



Lene Jahren

Ledelse i en kommunehelsetjeneste i endring

Endret krav til kompetanse og ferdigheter?

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet – storbyuniversitetet

Handelshøyskolen

Fakultet for samfunnsvitenskap

Oslo, 5. mai 2023

Forord

Disse tre studieårene har vært hektiske, givende og lærerike. Som kommunal helseleder i en ny sammenslått kommune, og med pandemihåndtering, har både studiet og jobben vært store samtidige læringsarenaer.

Motivasjonene for å forske på endringer i rekruttering av helseledere har kommet etter hvert i studiet. Jeg har jobbet i forskjellige kommunale helselederstillinger på forskjellig nivå siden 2003. Min egen erfaring er at synet på ledelse og kravet til ledere i de kommunale helse- og omsorgstjenestene har endret seg, og særlig de siste 5-10 årene. Endringsbehovet øker og samskaping og brukerorientering gis større plass i tjenesteutviklingen. Det har derfor vært interessant å se om vi som arbeidsgivere har tatt konsekvensen av dette når vi rekrutterer etter nye ledere.

Jeg har troen på at kommunene er i gang med nødvendig endring. Dette krever dyktige og motiverte ansatte og de beste lederne. Jeg er glad for å jobbe i en organisasjon som ønsker å lykkes med å skape bærekraftige helse og omsorgstjenester, og som ønsker å gjøre det gjennom tillitsbasert ledelse og sammen med ansatte, innbyggere og politikere.

Det har til tider vært utfordrende å balansere studietilværelsen samtidig med krevende lederoppdrag. Jeg hadde ikke klart det uten gode kollegaer, ledere og ikke minst massiv støtte på hjemmebane. Særlig takk til min veileder på Oslo Met, Sissel Hovik, som gjennom dette året med masteroppgaven har gitt gode innspill og motiverende veiledning. Takk også til mine medstudenter for både pep-talk og gode diskusjoner underveis. Dere er en veldig kunnskapsrik og flott gjeng!

Takk til gutta mine som alltid heier og har tro på at jeg får det til. Den aller største takken går til min klippe i livet, Lars. Du har stått stødig, holdt ut både tidsbruk og selvmedlidenhet, og heiet meg frem. Nå får vi hverdagen og det sosiale livet tilbake, og jeg gleder meg!

Oslo, 5. mai 2023

Lene Jahren

Sammendrag

Masteroppgaven handler om hvilke krav og ønsker kommunene stiller i rekruttering av kommunale helseledere, og om dette har endret seg de siste 20 årene. De kommunale helse og omsorgstjenestene står i en brytningstid i realiseringen i gode og effektive tjenester for dagens og morgendagens innbyggere. Samskaping er en av virkemidlene som skal bidra til å økt deltakelse og realisering av de menneskelige ressursene i samfunnet. Det er gitt de kommunale helselederne et omfattende oppdrag, som vil kreve mye av kompetanse og ferdigheter. Denne oppgaven vil gi kommunene kunnskap om hvordan denne endringen kommer til syne i deres rekruttering av helseledere, og kan være bevisstgjørende i forhold til hva de vil vektlegge i fremtidige rekrutteringer.

Oppgaven undersøker hvilke endringer som er skjedd de siste 20 årene i vektlegging av ferdigheter og kompetanse i rekruttering av helseledere. Oppgaven belyser også om endringer kan ses i lys av dreining fra New public management til New public governance. Det er benyttet en kvantitativ innholdsanalyse av stillingsannonser fra to forskjellige tidspunkt, 2001/2002 og 2022/2023. Oppgaven benytter et teoretisk rammeverk for klassifisering av lederferdigheter, der ferdigheter klassifiseres i kategoriene oppgaveorienterte relasjonsorienterte, endringsorienterte og brukerorienterte lederferdigheter. Videre belyses endringer i lys av teori om lederferdigheter som bidrar til god samhandling og samskaping.

Hovedfunn viser at det i dagens annonsering etter kommunale helseledere i større grad etterspørres lederutdanning og ledererfaring enn for 20 år siden. Samtidig ser en betydelig mer detaljert og omfangsrik beskrivelse av etterspurte lederferdigheter i dagens annonser. Når lederferdigheter deles inn i kategoriene oppgaveorientert, relasjonsorientert, endringsorientert og brukerorientert er fordelingen mellom de forskjellige kategoriene relativt lik nå som for 20 år siden. Forskjellene mellom ledernivåene er mindre i dag enn de var for 20 år siden. I dagens annonser etter mellomledere og toppledere vektet endringsorientert ledelse høyest.

Avslutningsvis vises til forskning som kunne gitt en større forståelse om endring i rekruttering av kommunale helseledere.

Abstract

This master's thesis is about the requirements and wishes the municipalities have for recruiting municipal health managers, and whether this has changed in the last 20 years. The municipal health and care services are at a turning point in the realization of good and efficient services for today's and for tomorrow's residents. Co-creation is one of the instruments that will contribute to increased participation and realization of the human resources in society. The municipal health managers have been given an extensive task, which will require a high level of knowledge and skills. This task will provide the municipalities with knowledge of how this change is reflected in their recruitment of health managers and may be awareness-raising in relation to what they will emphasize in future recruitments.

The assignment examines what changes have occurred in the last 20 years in the emphasis on skills and competence in the recruitment of health managers. The assignment also sheds light on whether changes can be seen considering the shift from New public management to New public governance. A quantitative content analysis of job advertisements from two different times, 2001/2002 and 2022/2023, has been used. The assignment uses a theoretical framework for the classification of leadership skills where skills are classified into the categories of task-oriented, relationship-oriented, change-oriented, and user-oriented leadership skills. Furthermore, changes are highlighted in the light of theory about leadership skills that contribute to good interaction and co-creation.

The main findings show that in advertising for municipal health managers there is now a greater demand for management training and management experience than 20 years ago. At the same time, a significantly more detailed and extensive description of the management skills in demand is seen in today's advertisements. When management skills are divided into the categories task-oriented, relationship-oriented, change-oriented, and user-oriented, the distribution between the different categories is relatively the same now as it was 20 years ago. The differences between the management levels are smaller today than they were 20 years ago, and in today's advertisements for both middle managers and top managers, change-oriented management is given the highest weight.

In conclusion, reference is made to research that could have provided a greater understanding of changes in the recruitment of municipal health managers.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Abstract	3
Innholdsfortegnelse	4
Figurer	5
Tabeller.....	6
1 Innledning	7
1.1 Problemstilling.....	8
1.2 Avgrensing.....	8
1.3 Disposisjon av oppgaven	9
2 Teori.....	9
2.1 Endringer i helseledelse i kommunene	10
2.2 Lederferdigheter	14
2.3 Endring kan gi behov for nye ferdigheter.....	17
3 Metode	21
3.1 Valg av metode	21
3.2 Datainnsamling	23
3.3 Koding	24
3.4 Gjennomføring av analyse.....	27
3.5 Metodiske styrker og svakheter	28
4 Resultater	31
4.1 Frekvensfordeling av datamaterialet	31
4.2 Lederutdanning	34
4.2.1 Funn hypotese 1.....	35
4.3 Ledererfaring	36
4.3.1 Funn hypotese 2.....	38
4.4 Lederferdigheter	38
4.4.1 Observasjonsmengde.....	39
4.4.2 Gjennomsnitt observasjoner	40
4.4.3 Fordeling mellom kategoriene av lederegenskaper	41
4.4.4 Funn hypotese 3 til 6	45
5 Diskusjon	47
5.1 Endring i krav og ønske om lederutdanning og ledererfaring	47

5.2	Endring i omfang av omtalte lederferdigheter.....	50
5.3	Vekting av kategorier av lederferdigheter	51
5.4	Fra kommune 2.0 til kommune 3.0.....	54
6	Konklusjon.....	56
7	Litteraturliste.....	58
8	Vedlegg.....	61
8.1	Vedlegg 1: Hjelpeskjema til koding av lederferdigheter.....	61
8.2	Vedlegg 2: Stillingsannonse, Nordre Follo kommune, november 2022.	62
8.3	Vedlegg 3. Grunnlag fra SPSS for kap. 4.1, tabell 3-10.....	63
8.4	Vedlegg 4: Grunnlag fra SPSS til kap. 4.2, tabell 11, figur 2 og 3.	66
8.5	Vedlegg 5: Grunnlag fra SPSS til kap. 4.3, tabell 12, figur 4 og 5.	68
8.6	Vedlegg 6 Grunnlag fra SPSS til kap. 4.4.1, tabell 13	71
8.7	Vedlegg 7: Stillingsannonser Nedre Eiker kommune og Øvre Eiker kommune.....	72
8.8	Vedlegg 8: Grunnlag fra SPSS til kap. 4.2.2, tabell 14	74
8.9	Vedlegg 9: Grunnlag fra SPSS til kap. 4.4.3, tabell 15, figur 6-11	75

Figurer

Figur 1: Fra tjenestesamfunn til felleskapssamfunn - og bærekraftig utvikling	12
Figur 2: Fordeling av krav og ønske om lederutdanning i stillingsannonser fra 2001/2002 og fra 2022/2023	35
Figur 3: Fordeling av krav og ønske om lederutdanning i stillingsannonser fra 2001/2002 og 2022/2023 på de tre forskjellige ledernivåene.	35
Figur 4: Fordeling av krav og ønske om lederutdanning i stillingsannonser fra 2001/2002 og fra 2022/2023.	37
Figur 5: Fordeling av krav og ønske om ledererfaring i stillingsannonser fra 2001/2002 og fra 2022/2023 på de tre forskjellige ledernivåene.	37
Figur 6: Lederferdigheter, andel av total i prosent pr kategori fordelt på tidspunkt	42
Figur 7: Toppleder, lederferdigheter, andel av total i prosent pr kategori fordelt på tidspunkt.	42
Figur 8: Mellomleder, lederferdigheter, andel av total i prosent pr kategori fordelt på tidspunkt.	43

Figur 9: Avdelingsleder, lederferdigheter, andel av total i prosent pr kategori fordelt på tidspunkt.	43
Figur 10: Fordeling av kategorier lederferdigheter i annonser på alle tre ledernivå i 2001/2002	44
Figur 11: Fordeling av kategorier lederferdigheter i annonser på alle tre ledernivå i 2022/2023	44

Tabeller

Tabell 1: Adferdstyper hos ledere	16
Tabell 2: Kodeskjema.....	25
Tabell 3: Antall observasjoner fordelt på tidspunkt	31
Tabell 4: Antall observasjoner fordelt på ledernivå	32
Tabell 5: Antall observasjoner av lederutdanning fordelt på verdiene krav, ønsket eller ikke nevnt.....	32
Tabell 6: Antall observasjoner av ledererfaring fordelt på verdiene krav, ønsket eller ikke nevnt	32
Tabell 7: Antall observasjoner av oppgaveorienterte lederferdigheter fordelt på antall ganger verdien er registrert i annonsen	32
Tabell 8: Antall observasjoner av relasjonsorienterte lederferdigheter fordelt på antall ganger verdien er registrert i annonsen	33
Tabell 9: Antall observasjoner av endringsorienterte lederferdigheter fordelt på antall ganger verdien er registrert i annonsen	33
Tabell 10: Antall observasjoner av brukerorienterte lederferdigheter fordelt på antall ganger verdien er registrert i annonsen	34
Tabell 11: Hvordan lederutdanning er etterspurt fordelt på tidspunkt	34
Tabell 12: Hvordan ledererfaring er etterspurt fordelt på tidspunkt.	36
Tabell 13: Totalt antall observasjoner av lederferdigheter fordelt på 2001/2002 og 2022/2023	39
Tabell 14: Observasjoner av lederferdigheter fordelt på kategorier lederferdigheter og tidspunkt.....	40
Tabell 15: Kategorier lederferdigheter i prosent i forhold til hverandre fordelt på tidspunkt .	41

1 Innledning

Det store endringsbehovet og endringstakten i de kommunale helse og omsorgstjenestene krever mer oppmerksomhet på styring og ledelse. Helse og omsorgssektoren utgjør en stor andel av det totale kommunebudsjettet. Allerede i dag oppleves det et stort press på kommunale helse og omsorgstjenester. I SSBs mest moderate anslag estimeres det en dobling av antall innbyggere med hjelpebehov i Norge frem mot 2060 (SSB, 2020).

Helsepersonellkommisjonen sier i sin rapport at «*betydelig tiltak må til for å endre helse og omsorgstjenestene tilstrekkelig*» (NOU, 2023, s. 15). Vi blir flere eldre og færre yrkesaktive. Dette vil gi strammere kommuneøkonomi, og det er ikke nok yrkesaktive til å løse oppgavene på samme måte som nå.

Det har vært tiltakende oppmerksomhet både blant praktikere, forskere og politikere over hele verden på hvordan fremtidens velferdsbehov skal løses. Effektivisering alene er ikke nok for å møte behovet for endring. Innbyggere forventer i økende omfang å få innflytelse på løsninger. Forestillingen om at det er det offentlige som må utvikle og levere løsninger for velferdsbehovet til innbyggerne er fremdeles godt forankret, og henger godt sammen med organisasjonsprinsippene fra New public management. Dette benevnes ofte som Kommune 2.0. Den demografiske utviklingen utfordrer denne måten å løse velferdsbehovet på, de økonomiske rammene blir strammere og tilgangen på fagkompetanse vil ikke øke i takt med behovet. Kommune 3.0 beskrives som en dreining mot et lokalsamfunn hvor innbyggerne er aktive og engasjerte, og som i samspill med kommunens ansatte finner løsninger som fremmer livsmestring og deltakelse blant innbyggerne. Samproduksjon av tjenester skal reformere og effektivisere offentlig sektor, og aktivere brukere er det nye mantraet verden over (Osborne et. al 2016 i Ellingsen et. al, 2022, s. 98). Kommunens rolle blir mer en tilrettelegger, og administrasjon og politikerne skal i større grad ta ansvar for å stimulere aktivitet og samskaping i lokalsamfunnet.

Det totale utfordringsbildet gjør at kommunene må tenke nytt og annerledes på hvordan man skal og bør levere pleie- og omsorgstjenester. Uavhengig av dette så har kommunene et ansvar for å sikre at alle som har et reelt behov for tjenester, skal få dekket sine behov på en tilfredsstillende måte. Det er også et område som i stor grad er lovregulert og har sterke føringer på kvalitet og innhold. Dette er tjenester som ofte er organisert i store avdelinger med

lav ledertetthet. Det er avdelinger som yter tjenester gjennom hele døgnet og gjennom hele året. Alt dette stiller store og endrede krav til styring og ledelse av denne sektoren.

Fremtidsbildet gir behov for å vurdere hvilken kompetanse og hvilke ferdigheter ledere i disse tjenestene bør inneha. Skal administrative eller faglige kvalifikasjoner erstattes eller suppleres med andre ferdigheter og kvalifikasjoner? Kartlegging av lederkompetanse i 2020 tyder på at om lag 50% av lederne i den kommunale helse- og omsorgstjenesten ikke har formell lederutdanning over 30 studiepoeng (Helsedirektoratet, 2021). Ledere i helse og omsorgstjenesten har i stor grad blitt rekruttert av ansatte med helsefagbakgrunn. Den helsefaglige grunnutdanningen inneholder i liten grad undervisning i ledelse av en tøff virkelighet med behov for prioriteringer og med forventninger til resultater av samskaping.

1.1 Problemstilling

Er kommunene i gang med å endre lederkompetansen i helse- og omsorgstjenestene? Rekrutteres det ledere med mål om å håndtere sektorens behov for endring, utvikling og innovasjon? Er det innovasjon og endringskompetanse eller er det administrative kvaliteter som etterspørres? Har det skjedd en endring i de siste årene på hvilke lederferdigheter som etterspørres på de forskjellige ledernivåene? Hvilke lederferdigheter og lederkompetanse vektlegges ved rekruttering av ledere i kommunale helse og omsorgstjenester? Kan ferdighetene ses i sammenheng med mindre påvirkning fra New public management og mer påvirkning fra New public governance? Alle disse spørsmålene leder frem til oppgavens problemstilling;

Hvilke endringer har skjedd de siste 20 årene i lederferdigheter og lederkompetanse som vektlegges ved rekruttering av kommunale helseledere?

Kan endringer ses i sammenheng med dreining fra New public management til New public governance?

1.2 Avgrensing

Rekrutteringsprosesser har flere faser. Det avklares deltakere i et ansettelsesråd, det utarbeides tekst til stillingsannonser og bestemmes hvor det skal annonseres. Det gis som oftest mulighet for å få ytterligere informasjon pr telefon, og det gjennomføres intervjuer og innhentes referanser. Alle disse prosessene vil bidra til å belyse hva kommunene prioriterer og

vektlegger i sin rekruttering av helseledere. Oppgaven belyser bare innhold i tekst i stillingsannonser som sier noe om ønsket kompetanse og ferdigheter, og vil derfor bare gi svar på en del av helheten. Det er gjort et valg på teoretisk rammeverk for å klassifisere lederferdigheter. Valg av teori er gjort ut fra kunnskap om rammeverket gjennom masterutdanningen, og med tanke på at det vil kunne måle om endring kan ses i lys av dreiningen fra New public management til New public governance.

1.3 Disposisjon av oppgaven

Innledningsvis har jeg gitt en oversikt over oppgavens tematikk, problemstilling og valgte avgrensinger. Videre vil jeg i kapittel 2 redegjøre for de samfunnsmessige forhold og nasjonale føringer som bidrar til nye endringsbehov, deretter vil jeg presentere valgt teoretisk rammeverk for kategorisering av lederferdigheter, og jeg vil presentere teori som belyser hvilke lederferdigheter som kreves i de nye endringsbehovene. Gjennom kapittelet fremsettes 6 hypoteser for bruk i forskningen. I kapittel 3 beskrives valgt forskningsmetode, operasjonalisering av variabler, fremgangsmåte og det gjøres en vurdering av forskningens kvalitet. I kapittel 4 presenteres resultatene, og etterfølges av femte kapittel som diskuterer funnene i lys av rammeverket og de fremsatte hypotesene i kapittel 2. Oppgaven avsluttes med konklusjon i kapittel seks der problemstilling besvares.

2 Teori

Teorikapittelet er tredelt. Jeg vil først beskrive samfunnsmessige forhold, forskning og utredninger som beskriver behov for endring i ledelse og utvikling av kommunal helse og omsorgstjeneste, der samskaping trekkes frem som en nøkkel for å møte demografisk utvikling og knappere økonomiske rammer. Deretter vil jeg legge frem teori om lederadferd som vil bli benyttet som grunnlag for analyse. I kapittelets tredje del redegjøres for teori som underbygger at de beskrevne endringene vil kunne medføre endret krav til kompetanse og ferdigheter hos ledere.

2.1 Endringer i helseledelse i kommunene

I forbindelse med Stortingsmelding 15, *Leve hele livet. En kvalitetsreform for eldre* (Helse og omsorgsdepartementet (HOD), 2018), ble det av Senter for omsorgsforskning utarbeidet et kunnskapsnotat: *Leve hele livet – En kvalitetsreform for eldre. Styring og ledelse, forbedringsarbeid og innovasjon* (Cappelen et al., 2020). Kunnskapsnotatet bygger på et utvalg av kunnskap som foreligger spredt som politiske føringer, juridiske reguleringer, faglige anbefalinger, utviklingsarbeid og forskning, og gir grunnlag for min beskrivelse av endringer i helseledelse i kommunene.

Den demografiske utviklingen utfordrer kommunene til å effektivisere en sektor som i stor grad er styrt av lov og rettigheter. Det forventes at kommunen skal øke eget handlingsrom gjennom å jobbe smartere og mer rasjonelt, samtidig som kvaliteten på tjenestene opprettholdes. Helse- og omsorgstjenester er viktige velferdsordninger for befolkningen. Ledere i disse tjenestene har fått et samfunnsoppdrag med å forvalte og lede tjenestene slik at samfunnets mål med tjenestene nås i størst mulig grad. Tjenestene utøves i komplekse organisasjoner som driver døgnkontinuerlig virksomhet hele uka hele året gjennom. Dette stiller store krav til lederskap, tverrfaglig samarbeid, samspill med andre aktører og fagkompetanse. Det forventes at ulike tjenesteområder samhandler helhetlig og koordinert, og at ledelsen legger til rette for brukermedvirkning i ulike prosesser (Cappelen et al., 2020, s. 14 og 15).

Politiske føringer, juridiske reguleringer, faglige anbefalinger, utviklingsarbeid og forskning viser at tjenestene står i en brytningstid i realiseringen av gode og effektive tjenester. Det stilles krav om målstyring ovenfra og forventes involvering fra ansatte og brukere (Cappelen et al., 2020, s. 1 og 2). Helse- og omsorgssektoren i kommunene vil i praksis ha et stort operasjonelt ansvar for å sikre en utvikling som ivaretar nødvendige helse og omsorgstjenester nå og i fremover i tid, men det understrekes at også øvrige sektorer må bidra og forpliktes. For å lykkes med endringer som varer over tid kreves høy grad av medvirkning fra andre sektorer, innbyggere, frivillige og næringsliv. I de nasjonale styringsdokumenter blir det pekt på at styring og ledelse er nøkkelen i dette arbeidet. Primærhelsemeldingen understreker behovet for gode styringssystem, og i Stortingsmelding 26, Fremtidens primærhelsetjeneste, fremhever ledelse og arbeid i team som viktige faktorer (Cappelen et al., 2020 s. 13 og 14). Tiltak som velges vil prege både forbedringsarbeid og evnen til innovasjon.

