksjon. Dette er medlemmer i Hamar kommunes øverste ledergruppe - rådmannens ledergruppe. I utlysningene er det listet opp ønskede kvalifikasjoner og utdanning på søkere som ønskes inn i rollene. For stillingene varierer dette naturlig nok ut fra ønsket fagkompetanse, men det er også ulike formuleringer i forhold til lederstil/lederkompetanse og fokus. I samtlige tilgjengelige utlysninger er det gitt en beskrivelse av rollen og hva kommunen ønsker av søkere. I denne delen settes det kriterier for hvilke personlighetstyper som en ser for seg som aktuelle kandidater. Disse kommer også fram i forbindelse med intervjuene av de enkelte informantene, hvor de beskriver sine egenskaper med teoretisk forankring.

Disse underkategoriene listes opp som:

- Lederrollen
- Relasjonsledelse
- Målfokus
- Pedagogisk
- Organisasjonsforståelse
- Organisasjonsutvikling
- Situasjonsbetinget ledelse
- Intensjonsbasert ledelse
- Planmessig ledelse
- Mestringsledelse
- Beslutninger

I alle utlysninger av stillinger er det utformet krav/ønsker på egenskaper som ønskes hos den enkelte leder i de aktuelle funksjoner. Dette er signaler som Hamar kommune fremhever med hensyn til ønskede egenskaper hos nye ledere, og som et signal utad med hensyn til kommunen som arbeidsgiver med et strategisk fokus på fremtiden. I utlysningstekstene er det formulert ønske om søkere med ledererfaring utover formal kompetanse, samt kjennskap til kommunen eller kommunal sektor. Det gis signaler om ønsket lederfokus innen lederrollen, som relasjonsfokus, målfokus, organisasjonsforståelse og endringsledelse. Disse elementene går igjen i utlysningene, og kommer fram hos den enkelte informant i intervjuene. Dette synes å være signaler om ønsket retning for Hamar kommune, men også et fokus hos informantene.

Informantene har utdannelse på bachelor-, master- og dr.gradsnivå innen sine fagfelt. Informantene oppgir at det anses som viktig å besitte en formalkompetanse innen sitt fagfelt som basiskompetanse. Med hensyn til formalkompetanse innen ledelse og ledelseserfaring er det stor variasjon mellom informantene. Flere har tilleggsutdannelse innen ledelse og flere års erfaring fra lignende stillinger eller stillinger med lederansvar. Mens andre har minimal eller ingen formalkompetanse innen ledelse, men flere års erfaring som ledere fra andre sektorer eller virksomheter. Dette er erfaringer fra både privat-, selvstendig- og offentlig virksomhet. En av informantene opplyste at mange ledere innen Hamar kommunes administrasjon var internt rekruttert ut fra solid arbeid i tidligere stillinger og ut fra sin fagkompetanse. Det ble oppgitt flere argumenter for denne type rekruttering av ledere, uten at dette var informantens egen mening eller aksept på denne praksis.

Et par sitater fra intervjuene viser:

Informant 7:

“Det er mange som er naturlig pedagogisk smarte, flinke på relasjoner osv.”

“Har en sterk fagbakgrunn og profiterer veldig på at dersom jeg har en sterk fagbakgrunn så er jeg også en god leder”

Relasjonsledelse er fremhevet i flere utlysninger og kommer også igjen ved intervjuer av informantene. Det fremheves av informantene at de ser relasjonsbygging og tillitsbasert ledelse som sentralt i sin lederrolle. Det er også opplyst et ønske om mer autonomi hos sine ansatte, basert på tillit.

Informant 1 fremhever følgende sitat:

“ Min lederfilosofi bygger helt grunnleggende på at ansatte har lyst til å gjøre en god jobb ”

I sammenheng med dette utsagnet ble det gitt uttrykk for at et slikt fokus vil være naturlig å basere lederskapet på tillit til ansatte, som da naturlig vil ha fokus på de samme visjoner, mål og prestasjoner. Ut fra dette unngå ledelse gjennom styring og kontrollregimer, eller prinsipal agent teorien. Med dette forstås at leder/agent styrer ut fra sin kunnskap, mens den ansatte/prinsipalen mangler noen, eller alle inngangsverdier til å kunne se eller forstå hvorfor eller hvordan. Det ble oppgitt av informant 1, 6 og 7, at de brukte forholdsvis mye tid på relasjonsbygging, slik at det ble tidvis for mye prat for å belyse, fremme egne agendaer og søke støtte for egne saker.

Organisasjonsforståelse og innsikt er fremhevet i utlysningstekster, intervjuguider, samt at alle informanter ble intervjuet om dette. Det er varierende innsikt og kjennskap til kommunens organisasjon og ledelse blant informantene før de søkte og ble ansatt i sine stillinger. Informant 6 hadde god kjennskap til organisasjonen fra tidligere, ut fra at denne var rekruttert internt og hadde arbeidet i kommunens administrasjon i mange år. Informant 2 hadde noe kjennskap etter å ha vært midlertidig ansatt i en periode før ansettelse i dagens rolle. Øvrige informanter hadde liten eller ingen reell kjennskap til organisasjonen.

Situasjonsbasert ledelse ble av flere informanter oppgitt som viktig, og ut fra dette kunne takle situasjoner når og hvor de oppsto. Dette kan sees i sammenheng med relasjonsledelse, ved at det oppgis å være viktig å ha og utvikle gode relasjoner i de enkelte informantenes roller. Dette ble opplyst at det var noe innslag av ad.hoc-ledelse, ved å ha evner til å vurdere situasjoner, utfordringer og fatte raske beslutninger.

Intensjonsbasert ledelse ble tatt fram av informant 1 og 7, og ble vektlagt som nytt og fremtidsrettet. Dette synes å være føringer fra kommunens øverste ledelse, gitt som synlige intensjon om retning og utvikling for kommunen og den enkelte driftsenhet. Informant 7 hadde god erfaring med denne type ledelse fra privat sektor. Med dette mente vedkommende informant at det var viktigere å ha et sterkere fokus på hvorfor, enn hva. Dette var nytt i den kommunale organisasjonen og kunne virke nesten truende ut fra dagens situasjon. Informanten mente at et sterkt fokus på intensjoner og tydelig definerte rammebetingelser og mål, var viktig at samsvarte for å kunne gå i samme retning.

Beslutninger og beslutningsrasjonalitet fremstår sentral innen alle områder for vårt studie, og griper inn i alle prosesser. Det er naturlig at beslutninger er med i forbindelse med vurdering av stillinger, re-innplassering, utlysninger, intervjuer, evaluering og valg av kandidat til stillingen. Beslutninger vil også være en sentral del av hverdagen som leder.

Alle disse prosessene inneholder et utall beslutninger som må tas. Det vises til skjema "*Vurdering/oppmelding ledighet i stilling*". (Vedlegg 3.)

I forbindelse med vurdering av ledige stillinger, gjør Hamar kommune en vurdering av behov for re-innplassering, innhold, endrede kompetansebehov, fortrinnsrett etc. Dette skjemaet er grunnlaget for de første beslutninger som tas i forbindelse med ledige stillinger i Hamar kommune. Det følger deretter en rekke beslutninger underveis i rekrutteringsprosessen, delbeslutninger som til slutt danner grunnlaget for ansettelse.

Beslutninger kontra rasjonalitet, viser at det er et utall faktorer som virker inn på beslutninger som tas. Gjennom hele rekrutteringsfasen er det sentralt å se hvordan beslutninger fattes. Det blir en analyse av hva som ligger til grunn for beslutninger og verktøy som benyttes. Både Kahnemann og Lai har i sine studier forsket på disse temaene, slik vi har sett på i den teoretiske delen under kap. 2. I den videre tolkning og kontekst i punktene 4.2 og 4.3, vil vi komme inn på de funn som er gjort og hvordan vi tolker disse i forhold til Hamar kommunes strategiske rekrutteringsprosesser.

4.1.3 Lederegenskaper

Kategorien lederegenskaper har vi valgt ut fra at dette kanskje er det området hvor en synliggjør de prioriteringer og valg Hamar kommune gjør som arbeidsgiver, samtidig som våre informanter har sine inngangsverdier. Dette er det området hvor kvalifikasjoner og egenskaper skal smelte sammen og blomstre til et godt produkt, men som også kan bli "den stygge andungen" om dette ikke fungerer sammen. Vi snakker om at teori, strategi og lederegenskaper må være konsistente og fungere sammen, slik at det ikke blir tomme visjoner og prat i forhold til hverdagen ute i virksomheten. Lederen blir på mange måter fasiten på om visjon, strategi og lederskap fungerer som en treenighet. Dette sier også Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS) noe om:

“Du er en sentral rollemodell og kulturskaper i organisasjonen. En viktig del av lederjobben er å bidra til at dine medarbeidere er motiverte ved at de får brukt sin kompetanse”.

(Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon, KS)

I det innsamlede materialet i vårt studie, gjør vi funn innen denne kategorien reelt sett på alle plan, fra vurdering av stillingsbehov, utlysning, seleksjon, intervjuer og ansettelse. Det fremkommer informasjon om hvilke kriterier kommunen ønsker ved blant annet re-inn plassering i stilling på ledernivå, ikke bare behov, men også ferdigheter og egenskaper. Dette finner vi igjen i utlysninger, hvor det etterspørres relasjonskompetanse, resultatfokus, proaktivitet, engasjement og endringskompetanse, for å nevne noen egenskaper. Det synliggjøres etterspurte egenskaper hos kandidater kommunen ønsker inn i organisasjonen. Dette kom også til syne i forbindelse med intervjuene av informantene, hvor de presenterte sine egenskaper og styrker i sitt eget lederskap. Dette fremgår også i modellen under punkt 4.1.1, hvor disse egenskapene er listet opp for den enkelte informant under Lederegenskaper.

Dette viser egenskaper og ferdigheter som:

- Fornyelse
- Relasjonskompetanse
- Intensjonsbasert ledelse
- Resultatfokus
- Målstyring
- Autonomi
- Samfunnsoppdrag
- Motivator
- Kulturbygger
- Tillit
- Tilstedeværelse
- Endringskompetanse

Gjennomgående svarer informantene i vår studie at god ledelse er at det skal være samsvar mellom det en sier og det en gjør. Informant 2 beskriver ledelse som en ledergjerning;

“det en kan, en vil og at en gjør, og jeg er opptatt av at det skal være samsvar mellom det en sier og det en gjør”.

Informant 5 forklarer sin rolle som leder;

“min lederfilosofi den bygger helt grunnleggende på at ansatte har lyst å gjøre en god jobb”.
“Ansatte har lyst til å gjøre en god jobb og at man jobber i samme retning, ha de samme målene, de samme visjonene og ambisjonene og ikke lede gjennom styring og kontrollregimer, men tillitsbasert ledelse og så flat struktur som mulig”.

I følge Rekrutteringsstrategien for Hamar kommune beskrives god ledelse som avgjørende for at folk blir. Det skal være en attraktiv arbeidsplass der mulighetene er til for å skape og utvikle. God ledelse handler ikke bare om å ivareta de man allerede har, men også hvordan ansette de riktige personene i de riktige stillinger. Dette er svært viktig i rekrutteringsjobben, slik at man finner “rett person til riktig rolle”.

I tillegg er det synliggjort hvilke intensjoner og veivalg kommunen som organisasjon har valgt, med hensyn til rekruttering og hvilken kompetanse og egenskaper aktuelle kandidater bør inneha ved å velge Hamar som arbeidssted. De momentene som ble listet opp over var fremtredende hos alle informantene, med hensyn til hvilket fokus de hadde i sitt daglige virke.

Ser vi tilbake til punkt 2.3 og Linda Lais modell over kompetanseplanlegging for virksomheten, kjenner vi igjen modellen i Hamar kommunes valgte prosess ved rekruttering av nye ledere.

Tilsvarende med henvisning til punkt 2.4 - Strategisk personellrekruttering kan vi se en skjematisk tenkt organisasjons samlede kompetanse, sett opp mot antatt eller etterspurt manglende kompetanse. Men det synes nokså uklart hvor definert Hamar kommune er i sitt fokus på dette området.

Et annet moment som kom fram i intervjuene, var informantenes klare overbevisning om å ha en solid fagkompetanse i bunn. Dette ble av samtlige informanter oppgitt å være avgjørende i den rollen de nå hadde i kommunens administrasjon. Samtlige informanter hadde fagutdannelse fra bachelor- til dr. grad nivå. Fagutdannelsen ble ansett som viktig av samtlige med hensyn til å oppnå autoritet og anerkjennelse fra sine ansatte. Samtidig som de opplyste at dette var med på å gi dem trygghet innen sitt fagområde som leder. Informant 4 opplyste at det var absolutt sentralt med en solid fagkompetanse innen sitt felt, dette ble også vektlagt i utlysningen. Informanten har forøvrig dr. grad innen sitt fagfelt.

I forhold til lederegenskaper og fokus på lederkompetanse, viser vurderinger og utlysninger et ønske om formalkompetanse innen gitte ledelsesområder for de enkelte stillinger. Med fokusområder på relasjoner, resultater, tillit og synlig ledelse. Det er videre uttrykt ønske om utdanning innen fagfeltet ledelse, mens realitetene hos informantene viser store variasjoner fra nærmest ingen formalkompetanse til mastergradsnivå. Samtlige informanter har imidlertid allsidig og flere års erfaring som ledere i forskjellige roller både i offentlig og privat sektor. Dette synes å veie opp for manglende formell utdanning i forbindelse med ansettelse.

4.1.4 Kompetansestrategi

Det finnes ulike måter og metoder for hvordan organisasjoner og ledere kan drive kompetanseledelse. Informantene har ulik tilnærming på hvordan de utøver strategisk kompetanseledelse. Mål og visjon er det samme, men kommunens kompetansestrategi er ikke et levende dokument. Organisasjonen har i realiteten en arbeidsgiverpolitikk som ble vedtatt i 2011. Videre opplyses det at de arbeider det med underliggende dokumenter som skal underbygge arbeidsgiverpolitikken. Ifølge Linda Lai skal kompetansestrategi i stor grad si noe om hvordan en organisasjon velger å prioritere kompetanse, dette med tiltak som utvikling, mobilisering, anskaffelser og eventuelt avvikling. Det er ikke noen strategidokumenter i Hamar kommune som forankrer kompetanseutvikling, men oppfordring fra ledelsen fremstår som en form for motivasjon for selvutvikling og endring i tilværelsen.

Generelt dreide intervjuene seg innledningsvis om hvordan lederne opplever sin egen kompetansebakgrunn og kompetanseutvikling ift. stillingene de selv besitter.

Informantene opplevde samsvar med både egen kompetanse og ferdigheter i forhold til stillingens krav. Til tross for ulik kompetanse og erfaring har informantene sammenfallende forståelse når det gjelder endring og utvikling i organisasjonen. I stadig nye omstillinger for hver ny rådmann som kommer inn i stillingen så skjer det endringer hele tiden. Informant 5 opplyser at de er en organisasjon som ønsker å drive godt aktivt endringsarbeid. Og da trenger man ledere som har de egenskapene.

Informantene nevner også at det ikke er noe plan for videre utvikling av egen kompetanse, verken teoretisk eller praktisk. Men det er et lederutviklingsprogram som skal profittere på arbeidsgiverpolitikken og mestringsledelse. Informant 7 opplyste at de ønsker å utvikle en kompetansestrategi med kompetansefremmende tiltak som støtter opp under den profilen de ønsker.

Informant 6 oppgir følgende:

“hvis man skal gå inn i et ledelsesprogram og med en slik lang erfaring som leder og noe teoretisk lederutdanning så handler ikke lederskap om kun avgjørelser, men det handler om å lede folk bevisst og ubevisst. Ledelsesutvikling handler ikke om kun teori men det handler om å bli “sparret” som person, og det handler om å bli “sparret” i situasjoner som er vanskelige, innovative, kreative og ulike miljøer som kan på en måte være med på å utfordre”.

Det man kan se når det endrer karakter er at både kompetanseledelse og personalledelse henger sammen, men allikevel er det kompetanse man leter etter for å utvide eller tilpasse seg. Informant 6 opplyste at kompetanse ligger i ledelsesutførelsen, men at den har ingen verdi siden den kun er en slags “form”, men den må ha et innhold. Innhold ligger i den fagkunnskapen du har, og dermed blir grunnutdanningen “alfa omega”. Hamar kommune har et strategidokument som sier noe om arbeidsgiverpolitikken, systemer og rutinebeskrivelser, men i liten grad om rekruttering og kompetansestrategi. Informant 6 er usikker om det er så hensiktsmessig med for mye strategier, “hver strategi er sin verste fiende”, og heller flytte fokus fra systemer og rutiner. Man leser den strategien og allerede da definerer sitt eget innhold i den. Det er viktig for informanten at ledere opplever at det de har hånden på er med på å prioritere ressursene deres på riktig måte. Og at tilsettingsrådet setter fokus på å ha kraftige diskusjoner rundt hva som er viktig å oppnå og gir resultater kontra det å velge malverk.

Informantene sier at alle har mulighet til å ta lederveiledning, enten i gruppe eller individuelt. Ledelsesprogrammet er et initiativ fra kommunens side og i regi av rådmannens ledergruppen, dette er noe positivt fordi det handler om fellesskap, og det handler om det vi skal utvikle sammen og det som vi har å gå på. Hamar kommune har som mål at kompetanseutvikling og rekrutteringstiltak skal tilpasses innbyggernes forventninger og utfordringer. Ved en ny ansettelse må kommunen tilpasse seg samfunnets behov, slik at det er en gjennomgående kompetanseutvikling i kommunen. Dette forutsetter både styring og ledelse, altså kompetansestyring. Ifølge Linda Lai, må det ligge til grunn tre hovedelementer planlegging, gjennomføring og evaluering. Skal organisasjonen nå sine mål må kompetansestyring sees på som en viktig del av ledelsens oppdrag.

4.1.5 Nettverk

Nettverk er et område som vi undres om hvor stor betydning det har i arbeidslivet. Og da særlig opptatt av hvilken effekt nettverk vil ha for selve rekrutteringen til de mest sentrale topplederstillinger. Det er stadig økende fokus på nettverk og relasjoner. Fokuset på nettverk og relasjoner har eksistert siden tidenes morgen. Nettverksbygging er en prosess og har fått stort fokus i arbeidslivet. Dette for å vedlikeholde og bygge kontakter til andre slik at man oppnår gjensidig interesse.

I vår studie legger vi til grunn alle tenkelige varianter av nettverk, åpne, lukkede, faglige, kollegiale, sosiale, interesser, idrett osv. Det er nesten ingen grenser for hva som kan være et nettverk, og vi kan vel neppe se for oss, ikke å være del av et nettverk på en eller annen måte. Dette er en av kategoriene som først vekket vår interesse med dette studiet, og hvordan nettverk virker inn på rekrutteringsprosessene i Hamar kommune.

Ved gjennomgang av innsamlet materiale i forbindelse med stillingsvurderinger, utlysninger, blir dette gjort for å avklare behov for re-inn plassering. Allerede på dette stadiet blir det satt kriterier for hva en ønsker å rekruttere inn i stillingen, og derved kan dette brukes for å sondere inn kandidater innen fagområder eller virksomheter en kjenner. Det kan være åpning for å bruke nettverk allerede på dette stadiet i prosessen.

I forbindelse med utlysninger blir dette gjort på de kjente steder for utlysning av ledige stillinger innen offentlig sektor. I tillegg bruker Hamar kommune, og sikkert andre, fagtidsskrifter og hjemmesider tilhørende fagkretser hvor aktuelle kandidater vil være å finne. Det siste kan minne om nettverk, men vil etter vårt syn være mer å anse som et fagmiljø, og neppe annet enn naturlige lokasjoner å lyse ut etter aktuelle kandidater.

Våre informanter sier først når vi stiller spørsmålet om de benytter seg av nettverk, at det forekommer bruk av formelle nettverk i rekrutteringsarbeid. De opplyser også at de ikke ble rekruttert til sin nåværende stilling gjennom nettverk. Imidlertid kommer det fram i intervjuene at flere av informantene var i kontakt med Hamar kommune, ansatte i kommunen eller ble kontaktet i forbindelse med utlysningene. Denne kontakten var både innen fagmiljøene hvor kandidatene naturlig tilhørte i sin tidligere stilling, men også direkte rettet kontakt for å informere eller sondering av kandidaturer. En del av denne kontakten var i formelle kanaler eller at kandidatene kontaktet sine nåværende overordnede for å sondere

stillingsinnhold og sitt kandidatur. Flere av informantene ble kontaktet direkte med hensyn til de aktuelle stillingene.

Samtlige informanter fremhever at nettverk er viktig både i rekrutteringssammenheng og i jobben forøvrig. Dette ble synliggjort i intervjuene etter hvert som kandidatene fikk “bearbeidet” ordet nettverk til noe mindre farlig enn bare lukkede systemer.

Informant 1 viser til muligheter og farer ved bruk av nettverk:

“Jo nettverk er viktig og at de gjerne bruker det når de skal finne de gode kandidatene”

“Fare for å rekruttere de som er som oss”

Informant 2 påpeker følgende:

“Viktig med åpenhet ved ansettelse”

Informant 7 opplyste:

“Vi har ingen tradisjon for å bruke nettverk, men HR-ansatte bruker det bevisst”

En viktig faktor her kan være betydningen av hvordan kvinner ansettes på ledernivå. Det har vært påpekt av nettverksteoretikere som viser at det er faktisk forskjeller mellom kvinner og menn, og at de har ulike nettverk i utgangspunktet. Hvis dette er tilfelle vil det være en ulempe for kvinner i en rekrutteringsprosess. Storviks (2002-5-R) viser en undersøkelse at grunnen til at kvinner i staten ikke får topplederjobb var faktisk på grunn av “mindre nettverk” enn mannlige søkere viste seg å ha. Men undersøkelsen viser også at kvinner får gjerne jobben fremfor mannlige søkere selv om de ikke har noe kjennskap til sin nye arbeidsgiver fra før. Det trenger ikke være en ulempe for kvinner å ha dårligere nettverk, Storviks undersøkelse er basert på statlig forvaltning og der er samtlige stillinger formelt lyst ut. Det kan da tenkes et nettverk vil kunne ha større betydning for privat sektor hvor uformelle rekrutteringskanaler antakeligvis blir mer brukt enn i det offentlige.

(Storvik, 2002-5-R)

4.2 Empiri

I fortolkningen av innsamlede data har vi tilstrebet å se om det finnes sammenhenger og tråder i det som er festet i strategiske dokumenter og planer, og det som er den daglig situasjonen. Er det reelle bildet i organisasjonen samstemt med visjoner. Denne delen er basert på de data og funn som er gjort gjennom dokumentinnsamling, intervjuer og samtaler fra og med utvalgte ledere i Hamar kommune. Fortolkninger baserer seg på våre opplevelse av situasjonen slik den er fremstilt både i de få strategidokumenter som foreligger, planverk, avtaler, og fra informasjon gitt i intervjuer og møter. Vi velger å følge de samme kategorier og rekkefølge som under avsnitt 4.1, slik at vår fortolkning av situasjonen settes opp med kategoriene; Rekruttering (hovedkategori), Lederkvalifikasjoner, Lederegenskaper, Kompetansestrategi og Nettverk.

4.2.1 Rekruttering

I forhold til visjonen for Hamar kommune, er det uttrykt at kommunen gjennom sin Rekrutteringsstrategi skal sikre at fremtidens utfordringer møtes med rett bemanning og kompetanse. Videre oppgis det at organisasjonen og kommunen skal fremstå som er attraktiv arbeidsplass med god personalpolitikk. Rekrutteringsstrategien ble vedtatt for perioden 2011 - 2014, men er fortsatt førende for kommunens rekrutteringer. Dette gir en indikasjon på at denne strategien burde vært gjenstand for revisjon. Vi må kunne si at det har vært omfattende endringer siden dette dokumentet ble vedtatt. Dette underbygges også videre i oppgaven og i intervjuer av kandidaten, nettopp fordi disse er rekruttert med klare føringer om endringsledelse og endret fokus fra kommunens ledelse, enn det som tidligere var tilfelle. Det er likevel et steg i riktig retning at det foreligger en strategi med hensyn til rekruttering, og som gir en visjon og en retning for hva en vil og hvilke ledere og ansatte organisasjonen vil trekke til seg.

“Mangfoldsplan for Hamar kommune” trekker fram at

Kommunens organisasjon skal gjenspeile sammensetningen i befolkningen.

Det sies ikke mye videre i forhold til dette, en må anta at dette utsagnet er med på å gi politiske føringer for retningen, uten at det går dypere inn i rekrutteringsproblematikken. Denne planen fremstår som en visjon.

I øvrige styrende planer og avtaledokumenter er det minimalt av momenter med hensyn til rekrutteringsstrategi og visjoner for veien videre. Det trekkes fram noen visjoner i Kommuneplanen, men deretter er det lite eller ingen plan for hvordan Hamar skal rekruttere de beste ledere og medarbeidere. Dette blir også bekreftet i intervjuet med informant 7, at det ikke eksisterer noen god rekrutteringsstrategi.

Når det gjelder ansettelser settes de formelle kravene ut fra Arbeidsmiljøloven, Hovedtariffavtalen og Tilsettingsreglement for Hamar kommune. Dette er dokumenter som setter det lovfestede og avtalefestede rammer på ansettelser, men som vi ikke vil gå spesielt inn på i våre tolkninger. Vi bare konstaterer at disse foreligger og er avtalefestet ramme ved rekruttering.

Rekruttering er imidlertid det sentrale i vår studie, hvordan og hva gjøres av grep i og under disse prosessene. Det gis noen signaler i Rekrutteringsstrategien med hensyn til hvilken arbeidskraft som ønskes rekruttert, når det settes ord som, *“Hamar kommune skal være med i kampen om den beste arbeidskraften”*. Det er ikke gitt signaler om dette er begrenset av geografi, men vi kjenner fra tidligere at Hamar ønsker å fremstå som den sentrale byen i Innlandet. Ut fra dette kan vi forstå denne setningen som at kommunen ønsker å framstå som den beste arbeidsgiver, bokommune og arbeidsplass i Innlandet. Ser vi struktur og bebyggelse, så framstår Hamar, som en middels Norsk by med et klart definert sentrum. Dette kan være medvirkende for enkelte arbeidssøkere å rette fokus nettopp mot Hamar framfor andre omkringliggende kommuner. Kommunen har en noe mer bypreget struktur enn de øvrige kommuner i innlandet, på linje med Gjøvik og Lillehammer.

Det er tydelig at Hamar kommune i de siste årene har endret sine rutiner i forbindelse med disse prosessene. Det framgår både hos informantene og det innsamlede materialet, at kommunen har fått en rimelig brukbar struktur på ansettelsesprosessene. Dette omfatter rutiner for behovsavklaring, utlysninger, behandling av søkerlister, seleksjon, intervjuer, ansettelsesråd og innstillinger. I tillegg er det foretatt styrking av HR-avdelingen for at disse skal kunne støtte og bistå ledere i forbindelse med ansettelser. Dette er rutiner og endringer som er gjennomført de seneste 2 årene og som fra vårt ståsted synes å virke godt organisert og støttende for de øvrige driftsenheter i kommunens administrasjon.

Behovsavklaring

Ved ledighet gjennomføres det en behovsavklaring for å avdekke om det er reelt behov for re-inn plassering, endring av stillingens innhold eller om stillingen kan falle bort. Dette synes

å være et godt verktøy som brukes for å avdekke reelle behov, samtidig som det gir overordnet ledelse muligheter til å fatte overveide beslutninger. Vår studie omfatter ledere på nest øverste linje i organisasjonen, slik at det i realiteten vil være Rådmannen som har den siste avgjørende beslutning før utlysning. Denne behovsavklaringen tar for seg det reelle behovet som må dekkes, videre beskrives kompetanse, både faglig og lederkompetanse. I tillegg tas det høyde for vurderinger om det er interne i organisasjonen som har fortrinnsrett eller på omstilling, og ut fra dette kan være aktuelle som interne søkere.

Denne praksis synes å være godt innarbeidet og gir grunnlag for en god vurdering i oppstartsfasen på rekrutteringsprosessen. Det formelle skrivet godkjennes av tillitsvalgte før det fattes en beslutning av Rådmann og HR-avdelingen. Behovsavklaringen synes å bygge direkte på Lai`s modell om kompetanseplanlegging og avklaring av behov. Dette er ikke å formalisert i en underliggende plan, men prosessen synes å være innarbeidet gjennom et strukturert arbeid fra HR.

Utllysning

Alle ansettelse skal i utgangspunktet være faste, og utlysninger har i forhold til informantene vi har intervjuet, vært utlyst eksternt. Utlysningen har en felles oppbygging som sikrer god informasjon om stillingen, arbeidsoppgaver, kvalifikasjoner hos søkeren, personlige egenskaper og hva kommunen som arbeidsgiver tilbyr. Utlysninger har i all hovedsak vært utlyst i de ordinære kanaler vi kjenner som NAV, FINN.no, kommunens hjemmeside, diverse fagtidsskrifter (alt etter hvilken faglig bakgrunn som ønskes). Dette synes å være likt det som ansees som normalen ved alle offentlige utlysninger.