Endringsarbeid i helse- og omsorgstjenester er et stort fagfelt og det bygger på ulike ideologiske og faglige premisser. Cappelen et al. sier at: «*De siste 30 års forskning internasjonalt viser at to av tre endringsprosesser ikke skaper merverdi*» (2020, s.1). De viser til at forskning har vist at det er et ubrukt potensial i samfunnet når det gjelder å legge til rette for deltakelse og mobilisering av de menneskelige ressursene i samfunnet. Dette potensialet trekkes frem av kommunene som en av løsningene for å skape fortsette å kunne gi nødvendige helse og omsorgstjenester i møte med demografiutvikling og reduserte økonomiske rammer.

I kartlegging fra KS av prioriterte politikkområder i et utvalg kommuner og fylkeskommuner, fremhever kommunene samskaping og digitalisering som to viktige virkemidler i gjennomføring av endringer og omstilling som er nødvendig for å kunne levere gode tjenester til innbyggerne med knappere midler (Bang-Andersen et al., 2019). Kommunene benytter samskappingskommunen som et begrep. De beskriver at de må tenke nytt om det å være en tjenesteyter og at dette er en rolle i endring. Begreper som samskaping, kommune 3.0 og smart-kommune står sentralt i kommunale styringsdokumenter.

Telemarksforskning har utarbeidet et kunnskapsgrunnlag ved hjelp av litteraturgjennomgang, spørreundersøkelse til enhetsledere i norske kommuner og casestudier av to kommuner, *Innbyggerinvolvering og samskaping i kommunal sektor* (Momrak & Leikvoll, 2019). De sier at kommunene omtaler samskaping først og fremst som en mulig løsning på en presset ressursituasjon, demografiske endringer og økende krav til kommunal tjenesteyting. Samskaping trekkes også frem av kommunene som en måte å jobbe med såkalte samfunnsfloker; komplekse og sammensatte samfunnsutfordringer som går på tvers av fag og kommunale områder, og derfor må løses på tvers (Momrak & Leikvoll, 2019, s. 4).

I innledningen i boken *Brukerorientert ledelse i offentlig sektor* (Ellingsen et al., 2022) vises til forskjellige kartlegginger som viser at det er en utvikling i retning av styrket dialog og involvering av brukere i utviklingen av tjenester og gjennomføring av ulike oppgaver. «*Samproduksjon av tjenester for å reformere og effektivisere offentlig sektor og aktivere brukere er det nye mantraet verden over*» (Ellingsen et al., 2022, s. 98). Samproduksjon skal gjøre tjenestene mer demokratiske, bedre kvaliteten og bidra til at velferdsstaten opprettholder sin bærekraft.

Begrepene samproduksjon, samstyring og samskaping blir benyttet om hverandre med nyanser av innhold. Osborne (et al., 2016) definerer samproduksjon som «*Frivillig eller ufrivillig involvering av brukere av offentlige tjenester i design, ledelse, levering og/eller evaluering av offentlige tjenester*» (Osborne et al., 2016., s. 640). Ellingsen et al. (2022, s. 98 og 99) definerer samskaping ved å utvide denne definisjonen av samproduksjon til også å omfatte samarbeidet mellom profesjonelle medarbeidere i offentlig sektor og brukerne på individnivå. De mener at denne definisjonen rommer det strategiske aspektet ved ledelse og rommer den felles verdiskapingsprosessen som skjer mellom ledere, medarbeidere og brukere i det offentlige.

Kommune 2.0 brukes som en beskrivelse der kommunene er en organisasjon som yter tjenester til innbyggerne, og innbyggerne er kunder. Den fremtidige kommunale tjenesteytingen innebærer at innbyggere og kommunen bestemmer hva man skal få til i fellesskap. Kommunens ansatte kan bidra til å finne disse ressursene, og bringe mennesker sammen der de kan støtte og hjelpe hverandre. Dette beskrives gjerne som kommune 3.0. Her beskrevet med et eksempel fra Rana kommune (Bang-Andersen et al., 2019):

Figur 1: Fra tjenestesamfunn til fellesskapsamfunn - og bærekraftig utvikling



Det kan diskuteres om begrepet kommune 3.0 er en helt ny retning eller om den har elementer i seg som kan ses fra tidligere tider der den frivillige omsorgen ivaretok en større del av omsorgsoppgavene i samfunnet. Kritikere vil hevde at samskaping og overgang til kommune

3.0 i handler om å løfte noe av velferdsstatens oppgaver tilbake til frivillige, familien og pårørende.

Denne dreiningen fra kommune 2.0 til kommune 3.0, kan ses i lys av overgangen fra påvirkning fra New public management til påvirkning fra New public governance. **New public management (NPM)** er en fellesbetegnelse på en endring som siden 1980-tallet har hatt mål om å effektivisere offentlig sektor ved hjelp av styringsprinsipper fra privat sektor. (Cappelen et al., 2020, s. 13). Fra å ha et klassisk offentlig administrasjonsregime organiserte offentlig sektor seg mer ut fra modellen til privat sektor. Norge var nølende til å innhente modellen inn i helsevesenet, men den begynte å bli godt innført fra begynnelsen av 2000-tallet (Askvik et al., 2011, s. 44). NPM fremhever den profesjonelle lederrollen. Indirekte kontroll ble mer vektlagt. Bruk av mål og resultatkrav skulle gi ønsket kvalitet og effektivitet. Måltall som KOSTRA ble innført og bidro til sammenligning av effektivitet kommunene imellom (Øgård, 2005, s. 28-29).

Tidligere var det primært fagpersoner som var blitt rekruttert til helselederstillinger. Ved fremhevelse av den profesjonelle lederrollen ble kompetanse om ledelse, styring og økonomi mer sentralt. Mange kommuner gikk på slutten av 1990 tallet over til en tonivåmodell hvor alle ledd mellom rådmann og resultatansvarlig leder for et tjenesteområde ble fjernet. Med denne endringen ble det satt mer krav til profesjonelt lederskap (Hatland et al., 2011 s. 199-201).

Gradvis har det skjedd en endring i måten å styre på, og inn i 2000-tallet har New public governance blitt brukt som begrep på at styring og ledelse i offentlig sektor i stigende grad preges av samstyre, og samarbeid. Begrepet **New public governance (NPG)** ble lansert av samfunnsviter Stephen Osborne, og ble brukt for å beskrive endring i statlig styring fra 1990- eller 2000 årene. Hans hovedpoeng er at styring og ledelse i stigende grad preges av samstyre, og der flere demokratinivåer og aktører, blant annet innbyggere eller brukere spiller en økende rolle (Osborne, 2007).

Norske kommuner er i en brytningstid. Ledelse i offentlig sektor er krevende, og det kan være utfordrende å finne sitt handlingsrom innenfor rammene av det offentlige systemet (Ellingsen et al., 2022, s. 11). Ledere i kommunale helse og omsorgstjenester står i dilemmaet mellom hvordan involvere uten å miste styringen, og hvordan styre uten å miste tillit og eierskap

(Cappelen et al., 2020, s.1). Det er gitt disse lederne et omfattende oppdrag, som vil kreve mye av både kompetanse og ferdigheter.

Dette leder til følgende hypoteser:

Hypotese 1: *Krav og ønske om lederutdanning har økt fra 2001/2002 til 2022/2023.*

Hypotese 2: *Krav og ønske om ledererfaring har økt fra 2001/2002 til 2022/2023.*

2.2 Lederferdigheter

Det diskuteres nå et oppgjør med NPM som styringsmodell i kommunene, til fordel for innføring av en tillitsmodell, der mål- og resultatstyring står i motsetningsforhold til tillitsbasert styring. (Kuvaas, 2017). Tillitsbasert styring og ledelse er også viktig i utviklingen av nye samarbeidsformer og i samskaping. Skal en lykkes i samskaping er tillit mellom deltakere i en slik prosess helt vesentlig. Hvilke krav det stiller til ledelse og om disse kravene er endret, er tema for denne oppgaven og jeg vil videre redegjøre for lederteori som kan bidra til å måle om dreiningen i samfunnet har gitt endring i hvilke lederferdigheter som etterspørres.

Ledelsesforskning gir mange forskjellige forståelser av ledelse. Yukl & Gardner beskriver ledelse som «*en prosess hvor lederen søker å påvirke andre, og gjennom det strukturere og koordinere aktivitetene og relasjonene i en organisasjon*» (2020, s. 22). Ellingsen et al. (2022, s. 42) sier at god ledelse handler både om egenskaper og også om adferd og situasjonen ledelsen utøves i.

For å kunne forske på om det er lederferdigheter som i større grad etterspørres nå enn for 20 år siden, er det i mitt forskningsdesign nødvendig å benytte et rammeverk for å kategorisere lederferdigheter. Jeg har valgt å benytte en helhetlig modellering av adferdstyper utarbeidet av Gary Yukl, TRC-modellen. Bokstavene TRC står for Theory, Relation og Change (Yukl, 2010).

Yukl (2012) har brukt modelleringen i forskning på effektiv lederadferd. I denne oppgaven er det ikke svar på hva som er mest effektiv lederadferd som skal undersøkes. Men det er nødvendig å kategorisere lederferdigheter og kompetanse for å kunne frembringe data for kvantitativ forskning. Yukl sier at et viktig mål i forskning på ledelse er å identifisere aspekter

ved atferd som forklarer lederens innflytelse på ytelsen til et team, en avdeling eller en organisasjon. For å kunne designe forskning og formulere teorier mener Yukl derfor det er viktig at lederatferds-kategorier er observerbare, distinkte, målbare og relevante for mange typer ledere.

Yukl (2010) identifiserte med bakgrunn i egen og andres forskning 19 adferds-kategorier hos ledere. Disse 19 adferds-kategoriene ble klassifisert i tre adferdstyper i Yukl sin TRC-modell, oppgave- relasjons- og endringsorientert adferd.

Oppgaveorientert adferd handler om å klargjøre roller, planlegge og organiserer større oppgaver og følge opp hvordan disse oppgavene blir gjort. Det innebærer å benytte personale og ressurser effektivt, opprettholde en stabil og pålitelig organisasjon og øke kvalitet og produktivitet. Å klargjøre roller, planlegge, organisere og overvåke driften er adferd som er oppgaveorientert.

Den **relasjonsorienterte adferden** handler om å støtte medarbeidere, hjelpe til deres utvikling og ta hånd om eventuelle konflikter. Å fremme samarbeid, trivsel, arbeidsmiljø gir eierskap til organisasjonen og dens mål. Å støtte og utvikle de ansatte, involvere og gi anerkjennelse og håndtere konflikter er adferd som er relasjonsorientert.

Endringsorientert adferd handler om å kunne følge og tolke eksterne hendelser eller andre påvirkningsfaktorer for så å formulere en god visjon og foreslå strategier for å samle medarbeiderne i en endring. Det handler om å kunne skape forståelse for nødvendighet for endring, og oppmuntre og fasilitere endring og innovasjon, blant annet ved å være en lagbygger som utvikler koalisjoner som støtter og bidrar i endringen. Å kunne tolke hendelser i omgivelsene, skape en forståelse for endringsbehov og foreslå innovative strategier og visjoner er eksempler på endringsorientert adferd.

Yukl (2010) understreker at alle de tre kategoriene i TRC-modellen er relevant for de fleste ledere. Men en god leder er den som kan benytte ulike roller ut fra ulike situasjoner. I et stabilt miljø med lite behov for endring vil en oppgaveorientert adferd være mer viktig enn en endringsorientert adferd. Og i tider med behov for endring for å tilpasse seg nye krav vil endringsorientert adferd være mer fremtredende.

Den relasjonsorienterte atferden er ifølge Yukl (2010) mer gjennomførbar i et stabilt miljø enn i et miljø i endring. Det er derfor viktig at lederen er bevisst dette i endringsprosesser, der relasjonsorientert atferd også er viktig sammen med endringsorientert adferd.

Endringsorientert ledelse er en tredje lederstil som har blitt mer aktuell fordi organisasjoner i endring trenger ledere som kan håndtere både relasjoner til ansatte og samtidig ha søkelys på endringer i oppgaver og i organisasjon.

Ellingsen et al. (2022, s. 44 og 45) utvider Yukl sin TRC-modell med en fjerde adferdstype, **brukerorientert adferd**. Den brukerorienterte adferden skiller seg fra de andre ved at lederen ser aktivitet, medarbeidere og organisasjon gjennom brukerens blick og forsøker å ta deres ståsted. Alle fire adferdstypene kan kreves for å få et godt beslutningsgrunnlag, men den brukerorienterte tilnærmingen bidrar til at brukers innspill og råd blir en reell del av beslutningsgrunnlaget.

Brukerorientert ledelse tas med i denne oppgavens forskning på endring i lederferdigheter. En kan argumentere for at brukerorientert ledelse har fått større fokus de siste årene, og at det kan forventes at dette synes i dagens ønskede ledelsesferdigheter. I begrepet kommune 3.0 skal de menneskelige ressursene i samfunnet i større grad frigjøres gjennom samskaping og samhandling. Ellingsen et al (2022, s. 45) sier at en brukerorientert ledelsestilnærming handler om at lederen snur seg mot innbyggerne eller brukeren, og ser organisasjonen, aktiviteten i den og medarbeidere gjennom brukerens øyne og forsøker å belyse situasjonen fra det perspektivet. Dette kan bidra til nye perspektiver og sikrer at bruker/innbyggers innspill og råd blir en reell del av et beslutningsgrunnlag.

Tabell 1: Adferdstyper hos ledere

Oppgaveorientert	Relasjonsorientert	Endringsorientert	Brukerorientert
Legger vekt på de daglige oppgavene, oppfølging og evaluering, mål og rammer	Støtter og hjelper medarbeidere til å utvikle faglige og personlige ferdigheter	Tenker nytt og inspirerer, skaper mening og stimulerer til utvikling, gir retning til arbeidet	Setter brukerens behov, forventninger og forutsetninger i sentrum.

(Ellingsen et al., 2022, s.44 og 45)

Ellingsen et al. (2022, s. 36) beskriver hvordan forskjellige syn på ledelse til sammen beskriver en hybrid forståelse av ledelse. Ulike perspektiver og metoder vil gli over i hverandre og påvirkes av trekk ved ledere, adferden ledere har og situasjonen det ledes i. De ledere som mestrer ulike lederstiler vil ha et større repertoar i møte med ulike situasjoner.

2.3 Endring kan gi behov for nye ferdigheter

Samskaping innebærer at en utvikler nye løsninger i likeverdige partnerskap sammen med de som skal bruke dem, i stedet for å gjøre for dem. Samskaping som begrep benyttes stadig mer innen både velferdspolitik og velferdsforskning, og får mer plass i diskursen om utforming av velferdstjenester. Kommunesektoren blir sett på som det stedet der samskaping har størst potensiale fordi kommunene er blant de viktigste utøvende aktørene innen offentlig tjenesteyting, og de er den offentlige aktøren som er nærmest mottakeren av slike tjenester (Simonsson et al., 2023).

Samskaping som begrep fremstår mer som en helhet av forståelser og praksiser enn som en spesifikk metode. Samskaping beskrives som en felles innsats for å møte utfordringer i å ivareta en bærekraftig utvikling av velferdsstaten. Begrepet samskaping benyttes og forstås ulikt. Når bruksområdet og av begrepet er så variert så kan det være hensiktsmessig å differensiere begrepsbruken og presisere om det handler om samstyring på systemnivå, samskaping på organisasjons nivå eller samproduksjonen på individnivå (Simonsson et al., 2023). Jeg har valgt å se samskaping, samproduksjon og samhandling under ett i forhold til nødvendige lederferdigheter. Det er forskjellige nyanser på innholdet i begrepene, men det er særlig innen begrepet samhandling en foreløpig finner relevant teori om lederadferd og lederferdigheter.

Samskaping og samhandling må ledes. God ledelse i samhandling handler om å forstå og ta innover seg den sammenhengen det aktuelle samarbeidet befinner seg i (Holmen & Hanssen, 2013, s. 29). Denne type lederskap er i større grad fasiliterende heller enn dirigerende. Lederen skal vise gode kommunikasjonsevner og samarbeidsstrategier for å føre de ulike partene sammen. Den enkelte leder må i sine vurderinger finne balansen mellom strategisk arbeid som følge av de interne diskusjonene og i rammen av politiske og administrative føringer. Vurderingene må alltid ha som mål balansere effektiv og demokratisk ytelse.

Paul Williams beskriver nye krav til lederroller eller lederadferd i en postmoderne organisasjon i sin artikkel *The competent boundary spanner* (2002). Han innleder artikkelen med å beskrive det han omtaler som «wicked issues», og som jeg videre vil omtale som samfunnsfloker. Han påpeker at samfunnsfloker er en utfordring som trolig ikke blir løst i den offentlige politikken og forvaltningen, og mente at det var naturlig å ha et overordnet blikk på organisasjonsformen i det offentlige som da var påvirket av tenkningen fra New public management. Williams sier at disse samfunnsflokene er grenseløse i sin natur, og at det ikke er gunstig å møte disse med den tradisjonelle byråkratiske og hierarkiske organiseringen i samfunnet. Han mener det må settes søkelys på mer tverrorganisatorisk samarbeid for å løse disse samfunnsflokene, og de vil best kunne løses i en postmoderne organisasjonsform. Hans beskrivelse av den postmoderne organisasjonsformen har mange likheter med Osbornes beskrivelse av New Public Governance.

Williams (2002) fremhever hvordan verdien av den enkelte aktørens ferdigheter bidrar til å lykkes i den samarbeidende og samskapende organisasjonen. Ferdigheter og kompetanse vil være mindre fagorienterte eller profesjonelle, og i større grad være relasjonelle og mellommenneskelige. For å lykkes i samarbeid og samskaping utenfor egen organisasjon må det bygges tillitskultur og en må skape forståelse for kompleksiteter og gjensidige avhengigheter. Det innebærer håndtering av forskjeller, investering av tid for å skape gjensidig forståelse og forstå hverandres ståsted. Fordi det ikke er direkte myndighetslinjer mellom partene, er samarbeidet avhengig av beslutningsmodeller som konsensus, likhet og vinn-vinn-løsninger. Ledelse i en slik prosess krever forståelse av gjensidige avhengigheter, en mellommenneskelig stil som er respektfull og tillitsfull, og en drivkraft for å finne løsninger som utgjør en forskjell. Lederferdigheter som trekkes frem for å lykkes er evne til å lytte, evne til å kommunisere klart og forståelig, kunne jakte felles betydning og forståelse, og en sensitiv ledelse for å sikre at alle føler seg verdsatt i samarbeidet. Leder må være en god relasjonsbygger og evne å se og håndtere uenigheter og konflikter. Det trekkes frem at de som lykkes best er de ledere som har en lett og innbydende personlighet, og som er i stand til å legge vekk sin organisatoriske og profesjonelle bagasje. Tillit fremheves som en nøkkelvariabel for å lykkes i samskaping.

Chris Ansell og Alison Gash (2012) ser på hvordan lederrollen kan være med på å bringe samarbeid fremover. De ser på samarbeid i en samstyringsverden der aktørene deltar frivillig

og fortsatt kontrollerer sine egne ressurser, autoritet og makt (Ansell & Gash, 2012, s.5). Denne måten å se på samarbeid på er godt overførbart til forståelsen av samskaping som der en finner løsninger i likeverdige partnerskap. Ansell og Gash fremhever at lederrollen må være fasiliterende, og skape et samarbeidsmiljø som gir rom for at deltakerne bidrar og samhandler. Ledere av samarbeid har ansvar for å styre samarbeide mot å oppnå både effektiv tjenesteleveranse og konsensus eller problemløsning innenfor rammen av det frivillige samarbeidet. Lederen må derfor ha en tilretteleggende rolle, oppmuntre til og gjøre det mulig for partene å samarbeide effektivt. Ansell og Gash (2012 s. 5) beskriver både en strategisk lederrolle (The Sponsor) og en operativ lederrolle (The Champion) i samarbeid. Den som innehar den strategiske lederrollen er en som står i bakgrunnen for den daglige samarbeidsprosessen, men har ressurser og myndighet for å støtte prosessen. Det er naturlig at en slik rolle ofte ligger til ledere i de høyeste ledernivåene i kommunehelsetjenesten. Den som innehar den operative lederrollen i samarbeidet er den som bringer samarbeidsprosesser fremover ved å initiere, veilede og styre samhandlingen.

Min antakelse er at kommunene var mer påvirket av NPM for 20 år tilbake, og at det kan ses ved at oppgaveorienterte lederegenskaper hadde stor plass i annonsering etter helseledere. Både Williams (2002) og Ansell & Gash (2012) beskriver lederegenskaper som bidrar til god samhandling og samskaping. Dette er egenskaper som i stor grad innehar relasjonsorientert og endringsorientert adferd. Min antagelse er at slike egenskaper er mer omtalt og mer ønsket hos kommunale helseledere nå enn de var for 20 år tilbake, og at andelen oppgaveorienterte lederferdigheter er blitt redusert til fordel for relasjonsorienterte og endringsorienterte lederferdigheter. Dette leder frem til følgende hypotese:

Hypotese 3: Oppgaveorienterte lederferdigheter er mindre fremtredende i rekruttering av helseleder i dag enn for 20 år siden.