Søkerlister og intervjuer

I forbindelse med behandling av søkerlister og forberedelser til intervjuer, oppfatter vi dette som en strukturert og oversiktlig prosess. Vi har under punkt 4.1.1 vist til skjema hvor kandidater settes opp og merkes i forhold til oppfyllelse av etterspurte ferdigheter, kunnskap og ferdigheter. Utarbeidelse av dette dokumentet synes å gi en oversikt og danne et godt grunnlag for den videre seleksjonsprosessen, før det gjøres et utvalg av kandidater til intervjuer. Intervjuene gjennomføres av det til enhver tid nedsatte ansettelsesråd, som består av 2 ledere og 2 tillitsvalgte + HR representant. Det er ansettelsesrådet utarbeidet vektning av kandidatene ut fra intervjuene, mens HR representant gjennomfører det faktiske intervjuet. Dette synes også å sikre at ansettelsesrådet kan fokusere på sin rolle, mens HR-representant gjennomfører kandidatens første møte med organisasjonen. Men det synes for oss noe uklart

hva som ligger av føringer for ansettelsesrådets vurderingskriterier. I tillegg benytter Hamar kommune egne ansatte HR ansatte med kompetanse på dette område, slik at kvaliteten synes å være ivaretatt internt i organisasjonen.

Ansettelsesrådet

Ansettelsesrådets funksjon og sammensetning var noe annerledes enn vi forventet. En sammensetning av 50% ledere og 50% tillitsvalgte, i tillegg til fagstøtte fra HR-avdelingen. Gjennomgang av rådets funksjon, arbeidsmåte og benyttede arbeidsdokumenter viser en kvalitet og form som synes å styrke prosessene. Sammensetningen kan selvfølgelig føre til brytninger mellom interesser, men dette synes å være vurdert gjennom bruk av vurderingssystemet som benyttes. Dette sprer noe av spenningen ved at samtlige av rådets medlemmer i realiteten har lik makt ved sin poengberegning. Dette kan synes å være en styrke for ansettelsesrådet som funksjon.

I tillegg utarbeides det oversiktlige dokumenter over søkerne som gjør det tydeligere hvem som har de etterspurte kvaliteter og kompetanse. Bruken av *Protokoll tilsetting*, med grovsortering og poengberegning av kandidater under intervju, kan være med på bryte ned eller eliminere spenninger og maktforhold i rådet, ut fra at kandidatenes samlede vurderinger vil bli beregnet ut fra tverrsummer. Denne måten å gjennomføre ansettelser, samt sette sammen ansettelsesrådet på kan synes å kunne i den en kan kalle en “forretningsplan” eller strategi. Det som er litt underlig er kanskje at denne plan ikke eksisterer, utover rekrutteringsstrategien “*Kampen om Arbeidskraften*”. Det er tilsynelatende en ansettelsesprosess som ikke springer ut fra strategi, men kanskje ut fra en faglig vurdering på hvordan dette skal organiseres.

Beslutninger er ikke underbygget eller argumentert i forbindelse med ansettelsesprosessene. I denne sammenheng er det derfor vanskelig å danne seg noe klart bilde over hvilke beslutningsprosesser eller vurderinger som tas ut over en faglig vurdering av kompetanse ut fra søknadspapirene og den enkelte kandidats erfaring og utdanning. Det er ikke framkommet noe i ansettelsespapirene som gir til kjenne om eller hvor sterkt fokus er på beslutningsprosessen. Derfor er det ut fra dette nesten umulig ha noen formening om hvor vidt det er det generelle inntrykket fra intervjuer som danner grunnlaget for beslutningene eller om det ligger nyanserte og rasjonelle beslutninger bak. Vi viser til Kahnemans forskning på system 1 og 2, normative- og deskriptive beslutninger. Det gis likevel noe informasjon om

dette i intervjuene med kandidatene, i forbindelse med deres egne ansettelse og ansettelse de selv gjennomfører.

Informant 5 opplyste:

“Magefølelsen gir meg jo et ganske godt inntrykk, og den er sjelden feil”

Dette er et tydelig tegn på at det legges normative eller System 1 vurderinger til grunn for vurdering. Kanskje ikke alene, men ved bevisst bruk hos den som ansetter vil dette kunne være helt greit så lenge en ikke lar seg styre ensidig av dette. Det blir tatt en mengde beslutninger fortløpende, og jo mer bevisst bruk av dette, trolig et bedre “outcome” som resultat. Det er derfor litt overraskende at en operativ organisasjon ikke ha noe mer bevisst fokus på beslutningstaking i en mer formell karakter. Det synes å være et underliggende moment, men uten at det er satt tydelig inn i prosessen.

4.2.2 Lederkvalifikasjoner

Ledelse bygger på tillit til dine ansatte, der man ønsker å dra de ansatte mot samme mål og visjon. Kommunikasjon er et viktig redskap for lederen og stor betydning for å kunne lykkes som leder. Det er avgjørende for hvilken type lederskap man ønsker å definere seg med for å kunne utøve lederskap som delegerer, samordner og styrer. Viktig for en leder er at de ansatte kan jobbe sammen eller utføre sitt arbeide innenfor de rammer som er trukket. Og vi ser funn av bevisste fokusområdet under lederkvalifikasjoner, som blir sentralt for å kunne si noe om hvordan dette er på ledernivået i Hamar kommune. Vi viste til funn under punkt 4.1.2, hvor vi oppsummerte mange av de teorier og fokusområder av informantene.

Dette var etter deres oppfatning viktige egenskaper og forståelse for lederrollen en besitter og den ledergjernen som skal utøves. Disse var blant annet, praktisk ledelse, lederrollen, relasjonsledelse, målfokus, pedagogisk, organisasjonsforståelse, organisasjonsutvikling, situasjonsbetinget lederskap, intensjonsbasert ledelse, mestringsledelse og beslutninger. Videre ser vi i vår modell flere momenter som den enkelte informant trakk fram som sine fokusområder eller lederfokus. Her nevnes: tillitsbasert ledelse, handlekraft, motivasjon, samfunnsoppdrag, innovasjon, team osv.

Et interessant funn tidlig i vårt studie var at New Public Management (NPM), og systematisk målfokus, ikke var tema i den kommunale virksomheten. Dette ble forklart med at dette mer eller mindre var lagt bort, etter flere års bruk. Det var ikke lenger det bevisste fokus på mål,

men heller på tjenesteytingen som fenomen og oppgave. Veien fram og leveranse av produktet til brukeren er det sentrale, dermed har NPM blitt tilnærmet fjernet som modell inne kommunal forvaltning. Det skal imidlertid fremheves at enkelte informanter fortsatt hang fast ved målfokus og resultatfokus innen sine områder, og mente at dette var et helt klart fokus i sine stillinger. Dette kan selvfølgelig knyttes opp mot resultatfokus og målkrav i det enkelte virksomhetsområde, men kan virke som at dette har noe historisk preg i dag.

I stedet synes det å være mer fokus på relasjoner og intensjoner i lederrollen, og i virksomheten forøvrig. Dette kommer også fram ved gjennomgang av utlysningene til de 7 informantene, hvor det i utlysningsteksten blant annet etterspørres relasjonskompetanse, resultatfokus, endringskompetanse og intensjonsledelse. Denne type utlysninger og etterspørsel kan synes å være forankret i den løpende samfunnsendringen, ved at det stilles andre krav til kommunal ledelse og tjenesteleveranser i dag, enn for noen år tilbake. Altså kan det synes å være flere faktorer som spiller inn i forhold til hvordan den kommunale driften er og vil være i fremtiden.

Dette kommer fram i Hamar kommuneplan fram mot 2022, hvor visjonene legges for hvor og hvordan kommunen ønsker å være i tiden framover. Her oppfordres innbyggerne til medvirkning, fokus på kultur og idrett, skoler, befolkningsøkning, mangfold, fokus på rekruttering. Det trekkes med andre ord klare visjoner for hva som kan og vil skje i de kommende år. Disse visjonene bør medfører endret fokus og styrking av kompetanse i organisasjonen, dersom de skal ha noen mening.

Et moment som ble veldig sterkt understreket av samtlige informanter, var å ha en fagkompetanse i bunn. Dette ble av samtlige sett på som et viktig moment, både for å kunne ha forståelse av sitt fagfelt/virksomhetsområde, men også som en styrke i forhold til de en var satt til lede. Samtlige informanter hadde også en solid fagutdannelse i bunn innen sitt fagfelt. Når det gjelder formalutdannelse innen ledelse, var det langt større sprik. Det var varianter fra tilnærmet ingen formalkompetanse til mastergrad nivå. Felles for alle var imidlertid at de flere års erfaring som ledere i andre virksomheter, offentlige som private.

I tillegg var det flere som hadde gjennomført bedriftsinterne kurs og utdanninger innen ledelse, gjennom årene de hadde fungert som ledere.

Det er en god del erfaringsbasert ledelse hos informantene, ut fra tidligere ansettelse i ledende stillinger. Et spørsmål som da kommer opp, er hvordan en forankrer sin lederstil, med manglende formalkompetanse.

Informant 7 forklarte:

Det er mange som er naturlig pedagogisk smarte, flinke på relasjoner.

Her er kanskje en av nøklene i så henseende. Ledelse er ikke nødvendigvis et fag alene, men en trenger i tillegg en del egenskaper og ferdigheter. Om dette er ferdigheter som kan trenes eller læres, er vel et område som har vært og diskuteres fortsatt. Det er neppe noen tvil om at enkelte personer har lettere for å fungere i denne type roller enn andre.

Andre utfordringer er sterk fagfokus i lederrollen. Og vi kan se at samtlige informanter hadde et sterkt fokus på en bred faglig plattform innen sine fagfelt. Dette kan enkelte profitere på i enkelte sammenhenger, men vil trolig ha større utfordringer i lederrollen. For oss synes det som at rekrutteringene av våre informanter, har gitt organisasjonen de lederne de har ønsket og som synes å passe inn i dagens organisasjon.

Imidlertid var det en av ansettelsene som framsto som en ren fagansettelse, og med noe manglende lederferdigheter eller kompetanse. Dette var overraskende ut fra denne informantens bakgrunn og utdanning. Informanten hadde også et tydelig fokus på måloppnåelse og resultatrapportering. Dette kan tyde på at organisasjonen ikke helt har klart å definere behovene til denne type stillingen.

Det synes å være en svakhet for organisasjonen at det ikke er gjort bevisste behovsavklaringer av hvor og hva den vil, men har kun visjoner om fremtidige utfordringer. Dermed vil rekrutteringer gjennomføres ut reelle behovsavklaringer

Relasjonskompetansen er også sentral i forhold til Hamar kommunes utlysninger, hvor nettopp dette er med i en stor del av utlysningene. For dette ledernivået vil det også være fokus på relasjoner til det politiske miljøet, i og med at politikerne er den reelle arbeidsgiver for organisasjonen.

Denne egenskapen eller ferdigheten kommer igjen både i ledelsesteori, praktisk lederskap, kompetansestrategi og nettverk. Dette ble av informantene sett på som et av det sentrale momentene i sine roller. Samtlige ledere var avhengige av å bygge relasjoner, styrke og pleie disse. Det ble av informant 1 og 7 oppgitt å være så viktig at mye arbeidstid gikk med til å bygge relasjoner og allianser. Relasjoner synes klart å framstå som brobygging både oppover, sideveis og nedover i organisasjonen. I tillegg er det dette nettverk dreier seg om, og vi kan si at dette ledernivået bygger på tillitt og relasjoner og nettverk blir en viktig del av det. Basert på våre funn med bakgrunn fra nettverk, skal den beste interesserte kandidat være aktuell samt ønsker å være en del av vår organisasjon.

Tillit og tillitsbasert ledelse er fremhevet av flere av informantene, som et prioritert fokus. Med dette forstås tillit i alle retninger innad i organisasjonen, og er kanskje et av grunnelementene i forhold til å kunne fungere i en lederrolle. Tillit er ikke noe du tar eller får, det er noe du bygger opp gjennom tydelige mål, tilstedeværelse, respekt, åpenhet og hardt arbeid. Påstanden blir at det bare er en selv som kan tilegne seg tillit til egen posisjon eller person. Tillit går også igjen innen kategoriene praktisk lederskap og nettverk. I det praktiske lederskapet er det kanskje ikke så vanskelig å se at tillit har en sentral rolle, da dette bør være en av grunnsteinene for en leder. Ledelse uten tillit vil raskt bli styring.

Tilsvarende er det for nettverk, selv om vi her kan snakke om et utall forskjellige nettverk, faglige, sosiale, lukkede, bedriftsinterne, interesse nettverk osv. Men i det store og hele vil disse bygge på tillit, og en eller flere andre fellesnevnerer. Dersom tilliten mangler vil trolig nettverket raskt oppløses eller en falle bort.

Intensjonsledelse er tatt fram som et fokus hos informant 1 og 7. Med dette mente de at det burde være mer fokus på intensjoner enn å fokusere på gitte mål og resultater. Mer fokus på intensjoner og en villet politikk, enn å gi føringer for ønsket resultater. Intensjonen og veien fram vil være det førende elementer, ikke målet i seg selv. Dette synes å vise en klar endring av ledelsesfokus fra det som kjennetegner NPM. Med mindre fokus fra måltall og vektning, erstattet av klarere intensjon og retning mot en villet ledelse med visjoner om veivalg for å nå mål. Ideelt sett vil det si å gi føringer på hva som er ønsket oppnådd og hvordan dette skal gjøres, på en slik måte at det kan gjennomføres.

4.2.3 Lederegenskaper

Lederes oppgaver er å beslutte og å gjennomføre, slik at organisasjonen produserer de tjenester den er pålagt og leverer en tjeneste som er etterspurt. I våre funn er det derfor interessant å se hvordan Hamar kommunes rekrutteringsprofil synes å endres etter samfunnet forøvrig. Det framgår av vurderinger av stillinger og ansettelse, og organisasjonen etterspør andre kvalifikasjoner hos aktuelle kandidater til topplederstillingene i dag enn det som tradisjonelt har vært. Det vektlegges ferdigheter som relasjon- og intensjons kompetanse og resultatfokus. Det siste er nok ikke spesielt nytt, men kanskje bedre kjent fra privat sektor. Videre finner vi igjen i Kommuneplanen og rekrutteringsstrategien, hvor det fremheves at kommunen skal gjenspeile samfunnet forøvrig og tilstrebe å ligge i front med hensyn til leveranser. Vi ser tydelige tegn på at organisasjonen endrer fokus ut fra etterspørsel, trolig

raskere enn planverket klarer å følge. Dette synes også å ha en sammenheng med rådmannens lederstil, og øverste administrative leder.

I forbindelse med intervjuene var det flere informantene som fremhevet eget fokus og bevissthet i forhold til relasjonsbygging. Det ble poengtert viktigheten av dette, samtidig som det brukte mye av ledernes tid, nettopp å bygge forståelse, allianser og relasjoner for å selge inn forslag, endringer og saker. Det ble oppgitt at dette brukte så mye av deres tid og at det gikk ut over tilgjengelighet og tilstedeværelse i egne enheter. Det kan derfor se ut for at fokus på fagkompetanse som utlysningene ga inntrykk av, ikke nødvendigvis er en så sentral i deres hverdag, men heller ledelse og relasjoner. Samtlige informanter fremhever viktigheten av fagkompetanse i bunn var sentralt for å inneha disse stillingene, mens det i realiteten ikke er der de bruker tiden og fokuset. Dette kan være noe ensidig, da deres fagkompetanse kanskje er med på å gi bedre oversikt og trygghet, uten at de trenger å gå ned i sine enheters faglige vurderinger og beslutninger. Det kan rett og slett være at de pga. sin fagkompetanse oppnår respekt og tillit, samt at de er i stand til stole på og gi autonomi nedover i egen organisasjon. Det kan derfor være at organisasjonen bommer når de rekrutterer fagpersoner inn i lederrollene, da realiteten er at de bruker store deler av sin tid på ledelse og relasjoner. Vi siterte uttalelsen fra informant 2 under punkt 4.1.3;

“det må være samsvar mellom det vi sier og det vi gjør”

Dette synes å gå igjen som en rød tråd hos informantene, ved at de tilstreber å være så tydelige i sine relasjoner, for å bygge opp under den tillit og autoritet de er avhengige av for å utføre sin lederrolle. Dette synes også å være førende i forhold til å frigjøre egen tid i til planer, møter og relasjonsbygging på tvers av driftsenhetene. 6 av 7 informanter er del av Rådmannens ledergruppe og representanter for sine fagfelt i den øverste ledelse i kommunen. Ut fra vår forståelse blir det derfor viktig at den enkelte resultatenhetsleder har god oversikt og standing i egen organisasjon.

Gjennom intervjuene kom det også fram at engasjement, pågangsmot og endringsvilje, var sterkt førende for samtlige. Dette gjenspeilte seg både i intervjuene på adferden til den enkelte, men også i forhold til hvilket fokus de uttrykte å ha i sin rolle som leder. Disse ferdigheter og personlige egenskaper er også etterspurt i forbindelse med utlysningene og vurderinger i ansettelsesintervjuer. Det synes derfor som at kommunen som organisasjon har

innarbeidet en retning og ønsket vei for sin utvikling. Dette kommer ikke tydelig fram i Kommuneplan og rekrutteringsstrategien, men er overfladiske visjoner. I disse dokumentene er det kanskje riktig, men det finnes ikke underliggende strategier for hvordan dette skal gjennomføres eller hvor veien skal gå. Dette ble også uttalt i forbindelse med intervjuene, at det ikke foreligger noen vedtatt strategi innen dette området.

De funn vi gjør i vår studie tyder derfor på at det foreligger en underliggende forståelse på hvor organisasjonen er og retning, men det er ingen plan eller strategi for dette veivalget. Informant 1 opplyste at det kan være farer med denne type strategier, ved at disse vedtas og innføres, men ikke vedlikeholdes. Med dette forstår vi at disse lett kan fremstå som tomme visjoner, uten at de følges. Det synes imidlertid som Hamar har en underliggende forståelse for retningen og rekruttering av ledere som er kompetente til å gjøre de antatte riktige veivalg. Kommuneplan og underliggende planverk for kommunen skal være med på å trekke opp linjer for hva som skal gjennomføres og hvordan, i rullerende fireårs perioder. Det framstår derfor som underlig at kommunen ikke har en vedtatt plan/strategi for rekruttering.

Rådmannen ble trukket fram av flere informanter som førende for at de søkte inn mot Hamar kommunes organisasjon. Etter flere år med hyppige utskiftninger og noe uro rundt rådmannsrollen, ble dagens rådmann ansatt i 2015. Hans lederstil og person ble trukket fram som en tydelig faktor for å søke inn til organisasjonen. Dette ble forklart med hans tydelige lederstil, høye krav, men samtidig rom for autonomi innen resultatene. Denne informasjonen kan indikere at det rekrutteres ledere som “passer” inn sammen med øverste administrative leder, noe som ikke er unaturlig for å bygge en ledergruppe som skal fungere godt sammen. Farer vil være tilstede dersom det rekrutteres ledere som “passer” inn i den grad at gruppen kan bli sammensatt for likt, slik at en ikke får idèflyt, diskusjoner og intern sparring. Det ble oppgitt at rådmannens tydelige lederstil triggert flere av informantene til å søke denne type utfordringer.

4.2.4 Kompetansestrategi

Hamar kommune har ingen vedtatt kompetansestrategi for sin virksomhet, men det foreligger noen visjoner i Kommuneplan 2010 - 2022. I tillegg er det i rekrutteringsstrategien “Kampen om arbeidskraften” vedtatt føringen for rekruttering i kommunen. Strategidokumentet var utarbeidet for perioden 2011 - 2014, men er oppgitt fortsatt å ha sin gyldighet.

I rekrutteringsstrategien er det gjengitt:

“Gjennom rekrutteringsstrategien skal Hamar kommune sikre at framtidens utfordringer møtes med rett bemanning og kompetanse”

Dette framstår som det overordnede målet i strategidokumentet og skal være førende for denne prosessen. Det er diskutert, lite håndfast i dette dokumentet, slik at det gir en mer generell føring for hva som skal være gjeldende.

Det heter videre under punktet Kvalitet;

“Alt rekrutteringsarbeid skal bære preg av høy rekrutteringsfaglig og etisk standard”

Det sies heller her noe om hvordan, og det er ingen kjente underliggende dokumenter som gir føringer. Men ser vi tilbake på rekruttering og vår tolkning av den informasjon som er innhentet på dette punktet, viser dette at Hamar har gjort klare grep for å styrke og sikre en bedre kvalitet på rekrutteringsprosessene. Dette gjennom måten hele rekrutteringsprosessen er organisert på, og med kvalifisert kompetanse i HR-avdelingen.

Videre sies det rekrutteringsdokumentet:

“Hamar kommune vil ha ledere som vil, tør og kan utøve god ledelse”

Igjen kommer det visjoner om hva som ønskes å ha på plass som en kvalitet i organisasjonen, men heller ikke noen underliggende føringer eller vedtatt strategi.

Ser vi hen til intervjuene av informantene og den bakenforliggende dokumentasjon ved ansettelse av disse, vektet fagkompetanse betydelig, mens lederkompetansen i flere sammenhenger synes å være rundere formulert. Det vises til at blant annet til at ledererfaring kan kompensere for manglende formalkompetanse. Utdanningsbakgrunnen til informantene viser også et stort spenn i lederutdanning fra nærmest ingen formalkompetanse og til mastergrad. Det synes derfor ikke å være noe entydig svar på hva som legges til grunn ved vektning av lederkompetanse. Imidlertid har alle informanter flere års erfaring som ledere før de tiltrådte i sine nåværende stillinger. Det synes som at praktisk ledererfaring sidestilles med formal lederkompetanse. Det er mange vinklinger på dette, fra meninger om at ledelse bare kan læres gjennom praksis til å ha en teoretisk kompetanse i bunn som nyttiggjøres og utvikles gjennom ledergjerningen. Men det var tydelig i intervjuene at flere av informantene

hadde et smalere perspektiv på ledelse og ledelsesteorier, som følge av manglende formalkompetanse. Informant 1 forklarte at han trolig ville gått inn i sin rolle på en annen måte i dag, dersom han hadde bredere lederkompetanse og mindre fokus på faget.

Uten kompetansestrategi synes det likevel at Hamar kommune har tatt tak i hvordan rekrutteringsarbeidet gjennomføres, ved at det kartlegges behov, kvalifiserte utlysninger, seleksjoner og intervjuer gjennomføres med kompetente fagpersoner i styringen. Dette synes å gjøre “strategien” for rekruttering av riktig kompetanse til å være et levende fagfelt, med dynamiske prosesser, og ikke formaliserte planer.

Linda Lais modell 2.4 synes derfor å være synliggjort i alle ansettelsesprosesser av ledere i kommunen. Det synes ut fra denne modellen at Hamar kommune fokuserer sikring av riktig kompetanse. Modellen er enkel, men likevel klargjørende for et slikt tankesett. Det underbygger også modellen at kommunen foretar en rasjonelle vurderinger av behov, før beslutning om ansettelse eller re-inn plassering.

4.2.5 Nettverk

Nettverk og betydningen av dette, har under hele studiet vært et sentralt element. I forbindelse med intervjuer av informantene ble det i utgangspunktet nærmest benektet at dette ble benyttet ved rekruttering eller direkte opp mot egne rekrutteringsprosesser. Dette mener vi kan ha sin årsak at nettverk ofte synes å vektlegges negativt som noe lukket og diskvalifiserende for andre enn de som er del av dette. Vår vinkling har vært at nettverk har så stort spenn i forhold til hva det er, hvordan de benyttes og hvem som er deltagere. Dette har vi diskutert tidligere. I intervjuene og avklaring av vår vinkling på nettverk, kom det fram at alle informanter mente nettverk var viktig både i arbeidssammenheng, faglig, relasjonsmessig og i forbindelse med rekrutteringer de selv gjennomførte. Det ble oppgitt at nettverk ble benyttet i stor grad som et virkemiddel for å avdekke aktuelle kandidater til ledige stillinger. Disse nettverkene var faglige, interkommunale, organisatoriske. Det kunne være aktive nettverk eller mer sovende, som kontakt gjennom tidligere kolleger. Det ble sett på som viktig at informasjon gjennom nettverk foregikk åpent, slik at det ikke var utelukkende for enkeltpersoner eller søkere. Dette ses som en sentralt poeng, da det kunne utelukke kvalifiserte søkere.

Flere av informantene hadde selv blitt informert om aktuelle stillinger eller blitt kontaktet direkte med hensyn til å søke de aktuelle stillinger. Det ble oppgitt at det ikke var noen selvfølge at de fikk stillingen, men de ble oppfordret til å søke ut fra den rolle de hadde da, renommé eller bekjenskaper. Informantene hadde en tilnærmet ens oppfatning av at nettverk var nyttig i forhold til å brukes som motivasjon for å få tak i kvalifiserte søkere.

Flere av informantene oppga at de selv anså viktigheten av å bruke nettverk ved rekruttering, og benyttet det helt bevisst i egne rekrutteringer. Dette tolker vi ut fra informasjonen som et ledd i å sikre seg best mulige kandidater og søkere til ledige stillinger. Det er imidlertid informasjon i vår studie som indikerer at informant 3 ble rekruttert gjennom direkte kontakt, da han ble kontaktet direkte av representant fra organisasjonen. Ikke nettverk som sådan, men som en følge av renommé.

Det ble også informert om at HR-avdelingen helt bevisst brukte sine nettverk og kontakter, ved rekruttering. Dette kan tilsvare praksis som benyttes av rekrutteringsselskaper, hvor de benytter egen CV-base for å lete etter aktuelle kandidater. Det synes å være en akseptert praksis innenfor rammene av at disse nettverkene trolig har et rent faglig aspekt.

Det foreligger farer med å benytte nettverk og/eller egne forbindelser, da det lett kan rekrutteres personer inn i organisasjonen som er lik oss selv. En slik rekruttering vil kunne gi en veldig homogen organisasjon, men kan stå i fare for å mangle kreativitet, spillerom og initiativ. Med en organisasjon som Hamar kommune, og med et villet samfunnsfokus på å gjenspeile samfunnet forøvrig, blir det etter vårt syn sentralt at de leter etter og rekruttere ansatte med nye tanker, bredere kompetanse og kreativitet. Alt dette kan være utfordrende for en organisasjon, men trolig helt avgjørende for å følge samfunnsutviklingen.

4.3 Kontekst

Videre vil vi gi en beskrivelse på tidligere redegjørelse av vår problemstilling og funn i analysen og velger et tematisert tilnærming som utgangspunkt, dette for å avgrense oppgaven siden det er ikke mulig å kunne analysere like grundig på alle områder fra intervjuguiden. Vi velger derfor fokusere på funn gjort i analysen i pkt. 4.1-4.5 og mener det er viktige tema og relevant i forhold til vår problemstilling. Relevante funn med hovedvekt fra intervjumateriale og innsamlede data trekkes inn i analysen, og vi ser det gjennom en tematisert tilnærming

med hovedvekt på de fire hovedområder. Det vi kan oppleve i analysen er noe ulik vektning på de fire hovedområdene. Men innenfor vår problemstilling kan ikke disse områdene sees isolert sett fra hverandre, men veldig avhengig og overlappende i hverandre, i lys av kommentarer og analytiske betraktninger. Den firedelte inndelingen kan betraktes ulik fra hverandre, men det vil likevel tilstrebes både sammenheng og helhetsforståelse i analysen mellom våre informanter og organisasjonen som helhet, mål og visjon. For å få bekreftet våre funn, som et viktig bakteppe videre i analysen, er det viktig med aktuell teori og forskningsundersøkelse som er definert i teorikapittelet.

Etter nærmere analyse av de fire hovedområdene vi har undersøkt, vil vi spesielt trekke frem relevant funn som etter vår mening kommer tydelige frem som klare forskjeller mellom de ulike lederrollene fra ledergruppen, og vi ser hvilke hensikt og vurderinger det redegjøres og fattes før en ansetter en ny i organisasjonen. Det organisatoriske felles overordnede mål og visjon er likt, men fremgangsmåte og handling er noe ulikt og dette ut i fra hvilken bakgrunn og fundament den enkelte leder definerer seg selv ved. Det være seg med ulik bakgrunn, erfaring, fagligkompetanse og realkompetanse eller yrkeserfaring. Det kommer tydelig frem at fagkompetanse i bunn er viktig i rollen som leder. Denne kontekst vil sees i større sammenheng når vurderinger og beslutninger må tas, og der du som leder basert i din trygge rolle med din erfaring og kompetanse vil kunne skape tillit mellom deg og dine ansatte. De ansatte vil føle at du med din erfaring og kompetanse vil forstå deres behov og situasjonen de befinner seg i. Det som kan oppfattes som styring og kontroll, vil også være omsorg og trygghet for dine ansatte og skaper god relasjonsbygging.