Ledelsesoppdraget i offentlig sektor er i endring. Endringen har særlig kommet med behovet for effektivisering for å møte den demografiske utviklingen. Karismatisk ledelse har igjen blitt trukket frem, men med en endret forståelse. Ellingsen et al. (2022 s. 37) sier at karisma i sin moderne form forstås mer som lederes kommunikasjonsevne internt i organisasjonen og med omgivelsene enn som at de har visse medfødte egenskaper. Disse ferdighetene kan trenes på og læres. Kommunikasjonsferdigheter som skaper oppslutning og engasjement rundt visjoner bidrar til å skape eierskap hos alle aktører i endringsprosesser. Samarbeidsevne og

samarbeidsvilje gir mulighet for nye samarbeidsformer, og evne til å ta til seg og absorbere ny kunnskap er viktig for å finne de nye løsningene (Ellingsen et al., 2022, s.37).

Brukerorientering er viktig i moderniseringen av offentlig sektor. Det er et grunnleggende prinsipp at offentlig forvaltning skal ta hensyn til brukernes behov, ønsker og forventninger. I helsetjenester er brukermedvirkning også lovpålagt. Det er krav om medvirkning i egen behandling og representasjon i råd og utvalg. I samskaping har ledere et tosidig ansvar, de skal jobbe utad mot brukere/innbyggere og skape realistiske forventninger til tjenestene, og de skal jobbe innad med å sette ansatte og virksomheten i stand til å innfri forventningene de har (Ellingsen et al., 2022, s. 97-138). Den brukerorienterte tankegangen har utviklet seg, og man har gått fra å se brukere som passive mottakere av tjenester som må kontrolleres og følges opp, til å se brukere som aktive medspillere der gode opplevelser er en del av den totale tjenesten og opplevd kvalitet (Ellingsen et al., 2022, s. 111 og 112). At brukerorientering er en tydelig verdi som både leder og medarbeidere identifiserer seg med er avgjørende for å få til en samskaping som gir verdiskaping. En utvikling fra kommune 2.0 til kommune 3.0 vil medføre mer samskaping og mer samhandling og dette leder meg frem til følgende hypotese:

Hypotese 4: Brukerorienterte lederferdigheter gis større plass i stillingsannonser etter kommunale helseledere nå enn for 20 år siden.

Endring tar tid. Det kan være at endring, som har kommet med behovet for effektivisering for å møte den demografiske utviklingen, først forstås og eies av kommunens øverste ledelse. Ansell og Gash (2012) beskriver både en strategisk lederrolle og en operativ lederrolle i samarbeid. Den strategiske lederrollen vil ofte ligge i toppledelsen av kommunehelsetjenesten, og det er derfor naturlig å tenke at en operativ lederrolle er mer vanlig i de lavere lederleddene. Det vil derfor være interessant å se om endringen er like godt synlig i de forskjellige ledernivåene i kommunen, og hvordan dette fordeler seg. Den strategiske lederrollen innehar myndighet og ressurser for å støtte prosessen og bidrar gjerne ikke inn i det direkte arbeidet, men som en gir mål og visjon for endringsbehovet gjennom å skape mening og forståelse for behovet. Disse egenskapene finner en i det Yukl (2012) beskriver som endringsorienterte lederegenskaper. Dette leder frem til følgende hypotese:

Hypotese 5: I dagens stillingsannonser etter toppledere vektlegges endringsorienterte lederferdigheter i større grad enn på de andre ledernivåene

Både toppledere og mellomledere leder andre ledere. Avdelingsledere leder ansatte i utøvende tjenester. Paul Williams (2002) belyser nødvendigheten av å ta et bottum-up perspektiv, og se på organisering og arbeidets betydning ut fra individets forståelse og behov. Det er de utøvende bruker-/pasientnære tjenestene som har fortløpende samarbeid med innbyggerne i en kommune. Avdelingsledere har sammen med sine medarbeidere den rollen som Ansell og Gash (2012) beskriver som operativ lederrolle i samarbeid. Williams (2002) beskriver mange relasjonelle lederegenskaper for å lykkes i denne samhandlingen. Det er derfor nærliggende å anta at de relasjonelle- og brukerorienterte ferdighetene er mest fremtredende på dette ledernivået. Dette leder meg frem til en siste hypotese:

Hypotese 6: I dagens stillingsannonser etter avdelingsledere vektlegges relasjonsorienterte og brukerorienterte lederferdigheter i større grad enn på de andre ledernivåene.

Jeg har nå beskrevet teorigrunnlag og fremlagt hypoteser for å belyse oppgavens problemstilling. I neste kapittel vil jeg redegjøre for den forskningsmetode som er benyttet, før jeg i oppgavens analysekapittel beskriver om funn i forskningen gir støtte til fremlagte hypoteser eller ikke.

3 Metode

I dette kapittelet redegjøres for metoder som er benyttet for å innhente data, datainnsamling og gjennomføring av analysen. Avslutningsvis gjør jeg en vurdering av metodiske styrker og svakheter.

3.1 Valg av metode

Oppgavens problemstilling belyses gjennom en kvantitativ innholdsanalyse av stillingsannonser fra to forskjellige tidspunkt, 2001-2002 og 2022-2023.

For å besvare oppgavens problemstilling og hypoteser er det nødvendig å innhente data fra dagens praksis og fra tidligere praksis. I rekrutteringsprosesser av kommunale helseledere må kommunene skissere ferdigheter og kompetanse en ønsker ut fra kommunens behov. Ønsker eller krav om ferdigheter og kompetanse vil være et uttrykk for hva som forventes av

lederadferd, ferdigheter, erfaringer og formalkompetanse. For å undersøke om dette har endret seg ble det vurdert flere måter å belyse dette på. Som eksempel kunne intervju gitt viktig innblikk i hvilken opplevelse aktuelle informanter har av endring i krav til ledelse de siste 20 årene, og i hvilken grad de opplever at kommunene rekrutterer annen kompetanse. Å få nok informanter som har erfaring til å kunne belyse dette kan være krevende og det ville vært svært vanskelig å trekke konklusjoner om utvikling, da endring vil basere seg på informantenes ulike minner fra erfaringer og opplevelser fra 20 år tilbake. Jeg har derfor valgt å gjennomføre en tidsserieundersøkelse ved å undersøke samme fenomen med cirka 20 års mellomrom ved å se på utlysningstekst i stillingsannonser fra to tidspunkt, 2001/2002 og 2022/2023.

Jeg henter data fra stillingsannonser. Disse annonsene er et verktøy i en rekrutteringsprosess og ikke ment for kvantitativ forskning på hvilken kompetanse eller ferdigheter kommunene ønsker hos sine helseledere. Resultatene vil derfor ikke kunne si mer enn det annonsene sier, og bare gi en bit av helheten. Karin Helgesson (2011) har forsket på om endringer i samfunnet kan forklare endringer i stillingsannonser. Hun skriver i sin doktorgradsavhandling «*Platsannonser i tiden: den orubricerade platsannonseren 1955-2005*» at stillingsannonser gir innblikk i hvilke verdier og oppfatninger som råder i arbeidslivet på et gitt tidspunkt, og at de derfor kan fungere som vinduer inn i fortiden. Med det utgangspunktet vil bruk av stillingsannonser som grunnlag for innhenting av data gi et beskrivende bilde fra den tidsperioden de ble brukt, og vil være valide data for å belyse oppgavens problemstilling.

Valg av å benytte kvantitativ innholdsanalyse bygger på at det gir konkrete og observerbare data fra tekstmaterialet. Det gir mindre rom for å tolke mening bak teksten enn det som er tilfelle i de beslektede teknikkene ideanalyse og diskursanalyse. Innholdsanalysen bygger på forekomst av ord eller begreper som kan kodes og klassifiseres i forhåndsdefinerte kategorier. Metoden gir grunnlag for slutninger som er repliserbare, forutsatt at kodeskjemaet gir tydelige føringer for kodingen som hvilke egenskaper som skal måles og hvordan de kodes (Bratberg, 2021). Jeg vil videre i metode kapittelet vise hvordan jeg har samlet inn data og gjennomført innholdsanalysen.

3.2 Datainnsamling

For å svare på problemstillingen var det nødvendig å finne stillingsannonser fra dagens praksis og fra tidligere praksis. Jeg ønsket å ha cirka 20 års mellomrom i tidsperioden for å i større grad kunne forvente å finne endring ut fra de beskrevne endringene og forventingene til helsetjenesten i kommunen. I stor grad speiler det også min tidsperiode som leder i kommunehelsetjenesten.

Det er skjedd endringer i hvor stillingsannonser annonseres de siste 20 årene. I dag finnes mange nettsider for annonsering av stillinger. Det annonseres flest stillingsannonser på finn.no og på arbeidsplassen.nav.no. Det var ikke så vanlig med digitale annonser tidlig på 2000-tallet. De fleste kommuner annonserte i lokalpresse eller i andre tidsskrift.

Det ble gjort forsøk på å få tilgang til historisk data hos finn.no, med tanke på å bruke lik plattform for datainnhenting. Finn.no ble først etablert i 2000, og det ville trolig vært nødvendig med et kortere tidsintervall mellom datasettene da denne plattformen ikke var så utbredt brukt tidlig på 2000-tallet. Finn.no ga ikke tilgang til historisk data. Den samme henvendelsen ble sendt til Norsk lysningsblad og nav.no med negativ tilbakemelding. Det var derfor ikke mulig å samle inn annonser annonsert på samme type plattform fra de to tidsperiodene.

Kommuner over hele landet publiserte topplederstillinger i tidsskriftet Kommunal rapport på tidlig 2000-tall. Dette tidsskriftet benyttes også digitalt i dag. For lederstillinger på avdelings- og virksomhetsledernivå benyttet kommuner over hele landet tidsskriftet Sykepleien. Etter å ha kontaktet både finn.no og Norsk lysningsblad for tilgang på historiske data uten resultat, valgte jeg å samle stillingsannonser fra Sykepleien og fra Kommunal rapport i perioden 2001-2002. Samtidig ble det hentet ut stillingsutlysninger ved hjelp av søk på finn.no i perioden fra og med august 2022 til og med januar 2023.

Mål for datainnsamlingen var minimum 90 stillingsannonser for hver tidsperiode, hvorav stillinger fra 3 ledernivåer, minimum 30 annonser fra hvert nivå. Tidsskriftet sykepleien fra perioden var digitalisert og søkbar i søketjenesten Oria. Innsamlingen foregikk ved en kronologisk gjennomgang, først av alle utgavene i 2002 og deretter 2001. Kommunal rapport fra ønsket periode fantes ikke digitalisert på Oria eller på nasjonalbiblioteket, men var tilgjengelig i papirformat i lokalene til tidsskriftets redaksjon. Der fikk jeg komme på besøk

for manuelt å lese igjennom deres papirversjoner. Jeg benyttet alle aktuelle annonser fra utgivelsene i 2001 og 2002.

Fra august 2022 og frem til januar 2023 gjennomførte jeg ukentlige søk etter utlyste kommunale helselederstillinger. I registreringen på finn.no ble lagrede annonser merket digitalt og lagt i en egen mappe for å sikre at jeg ikke registrerte samme annonse flere ganger.

Alle annonser, både fra finn.no, sykepleien og fra kommunal rapport ble tatt bilde av, og lagret med et eget nummer, merket med hvilken tids-serie og hvilket ledernivå stillingen gjaldt. Det ble også notert kommunenavn for å kunne sjekke om jeg samlet inn like annonser fra to forskjellige utgaver av bladene. Jeg gikk kronologis gjennom årgangene, og når jeg gjennom søkene hadde fått over 30 funn på et ledernivå, ble videre annonser på tilsvarende ledernivå ikke registrert.

Alle registrerte annonser ble kategorisert inn i en fil i Excel. Det ble lagt inn observasjonsnummer, tidsperiode, ledernivå, kommunenavn og hvor annonsen ble hentet fra. Excel gir mulighet for å selekttere observasjonene og gir da større muligheter for kontroll underveis i datainnsamlingen. Ved å legge inn ledernivå kunne jeg underveis i datainnsamlingen selekttere på nivå for manuelt å telle antall observasjoner, og avslutte ved passerte 30 funn i gitt tidsperiode. Ved å notere kommunenavn kunne jeg gjennomføre kontroller der jeg hadde annonser fra samme kommune, for å sikre at det ikke var registrert samme annonse to ganger, eller at det var lik annonse, men med forskjellig utlysningstidspunkt.

3.3 Koding

Analyseenheten er stillingsannonser etter kommunale helseledere. Jeg har valgt å definere kommunale helseledere som ledere som leder tjenester som ytes etter krav i Helse og omsorgstjenesteloven.

Stillingsannonsers formål er å rekruttere. Annonsenes innhold varierer. I varierende grad benyttes bilder, informasjon om kommunen, administrativ organisering, beskrivelse av tjenestene, mål, verdier og visjoner. Det har derfor i gjennomføring av kodingen vært

nødvendig å benytte hele annonsen som kontekstenhet. Hele annonsen må gjennomgås for å kunne avgjøre om en variabel er til stede eller ikke.

Jeg har valgt å spesifisere hvilke beskrivelser som skal kodes, og hvilke beskrivelser som ikke kodes i denne oppgaven. Det har vært nødvendig både for å begrense oppgaven, og for å styrke oppgavens repliserbarhet, og redusere mulighet for tolkning og skjønn. Jeg benytter manifest innhold i annonsene til koding, og ikke latent innhold. Innledningsvis i flere annonser beskrives avdelingens eller virksomhetens mål og verdier, og noe av dette kunne vært benyttet i koding ved en tolkning av innholdet. Dette er valgt bort da jeg har gjennomført koding alene, og det ville gitt en redusert repliserbarhet å benytte latent innhold uten å ha flere med i kodingen. I det manifeste innholdet er det krav og ønsker om lederegenskaper, erfaring og kompetanse som kodes, settes inn i et kodeskjema, og danner grunnlaget for den kvantitative analysen. Andre opplysninger som eksempel organisering av kommunen, lønn, hva de arbeidsgiver tilbyr er ikke tatt inn i analysen, og ikke kodet.

Tabell 2: Kodeskjema

Variabel	Kodeinstruks	Verdier	Målenivå
Årstall	Hvilken tidsserie er annonsen fra?	2001/2002 2022/2023	nominal
Ledernivå	Ut fra et tredelt ledernivå, hvilket ledernivå har stillingen? Toppleder defineres inn i kommunens toppledergruppe, mellomleder leder andre ledere og avdelingsleder leder ansatte som utøver faget.	toppleder mellomleder avdelingsleder	ordinal
Utdanning ledelse	På hvilken måte bes om lederutdanning?	krav ønsket ikke nevnt	nominal
Erfaring ledelse	På hvilken måte bes om erfaring i ledelse?	krav ønsket ikke nevnt	nominal

Oppgaveorienterte lederferdigheter	Antall ord eller begrep i etterspurte egenskaper hos leder som kan beskrives som oppgaveorienterte lederferdigheter	Antall ganger nevnt i annonsen	forholdstall
Relasjonsorienterte lederferdigheter	Antall ord eller begrep i etterspurte egenskaper hos leder som kan beskrives som relasjonsorienterte lederferdigheter	Antall ganger nevnt i annonsen	forholdstall
Endringsorienterte lederferdigheter	Antall ord eller begrep i etterspurte egenskaper hos leder som kan beskrives som endringsorienterte lederferdigheter	Antall ganger nevnt i annonsen	forholdstall
Brukerorienterte lederferdigheter	Antall ord eller begrep i etterspurte egenskaper hos leder som kan beskrives som brukerorienterte lederegenskaper	Antall ganger nevnt i annonsen	forholdstall

I tillegg til kodeskjema over utarbeidet jeg et eget hjelpeskjema for koding av lederferdigheter, for de 4 variablene, oppgaveorienterte, relasjonsorienterte, endringsorienterte og brukerorienterte lederferdigheter. (vedlegg 1).

Hjelpeskjema for koding av lederferdigheter ble utarbeidet ved at jeg noterte ned hvilke ord og begrep som ble kodet for en observasjon og i hvilken av de 4 kategoriene. Det var noen begreper som var vanskelig å definere inn i de 4 valgte kategoriene. Disse funnene ble notert inn i en egen rubrikk i skjemaet for å dokumentere hvilke observasjoner som ikke ble kodet. Et eksempel på dette er «gode lederegenskaper», som er en beskrivelse som kan favne alle de 4 valgte kategoriene av lederferdigheter. Etter utarbeidelse av hjelpeskjema ble det gjennomført en endelig koding av alle annonsene. Hjelpeskjemaet er ikke utfyllende på alle ord og begreper. Annonsene inneholder mange beskrivelser som ligner på hverandre. Et eksempel er ordet *tillitsskapende* som ble skrevet ned i hjelpeskjema under kategori relasjon. Andre ord for tillitsskapende, som eksempel *gir tillit* eller *lar ansatte ta ansvar*, ble ikke skrevet ned i hjelpeskjema, men kodet som relasjonsorientert ferdighet. De nedtegnede ordene ga god styring på den endelige kodingen. Ved å skrive ned valgene som ble gjort i kodingen i hjelpeskjemaet styrkes etterprøvbareheten. Andre forskere kan dermed få samme resultat ved å

bruke dette skjemaet, selv om de ikke skulle være enig i hvilken kategori begrep og ord skal kodes.

I gjennomgang av annonsene ble alle observasjoner/annonser kategorisert i ledernivå ut fra tre nivåer; nivå 1 toppleder, nivå 2 mellomleder og nivå 3 avdelingsleder. Det var i de aller fleste annonsene tydelig beskrevet og lett kategoriserbart. Noen kommuner praktiserte forskjellige typer to-nivåmodeller som i varierende grad ble beskrevet i stillingsannonsen. De stillinger som var en del av rådmannens eller kommunedirektørens ledergruppe og som hadde ansvar for helsetjenester ble plassert ledernivå 1. Stillinger som hadde personalansvar for opp mot 30 årsverk og heller ikke hadde ledere eller fagledere under seg ble kategorisert i nivå 3. I noen tilfeller var det stillinger som ikke hadde avdelingsledere under seg, men en type assisterende leder eller fagledere i sitt lederteam, samt en sammensatt virksomhet med flere resultatenheter. Disse ble kategorisert på ledernivå 2, selv om de ikke hadde flere definerte avdelingsledere under seg. Ved denne måten å kategorisere på, vil funnene la seg sammenligne, og det er ledere med tilsvarende oppgaver og forventninger som sammenlignes i de tre forskjellige ledernivåene.

3.4 Gjennomføring av analyse

I arbeidet med kodingen ble alle data lagt inn i excel. Etter endt koding ble dataene hentet over til SPSS. Først ble kodeskjemaet lagt inn i «variable view» i SPSS, Alle variabler ble lagt inn, og beskrevet og tilpasset, ut fra variablenes og verdienes format og målenivå. Deretter ble datafilen i excel tilpasset formatet i kodeskjemaet i SPSS slik at det ble mulig å kopiere alle data over i SPSS datamatrikse under «data view». Observasjonene ble nummerert fra 1 til 188 i excel, og kopiert i samme rekkefølge over i SPSS.

For å belyse oppgavens problemstilling og hypoteser ut fra belyst teori ble det laget nye variabler, utledet av variablene om lederferdigheter. Utarbeidelse av disse variablene ble gjennomført etter beskrivelser i kap. 7 i *Introduksjon IBM SPSS Statistisk* (Johannessen & Tufte, 2022). Disse variablene viser hvordan de 4 kategoriene lederferdigheter fordeler seg prosentmessig mellom hverandre i hver observasjon. Denne variabelen ble laget ved at det først ble utarbeidet en variabel av den totale mengden observasjoner på lederferdigheter for hver observasjon. Deretter var det mulig å opprette en variabel på hver av de 4 kategoriene

lederferdigheter som viste hvor stor prosentandel antall observasjoner av den enkelte kategorien utgjorde av totalen.

Analysen er gjennomført av variabler på nominalnivå og ordinalnivå med færre enn 5 enheter. Det medfører at alle variabler er kategoriske variabler. I analysen av stillingsannonser varierer antall observasjoner på lederegenskaper fra 0 til 9 observasjoner. Med et så lavt antall observasjoner er gjennomsnitt valgt som statistisk målnivå. Resultatene er utarbeidet gjennom statistiske analyser av frekvens og gjennomsnitt ved bruk av univariat analyse i frekvenstabeller og sammenligninger mellom uavhengig og avhengig variabler i bivariat analyse i krysstabeller. Sammenligning av gjennomsnitt og frekvensfordeling presenteres i tabeller, og fremstilles grafisk i stolpediagram.

Datagrunnlaget er hentet fra to forskjellige plattformer i på to forskjellige tidspunkt, og vil være et utvalg fra den totale mengden stillingsannonser ved de to tidspunktene. Selv om jeg har gjennomført tiltak for å styrke reliabilitet i forhold til utvalget, så er det en usikkerhet om resultatene fra dette utvalget kan generaliseres. Det gjennomføres derfor hypotesetesting av resultatene i analysene ved bruk av signifikanstester. Signifikanstest vil måle i hvor stor grad det er sannsynlig å få samme resultat dersom undersøkelsen gjøres på nytt med et annet utvalg fra samme populasjon (Johannessen & Tufte, 2022, s. 95). Jeg har brukt et signifikansnivå på 5 % som er et vanlig nivå i samfunnsforskning (Johannessen et al., 2020, s.450). I sammenligning av gjennomsnitt er det benyttet T-test og i krysstabeller er det benyttet khikvadrattest.