Styringsstrategien som kommunen definerer kan virke som en utstrakt delegering, der man har mye handlingsrom som leder men likevel noen utfordringer ift prioriteringer. Kommunen er styrt av politikerne økonomisk og som helt klart danner grunnlag for kvalitet i organisasjonen. Styringen kan oppfattes som pedagogisk på administrativt nivå, men kan oppfattes ulikt i realiteten mellom de ulike sektorene i kommunene. Strategidokumentet inneholder og sier noe om visjon og mål, men informantene beskriver det slik at det er ikke definerbart nok for hvilke områder som det bør prioriteres og jobbes mot strukturert og målrettet. Endringsvisjoner er høyt prioritert og som leder skal du være løsningsorientert, tåle motstand, kunne ta ansvar, og være veiviser for nyskaping og utvikling. God arbeidsgiverpolitikk er viktig for god rekruttering. Mennesker med ulik kompetanse, holdninger, kunnskaper, ferdigheter, personlighet og erfaring er viktig for å kunne møte fremtiden. For Hamar kommune er dette grunnsteinen for å kunne lykkes med å være i

kampen med å få den beste arbeidskraften. Kommunens arbeidsgiverpolitikk er avgjørende for å fremstå som en attraktiv arbeidsplass. Med politisk henblikk der vurderinger og evalueringer skal være avgjørende der blant annet lønnspolitikk skal være et viktig virkemiddel for å rekruttere og beholde dyktige ledere. Dette gjennom felles fokus og være en konkurransedyktig arbeidsplass. Veiledende i kampen skal kvalitet, nytenking, aktivitet, samarbeid og mangfold være styrende elementer for rekrutteringsarbeid i Hamar kommune.

Hamar kommune vil ha ledere som vil, tør og kan utøve god ledelse. (Rekrutteringsstrategi for Hamar kommune 2011-2011)

Definisjonen av en god leder i offentlig sektor, er en leder som har gjennomføringskraft og mestrer styring og er tydelig i rollen som leder samt tilrettelegger og motiverer de ansatte.

(KS)

Samtlige informanter kjenner seg igjen i denne beskrivelsen og ønsker å bygge tillit, skape, styre etter verdier og samtidig kunne se helheten og sammenhengen i organisasjonen. Dette for å sikre god utnyttelse av ressurser og kompetanse, og er helt i tråd med organisasjonen verdier. Lederen skal prioritere, og ta de rette valg. De folkevalgte beslutter de overordnede mål og prioriteringer og setter hvilke rammer for hvordan det kan utøves lederskap i det offentlig rom. Dette er en stor og viktig oppgave for deg som leder i det offentlig, og du som leder skal kunne være trygg i din rolle og ha sunne etiske vurderinger og fatte beslutninger som skaper legitimitet. **(KS)**

Hittil har vi sett på de fire hovedkategorier som en kontekstuell relevans i rekrutteringsprosessen. Blant annet kommer beslutninger og relasjonskompetanse som viktig betydning ved ansettelse av nye ledere hos informantene. Fallgraven ved dette er at det ikke er noe sammenheng i ansettelsesrådet og det lederne ønsker når de ansetter en ny medarbeider. Ansettelsesrådet vekter ikke relasjonskompetanse ved sortering, men gitt at en innehar dette som leder. Alle informantene opplyser at det er viktig med relasjoner og skape god relasjonsbygging, og har de samme visjoner, ønsker og retning, men det kommer ikke tydelig frem hvordan de vekter det før i intervjuene. Beslutningene som fattes er svært avgjørende og kan koste organisasjonen dyrt hvis en ansetter feil medarbeider. Ulempe og fordel som presiseres av samtlige informanter er at, det er positivt at de som ledere får delta i selve intervjuprosessen, men det er en fare ved dette da deres stemme teller 50%. Og det er her uenigheten kan oppstå i en ansettelse hvis beslutninger baseres på feil kilder og

informasjon, og kan føre til at resultatet blir dårlig og man ender opp med å ansette feil medarbeider.

Informantene har tydelig gitt uttrykk for at de helt klart ansetter en medarbeider de vet har gode referanser og har blitt oppfordret til å kontakte. Bakteppe for dette, er at de allerede vet at antakeligvis vil denne kandidaten gjøre en god jobb, for det gjør han/hun allerede i den andre jobben. Det samtlige informanter sier helt tydelig er, de skal ha den beste kandidat i jobben. Og skal man få den beste kandidat i jobben, må en gå ut å bruke sine kanaler.

Det viser seg blant annet ved at nettverk kommer tydelig frem der informantene ikke ønsker å relatere seg selv med det. Likevel viser det seg et skjult mønster som vi ser kommer tydelig blant alle informantene. Det informantene gir uttrykk for som skal være korrekt er å “følge boken”, og selv om en er politisk korrekt, gjøres det allikevel annerledes i virkeligheten. Vi ser en trend av tydelige sammenhenger der samtlige informanter gjennom sine kanaler bruker nettverk aktivt.

God relasjonskompetanse og selvinnsikt i en samhandling av en beslutningsprosess er svært viktig, at en ser situasjonen fra deres ståsted og i tråd med organisasjonens mål. Fallgruve i et slikt tilfelle kan være at en ser kun sine styrker og ikke svakheter, der blant annet paralleller og likheter trekkes fram hos kandidaten, og ender opp med å ansette en medarbeider som er lik seg selv.

4.4 Dekonstruksjon- kritisk perspektiv

Dekonstruksjon er et litteraturteoretisk begrep som innebærer en bestemt tilnærming til en tekst, data eller annet innsamlet materiale. **(Store Norske leksikon)**

Vi har tatt utgangspunkt i Jacques Derrida sin forskning og tilnærming som belyses gjennom hans studier. Derrida brukte dekonstruksjon for å bryte tekst og forfatterens meninger, for å lete etter andre meninger og festepunkter for det som i utgangspunktet blir ytret. Det vil si å bryte opp tekst for å se hva forfatteren eller kilden sier, kontra hva han egentlig mener. Ligger det skjult eller underliggende forståelser i materialet som viser at det sies en ting, mens det egentlig menes noe annet. Sett i forhold til vår studie, mener vi dette er en relevant vinkling med hensyn til å vurdere strategidokumenter, opp mot Hamar kommunes intensjoner og informantenes informasjon i intervjuene. **(Derrida, J. 2007)**

Ligger det skjult informasjon eller underliggende forståelser i det som gjøres og sies, og som viser andre retninger og/eller forståelser enn det som offisielt blir uttalt? Viser de offisielle

dokumenter og utlysninger en ønsket retning, og stemmer dette med terrenget ved rekrutteringer og ansettelse. Blir det tatt rasjonelle beslutninger med hensyn til ønsket kompetanse og ferdigheter hos nye ledere? Er det dette som til sist blir vektet, eller er det andre faktorer som rasjonalitet, relasjoner og nettverk som virker inn på de beslutninger som tas.

Denne delen basere seg på vår vinkling, tolkning og forståelse av det innsamlede materialet, dokumenter og intervjuer. Under studiet har vi ikke hatt mulighet til å følge informantene i sine daglige roller som ledere, slik sett har vi vært avskåret fra å se om de reelt sett opptrer i sine roller og med det fokus som er oppgitt. Med dette har vi ikke opplevd om de rent fysisk utøver sin lederrolle som oppgitt i intervjuene, med hensyn til fokus og lederstil.

I vår dekonstruksjon har vi endt opp med 5 funn som vi mener er sentrale i forhold til studien. Etter vår vurdering er dette også de områder som har blitt belyst, vurdert og diskutert gjennom oppgaven. Disse funnene er strategi, relasjonskompetanse, nettverk, beslutninger og rekrutteringsbehov.

Vi vil ta for oss hvert enkelt av disse områdene og forklare våre tolkninger som ligger til grunn for våre funn.

Strategi

Utgangspunktet for vår studie var vår undring på strategier i forbindelse med rekrutteringer av ledere. Det ble imidlertid tidlig klart at det forelå en eldre rekrutteringsstrategi, men at denne ikke var rullert eller fornyet etter perioden den var vedtatt for. Rekrutteringsstrategien *Kampen om arbeidskraften* var vedtatt for perioden 2011-14, men ble oppgitt fortsatt å være gjeldende. Strategien gir en del generelle føringer for utfordringer og retninger som organisasjonen forventet å stå overfor i årene framover, men lite i forhold til hvordan.

Det er også funnet noen signaler i forhold til et politisk ønsket om fokus på rekrutteringer i Kommuneplanen fram mot 2022 og Mangfoldsplan. I disse planene er det vist til en rullering hvert fjerde år (Kommuneplan) og rullering hvert år for øvrige planer. Men realiteten er trolig en annen, og sjeldnere. Kommuneplanen går naturlig nok ikke i dybden på rekrutteringer, men er en overordnet plan for organisasjonens virksomhet.

Mangfoldsplan for Hamar kommune, trekker fram et politisk ønske eller føring, men går ikke noe dypere som en strategi ved rekruttering.

I intervjuene med informantene var det et noe avventende syn på strategier og viktigheten av dette. Det ble trukket fram faren med å vedta strategier uten at disse senere ble fulgt.

Vi ble derfor litt overrasket over at det i realiteten ikke foreligger noen vedtatt og tilpasset strategi eller plan for rekruttering i Hamar kommune, utover rekrutteringsstrategien for 2011-14.

Relasjonskompetanse

Begrepet er forklart som å forstå og samhandle med andre. Begrepet er belyst i studier av Jan Spurkeland i boken "*Relasjonskompetanse*", hvor han går langt dypere inn i begrepet og hvordan forstå dette. **(Spurkeland, J. 2012)**

Vi nøyer oss i vårt studie med å forstå begrepet som samhandling og forståelse mellom personer eller mellom ansatte og leder og ledere i mellom. Fenomenet må anses som en ferdighet, som ikke kan læres ut fra teori, men ut fra praktisk lederskap.

I forbindelse med utlysninger, har vi vist til at Hamar kommune ønsker kandidater til sine stillinger som innehar denne kompetansen. Med det forstår vi at det ønskes ledere med erfaring og forståelse av denne formen for ledelse. Det søkes spesifikt etter denne type kompetanse inn i organisasjonen.

Ser vi på dokumentet *Kampen om arbeidskraften*, nevnes ikke dette begrepet. Dokumentet setter fokus på en bevisstgjøring av fokus mot en hardere konkurranse om de antatt beste kandidater, samt fokus på fagkompetanse. Det er heller ikke funnet overordnet fokus på relasjonskompetanse i andre planer eller dokumenter for Hamar kommune. Det synes derfor som at dette fokus er av forholdsvis ny dato, og derfor ikke er på plass som en strategi.

Det synes heller ikke å bli vektet i forbindelse med gjennomgang av søknadene. Dette kan ha sine forklaringer, for oss ukjente, men det er satt opp som et av vurderingspunktene i *Protokoll tilsettingsprosess*, ved grovsortering av kandidatene. Dette kan være et område som er vanskelig å vurdere ut fra søknad, dvs. uten å snakke med den enkelte søker.

Intervjuguide breddeintervju omfatter relasjonskompetanse, og er definert og forklart for å gi en oversikt over hva kommunen forstår med dette begrepet. Dette er godt forklart, og inneholder beskrivelse av hva de ønsker besvart fra kandidatene. Punktet er også omfattet som eget vurderingspunkt for ansettelsesrådet. Dette synes å være satt i system etter at Hamar

kommune har tatt i bruk en mer systematisk og profesjonell ansettelsesprosess. Det vises til tidligere diskusjon vedrørende ansettelse under punkt 4.1.1 og 4.2.1.

Vår tolkning av tilgjengelig materiale, ansettelsespapirer og intervjuer, synes det som at fokus på relasjonskompetanse har kommet raskt inn i organisasjonen, uten at det er forankret i planer for rekrutteringsprosessene.

Nettverk

Begrepet har vært sentral både i oppstart av studiet og gjennom hele prosessen, ut fra vår undring omkring bruk av dette i forbindelse med ansettelse. Vi var derfor tydelige på dette i vår intervjuguide for både å belyse bruk av nettverk, og holdninger til dette.

Allerede ved utlysning kan en se bruk av det vi må kunne si er åpne nettverk, ved at utlysninger legges ut i fagtidsskrifter og nettsteder hvor en normalt forventer å finne den kompetanse som etterspørres.

I intervjuene var informantene tydelige på at nettverk var viktig i forbindelse med rekruttering, og at dette ble benyttet i stor grad. Det ble presisert at dette var faglige nettverk, organisatoriske og åpne nettverk. Samtlige informanter var tydelige på at de ofte benyttet seg av disse for å sondere etter aktuelle gode kandidater, samt at utlysningene ble gjort så synlig som mulig. I forhold til egen rekruttering var imidlertid holdningen ganske forskjellig, da de fleste informantene var tilbakeholdne eller opplyste at de ikke var rekruttert eller oppfordret til å søke de stillinger som de nå bekledd. Underveis i intervjuene ble det imidlertid tydelig at de fleste av informantene hadde blitt kontaktet ved utlysning, oppfordret til å søke eller hadde vært i kontakt ledere eller ansatte før de selv søkte. Dette ble gjort for å sondere muligheter. Det ble fra flere informanter forklart at de ikke søkte uten at de hadde en reell mulighet for ansettelse.

Flere av informantene kom fra tilsvarende driftsenheter i omkringliggende kommuner, slik at de hadde kjennskap til det faglige miljøet fra interkommunale møtepunkter eller faglige fora. To av informantene var rekruttert internt eller hadde tidligere vært ansatt i Hamar kommune, og var derfor kjent for organisasjonen fra tidligere.

Det ble gitt informasjon om at rekrutteringsansvarlig i HR-avdelingen benyttet nettverk og kontakter aktivt i forbindelse med rekrutteringer.

Våre funn viser at nettverk benyttes bevisst ved rekruttering, men at det synes å være en bevisst holdning til bruken av dette. I tillegg brukes det en ganske rettet kontakt mot aktuelle kandidater. Denne bruk av kontakter og nettverk, kan være en fare for organisasjonen ved at rekrutteringsprosessene ikke er forankret i en plan, og at det ansettes ledere som antatt passer inn i organisasjonen.

Beslutninger

Beslutninger og beslutningsprosesser er sentrale momenter i forbindelse med rekruttering, både av ledere og øvrige ansatte. Det er etter vårt syn vesentlig å ha klare definisjoner og kriterier i bunn i forhold til beslutningsprosesser. Hamar kommune har i de siste årene systematisert og profesjonalisert sitt arbeid med rekrutteringsprosessene, men det er få eller ingen synlige signaler med hensyn til hvordan beslutninger tas. Det er heller ikke funnet bevisst fokus på rasjonalitet i beslutningsfasene.