3.5 Metodiske styrker og svakheter

Jeg har beskrevet de valgene jeg har gjort i forhold til innhenting av data og koding av dataene. Jeg vil i dette avsnittet belyse noen metodiske styrker og svakheter.

Reliabilitet handler om undersøkelsens pålitelighet og hvorvidt resultatene er konsistente og nøyaktige. Innholdsanalyser krever en sterk vektlegging av objektivitet og nøytralitet for å ivareta reliabilitet og repliserbarhet. *Et viktig premiss for innholdsanalysen er at mening er konstant og observerbar* (Bratberg, 2014, s. 98). Jeg har gjennom beskrevet metodikk ved innhenting av data og gjennom koding og bearbeiding av dataene forsøkt å ivareta etterprøvbarehet for å styrke oppgavens reliabilitet. Systematikk i innhenting av annonsene, etablering av kodeskjema og hjelpeskjema styrker repliserbarheten. Det hadde gitt en styrket

reliabilitet å kunne innhente data fra samme plattform fra de to tidsseriene. Når det ikke var mulig, ble en systematisk metode valgt og beskrevet for å bidra til at andre forskere skal kunne komme frem til samme resultat. Gjennomføring av koding kunne med fordel vært gjort av flere personer for å sikre en felles forståelse av hvilke ord som kodes i hvilke kategorier. Bruk av eget hjelpeskjema for koding ble innført for å styrke etterprøvbarehet. Svakheter er at her er det bare egen forståelse for teori og valgte kategorier som ligger til grunn for selve kodingen.

Gjennom kvantitativ innholdsanalyse vil ord som benyttes i annonsene kodes og synliggjøre ulikheter og forskjeller på krav til kommunale helseledere nå og 20 år tilbake. Begreper og ord kan vektlegges og forstås ulikt, og dette kan endres over tid. I analysen vil dagens forståelse og tolkning av ordene legges til grunn, og den vil preges av forskerens forståelse av ord og begreper. Dette kan være en svakhet ved oppgaven da forståelse av ordenes innhold kan ha endret seg, og at noen ord kan også forstås ulikt i dag. Teori danner grunnlag for forståelsen av de kategoriene ord og begreper kodes inn i, og det styrker validiteten. Oppgaven må likevel ses i lys av at kodingen baserer seg også av forskerens forståelse av teorien, og tolkning av ord og begreper. Kodeskjema og hjelpeskjema gjør rede for hvilke valg som er gjort.

Valg om å bruke bare manifeste data kan være både en styrke og en svakhet for oppgaven. Det styrker oppgaven i form av at det gir mindre rom for tolkning og større grad av etterprøvbarehet. Bruk av latent innhold ville gjort oppgaven mer krevende å gjennomføre, men ville trolig bidratt til å belyse problemstillingen ytterligere og kanskje gitt et annet resultat. I 2022/2023 har det skjedd en endring fra 2001/2002. I dagens annonser beskrives i mye større grad avdelingens eller virksomhetens mål og verdier, og ofte er både endringskompetanse og brukerorientering beskrevet uten at det er direkte knyttet til krav eller ønske hos den man søker etter. Dette vises godt i eksempelet under fra innledningen i stillingsannonse etter kommunalsjef i Nordre Follo kommune fra november 2022 (vedlegg 2):

Nordre Follo kommune har 61000 innbyggere og er Norges 15. største kommune. Vi skal være nær og nyskapende. Vårt utgangspunkt er at innbyggerne skal få være sjef i egne liv. For å få til dette, skal vi sikre god samskaping med den enkelte og bidra til mestring og gode liv for innbyggerne.

Vi er en kommune med høye ambisjoner og vi står overfor store og spennende utfordringer både når det gjelder tjenesteutvikling, stedsutvikling og prioriteringer.

Validitet viser til gyldigheten til en undersøkelse. En innholdsanalyse er valid i den grad den har lyktes i å måle det som var ment å måle. (Bratberg, 2014, s.101). Jeg har valgt å begrense mengden data til 30 pr lederledd pr tidsserie. Dette ble valgt fordi det var tenkt nok til å få belyst problemstillingen og samtidig være en håndterbar mengde data for gjennomføring av oppgaven. Mengden innhentet data kunne med fordel vært større. Det ble klart underveis i arbeidet at det var krevende å få statistisk signifikans på noen av analysene. En større datamengde ville trolig gitt et mindre usikkert resultat.

Et større utvalg kunne også gitt rom for flere variabler. I det innsamlede datamaterialet er det lagt inn få variabler. Få variabler er en begrensende faktor for oppgaven. Det er flere forhold som kunne belyst endringer i krav til ledelse, som eksempel kommunestørrelse og kommuneøkonomi. Det ville vært et betydelig mer omfattende arbeid, men ville gitt en mer nyansert beskrivelse av endringene og hva som eventuelt påvirker dem.

I datainnsamling og koding hadde jeg tatt med flere variabler som ikke ble med i den videre analysen. Jeg ønsket å se om krav til fagutdanning og fagerfaring hadde endret seg, men gjennom arbeidet så viste det seg at begrepet *relevant* erfaring og utdanning ofte ble benyttet. Dette ble for utydlig i forhold til hva jeg ønsket å undersøke, og ble tatt ut av oppgaven. På lederutdanning og ledererfaring har jeg valgt å skille mellom om det er ønsket eller om det er krav til dette i ansettelsen. Dette med krav eller ønsket er ikke skilt i forhold til lederegenskaper. Dette valget ble gjort med bakgrunn i at det ikke var mulig å lese ut fra alle annonser om de stilte krav om, eller de ønsket en lederegenskap.

Valg av tema for oppgaven er påvirket av egen erfaring på feltet. Jeg var utdannet sykepleier i 1994, og har siden 2003 jobbet som leder kommunehelsetjenesten. Jeg har mange års erfaring på avdelingsledernivå, og de siste 8 årene på toppledernivå. Mine erfaringer kan ha påvirket både valgt tema, valgt teori og valgte hypoteser. Bruk av annen teori kunne gitt en annerledes

vinkling på oppgaven, samtidig mener jeg at egen erfaring på området har vært en styrke i de valgene som er tatt.

Jeg har redegjort for styrker og svakheter ved oppgavens metode. Jeg vil i neste kapittel vise funn av analysene. I den videre drøftingen av funnene så vil egen erfaring kunne påvirke innhold og vinkling. Jeg har derfor forsøkt å tydeliggjøre egen erfaring kontra funn i lys av valgt teori i drøftingen.

4 Resultater

Kapittelet vil gi en beskrivelse av relevante funn for å belyse fremsatte hypoteser og oppgavens problemstilling. Resultatene er utarbeidet gjennom statistiske analyser av frekvens og gjennomsnitt ved bruk av univariat analyse i frekvenstabeller og bivariat analyse i krystabeller. Sammenligning av gjennomsnitt og frekvensfordeling presenteres i tabeller, og fremstilles grafisk i stolpediagram og sektordiagram. For å beregne grad av statistisk signifikans er det benyttet khikvadrattester i krystabeller og t-test ved sammenligning av gjennomsnitt.

Den totale mengden observasjoner, altså total mengde stillingsannonser, var 188. Jeg vil starte med å presentere datamaterialet i frekvenstabeller og videre beskrive funn som belyser fremsatte hypoteser og problemstilling.

4.1 Frekvensfordeling av datamaterialet

Dette avsnittet viser frekvensfordeling av datamaterialet fremstilt i tabeller. Grunnlag fra SPSS for tabeller i dette avsnittet er lagt ved oppgaven i vedlegg 3.

Tabell 3: Antall observasjoner fordelt på tidspunkt

	Frekvens	Prosent
2001/2002	92	48,9
2022/2023	96	51,1
Total	188	100

Tabell 4: Antall observasjoner fordelt på ledernivå

	Frekvens	Prosent
Toppleder	60	31,9
Mellomleder	64	34,0
Avdelingsleder	64	34,0
Total	188	100

Tabell 5: Antall observasjoner av lederutdanning fordelt på verdiene krav, ønsket eller ikke nevnt

	Frekvens	Prosent
Krav	82	43,6
Ønsket	20	10,6
Ikke nevnt	86	45,7
Total	188	100

Tabell 6: Antall observasjoner av ledererfaring fordelt på verdiene krav, ønsket eller ikke nevnt

	Frekvens	Prosent
Krav	39	20,7
Ønsket	108	57,4
Ikke nevnt	41	21,8
Total	188	100

Tabell 7: Antall observasjoner av oppgaveorienterte lederferdigheter fordelt på antall ganger verdien er registrert i annonsen

	Frekvens	Prosent
0	38	20,2
1	38	20,2
2	45	23,9
3	25	13,3
4	25	13,3
5	13	6,9

6	2	1,1
7	1	0,5
8	0	0
9	1	0,5
Total	188	100

Tabell 8: Antall observasjoner av relasjonsorienterte lederferdigheter fordelt på antall ganger verdien er registrert i annonsen

	Frekvens	Prosent
0	32	17,0
1	27	14,4
2	33	17,6
3	37	19,7
4	21	11,2
5	21	11,2
6	8	4,3
7	8	4,3
8	0	0
9	1	0,5
Total	188	100

Tabell 9: Antall observasjoner av endringsorienterte lederferdigheter fordelt på antall ganger verdien er registrert i annonsen

	Frekvens	Prosent
0	25	13,3
1	36	19,1
2	31	16,5
3	35	18,6
4	22	11,7
5	21	11,2
6	6	3,2
7	7	3,7

8	4	2,1
9	1	0,5
Total	188	100

Tabell 10: Antall observasjoner av brukerorienterte lederferdigheter fordelt på antall ganger verdien er registrert i annonsen

	Frekvens	Prosent
0	161	85,6
1	23	12,2
2	3	1,6
3	1	0,5
Total	188	100

4.2 Lederutdanning

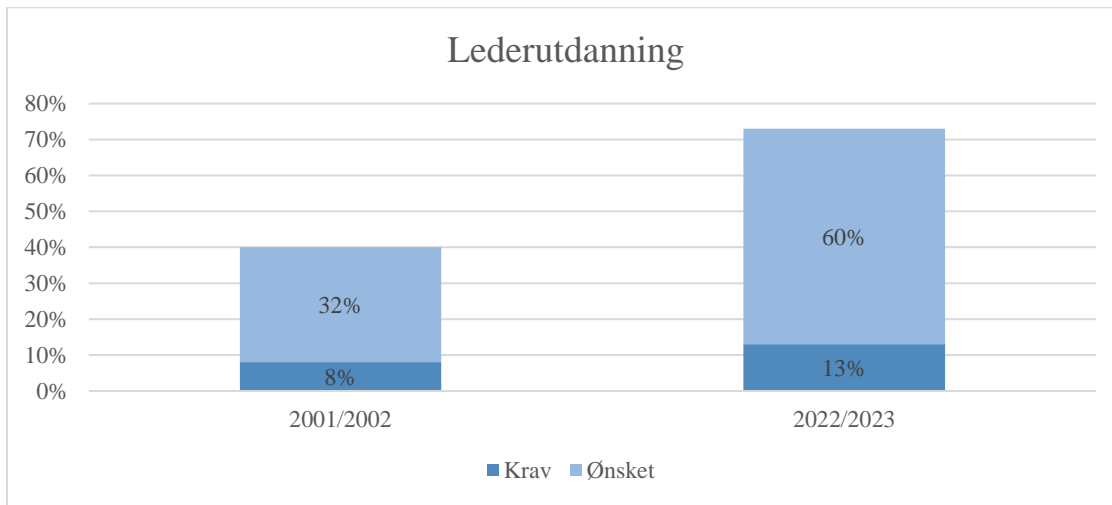
Jeg vil i dette avsnittet beskrive funn som belyser hypotese 1. I hypotese 1 forventes at krav og ønske om lederutdanning har økt fra 2001/2002 til 2022/2023. Grunnlag fra SPSS for tabell og figurer i kap. 4.2. er lagt ved oppgaven i vedlegg 4.

Tabell 11: Hvordan lederutdanning er etterspurt fordelt på tidspunkt. $P = <0,001$

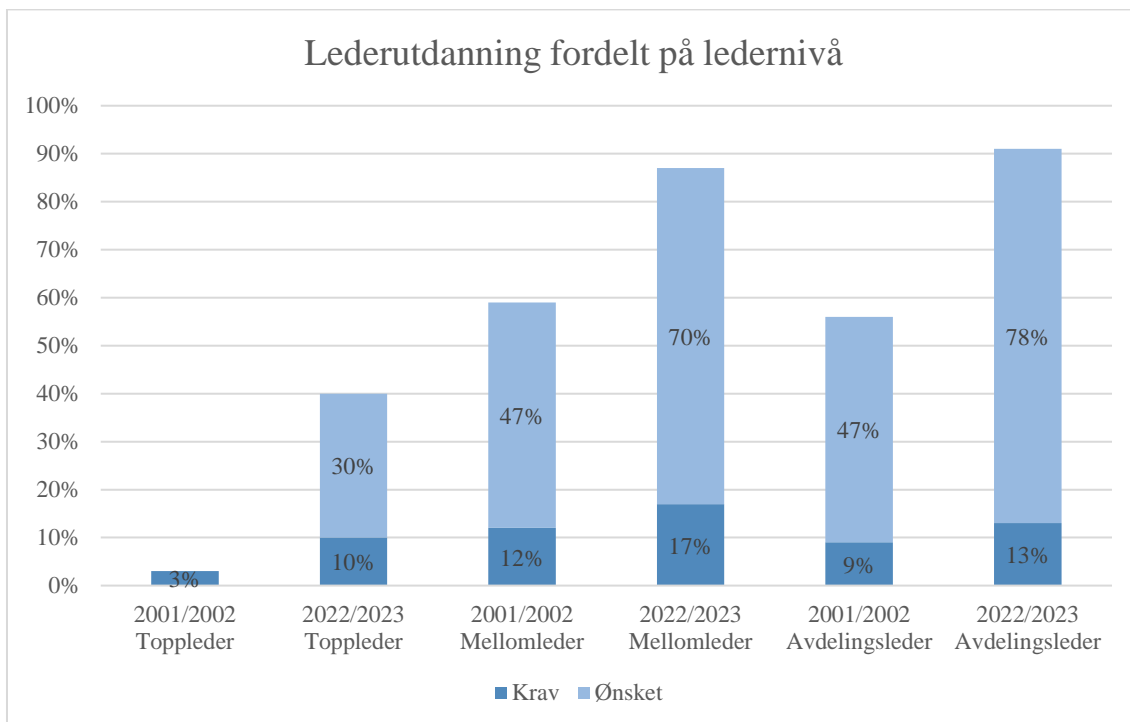
		2001/2002	2022/2023	total
Krav	Prosent	8%	13%	10,6%
	Antall observasjoner	8	12	20
Ønsket	Prosent	32%	60%	45,7%
	Antall observasjoner	31	55	86
Ikke nevnt	Prosent	59%	27%	43,6%
	Antall observasjoner	57	25	82
Total	Prosent	100%	100%	100%
	Antall observasjoner	96	92	188

For å belyse hypotese 1 er det gjennomført bivariat analyse, ved bruk av krysstabell. Analysen viser i hvilken grad det ønskes eller kreves lederutdanning i stillingsannonsene og hvordan det fordeler seg på de to tidspunktene.

Figur 2: Fordeling av krav og ønske om lederutdanning i stillingsannonser fra 2001/2002 og fra 2022/2023



Figur 3: Fordeling av krav og ønske om lederutdanning i stillingsannonser fra 2001/2002 og 2022/2023 på de tre forskjellige ledernivåene. $P = < 0,001$



For å ytterligere å belyse hypotese 1 ble det også gjennomført krysstabellanalyse av hvordan lederutdanning etterspørres på hvert enkelt ledernivå. Det ble gjennomført en analyse for hvert tidspunkt. Resultat av de to analysene fremstilles i stolpediagram i figur 3.

4.2.1 Funn hypotese 1

Hypotese 1: *Krav og ønske om lederutdanning har økt fra 2001/2002 til 2022/2023.*

Hypotese 1 blir støttet. Resultatet av analysen viser en tydelig endring fra 2001/2002 til 2022/2023. Ønske om lederutdanning har økt mest, fra 32% i 2001/2002 til 60% i 2022/2023, som representerer en økning på 85%. Kravet til lederutdanning har økt i omfang fra 8% i stillingsannonser fra 2001/2002 til 13% i stillingsannonse i 2022/2023. Selv om selve andelen fremdeles kan anes å være lav er den prosentvise økningen på 57%.

Hypotese 1 støttes på alle tre ledernivåene. Lederutdanning er mest etterspurt i mellomledernivået og avdelingsledernivået og betydelig lavere på toppledernivået. Selv om den prosentvise økningen er størst både med hensyn til krav og ønske på toppledernivået, så er lederutdanning betydelig mindre omtalt på toppledernivået både i 2001/2002 og i 2022/2023. I 2001/2002 var 97% av annonsene etter toppledere uten krav eller ønske om lederutdanning. I 2022/2023 er dette redusert til 60% av annonsene. Det er fremdeles i 2022/2023 en overvekt av annonser etter toppledere som ikke ber om lederutdanning, bare 40% av annonsene omtaler lederutdanning som et krav eller ønske. Krav eller ønske om lederutdanning omtales i 87% av annonsene på mellomledernivået og høyest med 91% på avdelingsledernivået.

4.3 Ledererfaring

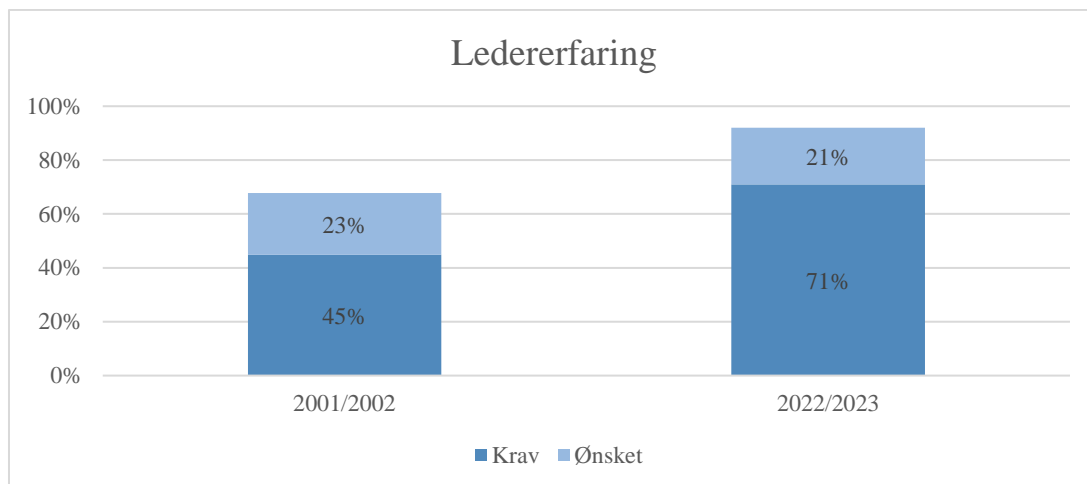
Jeg vil i dette avsnittet beskrive funn som belyser hypotese 2. I hypotese 2 forventes at krav og ønske om ledererfaring har økt fra 2001/2002 til 2022/2023. Grunnlag for tabell og figurer er lagt ved oppgaven i vedlegg 5.

Tabell 12: Hvordan ledererfaring er etterspurt fordelt på tidspunkt. $P = < 0,001$

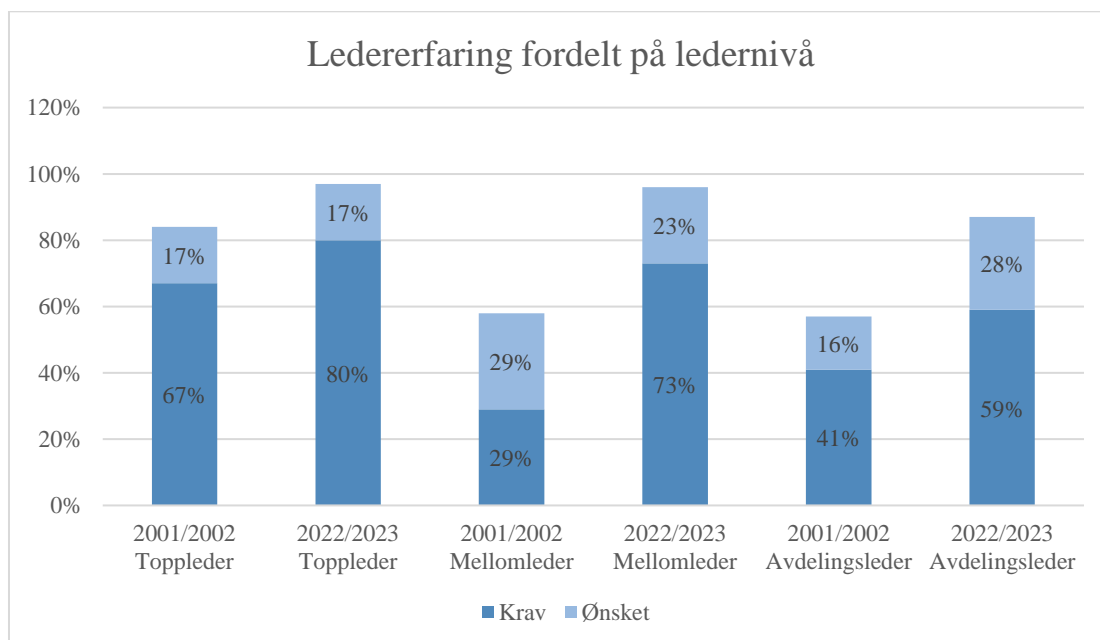
		2001/2002	2022/2023	total
Krav	Prosent	44,8%	70,7%	57,4
	Antall observasjoner	43	65	108
Ønsket	Prosent	22,8%	20,8%	21,8%
	Antall observasjoner	20	21	42
Ikke nevnt	Prosent	34,4%	6,5%	20,7%
	Antall observasjoner	33	6	39
Total	Prosent	100,0%	100,0%	100,0%
	Antall observasjoner	96	92	188

For å belyse hypotese 2 er det gjennomført bivariat analyse, ved bruk av krysstabell. Analysen viser i hvilken grad det ønskes eller kreves ledererfaring i stillingsannonserne og hvordan det fordeler seg på de to tidspunktene.