Det er ansettelsesprosesser med tilliggende fagkompetanse, ved at HR avdelingen er styrket med kompetanse innen rekruttering. Men på området for beslutninger er det mangler i forhold til en bevisst og synlig strategi eller veiledning. Det foretas vurderinger av kandidater i søknadsprosesser og intervjuer, men det vises lite til hvilken bevissthet som ligger til grunn for beslutninger.

Daniel Kahneman har i sine studier sett på rasjonalitet i beslutningsprosesser, og ikke minst hvilke fallgruver som disse kan ha. Med et mer strategisk utgangspunkt og en synlig holdning til disse beslutningsprosessene, ville en kunne avklare og bevisstgjøre disse hos ansettelsesrådet. En ville lagt et langt bredere og mer bevisst grunnlag for beslutningstaking ved ansettelser. I studien har vi ikke gått inn på om det er gjort ubevisste feil i ansettelsene, da det ikke kommer frem hvilke grunnlag som ligger bak beslutninger.

Hamar kommunes bruk av ansettelsesråd med en 50/50 deling mellom ledere og tillitsvalgte, fremstår for oss som en spennende sammensetning. Denne sammensetningen synes å være med på å sikre at beslutninger diskuteres og vektas gjennom dette rådet. Slik sett synes ansettelsesrådet sammensetting å styrke lik informasjon i forhold til de beslutninger som tas, dog fremstår dette som en underliggende eller ubevisst effekt.

Etter vårt syn er det mangel på en vedtatt og tydelig rekrutteringsstrategi, noe som er med på å gjøre at beslutningsprosessene forankres i inntrykk og opplevelse, og mindre i forhold til rasjonalitet og kognitive resonnement.

Rekruttering og behov

I forhold til rekrutteringsprosessene som gjennomføres i Hamar kommune, viser disse en innarbeidet modell som støttes av kvalifiserte egne ansatte. Det er i de siste årene investert for å sikre at organisasjonen selv skal være i stand til å foreta rekrutteringer helt opp under rådmannsnivå på en kvalifisert måte.

Dette arbeidet viser en struktur i forhold til vurdering av behov for re-inn plassering, vedtak, utlysninger, sortering og vekting av kandidater, kvalifiserte intervjuer. Organisasjonen benytter en sammensetting av ansettelsesrådet, som etter vårt syn fremstår som en spennende modell. Erfaringene med denne modellen, var også tydelig positiv i organisasjonen.

I *Protokoll tilsettingsprosess* er det satt opp tydelige oversikter over søkere og vekting av disse. Dokumentet sier lite om de bakenforliggende vurderinger, men fremstår som en formalisert saksfremlegg i forbindelse med ansettelser.

Intervjuguide breddeintervju omhandler en detaljert oversikt over temaer og momenter som ønskes belyst i intervjuer med kandidater til de enkelte stillinger. Dette dokumentet går også ned i hvilke momenter som bør legges til grunn for de vurderinger som ansettelsesrådets medlemmer skal vekte. Det synes imidlertid å være en styrke at ansettelsesrådet er sammensatt etter denne modellen, og signaler fra kommunens organisasjon synes nokså samstemt i forhold til dette.

Et annet vesentlig funn i vår studie, var vekting av formalkompetanse i forhold til den enkelte leders virkeområde eller fagfelt. Dette er vektet tungt for samtlige informanter, og var av oss kanskje ikke forventet så fremtredende. Kommunens ledere har derfor en ganske robust fagkompetanse i bunn. Det viser seg ved at behovsvurderinger ved vurdering av ledig stilling, at det gjøres en vurdering i forhold til re-inn plassering og om det er endringer i organisasjonen. Men det er ingen behovsavklaring i forhold til kvalifikasjoner, sett opp mot at kommunen ser store endringer og utfordringer foran seg. Etterspørsel av relasjons- og lederkompetanse synes derfor å flyte, uten at det sies mer spesifikt hva en ønsker inn ved nyansettelser.

Når det gjelder lederkompetanse, var denne langt mer varierende med hensyn til formalkompetanse. Imidlertid hadde samtlige ledere flere eller mange års ledererfaring i lignende virksomheter eller stillinger. Informant 1 synes å se dette etter en tid i sin stilling, nemlig at han trolig ville gått inn i sin funksjon på en annen måte, dersom han hadde bredere lederkompetanse. Det kan derfor synes at organisasjonen sitter litt fast i gammel tradisjon, og

har vanskelig for å sette en struktur på hvilke ledere en ønsker rekruttert. I realiteten mener vi dette viser at behovet ikke er avklart før det rekrutteres.

I mangel av en vedtatt rekrutteringsstrategi, er det derfor noe springende hva kommunens organisasjon egentlig er på utkikk etter å rekruttere. Etterspørsel etter relasjonskompetanse kan fremstå som et forsøk på gjøre seg attraktiv, uten at dette er festet til en vedtatt strategi. Trolig er dette en følge av at endringene har skjedd så raskt at organisasjonen ikke har klart å følge opp med planer for dette området, eller det ikke er prioritert.

Hamar kommune har i dag en alderssammensetning med forholdsvis høy gjennomsnittsalder, slik at det vil være og er store rekrutteringsprosesser i gang. En stor del av de ansatte vil gå av med pensjon i de nærmeste årene og fordrer rekruttering av mange nye ledere og ansatte. Vår studie omfatter intervjuer og informasjon om de seneste lederansettelser i kommunens organisasjon. Disse ansettelsene viser etter vårt syn at det rekrutteres inn ledere med noe annen kompetanse enn det en normalt kjenner i offentlig sektor. Dette vises gjennom fokus på relasjonsledelse og intensjonsledelse, og mindre på målstyring og resultatfokus. En kan på mange måter si at det ønskes rekruttert inn ledere med tydeligere ledererfaringer fra både offentlig og privat sektor.

Informant 7 uttalte i forhold til ledernes rekrutteringer: *“Ingen profesjonell utarbeidelse av det, ledelsen rekrutterer over en lav sko, i den tro at de er gode til noe de ikke er gode til”*.

Et faremoment med det omfattende antall ansettelsener og mangel på en vedtatt plan, kan gi liten spennvidde i ansettelsene og mangel på ønsket kompetanse. En utfordring vil være om organisasjonen tørr og vil satse på kreativitet, eller fokusere på det trygge og de som er lik oss. Manglende behovsavklaring vil reelt kunne føre til at det kan ansettes ledere som innehar feil eller manglende kompetanse i forhold til organisasjonens retning.

5. Konklusjon og videre mulige forskning

5.1 Konklusjon

Tema for vårt studie har vært lederrekruttering i kommunal sektor. Vår undring og motivasjon for forskningen har vært å sette søkelyset på de prosesser som ligger til grunn for rekruttering av toppledere i kommunal sektor. På bakgrunn av vår problemstilling ønsket vi å belyse hvilke prosesser var med på å kartlegge og hvordan lederrekruttering gjennomføres. I vårt studie har vi valgt å benytte oss av kvalitativ/refleksiv metode, våre funn vil være begrunnet ut fra våre tolkninger.

Innledende funn i vår studie viser at det ikke finnes reelt sett noen form for strategi eller plan for rekruttering i organisasjonen. Det foreligger noen visjoner og en eldre rekrutteringsstrategi. Dette synes også å være en medvirkende årsak til at ansettelse og prosesser mangler forankring i hva og hvilke behov organisasjonen egentlig står ovenfor. Det er skissert store utfordringer som Hamar kommune står overfor i de kommende år med hensyn til alderssammensetning og endrede tjenesteleveranser, men det er ikke lagt noen plan for hvordan disse skal møtes med riktig bemanning.

Relasjonskompetanse etterspørres i utlysninger, men det synes lite hva organisasjonen vil i forhold til dette. Det er mer fokus på en solid fagkompetanse innen den enkelte leders fagfelt, og mindre i forhold til ledelse. Dette kommer også fram i intervjuer, hvor informanter ser at hverdagen inneholder mer fokus på ledelse og relasjoner, enn fag.

Det er også fremhevet av informantene at flere ønsket seg inn i organisasjonen som følge av rådmannens lederstil og renommé. Dette kan føre til rekruttering av en homogen ledergruppe, og kan få utfordringer i forhold til kreativitet og nytenking. Det fremstår som om fokus på relasjoner er forholdsvis nytt, og mangler forankring i organisasjonen.

Nettverk brukes i forbindelse med rekruttering både bevisst og rettet mot aktuelle kandidater. Det oppgis å være en bevisst holdning til dette, og fremheves at det benyttes for å motivere kandidater. Intervjuer og gjennomgang av søknader og ansettelse av våre informanter, synes å bekrefte at det er bevisst bruk av nettverk. Våre informanter har solid erfaring og synes klart å være blant de best kvalifiserte søkerne, slik at det er ikke funn som indikerer forskjellsbehandling ved disse ansettelsene. Det er påpekt av flere informanter at det

foreligger farer med å benytte nettverk. Ved at det rekrutteres en for lik ledergruppe, slik at andre kvalifiserte søkere som utfordrer organisasjonen, faller ut.

Bevissthet i forhold til beslutninger og beslutningstaking, har ingen synlige føringer. Det er avtaler og tilsettingsreglement, men dette har en mer formell karakter i forhold til avtaleverk og lovgivning. Det fremstår derfor som om beslutninger ved rekruttering forankres i inntrykk og opplevelse, og ikke i rasjonalitet og kognitive resonnement.

Organisasjonen har ansatt et årsverk med fagkompetanse og som bistår i lederrekrutteringer. Dette synes å styrke og systematisere prosessene og sikre kvalitet. Denne ansettelsen har trolig også tilført organisasjonen et mer rettet fokus på rekruttering.

Det er signalisert store endringer i årene fremover, men det er ikke tatt tak i kompetansekartlegging og behovsavklaring. Ved gjennomgang av ansettelsene til våre informanter viser disse et tydelig fokus og vekting på fagkompetanse, mens vurdering av lederkompetanse er mer utydelig. Våre funn synes å vise at Hamar kommune rekrutterer inn gode fagpersoner. Det foreligger fallgruver og manglende sikring i dagens rekrutteringsprosesser ved at det mangler avklaring av retning. Ut fra dette mener vi at organisasjonen ikke minimerer risikoen nok for å unngå feilansettelser, og at det er store variasjoner i forhold til kvalifikasjonskrav ved utlysningene for topplederstillingene.

Hamar kommune har ingen klar plan, visjon eller behovsavklaring over hvilke type kompetanse som bør inn i organisasjonen. Etter vårt syn trenger organisasjonen å sette et bevisst fokus på dette området, ut fra de utfordringer de står overfor og for å sikre en tydelig rekrutteringsstrategi.

5.2 Vurderinger og mulig videre forskning

I forbindelse med vår studie, har vi ikke funnet andre avhandlinger som har gått spesifikt inn på lederrekrutteringer i en kommune. Vi har funnet andre oppgaver som går på studier av ledelsesutøvelse, men ikke med hovedfokus på rekruttering og strategier.

Ut fra våre funn i forhold til systematiske og planlagte rekrutteringsprosesser, mener vi at dette kan være et bidrag til ytterligere studier og forskning i andre kommuner eller fylkeskommuner/regioner.

Vårt studie har tatt utgangspunkt i en middels stor kommunal organisasjon, og viser at det er manglende strategier og planer innen dette området. Våre undersøkelser viser at rekrutteringsprosessen har klare svakheter så lenge den ikke er forankret i en strategi eller fastlagt retning for nyansettelser. Det gjøres mye godt arbeid og struktur på den operative delen ved ansettelser i Hamar, og organisasjonen har sikret seg fagkompetanse i HR for å gjennomføre rekrutteringsprosessene. Studien kan derfor være et bidrag til lignende studier i tilsvarende organisasjoner.

Litteraturliste

Alvesson, Mats, Skøldberg, Kaj, (2009), Reflexive Methodology, California, USA, Sage Productions Ltd.

Derrida, Jacques, (2007) Dekonstruksjon, Oslo, Spartacus forlag.

Dysvik, Anders, Kuvaas, Bård, (2016), Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM, Bergen, Fagbokforlaget.

Erikson-Zetterquist, Ulla, Kalling, T, Styhre, A, Woll, K. (2015) Organisasjonsteori, Oslo, Cappelen Damm.

Glaser, Barney G & Strauss, Anselm L. (1967), The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research, Chicago, Aldine Publishing Company

Granovetter, Mark S. (1973), The Strength of Weak Ties, American Journal of Sociology, Volume 78, Issue 6.

Homans, George, (1950) The Human Group, New York, USA, Harcourt, Brace & World.

Kahneman, Daniel, (2012), Tenke fort og langsomt, Norsk utgave, Falun, Sverige, Pax Forlag.

Kvale, Steinar og Brinkman, Svend, (2015) Det kvalitative forskningsintervju, Oslo, Gyldendal akademiske.

Lai, Linda, (1999) Dømmekraft, Bergen, Fagbokforlaget.

Lai, Linda, (2016) Strategisk kompetanseledelse, Bergen, Fagbokforlaget.

Norderhaug, Odd, (2002) Strategisk personalledelse, Oslo, Universitetsforlaget.

Rogstad, Jon, Sterri, Erika Braanen, (2014) Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet, Fafo, Oslo, Allkopi AS.

Rogstad, Jon, Sterri, Erika Braanen, (2016) Rettmessig forskjellsbehandling? Rettferdighet og amatørskap i ansettelsesprosesser, Fafo, Oslo, Allkopi AS.

Rønning, Geir O, Mark Granovetter, Agora, Oslo, Aschehoug

Spurkeland, Jan, (2012) Relasjonskompetanse, Oslo, Universitetsforlaget.