Figur 4: Fordeling av krav og ønske om lederutdanning i stillingsannonser fra 2001/2002 og fra 2022/2023.



Figur 5: Fordeling av krav og ønske om ledererfaring i stillingsannonser fra 2001/2002 og fra 2022/2023 på de tre forskjellige ledernivåene. 2001/2002 $P = < 0,027$ og 2022/2023 $P = 0,335$



For å se hvordan krav og ønske om ledererfaring fordelte seg på de forskjellige ledernivåene ble det gjennomført en krysstabellanalyse for å se hva som etterspørres på hvert enkelt ledernivå. Det ble gjennomført en analyse for hvert tidspunkt.

Krav eller ønske om ledererfaring omtales i stor grad på toppledernivået både i 2001/2002 og i 2022/2023. Erfaring var nevnt i 83% av alle topplederannonser i 2001/2002 og i 2022/2023 var tallet på 97%. Mellomledernivået omtaler også krav eller ønske om ledererfaring i 97% av alle annonser i 2022/2023, en betydelig økning fra 59% i 2001/2002. På avdelingsledernivået var krav eller ønske om ledererfaring nevnt i 56% av annonsene i 2001/2002, mens denne andelen er vokst til 87% i 2022/2023.

4.3.1 Funn hypotese 2

Hypotese 2: Krav og ønske om ledererfaring har økt fra 2001/2002 til 2022/2023.

Hypotese 2 blir støttet. Ledererfaring er mer omtalt enn lederutdanning, og det stilles større krav til denne kompetansen. I 2001/2002 omtalte 66% av alle annonsene ønsker eller krav til ledererfaring, og i 2022/2023 var dette omtalt i 94% av alle annonsene. Det er krav til ledererfaring som har økt i perioden.

Hypotese 2 blir støttet på alle de tre ledernivåene. Den største økningen mellom de to tidspunktene var hos mellomledere, med en økning tilsvarende 150%. Toppledere hadde en økning på 20% og avdelingsledere på 46%. I 2022/2023 er forskjellene mellom ledernivåene mindre og heller ikke signifikante.

4.4 Lederferdigheter

Jeg vil videre presentere de funnene fra analysene som belyser lederferdigheter, og deler beskrivelsen opp i tre deler, observasjonsmengde, gjennomsnitt av observasjoner, og kategoriernes fordeling i observasjonene. Jeg vil avslutningsvis oppsummere funn og hvordan de svarer på hypotesene 3 til 6. Grunnlag for tabeller og figurer er lagt ved oppgaven i vedlegg 6, 8 og 9.

4.4.1 Observasjonsmengde

Mengden ord og uttrykk som beskriver ønskede lederferdigheter har økt betydelig fra 2001/2002 til 2022/2023. Tabell 13 viser den totale endringen i mengde observasjoner mellom de to tidsseriene.

Tabell 13: Totalt antall observasjoner av lederferdigheter fordelt på 2001/2002 og 2022/2023

	Antall enheter	Antall observasjoner	Gjennomsnitt observasjoner	Standard avvik	Sig
2001/2002	96	414	4,31	3,8	0,021
2022/2023	92	1042	11,33	3,3	

Sitat fra stillingsannonser fra Nedre Eiker kommune fra 2001/2002 og fra Øvre Eiker kommune fra 2022/2023 illustrerer denne endringen tydelig. (vedlegg 7)

Stillingsannonse etter virksomhetsleder, Nedre Eiker kommune, 2001/2002:

«Vi ønsker en person med 3-årig helsefaglig utdanning og ledererfaring. I tillegg må du ha godt humør og pågangsmot.»

Stillingsannonse etter tjenesteleder, Øvre Eiker kommune, 2022/2023:

«Er du en trygg og nytenkende leder som motiveres av utfordringer og ønsker å bidra til å skape velferd sammen med innbyggerne?»

«Kvalifikasjoner: Relevant helsefaglig utdanning på minimum bachelornivå, Lederutdanning, relevant ledererfaring kan kompensere for manglende utdanning. Erfaring innen økonomi og budsjettarbeid.»

«Personlige egenskaper: Tydelig og trygg i lederrollen og skaper kultur for mestring og utvikling. Løsningsorientert og god til å bygge relasjoner. Strukturert, engasjert og ser muligheter fremfor begrensninger, interessert i mål og resultater. Bidrar til å skape godt arbeidsmiljø både i tjenesten og i ledergruppen.»

4.4.2 Gjennomsnitt observasjoner

Tabell 14 viser fordeling av antall observasjoner pr lederferdighets-kategori i de to tidspunktene, og viser også gjennomsnittlig antall observasjoner pr. annonse og spennet i antall observasjoner på tidspunktet, og standardavviket i hver kategori pr tidspunkt. Det er en betydelig økning i gjennomsnittlig antall ferdigheter som etterspørres fra 2001/2002 til 2022/2023, og gjennomsnitt av observasjoner er mer enn doblet i alle fire kategorier.

Tabell 14: Observasjoner av lederferdigheter fordelt på kategorier lederferdigheter og tidspunkt

	Observasjoner	2001/2002	2022/2023	Sig
Antall annonser		96	92	
Oppgaveorientert	Minimum	0	0	0,008
	Maksimum	5	9	
	Sum	104	292	
	Gjennomsnitt	1,08	3,17	
	Standardavvik	1,158	1,49	
Relasjonsorientert	Minimum	0	0	0,645
	Maksimum	6	7	
	Sum	157	349	
	Gjennomsnitt	1,64	3,79	
	Standardavvik	1,711	1,67	
Endringsorientert	Minimum	0	0	0,001
	Maksimum	5	9	
	Sum	143	379	
	Gjennomsnitt	1,49	4,12	
	Standardavvik	1,231	1,90	
Brukerorientert	Minimum	0	0	<0,001
	Maksimum	1	3	
	Sum	10	22	
	Gjennomsnitt	0,10	0,24	
	Standardavvik.	0,307	0,56	

4.4.3 Fordeling mellom kategoriene av lederegenskaper

Det er en stor økning i antall observasjoner på lederegenskaper fra 2001/2002 til 2022/2023.

Å sammenligne gjennomsnitt på antall observasjoner kan derfor være et krevende måltall for å synliggjøre eventuell endring i hvordan kategoriene av lederferdigheter vektlegges i forhold til hverandre. Jeg valgte derfor å utarbeide 4 nye variabler som er beskrevet i oppgavens metodekapittel. De nye variablene ble utarbeidet i SPSS og viser for hver enhet andelen observasjoner av hver kategori av lederferdigheter i prosent av den totale mengden observasjoner av lederferdigheter.

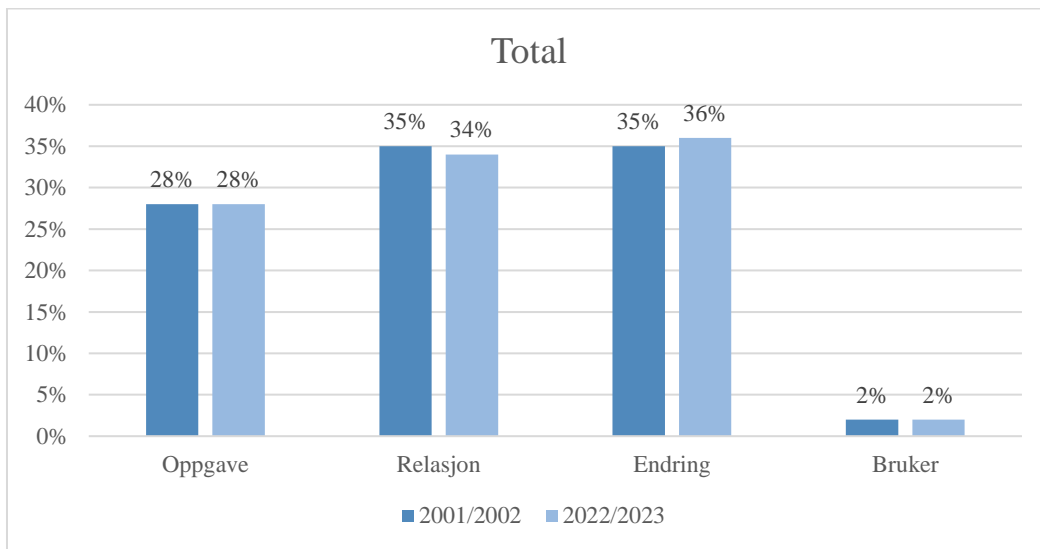
I tidsserien 2001/2002 var det noen annonser som ikke hadde noen observasjoner av lederferdigheter. Disse er utelatt ved bruk av denne variabelen, og antallet gyldige enheter reduseres noe. Antall gyldige enheter danner grunnlagene for de videre analysene, og antall enheter vil bli oppgitt under tabell for hvert ledernivå.

I tabell 13 ses en betydelig øking i omfanget av lederferdigheter som omtales i stillingsannonsene fra 2001/2002 til 2022/2023. Når en ser hvordan kategoriene lederferdigheter fordeler seg mellom hverandre i tabell 15, vises bare en liten forskjell på hvordan kategoriene av lederferdigheter fordeler seg mellom hverandre på de to tidspunktene.

Tabell 15: Kategorier lederferdigheter i prosent i forhold til hverandre fordelt på tidspunkt

	Tidspunkt	Antall enheter	Gjennomsnitt	Standardavvik	Sig.
Oppgaveorientert	2001/2002	82	27,8%	27,3	<0,001
	2022/2023	92	28,4%	10,8	
Relasjonsorientert	2001/2002	82	34,9%	25,3	<0,001
	2022/2023	92	33,7%	12,0	
Endringsorientert	2001/2002	82	35,3%	21,4	<0,001
	2022/2023	92	36,1%	11,7	
Brukerorientert	2001/2002	82	2,0%	7,0	0,330
	2022/2023	92	1,8%	3,9	

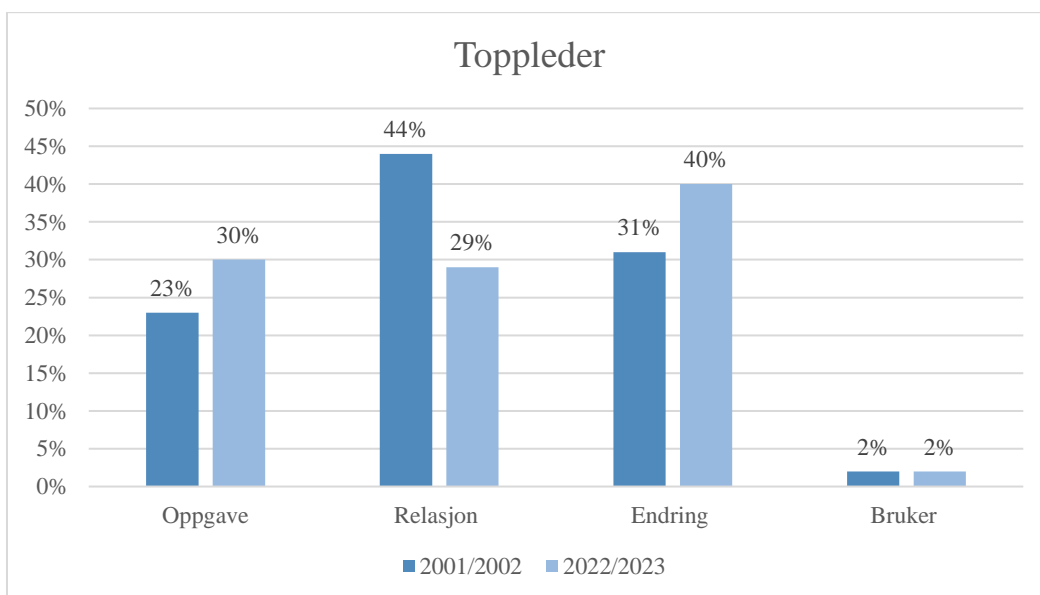
Figur 6: Lederferdigheter, andel av total i prosent pr kategori fordelt på tidspunkt



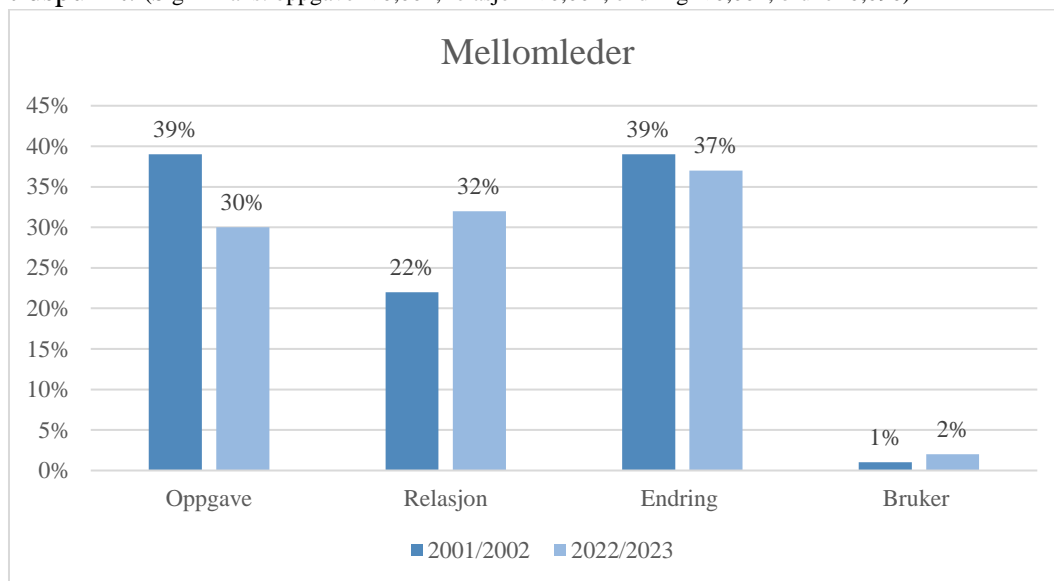
Forskjellene i hvordan kategoriene av lederferdigheter fordeler seg mellom hverandre på de to tidspunktene er så små at de nesten ikke synes når de rundes av til hele prosent. (Figur 6).

Videre ble det gjort analyser selektert på ledernivå for å se om det fordeler seg ulikt på de forskjellige kategoriene. I analysene på hvert ledernivå finner en større forskjeller i fordelingen eller vektningen av lederferdigheter mellom tidspunktene. Dette presenteres i litt enklere stolpediagram og de fullstendige analysene er vedlagt oppgaven i vedlegg 9.

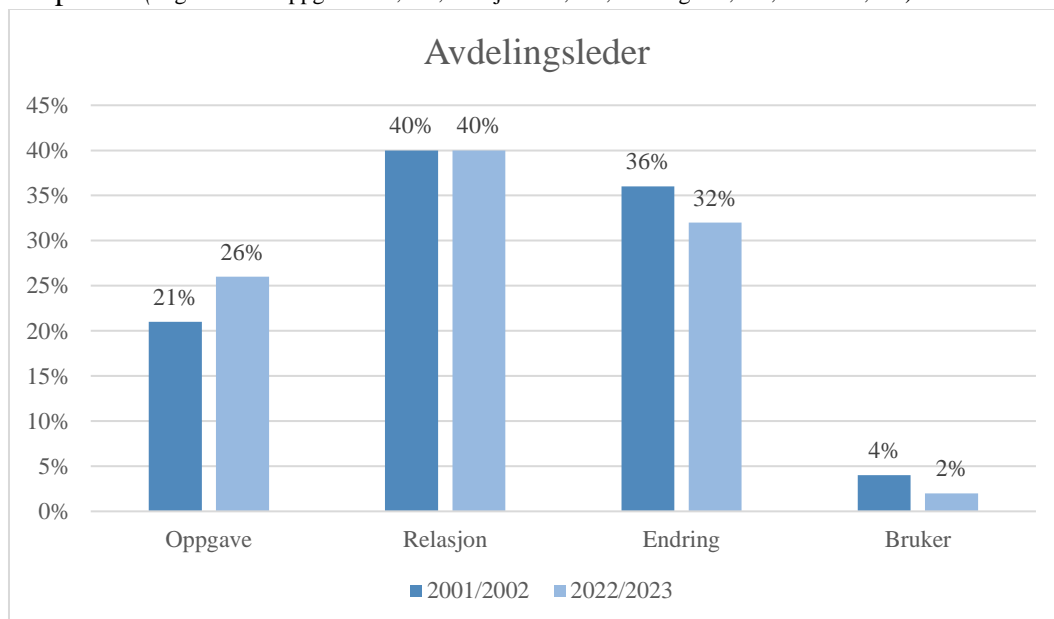
Figur 7: Toppleder, lederferdigheter, andel av total i prosent pr kategori fordelt på tidspunkt. (Signifikans: oppgave 0.002, relasjon 0.002, endring 0,067, bruker 0,154)



Figur 8: Mellomleder, lederferdigheter, andel av total i prosent pr kategori fordelt på tidspunkt. (Signifikans: oppgave < 0,001, relasjon < 0,001, endring < 0,001, bruker 0,096)

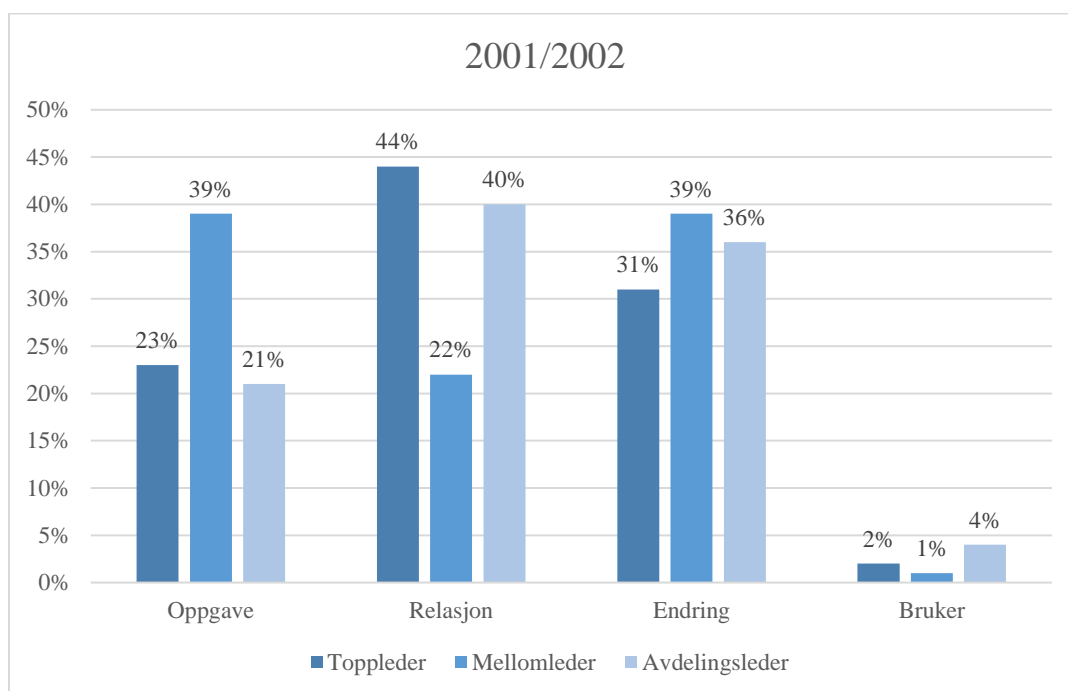


Figur 9: Avdelingsleder, lederferdigheter, andel av total i prosent pr kategori fordelt på tidspunkt. (Signifikans: oppgave < 0,001, relasjon < 0,001, endring < 0,001, bruker 0,096)

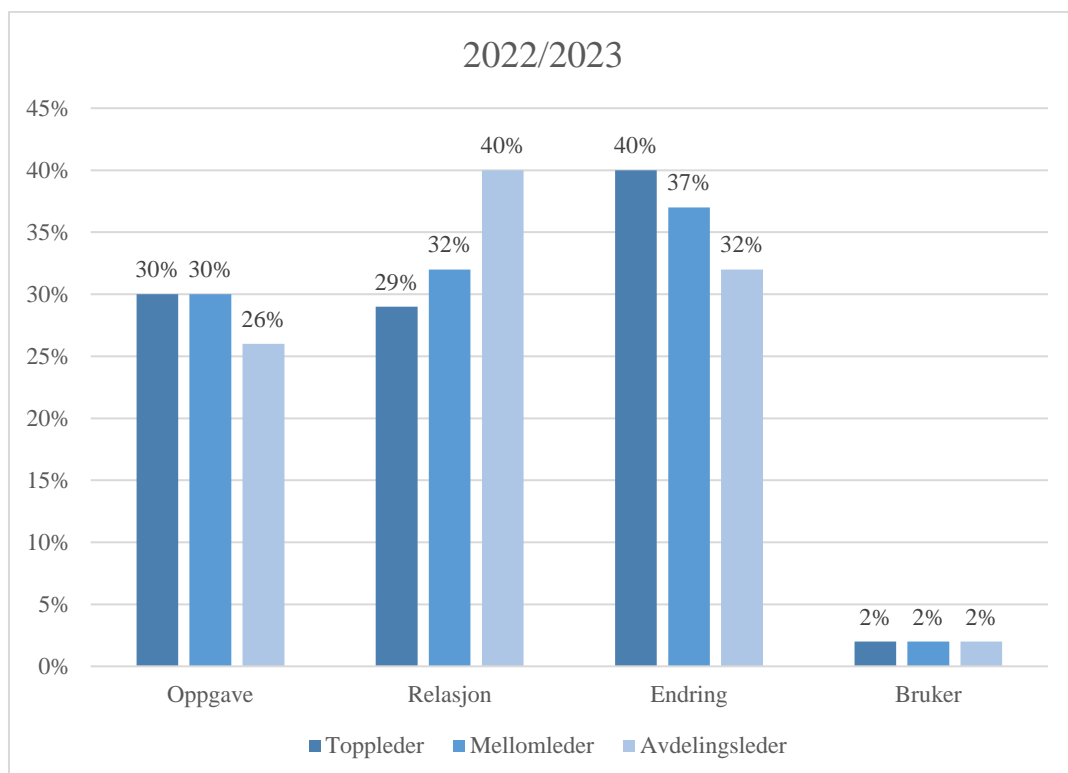


Videre presenteres resultatene fra figur 7 til 9 i en tabell for hver tidsserie i figur 10 og figur 11.

Figur 10: Fordeling av kategorier lederferdigheter i annonser på alle tre ledernivå i 2001/2002



Figur 11: Fordeling av kategorier lederferdigheter i annonser på alle tre ledernivå i 2022/2023



Ved sammenligning av hvordan observasjonene av kategorier av lederferdigheter fordeler seg mellom hverandre, finner en liten forskjell mellom de to tidsseriene når en samler alle

ledernivåene (tabell 15 og figur 6). Totalt for alle ledernivå viser sammenligning av gjennomsnitt på observasjoner at relasjonsorienterte ferdigheter hadde størst plass i annonsene i 2001/2002, mens i 2022/2023 var endringsorienterte ferdigheter mest omtalt. Ved begge tidspunktene hadde brukerorienterte lederferdigheter lavest gjennomsnitt og oppgaveorienterte lederferdigheter hadde nest lavest gjennomsnitt.

Når en selekterer på ledernivå så er forskjellene mer tydelig. På **toppledernivået** etterspørres relasjonsorienterte ferdigheter relativt mindre og endringsorienterte ferdigheter relativt mer. I 2001/2002 hadde relasjonsorienterte ferdigheter en dominerende plass, og i 2022/2023 er fordelingen mellom oppgave- relasjon- og endringsorienterte ferdigheter jevnere.

På **mellomledernivået** viser endringene at relasjonsorienterte lederferdigheter etterspørres i større grad nå enn i 2001/2002, mens oppgaveorientering etterspørres i mindre grad. Endringsorientering ligger høyt på begge tidspunktene.

En interessant observasjon er at mens det var til dels betydelige forskjeller i hvilke lederferdigheter som ble vektlagt mellom toppledere og mellomledere for 20 år siden, så har det jevnet seg ut i dagens annonser. Det har flatet ut slik at fordelingen mellom de tre kategoriene oppgaveorientert, relasjonsorientert og endringsorientert er relativt likt vektet.

For **avdelingsledernivået** skjer det bare små endringer. For ledere på det nivået vektlegges relasjonsorienterte lederferdigheter høyes på begge tidspunktene.

4.4.4 Funn hypotese 3 til 6

Hypotese 3: Oppgaveorienterte lederferdigheter var mer fremtredende i rekruttering av helseleder for 20 år siden enn det er i dag.

Hypotese 4: Brukerorienterte lederferdigheter gis større plass i stillingsannonser etter kommunale helseledere nå enn for 20 år siden.

Selv om gjennomsnittlig antall observasjoner av lederferdigheter har økt, så finner analysen ikke støtte til hverken hypotese 3 eller hypotese 4 når en ser på hvordan kategoriene fordeler seg mellom hverandre. Vekting av kategorier lederferdigheter viser en liten øking i oppgaveorienterte lederferdigheter og en liten nedgang i brukerorienterte lederferdigheter fra 2001/2002 til 2022/2023 (tabell 15).

Ved selektering på ledernivå finner en mer tydelige forskjeller i gjennomsnittlig fordeling av lederferdigheter mellom de to tidspunktene. Oppgaveorientering går ned på mellomledernivå, men går opp på begge de to andre ledernivåene. Brukerorientering går ned på avdelingsledernivå, mens en minimal øking på de to andre ledernivåene. Det er ikke et klart mønster eller en substansiell betydning på disse endringene som gir støtte til hypotesene om at oppgaveorientering gis mindre plass og brukerorientering gis mer plass i dagens stillingsannonser.

Hypotese 5: I dagens stillingsannonser etter toppledere vektlegges endringsorienterte lederferdigheter i større grad enn på de andre ledernivåene.

Hypotese 5 får støtte. I dagens stillingsannonser vektlegges endringsorienterte lederferdigheter høyest på toppledernivået med 40% av observasjonene. Mellomledernivået vektet også endringsorienterte lederferdigheter høyest av kategoriene av lederferdigheter. (figur 7, 8 og 11).

Hypotese 6: I dagens stillingsannonser etter avdelingsledere vektlegges relasjonsorienterte og brukerorienterte lederegenskaper i større grad enn på de andre ledernivåene.

I annonsering etter avdelingsledere vektlegges kategorien relasjonsorienterte lederferdigheter høyest, og høyere enn på de andre to ledernivåene. (figur 11). Det er en tydelig endring på lederferdigheten brukerorientering på avdelingsledernivået, der det ses nedgang fra 4% i 2001/2002 til 2% i 2022/2023 (figur 9). I dagens annonser vektet brukerorientering i like stor grad på alle ledernivåene, mens denne kategorien ble vektet høyest på avdelingsledernivået for 20 år siden. Det betyr at samlet kan ikke finne støtte for hypotese 6. Men dersom en deler hypotesen, så støttes den når det gjelder relasjonsorienterte lederferdigheter.

Et interessant funn er at det har skjedd en relativ nedgang på vekting av brukerorienterte lederferdigheter totalt sett, og at denne kategorien gis markant mindre plass i stillingsannonserne enn de andre tre kategoriene lederferdigheter.

Jeg vil i neste kapittel drøfte oppgavens problemstilling i lys de funnene som er presentert i dette kapitlet og relatert til fremsatt teori. Avslutningsvis vil jeg svare på problemstillingen

ut fra min forskning og foreslå videre forskning som kan bidra å belyse valgt tema og problemstilling ytterligere.

5 Diskusjon

Oppgavens problemstilling er todelt:

Hvilke endringer har skjedd de siste 20 årene i lederferdigheter og lederkompetanse som vektlegges ved rekruttering av kommunale helseledere?

Kan endringer ses i sammenheng med dreining fra New public management til New public governance?

Resultatene fra undersøkelsen viser en tydelig økning i ønske og krav om lederutdanning og ledererfaring fra 20 år siden og til nå. Resultatene viser også at det er skjedd en betydelig endring i forhold til beskrivelse av ønskede lederegenskaper i stillingsannonse. I dagens stillingsannonser benyttes mange flere ord og nyanser enn det ble gjort for 20 år tilbake. Fordelingen mellom de forskjellige kategoriene lederegenskaper endrer seg ikke vesentlig mellom de to tidspunktene, men dersom en ser på de forskjellige ledernivåene så er det noen mer tydelige endringer. Det er mer samsvar og mindre ulikheter mellom ledernivåene i dagens annonser enn det var for 20 år siden.

Jeg vil videre i dette kapittelet drøfte disse resultatene i lys av problemstilling og hypoteser framsatt i bakgrunn av valgt teori.

5.1 Endring i krav og ønske om lederutdanning og ledererfaring

Jeg forventet å finne en øking i krav og ønske om lederutdanning og ledererfaring med bakgrunn i at den demografiske utviklingen som kommer i årene fremover gir et stort behov for endring og omstilling. Samskaping krever andre lederegenskaper enn drift av tjenestene. Dette utfordrer kommunene, og gir ledere i de kommunale helse og omsorgstjenestene komplekse og omfattende lederoppdrag som krever kompetanse på ledelse. Ledelse fremheves som viktig for å lykkes å skape bærekraftige helse og omsorgstjenester.

Resultatene fra analysen viser at det i større omfang stilles krav og særlig ønske om **lederutdanning** i søk etter kommunale helseledere i dag enn det ble gjort for 20 år siden. Kravet til lederutdanning er fremdeles lavt. For 20 år siden var det krav til lederutdanning i 8% av stillingene og dette er nå økt til 13% i dagens annonser. Totalt omtales krav eller ønske om lederutdanning i 73% av alle annonsene nå mot 41% for 20 år siden.

Den største endringen er skjedd på toppledernivået. For 20 år siden var det bare 3% av annonsene som omtalte krav eller ønske om lederutdanning, og i dag er det økt til 40%, der 10% av annonsene stiller krav til lederutdanning og 30% ønsker lederutdanning.

Toppleder nivået er både nå og for 20 år siden det ledernivået der dette etterspørres minst. Krav eller ønske om lederutdanning etterspørres totalt mest avdelingsledernivå og omtales i 91% av dagens stillingsannonser, mot 66% for 20 år siden. På mellomledernivået omtales krav eller ønske i 87% av dagens stillingsannonser, mot 69% for 20 år siden.

At resultatene viser både minst og lavt søkelys på lederutdanning på toppledernivået er et funn jeg ikke hadde forventet. Forskjellene mellom ledernivåene kan nok forklares av flere forhold som ikke belyses i denne oppgaven. At det er en betydelig større andel som ønsker lederutdanning fremfor å kreve lederutdanning, kan forstås ut fra ønsket om å ha flere muligheter og kandidater i en rekrutteringsprosess, særlig i områder i landet der det er færre søkere til slike stillinger. Dette kan likevel ikke forklare at det forholdsvis lave ønsket eller krav til lederutdanning på toppledernivået. En forklaring kan være at kommunene i større grad tar for gitt at søkere på topplederstillinger har lederutdanning. Det kan også være forskjeller på i hvor stor grad kommunene bruker innholdet i stillingsannonser som vurderingsgrunnlag i selve ansettelsen, særlig i rekruttering av toppledere. En annen tolkning er at dette funnet kan relateres til at kommuner i større grad vektlegger fremlagte resultater, eller resultater av tester, i disse rekrutteringsprosessene.

At krav og ønske om lederutdanning etterspørres mest på det laveste ledernivået var også et funn jeg ikke hadde forventet. Kravet om lederutdanning er likevel forholdsvis lavt, og har økt i mindre grad enn ønsket om lederutdanning. Dette kan relateres til at kommunene ser utdanning og kompetanse i ledelse som viktig og nødvendig på dette ledernivået. Samtidig er det krevende å sette dette som krav, da det kan gi for få aktuelle søkere i en rekrutteringsprosess. Funnet beskriver likevel en anerkjennelse av at dette er en kompetanse kommunene vil ha i større grad nå enn for 20 år siden.

At det totale kravet og ønsket til lederutdanning var mindre etterspurt for 20 år siden enn i dag må også ses i lys av at det var færre utdanningsmuligheter for denne typen ledere da enn nå. For 10 år tilbake startet en nasjonal satsing på utdanning av helseledere i primærhelsetjenesten med mål om å styrke ledere til å gjennomføre nødvendig omstilling og utdanning (Helse og omsorgsdepartementet, 2015, s.36). Det er grunn til å anta at denne satsingen har bidratt til et økt søkelys på utdanning av ledere i kommunehelsetjenesten.

Også ønske og særlig krav til **ledererfaring** har økt de siste 20 årene, og omtales i 97% av dagens stillingsannonser både etter mellomledere og toppledere. På avdelingsledernivået er dette etterspurt i 87% av annonsene. At krav til ledererfaring har økt fra 41% til 59% på avdelingsledernivået er et noe overraskende funn. Det kan tolkes som at kommunene er bevisst den kompleksiteten lederstillinger inneholder, og ønsker søkere som har erfaringer med hva stillingen innebærer. At ledererfaring stilles som krav kan gjøre terskelen høy for å gå denne karriereveien i egen organisasjon. Min erfaring er at dette løses ved at krav om ledererfaring gjerne settes ved faste ansettelse, men ikke nødvendigvis i vikariater. Det gis i større grad mulighet til å gå inn i prosjektledelse eller vikariater uten krav til erfaring, og dette gir mulighet for å bygge erfaringskompetanse.

At krav til ledererfaring er større i mellomlederstillinger og topplederstillinger er forventet. Det er naturlig i en organisasjon der karriereveien som oftest går via avdelingsledernivået og oppover.

Krav og ønske om lederutdanning og ledererfaring har økt på alle ledernivå fra 2001/2002 til 2022/2023 slik jeg forventet i hypotese 1 og hypotese 2. I teorikapittelet beskrives hvordan kommunene står i en endringstid og det blir pekt på viktigheten av styring og ledelse. (Cappelen et al., 2020). Kommunene har tatt grep når det gjelder å styrke lederkompetansen i helselederstillinger. I hvor stor grad dette skyldes utviklingstrekk i overgangen fra kommune 2.0 til kommune 3.0 og påvirkning fra NPM til NPG gir ikke dette resultatet svar på alene. Jeg har ikke sammenlignet det økte kompetanse- eller erfaringskravet med andre lederstillinger i som eksempel statlige- eller private stillinger. Samtidig kan det at kommunene setter større krav til lederutdanning og ledererfaring hos sine helseledere tolkes i lys av framlagt teori som et grep for å styrke kommunenes evne til samskaping og endring for å skape bærekraftige helse- og omsorgstjenester. At det nasjonalt har vært satset de ti siste årene på en nasjonal

lederutdanning for å styrke ledere i primærhelsehelsetjenesten i dette komplekse oppdraget, underbygger denne tolkningen av resultatet (Helsedirektoratet, 2021).

Økt ønske og krav til lederutdanning og ledererfaring er av de mest fremtredende funnene i analysen. Et annet fremtredende funn er økt beskrivelse av lederferdigheter som vil drøftes i neste avsnitt.

5.2 Endring i omfang av omtalte lederferdigheter

Innholdsanalysen viser at det benyttes betydelig flere ord på å beskrive ønskede lederferdigheter i dagens stillingsannonser enn det ble gjort for 20 år siden. Dette gjelder på alle ledernivå. Tilsvarende som funn på lederutdanning og ledererfaring, kan jeg ikke si om dette funnet er unikt for stillingsannonser etter kommunale helseledere eller om jeg ville fått det samme funnet i analyse av andre typer stillingsannonser. Kanskje er det et like stort tegn på at ledelse som fag, og ledelsesteori, har fått økt betydning i samfunnet og hele arbeidslivet, mer enn at det er et resultat på økt søkelys på ledelse hos kommunale helseledere. Det kan også være at bruk av stillingsannonser har endret seg på tilsvarende måte i andre deler av arbeidslivet, og ikke bare i annonsering etter ledere. Selv om forskning viser at stillingsannonser kan gi grunnlag for et beskrivende bilde fra den tidsperioden de ble brukt (Helgesson 2011), så må funnet også ses i lys av at det kan være forskjell på i hvor stor grad stillingsannonnene blir brukt aktivt i rekrutteringsprosesser nå og for 20 år siden.

Det er tydelig at ledelsesferdigheter omtales mer nyansert og mer ordrikt. Det kan tolkes som en økt forståelse av at ledelse innebærer kompleksitet og forskjellige ferdigheter som benyttes i forskjellige situasjoner. Samtidig kan det også forstås som et uttrykk på hvordan kommunene i dagens annonser ønsker å gjøre stillingen attraktiv for søkere. Jeg har ikke brukt hele innholdet i stillingsannonnene i min forskning, men i gjennomgang av annonsene er mitt inntrykk at annonsene for 20 år siden i større grad beskrev kommunens beliggenhet og servicetilbud, mens det i dagens annonser i større grad beskrives visjon og hva kommunen eller virksomheten ønsker å være for sine innbyggere/brukere.

I studier om ledelse i organiserte samarbeid som driver med offentlig tjenesteproduksjon eller utviklingsoppgaver, påpeker alle studiene betydningen av situasjonsbestemt ledelse. Det betinger valg av ledere som kan koordinere ulike interesser mot felles mål, men som også har

forståelse for det politiske liv og byråkratiet (Holmen & Hanssen, 2013). Dette innebærer at ledere må ha mange ferdigheter og mestre og bruke de forskjellige ferdighetene ut fra ulike kontekst og situasjon for å lykkes. Yukl (2010 og 2012) understreker også i sin utarbeidelse av TRC-modellen at alle kategoriene er relevant for de fleste ledere, men en god leder er den som behersker ulike roller ut fra ulike situasjoner. Og Ellingsen et al. (2022) fremhever at alle fire adferds-grupper i deres modell kreves for å få et godt beslutningsgrunnlag. Williams (2002) peker på nye krav til lederroller og lederadferd for å løse samfunnsflokene, hvor samskaping krever mer relasjonelle og mellommenneskelige ferdigheter. Ledere må balansere mellom å skape relasjoner, bygge tillit, jakte felles betydning og forståelse og evne å se og håndtere uenigheter og konflikter. Dette understøtter tolkningen om at bruk av flere ord for å beskrives lederferdigheter i stillingsannonser, kan relateres til en økt forståelse av lederoppdragets kompleksitet og nødvendige ferdigheter for å lykkes med å skape bærekraftige helse og omsorgstjenester.

5.3 Vekting av kategorier av lederferdigheter

I oppgavens hypotese 3 til 6 forventer jeg funn knyttet til bestemte typer lederferdigheter på forskjellige ledernivå. Hypotesene kan belyses både i omfang av omtale av lederferdigheter, og i hvordan kategoriene av lederferdigheter fordeler seg mellom hverandre.

De to kategoriene relasjonsorientert og endringsorienterte lederferdigheter omtales omtrent like mye i annonsene med 35% hver av all beskrivelse av lederferdigheter. Oppgaveorienterte lederferdigheter omtales 28% og brukerorienterte ferdigheter bare 2% i annonsene.

Det er minimal forskjell i hvordan de 4 kategoriene lederferdigheter fordeler seg mellom hverandre i de to tidsseriene. Dette er for meg et overraskende resultat. Jeg hadde med bakgrunn i påvirkning fra NGM forventet en større overvekt av oppgaveorienterte lederferdigheter i 2001/2002, og at påvirkning av NPG skulle gitt tilsvarende mindre omtale av oppgaveorienterte lederegenskaper i dagens annonser. (hypotese 3). Både Williams (2002) og Ansell & Gash (2012) trekker frem relasjons- og endringsorienterte ferdigheter som viktige for å oppnå god samhandling og samskaping, og jeg hadde forventet at de skulle økt i omfang og at det ga en reduksjon i omtale av oppgaveorienterte lederferdigheter.

Resultatet kan bety at kommunene ikke har gjort store endringer i sin rekruttering etter helseledere. At oppgaveorienterte lederferdigheter er like mye vektlagt nå som tidligere kan også ses i lys av økt krav til kontroll, dokumentasjon og gjennomsiktighet. I offentlig sektor har økte effektiviseringskrav bidratt til tiltakende bruk av styringsinstrumenter (Ladegård & Vabo, 2010, s. 29). En kan se det i lys av fremdeles påvirkning fra NPM. Den forståelsen samsvarer likevel ikke helt med de tidligere beskrevne funnene om økt krav til ledererfaring og kompetanse, og en mer detaljert og omfangsrik beskrivelse av ønskede lederferdigheter.

En annen forståelse er at kommunene ser at alle lederferdigheter er nødvendige i et komplekst lederoppdrag, også de oppgaveorienterte lederferdighetene. Skal en greie å praktisere tillitsbasert ledelse som Williams (2002) beskriver, så kreves også rammer og struktur for å kunne slippe noe av kontrollen. Med stort krav til omstilling og endring trengs også kontroll på økonomi og et godt intern- og kvalitetsarbeid. En tillitsbasert ledelse handler ikke om å forkaste oppgaveorienterte ferdigheter, men å sørge for at medarbeidere forstår formålet med de politiske retningslinjer og prioriteringer, og deretter tørr å stole på deres kompetanse og motivasjon for å gjøre en best mulig jobb (Kuvaas, 2017).