Etikkom.no - Kvalitativ metode <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Medisin-og-helse/Kvalitativ-forskning/1-Kvalitative-og-kvantitative-forskningsmetoder--likheter-og-forskjeller/>

Hovedtariffavtalen for kommunal sektor
<http://www.ks.no/fagomrader/Arbeidsgiver/lonn-og-tariff/hovedtariffavtalen/hovedtariffavtalen-01.05.14-30.04.18/>

Kampen om arbeidskraften - rekrutteringsstrategi for Hamar kommune.
https://www.hamar.kommune.no/getfile.php/1375833/Bilder/Hamar/Artikkelbilder/Organisasjonen/R%C3%A5dmann%20og%20staber/Rekrutteringsstrategi_web.pdf

Kommunenes Sentralforbund (KS)
<http://www.ks.no/globalassets/blokker-til-hvert-fagomrade/arbeidsgiver/arbeidsgiverpolitikk/guide-til-god-ledelse.pdf>

Mangfoldsplan for Hamar kommune 2010-2013
<https://www.hamar.kommune.no/getfile.php/1358822/Bilder/Hamar/Artikkelbilder/Organisasjonen/R%C3%A5dmann%20og%20staber/Mangfoldsplan2010.pdf>

Minervanett.no - manipulasjonens moral
<https://www.minervanett.no/manipulasjonens-moral/>

Store norske leksikon - Rekruttering
<https://snl.no/rekruttering>

Store Norske Leksikon - Strategi
<https://snl.no/strategi>

Store Norske Leksikon - Jacques Derrida - dekonstruksjon
<https://snl.no/dekonstruksjon>

Stortingsmelding nr. 17(2004-05), Maktutredningen 2004-05
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-17-2004-2005-/id406399/>

https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/2-1_hva_er_kompetanse_og_strategisk_kompetansestyling.pdf

Storvik, Aagot E. (2002) Topplederrekruttering i staten - rapport
https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2442549/R_2002_5.pdf?sequence=2&isAllowed=y

Forskning.no - personlighetstester <https://forskning.no/ledelse-og-organisasjon-naeringsliv-psykologi/2010/03/slakter-personlighetstester>

Vedlegg

Vedlegg 1

Intervjuguide

Respondentene er kvinnelige og mannlige ledere i Hamar kommune.

Innledende om tema og intervjuets form.

Navn:

Alder:

Stilling:

Utdannelse:

Arbeidserfaring:

Start: spørsmål

Antall år i organisasjonen?

Hvor mange av disse årene som leder?

Når ansatt i nåværende stilling?

Har du personalansvar, og evt. for hvor mange?

Hva kjennetegner en god leder?

Hva legger du i lederidentitet og hvorfor er dette viktig?

- Hvordan påvirker denne lederpraksisen

Hvordan søkte du denne stillingen?

- Søkte selv
- Ble oppfordret til å søke - **Nettverk**
- Internt eller eksternt rekruttert

Hvilken kontakt hadde du med Hamar kommune da du søkte?

- Telefon
- Ble du anmodet om å søke?

- Rekrutteringsselskap
- Egen søknad ut fra utlysning
- Andre

Hvorfor søkte du denne stillingen?

Hvorfor mener du at du passer i stillingen?

- Egenskaper
- Erfaring
- Utdannelse

Trivsel – hvordan trives du som leder?

Videreutdanning – har du gjennomført noe av dette i de senere år?

- Hvorfor?
- Oppfordret av andre/egen motivasjon?
- Karriere?
- Status?

Foreligger det en karriereplan for din stilling – til videre utvikling og økt kompetanse

- Ledercoaching – lederoppfølging?
- Hvilke ytre faktorer er med på å gjøre deg til en god leder?

Hva er din oppfatning om fordelingen av kvinnelige og mannlige ledere i Hamar kommune?

- Foreligger det argumenter for kjønnskvoltering ved ansettelse i dag?
- Er det lik/skjev fordeling mellom kjønn i dag?
- Mener du at det er områder hvor kvinner/menn er bedre skikket som ledere?

Hvilken forutsetning og strategi foreligger det for hvilke type ledere kommunen ønsker å ansette?

Kjenner du til strategidokumenter for rekruttering i Hamar kommune?

- Seleksjonsprosesser
- Rekrutteringsprosesser
- «Kampen om arbeidskraften» - Kommuneplan
- Hva mener du er «best practice» for å skaffe nye til aktuelle stillinger?
- Strategiske veivalg? – hva gjør du/organisasjonen i Hamar kommune for å rekruttere riktige søkere/leder.

Hva legger du i strategisk kompetanseledelse?

Hva legger du i strategisk personalledelse?

Har du noen synspunkter rundt nettverk?

- Hva legger du i dette begrepet?
- Bruke av dette?
- Brukes dette?
- Er det mulig å ikke være med i et nettverk?
- Brukes nettverk aktivt – bevisst/ubevisst i rekrutteringsprosesser?

Gjennomførte du noen test i forbindelse med intervjuprosessen?

- Hva er din erfaring/mening om slike tester?
- Hvordan stemte resultatet ut fra din egen vurdering?

Har du eller Hamar kommune noen kontakt rettet mot Høgskolen Innlandet?

- Kompetanseoverføring
- Samarbeid
- Annet

Vedlegg 2



Hamar kommune

HR – og organisasjonsavdelingen

Tilsettingsreglementet for Hamar kommune

Revidert desember 2014, ikrafttredelse fra 01.01.15

1. GENERELT

Reglementet gjelder alle tilsetninger i Hamar kommune, jf. Hovedtariffavtalen. I Hamar kommune baserer tilsetning seg på enighet mellom arbeidsgiver og kommunens tillitsvalgte. Dersom det ikke er enighet, oversendes saken til rådmannen for avgjørelse. Rådmannen kan, i samarbeid med kommunens tillitsvalgte, i helt spesielle tilfelle dispensere fra tilsettingsreglementet.

2. TILSETTINGER

2.1 Fast tilsetning

Arbeidstakere i Hamar kommune skal som hovedregel tilsettes fast, unntatt når tilsetninger kommer inn under punktene 2.2 og 2.3 nedenfor.

2.2 Midlertidig tilsetning

Arbeidstakere kan tilsettes midlertidig i samsvar med arbeidsmiljølovens § 14-9:

- A. når arbeidets karakter tilsier det og arbeidet atskiller seg fra det som ordinært utføres i virksomheten,
- B. for arbeid i stedet for en annen eller andre (vikariat),
- C. for praksisarbeid,
- D. deltaker i arbeidsmarkedstiltak i regi av eller i samarbeid med Arbeids- og velferdsetaten,
- E. for idrettsutøvere, idrettstrenerne, dommere og andre ledere innen den organiserte idretten.

Det følger av arbeidsmiljølovens § 14-9 at for arbeidstaker som har vært sammenhengende midlertidig ansatt i mer enn fire år, kommer reglene om oppsigelse av arbeidsforhold til anvendelse. Dette betyr at en arbeidstaker som har vært sammenhengende midlertidig ansatt i Hamar kommune i fire år, er å betrakte som fast ansatt, med de rettigheter dette medfører. Dette gjelder likevel ikke for arbeidstaker som er midlertidig ansatt etter bokstavene c, d og e. Jf. for øvrig Hamar kommunes retningslinjer for praktisering av arbeidsmiljølovens § 14-9 (5) – "4-årsregelen".

Deltidsansatte som jevnlig har jobbet utover avtalt arbeidstid de siste 12 måneder, har rett til stilling tilsvarende deres faktiske arbeidstid i denne perioden, jf. AML § 14-4 a.

Dette gjelder for såkalt merarbeid, og et typisk eksempel er ekstravakter som arbeidstaker påtar seg ut over avtalt arbeidstid. Situasjoner der det er avtalt en utvidelse av stilling i form av midlertidige ansettelseskontrakt, for eksempel ved et vikariat for en kollega, faller utenfor bestemmelsen. Ekstravakter ved typiske arbeidsstopper i forbindelse med ferieavvikling og sesongsvingninger faller også utenfor.

Læringer skal ha arbeidsavtale i Hamar kommune, jf. arbeidsmiljøloven § 14-5 og 14-6.

2.2.1 Vikariat

Vikariater skal gjelde for en konkret tidsperiode og knyttes til stillingsinnehavers fravær, jf. arbeidsmiljøloven § 14-9 første ledd bokstav b.

Ferievikarer er unntatt fra kravet om at vikariatet skal knyttes til en konkret stillingsinnehavers fravær, men ikke fra kravet om at vikariatet skal gjelde for en konkret tidsperiode.

2.2.2 Varslingsplikt

Midlertidige arbeidsavtaler opphører ved det avtalte tidsrommets utløp, eller når det bestemte arbeidet er avsluttet, med mindre noe annet er skriftlig avtalt eller fastsatt i tariffavtale, jf. arbeidsmiljøloven § 14-9 femte ledd.

En arbeidstaker som har vært midlertidig tilsatt i mer enn ett år, skal varsles skriftlig om sluttdato senest en måned i forvegen. Meldingen skal overleveres personlig eller sendes rekommandert, jf. arbeidsmiljøloven § 14-9 fjerde ledd.

Varslingskravet gjelder ikke arbeidsmarkedstiltak eller læringer.

2.2.3 Opplæringslova

Lærere i grunnskolen kan tilsettes midlertidig iht. opplæringslova § 10-6.

2.3 Konstitueringer og stedfortredertjeneste

Det vises til enhver tid til gjeldende bestemmelser i Hovedtariffavtalen for kommunesektoren.

2.4 Nye stillinger

Rådmannen har fullmakt til å endre årsverksrammen i forhold til godkjent budsjett for den enkelte resultatenheter og gjennom dette opprette nye stillinger. Opprettelse og normering av nye stillinger forelegges rådmannen. Deretter skjer utlysning og tilsetting.

3. LEDIGHET I STILLING – TILSETTINGSPROSEDYREN

3.1 Oppmelding av ledighet i stilling

- Ledighet i stilling utover 6 måneder skal behandles av tilsettingsrådet
- Innkalling av tilsettingsrådet skal skje skriftlig minst en uke før møtetidspunktet
- Innkallingen skal beskrive hvilken stilling og hvor stor stillingsbrøk som skal besettes
- Innkallingen skal også sendes HR- og organisasjonsavdelingen. Dersom HR- og organisasjonsavdelingen, med bakgrunn i innkallingen, ser en mulighet for omplassering av en arbeidstaker i Hamar kommune, eller at arbeidsmiljølovens bestemmelser er aktuelle, jf. pkt 4.1, skal HR- og organisasjonsavdelingen være et fullverdig medlem fra arbeidsgiver i tilsettingsrådet.

3.2 Ved ledighet i stilling, skal tilsettingsmyndighet foreta følgende vurderinger:

- Er det fortsatt behov for stillingen?

- Er det behov for eller forventet endringer i organisasjonen?
- Hva er organisasjonens kompetansebehov?
- Kan stillingen benyttes til attføring/omplussing?
- Er det ansatte i enheten som kommer inn under "4-årsregelen" (jf. AML § 14-9)?
- Er det deltidsansatte som har fortrinnsrett til utvidelse av stilling (jf. AML § 14-3)?
- Forslag til kunngjøring.

Vurderingen skal være skriftlig og arkiveres på saken. Dersom den ledige stillingen foreslås opprettholdt, og attføring/omplussing eller utvidelse av stilling for deltidsstilsatt ikke er aktuelt, skal det utarbeides et forslag til kunngjøring som angir arbeidsområde og hvilke kvalifikasjonskrav stillingsinnehaveren bør ha. Vurderingen skal an vise hvor det er budsjettmessig dekning for stillingen.

4. KUNNGJØRINGER

4.1 Ekstern kunngjøring/Intern kunngjøring

- Som hovedregel skal alle stillinger kunngjøres eksternt. Tilsettingsrådet kan bestemme at en stilling kan kunngjøres internt
- Når tilsettingsrådet har kommet fram til at deltidsansatt i Hamar kommune kan gis utvidelse av sitt arbeidsforhold, skal stillingen utlyses internt.

Tilsettingsrådet kan i spesielle tilfeller vedta at en stilling skal besettes uten kunngjøring. Dette med bakgrunn i:

- Fortrinnsrett til ny tilsetting iht. arbeidsmiljølovens § 14-2
- Krav om fast tilsetting iht. arbeidsmiljølovens § 14-9.

Slik tilsetting skal alltid skje i henhold til Kommunens øvrige prosedyrer for tilsetting.

Foruten i de ovenfor nevnte tilfeller skal tilsetting uten kunngjøring kun skje i helt spesielle tilfeller og etter en konkret vurdering i det enkelte tilfellet. Vurderingen skal dokumenteres og begrunnes, og arkiveres på saken så den er sporbar og kan etterprøves. Av begrunnelsen må det fremkomme hva som gjør det aktuelle tilfellet spesielt, og hvorfor det er av betydning å foreta en tilsetting uten kunngjøring.

I vurderingen skal det vektlegges:

- a. hvorvidt vedkommende innehar en særlig kompetanse og/eller erfaring som er vanskelig å rekruttere og beholde
- b. om den stillingen det gjelder er avgjørende for å få gjennomført særlig prosesser av stor betydning for virksomheten
- c. om stillingen har vært lyst ut tidligere i form av vikariat eller konstituering, slik at det tidligere har vært konkurranse om stillingen
- d. om det er grunn til å tro at det finnes noen med samme eller sterkere kompetanse som kunne være aktuelle søkere dersom stillingen blir lyst ut.

Eksempelvis vil det kunne være aktuelt å tilsette uten kunngjøring hvor et vikariat eller en konstituering har vært lyst ut tidligere, hvor vedkommende er godt kvalifisert for stillingen eller hvor en utlysning vil medføre at et viktig prosjekt må utsettes i tid eller at det ikke blir gjennomført. Det samme vil kunne være aktuelt hvor man kan miste vedkommende ansatt,

for eksempel fordi vedkommende har alternative jobbtilbud på hånden, vedkommende er godt kvalifisert for stillingen og innehar en kompetanse av avgjørende betydning for kommunen. Det må være grunn til å tro at det ikke finnes noen med samme eller sterkere kompetanse som kunne være aktuelle søkere dersom stillingen ble lyst ut.

Det er ikke tilstrekkelig at vedkommende har fungert i stillingen, kjenner stillingens innhold og at kommunen er fornøyd med jobben som utføres. Bestemmelsen vil kun være aktuell i helt spesielle tilfeller, og er en snever unntaksbestemmelse for anvendelse i situasjoner utenom det vanlige.

4.2 Benyttelse av NAV

Henvendelse til NAV og/eller arbeids- eller rekrutteringsfirma uten kunngjøring kan benyttes i tilsetting av ferievikarer og korttidsvikariater. Tilsetting skal allikevel skje i henhold til Kommunens øvrige prosedyrer for tilsetting, jf. dette reglement § 7.5.

4.3 Innholdet i kunngjøringen

Kunngjøringen skal inneholde:

- Kvalifikasjonskrav
- Arbeidsområde for vedkommende stilling
- Lønnsvilkår; fastsettes i henhold til HTA og Hamar kommunes lønnsnivå for den aktuelle stillingstypen
- Pensjonsvilkår
- Informasjon om at Hamar kommune er en IA-bedrift.

I kunngjøringen skal det også tas inn følgende forbehold:

"Arbeidstakere tilsettes i Hamar kommune på de vilkår som framgår av gjeldende lover, reglement og tariffavtaler".

I kunngjøringen skal det oppfordres til bruk av elektronisk søknad.

4.4 Likestillings- og mangfoldsperspektivet

Likestillingsspørsmålet skal vurderes ved alle kunngjøringer ut fra kommunens målsetting om likestilling mellom kjønnene og iht. likestillingslovens regler.