Styring og ledelse fremstilles som komplementære funksjoner i nasjonale styringsdokumenter knyttet til ledelse av de kommunale helse og omsorgstjenestene (Cappelen, 2020). En del av de oppgaveorienterte lederferdighetene ligger tett opp mot styring i form av etablering av gode rutiner, faglige prosedyrer og avvikssystemer. Dette støtter opp under kommunenes valg om å fremdeles vektlegge oppgaveorientert lederferdigheter i samme grad som tidligere, men med mer detaljert beskrivelse av hva dette innebærer.

Brukerorienterte lederferdigheter gis liten plass i stillingsannonse både for 20 år siden og i dag. Selv om omtalen er liten i forhold til de andre tre kategoriene har antall observasjoner mer enn doblet seg fra gjennomsnitt på 0,10 til 0,24. Brukerorientert ledelse har hatt liten plass i tradisjonell ledelsesteori (Ellingsen et al, 2022, s.5) og det kan være en av forklaringene til dette resultatet. En annen forståelse av resultatet kan være at en fremdeles ser brukerorientering som en større oppgave for ansatte i utøvende tjenester og i mindre grad hos lederne som i mindre grad har brukerkontakt. Resultatet kan også ses i lys av at noen ferdigheter kan beskrives både som brukerorientert lederferdighet, men også som en relasjonsorientert ferdighet. Ellingsen et al. (2022, s.43) beskriver brukerorientert ledelse som en verdibasert relasjonell ledelse hvor lederen kommuniserer visjoner som gir mening for

medarbeiderne, og understreker at det organisasjonen driver med, er viktig også for brukerne. Brukerorientert ledelse krever både relasjonsorientert, oppgaveorientert og endringsorientert atferd fra lederen for å få gjennomslag i en organisasjon (Ellingsen et al., 2022, s. 45).

I noe grad kan også det at jeg kodet bare beskrevne lederferdigheter gitt noe mindre funn på brukerorientering i annonsene for 2022/2023, enn det som koding av den samlede annonsen ville gitt. Annonsetekst som «vårt utgangspunkt er at innbyggerne skal få være sjef i egne liv» rommer et mål om brukerorientering som ikke ble kodet, da det som beskrevet i metodekapittelet var etterspurte lederferdigheter som ble kodet. (vedlegg 2).

Som belyst i analysekapittelet er resultatene på fordeling av lederferdigheter noe ulik på de tre forskjellige ledernivåene, særlig i resultatene fra 2001/2002. Jeg forventet å finne at endringsorienterte lederferdigheter i dagens annonser var mer vektlagt på toppledernivået enn de andre ledernivåene. Dette med bakgrunn både i egen erfaring og i teori. Min erfaring er at endringene når det gjelder å skape en bærekraftig helse og omsorgstjeneste forstås og eies først i det øverste ledernivået som jobber mest strategisk og overordnet. Ansell & Gash (2012) beskriver en strategisk lederrolle som bidrar i å legge til forståelse for behov for endring og legger til rette for at partene kan samarbeide. For å lykkes i endring og samskaping kreves endringsferdigheter for å skape felles forståelse og mening rundt behovet. Analysen viser i rekruttering av toppledere vektlegges endringsferdigheter i størst grad av lederferdighetene, og i større grad enn i rekruttering av mellomledere og særlig avdelingsledere. I 2001/2002 var relasjonsorientert ledelse mest vektlagt på dette ledernivået. Dette resultatet kan forstås som at kommunene er i ferd med å rekruttere helseledere med mer vekt på endringskompetanse på toppledernivået.

Også hos mellomledere vektlegges endringsferdigheter i størst grad av lederferdighetene i dagens annonser, men andelen endringsorienterte lederferdigheter var også høy for 20 år siden og er gått litt ned i dag. På toppledernivået ses en økning i andel omtalte oppgaveorienterte lederferdigheter, og på mellomledernivået ses en reduksjon. Så selv om det ses en høy vektning av endringsorienterte lederegenskaper, så kan jeg ikke si at dreiningen kan tolkes i lys av en mindre påvirkning av NPG og mer påvirkning av NPM, da funnene på de forskjellige ledernivåene er ikke konsekvente ved at oppgaveorientering går ned og særlig endringsorientering går opp.

Jeg forventet også å finne at brukerorienterte og relasjonsorientert lederferdigheter i dagens annonser var mer vektlagt på avdelingsledernivået enn på de andre ledernivåene.

Relasjonsorientert ledelse er den lederegenskapen som er mest omtalt i annonser etter avdelingsledere i 2022/2023, og er tydelig høyere enn hos de to andre ledernivåene. Denne lederferdigheten var like høyt vektet for 20 år siden på dette ledernivået. Når det gjelder brukerorienterte lederferdigheter så er skillet mellom ledernivåene minimal i dagens annonser, og på avdelingsledernivået så har omfanget av omtale av denne ferdigheten blitt redusert fra 4 % for 20 år siden til 2 % i dag.

Avdelingsledere leder mange ansatte, og de jobber tettes av alle ledernivåene med brukere i tjenestene. Det er derfor ikke et overraskende funn at relasjonelle ferdigheter vektlegges høyt både nå, men også for 20 år siden. Det som er mer overraskende er at brukerorienterte lederferdigheter omtales i liten grad, og mindre nå enn for 20 år siden på dette ledernivået. Jeg har tidligere nevnt hvordan metodevalgene kan ha påvirket dette resultatet. En annen mulig faktor kan være at det fremdeles er noe usikkerhet og utrygghet rundt hvordan brukerorientering vil påvirke tjenesteutformingen. Ledere i offentlig sektor må balansere ulike hensyn og mål, som brukermedvirkning, medarbeideres medbestemmelse, åpenhet, likebehandling, tjenestekvalitet og økonomi. (Christensen et al., 2015 s. 19). Selv om brukerorientering har vært en sentral målsetting for offentlig sektor i flere tiår (Ellingsen et al., 2022, s.77), så kan dette resultatet indikere at kommunene fremdeles har et mer tradisjonelt perspektiv på ledelse som er mer opptatt av interne forhold. Det kan tolkes som at forståelsen av hva brukerorientering innebærer og gir av effekt i samskaping, ikke er så stor at det synes gjennom etterspurte ferdigheter i annonsering etter helseledere.

5.4 Fra kommune 2.0 til kommune 3.0

Jeg har drøftet funn i analysen og hva som kan være noen av årsakene til disse. Det er noen tydelige endringer i annonseringer etter kommunale helseledere fra 20 år tilbake sammenlignet med nå. Det stilles høyere krav og ønske til både ledererfaring og lederutdanning, og lederferdigheter omtales mer detaljert og ordrikt i stillingsannonsene.

Teori i oppgavens teoridel beskriver hvordan det i påvirkning av NPM ble mindre søkelys på fag og mer på administrasjon og ledelse. I analysen har jeg valgt å sette ønske eller krav om økonomi eller administrative utdannelse under oppgaveorienterte lederferdigheter. Likevel ses

ikke en nedgang i oppgaveorienterte lederferdigheter i dag i forhold til de andre tre ferdighetene når en ser alle ledernivåene under ett. På mellomledernivået ses en endring som viser en mindre vektning av kategorien oppgaveorienterte lederferdigheter, men på de to andre ledernivåene øker omfanget av denne kategorien. Omfang av brukerorienterte lederferdigheter viser en liten nedgang fra 20 år tilbake og nå. Ingen av disse resultatene kan underbygge min antagelse av at kommunene er mindre påvirket av NPM og mer påvirket av NPG.

Variasjonene på de forskjellige ledernivåene kan tolkes i flere retninger.

Økt krav til lederutdanning og ledererfaring og en økt beskrivelse av lederferdigheter er de mest fremtredende funnene i undersøkelsen. Det kan argumenteres for at påvirkning av NPG har gitt en økt forståelse av kompleksiteten av lederoppdraget, og at ledelse handler om mer enn fag, økonomi og administrasjonsferdigheter. Samtidig kan dette også ses i lys av at påvirkning fra NPM kan har gitt mer krav til ledelse over tid og økt krav til kompetanse og ferdigheter. Det som støtter et slikt argument, er at en ikke ser store endringer i fordelingen mellom ferdighetene.

Disse resultatene gir alene ikke nok grunnlag til å si at kommunene er på vei over i kommune 3.0 der påvirkningen av NPG er tydelig. Jeg vil likevel argumentere for at de økte kravene og den detaljerte og omfangsrike beskrivelsen av ønskede lederferdigheter tyder på at kommunene er mer opptatt av ledelse. Offentlig sektor har mange og tidvis motstridende mål og oppgaver (Ellingsen et al., 2022, s. 11). Helsetjenesten kan ikke jobbe på samme måte som før (NOU, 2023). Kompleksiteten i lederoppdraget hos kommunale helseledere er stort, og at det stilles større krav til både ledererfaring og utdanning og ferdigheter tyder på en bevissthet rundt at det må rekrutteres ledere som behersker dette. At endringsorientert ferdigheter vektlegges mest både hos toppledere og mellomledere i dagens annonser tyder på at kommunene er bevisst den endringsoppgaven lederne må stå i for å skape bærekraftige helse og omsorgstjenester.

Det kan stilles spørsmål om det kravet som stilles til ledere i dagens stillingsannonser er mulig å innfri. Forskjell på vektning av kategorier lederferdigheter som beskrives på hvert enkelt ledernivå var større for 20 år siden, og i dag er de minimale. Det kan tolkes som at kommunene er mindre målrettet i forhold til hvilke ferdigheter som trengs på de forskjellige nivåene i dag, men heller beskriver en «ideal-leder» med alle ferdigheter. Er det hensiktsmessig å etterspørre tilnærmet de samme egenskapene hos en toppleder som hos en

mellomleder eller en avdelingsleder? Det kan forstås ut fra behovet for sammensatte ferdigheter i situasjonsbestemt ledelse, men det gir også grunn til å stille spørsmål med om kommunene er for forsiktede i å spisse kompetansen på de forskjellige ledernivåene.

6 Konklusjon

De største endringene fra 20 år siden til nå i annonsering etter kommunale helseledere er at det nå i større grad enn tidligere etterspørres lederutdanning og ledererfaring, og samtidig ser en betydelig mer detaljert og omfangsrik beskrivelse av etterspurte lederferdigheter.

Fordelingen mellom de forskjellige lederferdighetene har endret seg lite, men det er noen forskjeller på de forskjellige ledernivåene. Forskjellene i hva som etterspørres på de ulike ledernivåene er mindre i dag enn de var for 20 år siden, og i dagens annonser etter både mellomledere og toppledere vektet endringsorientert ledelse høyest. Jeg har i drøftingen ikke kunnet argumentere for at funnene entydig viser at kommunene i dag er mer påvirket av New public governance, og i mindre grad påvirket av New public management enn de var for 20 år siden.

Kommunene står i en dreining og min opplevelse er en større påvirkning av NPG, gjennom økt tiltro til samskaping, økt bevissthet på brukermedvirkning og økt bruk av tillitsbasert ledelse. Oppgavens forskning er en liten del av et stort bilde. Jeg har redegjort for svakheter i gjennomføringen i oppgavens metodekapittel og ved testing av resultatene i analysekapittelet. Kanskje kunne et annet rammeverk for lederferdigheter tilført noe mer til oppgaven. Jeg vil bemerke at dersom oppgaven hadde belyst et større område med flere variabler kunne funnene gitt et mer nyansert bilde. Stillingsannonserne i 2001/2002 inneholdt mindre tekst enn jeg hadde forutsett. I en bredere undersøkelse ville det vært interessant å se på dagens stillingsannonser, med hele annonsens innhold og med flere variabler. Det kunne vært interessant både å sett på kommunestørrelse, beliggenhet og kommuneøkonomi sett opp mot de variablene jeg har benyttet. Det kan være at det er endringer som er mer tydelige, enten i større eller sentrale kommuner enn i mindre mer landlige kommuner. Det kunne også være interessant å se om økonomiske utfordringer påvirker etterspørsel av lederferdigheter i retning av oppgaveorienterte eller i retning av endringsorienterte ferdigheter. I en større undersøkelse kunne også resultatene suppleres med forskning på jobbintervju-situasjoner og

hva som leder frem til at en kandidat blir foretrukket fremfor andre, for å se om dette samsvarer med det som etterspørres i annonsene.

Oppgaven tar ikke stilling til hva som er en god fordeling mellom kategorier av lederferdigheter, og har heller ikke diskutert dette opp mot at fordelingen mellom kategoriene av lederferdigheter har endret seg lite. Dette kunne vært et interessant tema for videre forskning.

For meg har resultatene gitt en bevisstgjøring i forhold til hvor liten grad annonsene gjenspeiler kommunenes ønske om å benytte innbyggernes perspektiv i utforming og utvikling av tjenestene. Helsepersonellkommisjonens rapport, Tid for handling – Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste (NOU, 2023, s. 15) beskriver at en forutsetning for å utvikle en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste er at de involverte; personell, innbyggere og politikere har en felles erkjennelse av de nødvendige endringene. Dette oppnås ikke uten dialog og samskaping, og et ønske om å forstå hverandres perspektiv.

Kommunale helseledere står i et komplekst, utfordrende og spennende lederoppdrag. Endring har vært og er en del av lederoppdraget, særlig i forhold til både kvalitetsforbedring og effektivisering. Fram til nå har det vært mulig å gjøre endringer ved å bruke mer penger eller ansette flere folk. Utfordringene fremover kan ikke løses med å jobbe på samme måte som før med flere ansatte, derfor vil endring i større grad dreie seg om prioritering og vurdering av hva som er nødvendig og godt nok, sammen med bruk av teknologi på alle områder der det gir reduksjon i bruk av ansatte. Dette vil kreve mye av ledere, og det er godt å se at kommunene har økt etterspørsel etter kompetanse, erfaring og varierte ferdigheter.

7 Litteraturliste

- Ansell, C., & Gash, A. (2012). *Stewards, Mediators, and Catalysts: Toward a Model of Collaborative Leadership*. The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal, Volume 17(1), article 7.
- Askvik, S., Espedal, B. & Gammelsæter, H. (2011) *Kunnskap om ledelse*. Fagbokforlaget.
- Bang-Andersen, S., Plathe, E. & Hernes, M. B. (2019). *Prioriterte mål i kommunalt og fylkeskommunalt planarbeid*. Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS).
- Bratberg, Ø. (2014) *Tekstanalyse for samfunnsvitere*. (1. utg.) Cappelen Damm AS.
- Cappelen, K., Solstad, L. J., Andfossen, N. B., Hartvigsen, T. A. & Devik, S. A. (2020). *Leve hele livet – En kvalitetsreform for eldre. Styring og ledelse, forbedringsarbeid og innovasjon*. Senter for omsorgsforskning.
- Christensen, T., Egeberg, M., Lægreid, P., Roness, P. G. & Røvik, K. A. (2015) *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. (3. utg.) Universitetsforlaget.
- Ellingsen, P., Eriksson, R., Kvitting, KA. (2022). *Brukerorientert ledelse i offentlig sektor*. (2. utg.) Gyldendal.
- Hatland, A., Kuhnle, S. & Romøren, T. I. (2011). *Den norske velferdsstaten*. (4. utg.) Gyldendal.
- Helgesson, K. (2011). *Platsannonser I tiden: den orubricerade platsannonser 1955 – 2005*. (Doktorgradsavhandling). Gøteborgs universitet.
- Helse og omsorgsdepartementet. (2015). *Omsorg 2020. Regjeringens plan for omsorgsfeltet 2015-2020*.
https://www.regjeringen.no/contentassets/af2a24858c8340edaf78a77e2f9cb7/omsorg_2020.pdf
- Helse og omsorgsdepartementet. (2018). *Meld. St. 15 (2017-2028) Leve hele livet – En kvalitetsreform for eldre*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-15-20172018/id2599850/?ch=1>
- Helsedirektoratet. (2021). *Kompetanseløft 2025, Nasjonal lederutdanning*.
<https://www.helsedirektoratet.no/tema/kompetanseloft-2025/nasjonal-lederutdanning>
- Holmen, A. K. T. & Hanssen, G. S. (2013) *Perspektiver og erfaringer. Styring av og ledelse i kommunalt organisert samarbeid*. Kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon (KS).

- Huxham, C. & Vangen, S. (2005). *Managing to Collaborate: the theory and practice of collaborative advantage*. Routledge
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2020) *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag*. (4. utg.) Abstrakt forlag.
- Johannessen, A. & Tufte, P. A. (2022). *Introduksjon til IBM SPSS Statistics*. (5. utg.) Abstrakt forlag.
- Kuvaas, B. (2017, 6. mars). *Erstatt målstyring med tillitsbasert styring*. BI business review <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/03/erstatt-malstyring-med-tillitsbasert-styring/>
- Ladegård, G & Vabo, S. I. (2010). *Ledelse og styring*. Fagbokforlaget.
- Momrak, A. M. & Leikvoll, G. K. Aa. (2019). *Innbyggerinvolvering og samskaping i kommunal sektor*. Telemarksforskning TF-rapport nr. 471.
- NOU. (2023:4). *Tid for handling. Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste*. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-4/id2961552/>
- Osborne, S. P. (2007). *The new Public Governance?* Public Management Review 8(3), s. 377-387.
- Osborne, S. P., Radnor, Z. & Strokosch, K. (2016). *Co-Production and the Co-Creation of Value in Public Services. A suitable case for treatment?* Public Management Review 18(5), s. 639-653.
- Simonsson, S. F., Moe, A. & Marthinsen, E. (2023). *Samskaping av velferdstjenester – en hegemonisk idé med tvetydig praksis*. Tidsskrift For Velferdsforskning Vol.26, Utg.1. s. 1-14. <https://www.idunn.no/doi/10.18261/tfv.26.1.2>
- SSB. (2020, 3. Juni) *Nasjonale befolkningsframskrivinger*. <https://www.ssb.no/befolkning/befolkningsframskrivinger/statistikk/nasjonale-befolkningsframskrivinger>
- Williams, P. (2002). *The Competent Boundary Spanner*. Public Administration Vo. 80 No. 1, s. 103-124.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. New Jersey: Pearson.
- Yukl, G. (2012) *Effective leadership behaviour: What we know and what questions need more attention*. Academy of Management Perspectives.
- Yukl, G. & Gardner, W. L. (2020). *Leadership in Organizations*. (9. utg.) New Jersey: Pearson.
- Øgård, Morten. (2005). *New Public Management- fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart?* I; Balderheim, H., Balderheim, R. & Lawrence, E. (2005). *Det*

kommunale laboratorium. Teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering.
(2. utg.) Fagbokforlaget.

8 Vedlegg

8.1 Vedlegg 1: Hjelpeskjema til koding av lederferdigheter

Listen er ikke uttømmende, synonymer og andre lignende ord kategoriseres som i tabellen

Oppgave	Relasjon	Endring	Brukerorientert
Ønsker om erfaring fra eller utdanning innen Budsjettering og økonomistyring Utvikle og følge planer og strategier iverksette politiske vedtak beslutter forsvarlig drift tydelig mål målrettet sikre organisering og kompetanse kommunisere mål og forventninger effektiv drift god økonomistyring driftsbalanse sikre internkontroll og kvalitet saksforberedelse, saksbehandling sikre kvalitet innen rammen ansvar for budsjett, lovverk politiske føringer 'jobbe selvstendig' struktur systematisk levere høy kvalitet oppfølging delegere	Tillitskapende Integritet Lederstøtte Kulturbygging Dialog Samarbeid Samlende Kulturbygger inspirere Tverrfaglig samarbeid God støttespiller Gi handlingsrom Samarbeidsevner Godt humør Teamarbeider Involverer Etisk refleksjon Motiverer Engasjerer Synlig trygg	Gjennomslagskraft Gjennomføringsevne Omstilling og utvikling Fleksibel, kreativ Endringsorientert Utvikle/utvikling Strategisk leder Handlekraftig Prosessdriver Tjenesteutvikling(teknologi) Fremoverlent fremtidsrettet Pådriver pågangsmot Se muligheter og løsninger Stimulere til samhandling Ønske om å videreutvikle/utvikle Erfaring fra endringsledelse Forankrer Initiativrik analytisk	Involvering av brukere/innbyggere Publikumskontakt Samarbeid med bruker/innbygger/pasient Innbyggermedvirkning Recovery Se, lytte til innbygger
IKKE KODE: Rolleforståelse Politikk/administrasjon Rammebetingelser Beskrivelse av innhold, virksomheter Beskrivelse av kommunen Beskrivelse av omstillingsprosesser Aktiv rolle Forståelse for samfunnsoppdraget Erfaring fra offentlig forvaltning Faglig utvikling Skriftlige kommunikasjons ferdigheter Digital forståelse Helhetlig Gode lederegenskaper	IKKE KODE: Stor arbeidskapasitet Mestre høyt tempo Tydelig Tøff Gi noe ekstra Kun serviceinnstilt Beskrivelser av visjon eller fremtidsbilder «Dette får du» eller «dette kan vi tilby» Beskrivelser av tjenesten som ikke knyttes til hvilken leder som det søkes etter personalansvar		

8.2 Vedlegg 2: Stillingsannonse, Nordre Follo kommune, november 2022.

<https://www.finn.no/job/fulltime/ad.html?finnkode=275076078>



Nordre Follo
kommune

Legg til favoritt



Delte lister



Kommunalsjef Helse og mestring

Arbeidsgiver: Nordre Follo kommune

Stillingstittel: Kommunalsjef Helse og mestring

Frist: 21.10.2022

Ansettelsesform: Fast

[Bli kjent med NORDRE FOLLO KOMMUNE](#)

Nordre Follo kommune har 61000 innbyggere og er Norges 15. største kommune. Vi skal være nær og nyskapende. Vårt utgangspunkt er at innbyggerne skal få være sjef i egne liv. For å få til dette, skal vi sikre god samskaping med den enkelte og bidra til mestring og gode liv for innbyggerne.