Likestilling - og mangfoldsspørsmålet må vurderes ved alle kunngjøringer ut fra kommunens målsetting om likestilling og mangfold i arbeidslivet.

Ansettelser skal være basert på objektive, jobberelaterte kriterier hvor søkere uansett kjønn, religion, etnisitet, funksjonsevne og seksuell legning får samme mulighet til jobb.

4.5 Søknadsfrist

Søknadsfristen skal vanligvis være 3 uker. Tilsettingsrådet kan bestemme at søknader innkommet etter fristens utløp kan behandles som om de var innkommet til rett tid. I så tilfelle skal alle for sent innkomne søknader behandles som om de var innkommet til rett tid.

4.6 Annengangs utlysning

Dersom tilsettingsrådet finner at det ikke har meldt seg nok kvalifiserte søkere, eller det ønskes en større bredde i søkermassen, skal/kan stillingen lyses ut på nytt.

4.7 Annonsering

Ekstern kunngjøring skjer som hovedregel på internett og i lokalpressen. Det kan også annonseres i fagblader/riksdekkende aviser.

Både ekstern og intern kunngjøring skal annonseres fra Rådmannens stab etter oppmelding fra virksomhetsområdene.

5. FREMGANGSMÅTE VED TILSETTING

Kommunens arkiv- og rekrutteringssystem skal benyttes gjennomgående i saksbehandlingen av en rekruttering, fra oppmelding av ledighet i stilling til ansettelsesavtale er signert. Systemene vil sikre korrekt saksbehandling og arkivering.

Søknader skal som hovedregel leveres elektronisk, men kommunen har plikt til å ta i mot søknad på papir. Søknader som ikke er levert elektronisk må registreres i rekrutteringsløsningen av saksbehandler, for å sikre korrekt saksbehandling i den videre prosessen.

Søkelister skal ved søknadsfristens utløp produseres i rekrutteringsløsningen. Søkelister, fullstendig utlysningstekst og søknader gjøres tilgjengelig for de arbeidstakerorganisasjonene som er medlem av tilsettingsrådet gjennom rekrutteringsløsningen. De arbeidstakerorganisasjonene som organiserer arbeidstakere innen det aktuelle stillingsområdet skal informeres og gis tilgang til den forenklete søkerlisten.

Utvelgesarbeidet skal tillegges betydelig vekt. Tilsettingsrådet skal vurdere innkomne søknader og legge vekt på formell utdanning og praksis (erfaring) ved uttaking av aktuelle kandidater til intervju. Dersom personer med flerkulturell bakgrunn søker stillinger de er kvalifiserte for, skal minst en person innkalles til intervju. Uttalelser fra de berørte organisasjoner som ikke er representert i tilsettingsrådet skal være tilsettingsrådet i hende før utvalget plukker ut kandidater til intervju.

Ved tilsetting skal det legges vekt på søkerens kvalifikasjoner, dvs. teoretisk og praktisk utdanning, samt skikkethet for stillingen. Det bør innhentes referanser i henhold til foranstående.

Når søkere av begge kjønn står kvalifikasjonsmessig likt, foretrekkes kvinnelig søker når dette kjønn er underrepresentert. I henhold til forskrift om særbehandling av menn av 17.07.1998 nr. 622, er det slik at ved tilsetting i stilling der hovedoppgaven er undervisning av eller omsorg for barn, kan en mann velges fremfor en kvinne når den mannlige søkeren vurderes å være like godt eller tilnærmet like godt kvalifisert som den kvinnelige søker (moderat kvotering). Dette gjelder kun i forhold til undervisning av eller omsorg for barn. Når søkere for øvrig står kvalifikasjonsmessig likt, foretrekkes den søker som har lengst tjeneste i kommunen (jf. Hovedtariffavtalens bestemmelser).

Innstillingen fra tilsettingsrådet skal som hovedregel inneholde navnet på 2 kandidater mer enn det som skal tilsettes, forutsatt at disse oppfyller stillingens kvalifikasjonskriterier.

Tilsettingsrådet foretar tilsetting dersom det er enighet. Dersom det ikke er enstemmighet i tilsettingsrådet, oversendes tilsettingssaken til rådmann for endelig avgjørelse. HR- og organisasjonsavdelingen forbereder saken i samarbeid med hovedtillitsvalgt i kommunen. De arbeidstakerorganisasjoner som har medlemmer i det aktuelle tilsettingsråd bør som en hovedregel høres.

Det skal skrives samleprotokoll som arkiveres på saken, og mal for protokoll i arkivsystemet skal benyttes.

6. TILSETTINGSVILKÅR

Arbeidstakeren tilsettes i kommunen - ikke i den enkelte del av virksomheten - på de lønns- og arbeidsvilkår som framgår av gjeldende lover, reglementer, tilsettingsdokumenter og tariffavtaler.

Arbeidstakeren må finne seg i forandringer i sitt arbeidsområde og eventuell instruks når dette er saklig begrunnet.

Lønnstilbud gis av arbeidsgiver. Linjeleder utferdiger arbeidsavtale med lønnstilbud til den som tilsettes i stillingen. Linjeleder har myndighet til å gi lønnstilbud opp til den lønn som vedkommende hadde som gikk ut av stillingen, evt. spørsmål om høyere lønn forelegges HR- og organisasjonsavdelingen gjennom Resultatenhetsleder.

Arbeidstakeren tilsettes skriftlig med en prøvetid på 6 måneder. Dette gjelder normalt ikke ved overgang fra annen stilling i Hamar kommune. Tilsettingsrådet kan i spesielle tilfeller frafalle vilkåret om prøvetid.

I prøvetiden gjelder 14 dagers gjensidig oppsigelsesfrist. I god tid før prøveperiodens utløp skal vedkommende leder av virksomheten melde fra dersom det foreligger grunner som taler mot fast ansettelse. Det vises for øvrig til gjeldende introduksjonsprogram for nytilsatte, hvor det bl.a. fremkommer at det skal gjennomføres en samtale midtveis i prøvetiden. Spørsmålet om oppsigelse skal forelegges tilsettingsmyndighet snarest mulig. Oppsigelsessaken oversendes til rådmann for endelig avgjørelse. HR- og organisasjonsavdelingen forbereder saken i samarbeid med den aktuelle fagforening. De nærmere regler for oppsigelse er regulert i arbeidsmiljøloven kap. 15.

7. TILSETTINGSMYNDIGHET

Følgende instanser har tilsettingsmyndighet i Hamar kommune:

7.1 Kommunestyret

Kommunestyret tilsetter i de stillinger hvor det etter lovgivningen er tilsettingsmyndighet, dvs. stilling som rådmann.

I tilsettingssaker som skal til kommunestyret, skal innstillingen gå gjennom formannskapet som fastsetter prosedyren for det enkelte tilfellet.

Kommunestyret velger også revisor. Vedtaket treffes på grunnlag av innstilling fra kontrollutvalget.

7.2 Tilsettingsråd for resultatenhetsledere og stabsledere

Tilsettingsrådet, bestående av rådmann, en arbeidsgiverrepresentant, samt to representanter fra de ansatte (iht. Hovedavtalen), tilsetter Resultatenhetsledere og Stabsledere.

7.3 Tilsettingsråd for øvrige tilsetninger

Tilsettingsrådet bestående av to arbeidsgiverrepresentanter, rådmann og/eller den/de rådmannen bemyndiger, samt to representanter fra de ansatte (iht. Hovedavtalen) tilsetter ved alle øvrige tilsetninger.

7.4 Administrative tilsetninger

Midlertidig tilsetning og konstitueringer i stillinger inntil 6 måneders varighet foretas av rådmann eller den som bemyndiges i samråd med de berørte arbeidstakerorganisasjoner.

7.5 Distriktsrevisor

Ansettelse av distriktsrevisor og dennes medarbeidere foretas av styret for distriktsrevisjonen.

8. ARBEIDSAVTALE

Ved alle tilsetninger skal det foreligge en skriftlig arbeidsavtale. Den som tilsettes må innen 8 dager fra beskjed mottas, melde skriftlig fra om stillingen tas. Vedlagt arbeidsavtalen skal det være en erklæring om taushetsplikt som den som tilsettes må signere og returnere sammen med arbeidsavtalen. I tillegg skal det legges ved krav om politiattest og eventuelle helseattester til de ansatte dette er aktuelt for.

Det er de samme krav om attester ved midlertidige tilsetninger og for vikarer.

Det er den enkelte leder med tilsettingsmyndighet som er ansvarlig for at dokumentasjon fremlegges. Dokumentasjon legges i personalmappe.

9. HELSEATTEST

Ved tilsetting i kommunen hvor lovverket stiller krav til helsen, kreves helseattest framlagt.

Personer som skal tiltre eller gjeninntre i stilling i helse- og omsorgstjeneste, i lærerstillinger eller i andre stillinger knyttet til barneomsorg skal før tiltredelse legge frem tilfredsstillende egenerklæring - tuberkuloseundersøkelse. De skal også framlegge egenerklæring vedrørende MRSA (resistente stafylokokker) og eventuelt MRSA test dersom nødvendig. Dette er hjemlet i Smittevernloven § 3-2 og forskrift om tuberkulosekontroll § 2-2 og § 2-3.

10. VANDELSATTEST/POLITIATTEST

Ved tilsetting i stillinger hvor lovverket krever det, må det framlegges vandelsattest/politiattest før tiltredelse.

Alle ansatte som arbeider der barn og unge oppholder seg skal legge frem politiattest. Politiattest er hjemlet i Lov om barneverntjenester § 6-10, lov om barnehager § 20 og opplæringsloven § 10-9.

11. AUTORISASJON

Ved tilsetning i stillinger hvor lovverket stiller krav om profesjonsgodkjenning eller autorisasjon, må slik autorisasjon fremlegges i henhold til gjeldende prosedyre for autorisasjon.

12. TILSETTING AV UTENLANDSKE BORGERE

Ved tilsetninger av utenlandske borgere må gyldig arbeidstillatelse fremlegges jf. Utlendingsloven § 6. Arbeidsgiver har plikt til å påse at arbeidstakeren har gyldig arbeidstillatelse før arbeidet starter. For arbeidsgiver kan ansettelse av arbeidskraft uten tillatelse medføre anmeldelse og straff jf. Utlendingsloven § 47. For å sjekke om arbeidstillatelse er gitt kan man kontakte Politiet ved utlendingsseksjonen.

Vedlegg 3



Hamar kommune

Rådmannen v/HR og organisasjonsavdelingen

Deres ref.: Vår ref.: Arkiv: Dato:

TH

VURDERING/OPPMELDING LEDIGHET I STILLING

I henhold til tilsetningsreglementets punkt 3.1 og 3.2 skal det vurderes om Hamar kommune har mulighet til å benytte stillingen til omplassering. Dette innebærer at alle ledige stillinger skal meldes opp til HR og organisasjonsavdelingen før tilsetningsrådet vedtar utlysning av stilling.

Følgende kriterier avklares før du melder opp ledighet i stilling jfr. tilsetningsreglementet punkt 3.2.

1. Er det fortsatt behov for stillingen?
2. Er det behov for eller forventet endringer i organisasjonen?
3. Hva er organisasjonens kompetansebehov?
4. Kan stillingen benyttes til utføring/omplussing?
5. Er det ansatte i enheten som kommer inn under "4-års regelen"?
6. Er det deltidsansatte som har fortrinnsrett til utvidelse av stilling?

Vurderingen skal være skriftlig og arkiveres på saken. Dersom den ledige stillingen foreslås opprettholdt, og utføring/omplussing eller utvidelse av stilling for deltidsstilsatt ikke er aktuelt, skal det utarbeides et forslag til kunngjøring som angir arbeidsområde og hvilke kvalifikasjonskrav stillingsinnehaveren bør ha. Vurderingen skal an vise hvor det er budsjettmessig dekning for stillingen.

Resultatenhet:	Avdeling:
Stilling: Resultatenhetsleder	Stillingsbrøk: 100
Fast	Vikariat/engasjement
Fra dato:	Fra dato: Til dato:
Budsjettmessig dekning:	
ja	

Besøksadresse: Hamar Rådhus, Vingevegen 51
Postadresse: Postboks 4063, 2306 Hamar

Telefon: 62 51 02 10
Telefax: 62 51 02 01

E-post: postmottak@hamar.kommune.no
Web: www.hamarkommune.no

Bankgiro: 7162 0527305
Foretaksnr: 970 540 008

Vurdering av hvert nummerpunkt over, jf Tilsetningsreglementet pkt 3.2:

1. Er det fortsatt behov for stillingen?

Ja

2. Er det behov for eller forventet endringer i organisasjonen?

Nei

3. Hva er organisasjonens kompetansebehov?

Lederkompetanse.

Det gjennomføres en jobbanalyse som vil angi detaljert organisasjonens kompetansebehov.

4. Kan stillingen benyttes til attføring/omplussing?

Nei. Det er avklart med Vigdis Løndal den 12/4-16 at stillingen ikke kan benyttes til attføring/omplussing

5. Er det ansatte i enheten som kommer inn under "4-års regelen"?

Nei

6. Er det deltidansatte som har fortrinnsrett til utvidelse av stilling?

Nei

Ønskede kvalifikasjoner:

- Ledererfaring

- Fordel med innsikt i fagområdet/virksomhetsområdet

Øvrige kvalifikasjoner blir utarbeidet på bakgrunn av jobbanalyse.

Dato:

Underskrift/Tilsetningsutvalgets medlemmer: ✓

I henhold til tilsetningsreglementet § 3.1 skal organisasjons- og personalavdelingen være et fullverdig medlem fra arbeidsgiver i tilsetningsrådet dersom en ser mulighet for omplussing av en arbeidstaker i Hamar kommune, eller at arbeidsmiljølovens bestemmelser er aktuelle, jf. pkt 4.1 i tilsetningsreglementet.

Kopi sendes til HR og organisasjonsavdelingen

Vedlegg 4



Tom Karp
Telthusveien 12
2450 RENA

Vår dato: 23.08.2017

Vår ref: 54765 / 3 / ASF

Deres dato:

Deres ref:

Tilbakemelding på melding om behandling av personopplysninger

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 16.06.2017.
Meldingen gjelder prosjektet:

<i>54765</i>	<i>Lederrekruttering i Hamar - strategi vs. realitet</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Høgskolen i Innlandet, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Tom Karp</i>
<i>Student</i>	<i>Harald Jacobsen</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget [skjema](#). Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en [offentlig database](#).

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.03.2018, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Dersom noe er uklart ta gjerne kontakt over telefon.

Vennlig hilsen

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.