Vi er en kommune med høye ambisjoner og vi står overfor store og spennende utfordringer både når det gjelder tjenesteutvikling, stedsutvikling og prioriteringer.

Har du bred kompetanse på området og kan vise til gode resultater?
Er du engasjert og utviklingsorientert?
Har du høye ambisjoner og god gjennomføringsevne?
Er du opptatt av samskaping og har en tillitsbasert lederstil?
Da kan du være den vi søker etter.

Som kommunalsjef for Helse og mestring har du overordnet ansvar for områdene; pleie og omsorg, helse, habilitering og psykisk helse og rus (totalt ca. 1400 årsverk). Du inngår i kommunedirektørens lederteam og vil også ha et ansvar for den totale utviklingen av kommunen.

Vi tilbyr konkurransedyktig lønn og et spennende, svært kompetent, engasjert- og utviklende arbeidsmiljø. Vi søker etter deg som bidrar og engasjerer, og vi gir deg rom og muligheter.

Arbeidsoppgaver

- delta i kommunedirektørens lederteam
- lede og utvikle kommunen som helhet på tvers av tjenestoområder sammen med resten av lederteamet
- sikre innbyggerinvolvering på alle nivåer
- kontinuerlig brukerinvolvert utvikling av tjenestene basert på den enkeltes behov
- sikre sømløs samskaping med innbyggerne og internt i organisasjonen
- lede og utvikle eget tjenestoområde med tilhørende personalansvar
- utvikle sterke og stabile fagmiljøer med utviklingsmuligheter for den enkelte ansatte
- budsjett- og økonomiansvar
- initiere, lede og gjennomføre endrings- og utviklingsprosesser innen eget ansvarsområde
- sikre tilstrekkelig tid til innovasjon og nyskaping for å designe bærekraftige og fremtidsrettede tjenester
- bidra til å gjøre visjon og verdier til virkelighet



Nordre Follo
kommune

Spørsmål om stillingen

Kontaktperson: Ellen Wibe

Stillingstittel:

kommunalsjef, organisasjon og utvikling

Telefon: 416 81 680

Kontaktperson: Elin Voksøy

Stillingstittel:

Fagsjef, Virksomhetsoverdragelse og organisasjonsstruktur

Telefon: 901 29 209

Kontaktperson: Ellen Wibe

Stillingstittel:

Kommunalsjef, økonomi og organisasjon

Telefon: 416 81 680

Kontaktperson: Øyvind Henriksen

Stillingstittel: Kommunedirektør

Telefon: 959 86 590

Kvalifikasjoner

- utdanning på universitets-/høyskolenivå (bachelor eller master) Gjerne helse- eller sosialfag
- videreutdanning innen ledelse
- bred ledererfaring fra tilsvarende nivå (lang ledererfaring kan kompensere for manglende formell lederutdanning)
- inngående kjennskap til ett eller flere av fagområdene som tilhører ansvarsområdet
- erfaring fra arbeid med omstilling, utvikling og innovasjonsarbeid
- erfaring fra, og god rolleforståelse for samhandling mellom politikk og administrasjon
- økonomiforståelse og innsikt i hva som driver kostnadene innen tjenestoområdene
- dokumenterbare resultater
- kunnskap om offentlig forvaltning

Personlige egenskaper

- se helhet og sammenhenger i organisasjonen for å sikre effektiv bruk av kompetanse og ressurser
- være tydelig, beslutningsdyktig og tillitsskapende gjennom god gjennomføringsevne og høy integritet
- kunne skape en kultur preget av utvikling, samskaping og nyskaping
- kunne skape læring og utvikling gjennom å involvere og gi ansvar til dine medarbeidere
- kunne skape gode relasjoner til kommunens medarbeidere, folkevalgte, innbyggere og samarbeidspartnere
- samarbeidsevne og fleksibilitet
- kunne omstille seg i takt med nye utfordringer

Vi tilbyr

- konkurransedyktige lønn
- godt arbeidsmiljø
- kompetanseutvikling
- fleksibel arbeidstid
- gode pensjonsbetingelser

8.3 Vedlegg 3. Grunnlag fra SPSS for kap. 4.1, tabell 3-10.

Frequencies

[DataSet1] C:\Users\lene\Documents\vinterferieuka.sav

		Statistics							
		2 = 2001/2002 og 1 = 2022/2023	1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd leder	Ledelsesutdanning, 1=krav, 2= ønsket, 0=ikke nevnt	Ledererfaring 1=krav, 2=ønsket, 0=ikke nevnt	Antall observasjoner Oppgaveorientert egenskaper/kv aliteter	Antall observasjoner Relasjonorientert egenskaper/kv aliteter	Antall observasjoner Endringsorientert egenskaper/kv aliteter	Antall observasjoner Brukerorientert egenskaper/kv aliteter
N	Valid	188	188	188	188	188	188	188	188
	Missing	0	0	0	0	0	0	0	0

Frequency Table

2 = 2001/2002 og 1= 2022/2023

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2022/2023	92	48.9	48.9	48.9
	2001/2002	96	51.1	51.1	100.0
	Total	188	100.0	100.0	

1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd.leder

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Toppleder	60	31.9	31.9	31.9
	Mellomleder	64	34.0	34.0	66.0
	Avdelingsleder	64	34.0	34.0	100.0
	Total	188	100.0	100.0	

Ledelsesutdanning, 1=krav, 2= ønsket, 0=ikke nevnt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke nevnt	82	43.6	43.6	43.6
	Krav	20	10.6	10.6	54.3
	Ønsket	86	45.7	45.7	100.0
	Total	188	100.0	100.0	

Ledererfaring 1=krav, 2=ønsket, 0=ikke nevnt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke nevnt	39	20.7	20.7	20.7
	Krav	108	57.4	57.4	78.2
	Ønsket	41	21.8	21.8	100.0
	Total	188	100.0	100.0	

**Antall observasjoner Oppgaveorientert
egenskaper/kvaliteter**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	38	20.2	20.2	20.2
	1	38	20.2	20.2	40.4
	2	45	23.9	23.9	64.4
	3	25	13.3	13.3	77.7
	4	25	13.3	13.3	91.0
	5	13	6.9	6.9	97.9
	6	2	1.1	1.1	98.9
	7	1	.5	.5	99.5
	9	1	.5	.5	100.0
Total	188	100.0	100.0		

**Antall observasjoner Relasjonsorientert
egenskaper/kvaliteter**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	32	17.0	17.0	17.0
	1	27	14.4	14.4	31.4
	2	33	17.6	17.6	48.9
	3	37	19.7	19.7	68.6
	4	21	11.2	11.2	79.8
	5	21	11.2	11.2	91.0
	6	8	4.3	4.3	95.2
	7	8	4.3	4.3	99.5
	9	1	.5	.5	100.0
Total	188	100.0	100.0		

**Antall observasjoner Endringsorientert
egenskaper/kvaliteter**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	25	13.3	13.3	13.3
	1	36	19.1	19.1	32.4
	2	31	16.5	16.5	48.9
	3	35	18.6	18.6	67.6
	4	22	11.7	11.7	79.3
	5	21	11.2	11.2	90.4
	6	6	3.2	3.2	93.6
	7	7	3.7	3.7	97.3
	8	4	2.1	2.1	99.5
9	1	.5	.5	100.0	
Total	188	100.0	100.0		

**Antall observasjoner Brukerorientert
egenskaper/kvaliteter**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	161	85.6	85.6	85.6
	1	23	12.2	12.2	97.9
	2	3	1.6	1.6	99.5
	3	1	.5	.5	100.0
Total	188	100.0	100.0		

8.4 Vedlegg 4: Grunnlag fra SPSS til kap. 4.2, tabell 11, figur 2 og 3.

Samlet:

Statistics

Ledelsesutdanning, 1=krav, 2= ønsket, 0=ikke nevnt

N	Valid	188
	Missing	0

Ledelsesutdanning, 1=krav, 2= ønsket, 0=ikke nevnt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke nevnt	82	43.6	43.6	43.6
	Krav	20	10.6	10.6	54.3
	Ønsket	86	45.7	45.7	100.0
	Total	188	100.0	100.0	

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ledelsesutdanning, 1=krav, 2= ønsket, 0=ikke nevnt * 2 = 2001/2002 og 1= 2022/2023	188	100.0%	0	0.0%	188	100.0%

Ledelsesutdanning, 1=krav, 2= ønsket, 0=ikke nevnt * 2 = 2001/2002 og 1= 2022/2023 Crosstabulation

				2 = 2001/2002 og 1= 2022/2023		Total
				2022/2023	2001/2002	
Ledelsesutdanning, 1=krav, 2= ønsket, 0=ikke nevnt	Ikke nevnt	Count	25	57	82	
		% within 2 = 2001/2002 og 1= 2022/2023	27.2%	59.4%	43.6%	
	Krav	Count	12	8	20	
		% within 2 = 2001/2002 og 1= 2022/2023	13.0%	8.3%	10.6%	
	Ønsket	Count	55	31	86	
		% within 2 = 2001/2002 og 1= 2022/2023	59.8%	32.3%	45.7%	
Total	Count	92	96	188		
	% within 2 = 2001/2002 og 1= 2022/2023	100.0%	100.0%	100.0%		

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	19.909 ^a	2	<.001
Likelihood Ratio	20.334	2	<.001
Linear-by-Linear Association	18.642	1	<.001
N of Valid Cases	188		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9.79.

Selektert på tidsserie 2001/2002:

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ledelsesutdanning, 1=krav, 2= ønsket, 0=ikke nevnt * 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder	96	100.0%	0	0.0%	96	100.0%

Ledelsesutdanning, 1=krav, 2= ønsket, 0=ikke nevnt * 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd.leder Crosstabulation

		1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd.leder				Total
		Toppleder	Mellomleder	Avdelingsleder		
Ledelsesutdanning, 1=krav, 2= ønsket, 0=ikke nevnt	Ikke nevnt	Count	29	14	14	57
		% within 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder	96.7%	41.2%	43.8%	59.4%
	Krav	Count	1	4	3	8
	% within 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder	3.3%	11.8%	9.4%	8.3%	
Ønsket	Count	0	16	15	31	
	% within 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder	0.0%	47.1%	46.9%	32.3%	
Total	Count	30	34	32	96	
	% within 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	25.752 ^a	4	<.001
Likelihood Ratio	34.334	4	<.001
Linear-by-Linear Association	17.666	1	<.001
N of Valid Cases	96		

a. 3 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2.50.

Selektert på tidsserie 2022/2023

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ledelsesutdanning, 1=krav, 2= ønsket, 0=ikke nevnt * 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder	92	100.0%	0	0.0%	92	100.0%

Ledelsesutdanning, 1=krav, 2= ønsket, 0=ikke nevnt * 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd.leder Crosstabulation

			1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd.leder			Total
			Toppleder	Mellomleder	Avdelingsleder	
Ledelsesutdanning, 1=krav, 2= ønsket, 0=ikke nevnt	Ikke nevnt	Count	18	4	3	25
		% within 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder	60.0%	13.3%	9.4%	27.2%
	Krav	Count	3	5	4	12
% within 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder		10.0%	16.7%	12.5%	13.0%	
Ønsket	Count	9	21	25	55	
	% within 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder	30.0%	70.0%	78.1%	59.8%	
Total	Count	30	30	32	92	
	% within 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	25.040 ^a	4	<.001
Likelihood Ratio	24.546	4	<.001
Linear-by-Linear Association	19.265	1	<.001
N of Valid Cases	92		

a. 3 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3.91.

8.5 Vedlegg 5: Grunnlag fra SPSS til kap. 4.3, tabell 12, figur 4 og 5.

Statistics

Ledererfaring 1=krav, 2=ønsket,

N	Valid	188
	Missing	0

Ledererfaring 1=krav, 2=ønsket, 0=ikke nevnt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke nevnt	39	20.7	20.7	20.7
	Krav	108	57.4	57.4	78.2
	Ønsket	41	21.8	21.8	100.0
	Total	188	100.0	100.0	

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
	Ledererfaring 1=krav, 2=ønsket, 0=ikke nevnt * 2 = 2001/2002 og 1= 2022/2023	188	100.0%	0	0.0%	188

Ledererfaring 1=krav, 2=ønsket, 0=ikke nevnt * 2 = 2001/2002 og 1= 2022/2023 Crosstabulation

				2 = 2001/2002 og 1= 2022/2023		Total
				2022/2023	2001/2002	
Ledererfaring 1=krav, 2=ønsket, 0=ikke nevnt	Ikke nevnt	Count	6	33	39	
		% within 2 = 2001/2002 og 1= 2022/2023	6.5%	34.4%	20.7%	
	Krav	Count	65	43	108	
		% within 2 = 2001/2002 og 1= 2022/2023	70.7%	44.8%	57.4%	
	Ønsket	Count	21	20	41	
		% within 2 = 2001/2002 og 1= 2022/2023	22.8%	20.8%	21.8%	
Total	Count	92	96	188		
	% within 2 = 2001/2002 og 1= 2022/2023	100.0%	100.0%	100.0%		

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	23.124 ^a	2	<.001
Likelihood Ratio	25.031	2	<.001
Linear-by-Linear Association	9.785	1	.002
N of Valid Cases	188		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19.09.

Selektert på tidsserie 2001/2002:

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ledererfaring 1=krav, 2=ønsket, 0=ikke nevnt * 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder	96	100.0%	0	0.0%	96	100.0%

Ledererfaring 1=krav, 2=ønsket, 0=ikke nevnt * 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd.leder Crosstabulation

			1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd.leder			Total
			Toppleder	Mellomleder	Avdelingsleder	
Ledererfaring 1=krav, 2=ønsket, 0=ikke nevnt	Ikke nevnt	Count	5	14	14	33
		% within 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder	16.7%	41.2%	43.8%	34.4%
	Krav	Count	20	10	13	43
% within 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder		66.7%	29.4%	40.6%	44.8%	
Ønsket	Count	5	10	5	20	
	% within 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder	16.7%	29.4%	15.6%	20.8%	
Total		Count	30	34	32	96
		% within 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	11.005 ^a	4	.027
Likelihood Ratio	11.313	4	.023
Linear-by-Linear Association	2.280	1	.131
N of Valid Cases	96		

a. 0 cells (0.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6.25.

Selektert på tidsserie 2022/2023:

Case Processing Summary

	Valid		Cases Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Ledererfaring 1=krav, 2=ønsket, 0=ikke nevnt * 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder	92	100.0%	0	0.0%	92	100.0%

Ledererfaring 1=krav, 2=ønsket, 0=ikke nevnt * 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd.leder Crosstabulation

			1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd.leder			Total
			Toppleder	Mellomleder	Avdelingsleder	
Ledererfaring 1=krav, 2=ønsket, 0=ikke nevnt	Ikke nevnt	Count	1	1	4	6
		% within 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder	3.3%	3.3%	12.5%	6.5%
	Krav	Count	24	22	19	65
		% within 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder	80.0%	73.3%	59.4%	70.7%
Ønsket	Count	5	7	9	21	
	% within 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder	16.7%	23.3%	28.1%	22.8%	
Total	Count	30	30	32	92	
	% within 1=toppleder, 2=mellomleder og 3=avd. leder	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	4.562 ^a	4	.335
Likelihood Ratio	4.436	4	.350
Linear-by-Linear Association	.027	1	.869
N of Valid Cases	92		

a. 3 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1.96.

8.6 Vedlegg 6 Grunnlag fra SPSS til kap. 4.4.1, tabell 13

Group Statistics

		2 = 2001/2002 og 1 = 2022/2023	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
lederegensk (8-11). totalt observasjoner	2022/2023		92	11.33	3.794	.396
	2001/2002		96	4.31	3.271	.334

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-Test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
										Lower	Upper
lederegensk (8-11). totalt observasjoner	Equal variances assumed	5.378	.021	13.591	186	<.001	<.001	7.014	.516	5.996	8.032
	Equal variances not assumed			13.549	179.547	<.001	<.001	7.014	.518	5.992	8.035

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for	
		F	Sig.	t	df	Significance	
						One-Sided p	Two-Sided p
lederegensk (8-11). totalt observasjoner	Equal variances assumed	5.378	.021	13.591	186	<.001	<.001
	Equal variances not assumed			13.549	179.547	<.001	<.001

Frekvensanalyser 2001/2002 og 2022/2023:

Statistics		
lederegensk (8-11). totalt obsen		
N	Valid	96
	Missing	0
Mean		4.31
Median		4.00
Mode		5
Sum		414

Statistics		
lederegensk (8-11). totalt obsen		
N	Valid	92
	Missing	0
Mean		11.33
Median		11.00
Mode		8
Sum		1042

8.7 Vedlegg 7: Stillingsannonser Nedre Eiker kommune og Øvre Eiker kommune

Nedre Eiker er en trivelig kommune med Drammen som nabo og Oslo 60 km unna. Vi satser spesielt på barn og ungdom. Variert skoletilbud og stort arbeidsmarked innen kort rekkevidde. Kommunens ansatte er innstilt på høye krav til kommunal service, nytenkning og effektivitet til beste for kommunens vel 20 000 innbyggere.

ETAT HELSE OG OMSORG
VIRKSOMHETSLEDER VED VEIATUN
Stillingsnr. 4/01

100% fast stilling dagtid på Veiatun lag 22. Dette er en virksomhet med masse utfordringer og høyt tempo. Det jobbes aktivt med prosjekter og utvikling av tjenester. Vi ønsker en person med 3-årig helsefaglig utdanning og ledererfaring. I tillegg må du ha godt humør og pågangsmot. For nærmere opplysninger ta kontakt med Heidi Voldengen, tlf. 32 87 63 60.


NEDRE EIKER KOMMUNE

Lønn etter avtale.

Interesserte søkere må henvende seg til Innbyggerkontakten, tlf. 32 23 25 00 for å få tilsendt fastsatt søknadsskjema. Søknadsskjemaet vedlagt attester/vitnemål (retureres ikke) sendes Nedre Eiker kommune, Sentraladministrasjonen, Postboks C, 3051 Mjøndalen.

Søknadsfrist: 7. februar.

Tjenesteledere

Arbeidsgiver: Øvre Eiker kommune

Stillingstittel: Tjenesteleder

Frist: 02.11.2022

Ansettelsesform: Fast

Helse og velferdsseksjon i Øvre Eiker kommune søker etter to nye tjenesteledere. Stillingene er organisert under tjenester til hjemmeboende.

Stilling 1: Tjenesteleder for korttidsavdelingene på Eikertun helsehus. Avdelingene består av rehabilitering, lindrende behandling, KAD-plasser og korttidsopphold.

Stilling 2: Tjenesteleder for boliger med bemanning. Avdelingene er lokalisert i Vestfossen og Hokksund.

Er du en trygg og nytenkende leder som motiveres av utfordringer og ønsker å bidra til å skape velferd sammen med innbyggerne? Da bør du søke på denne stillingen! Vi er opptatt av innovasjon og utvikling.

Tjenester til hjemmeboende består av korttidsavdelinger, trivsels- og mestringssenter, boliger med bemanning, praktisk bistand i tillegg til tre hjemmetjenestesoner. Hjemmetjenestesonene er samlokalisert på Eikertun helsehus.

Arbeidsoppgaver

- Leder av avdeling med personal-, økonomi- og fagansvar
- Bidra til virksomhetens utviklingsarbeid
- Være en pådriver for intern kvalitetsutvikling
- Sikre forsvarlige tjenester innenfor tilgjengelige ressurser og gjeldende lover
- Bidra til strategisk kompetanseplanlegging sett opp mot befolkningsutvikling

Kvalifikasjoner

- Relevant helsefaglig utdanning på minimum bachelornivå
- Lederutdanning, relevant ledererfaring kan kompensere for manglende utdanning
- Erfaring innen økonomi og budsjettarbeid
- Gode skriftlige og muntlige norskkunnskaper
- Relevante IT-kunnskaper

Stillingene krever godkjent politiattest.

Personlige egenskaper

- Tydelig og trygg i lederrollen og skaper kultur for mestring og utvikling
- Løsningsorientert og god til å bygge relasjoner
- Strukturert, engasjert og ser muligheter fremfor begrensninger
- Interessert i mål og resultater
- Bidrar til å skape godt arbeidsmiljø både i tjenesten og i ledergruppen

Personlig egnethet vektlegges.

Vi tilbyr

- Svært gode pensjons- og forsikringsordninger
- Lønn etter avtale
- Utviklingsorientert arbeidsmiljø hvor innovasjon og utvikling er i fokus
- Faglig og personlig utvikling



Spørsmål om stillingen

Kontaktperson: Linda Nedberg

Stillingstittel: Virksomhetsleder

Telefon: 975 63 004

[Send melding](#)

Kontaktperson: Ann-Kristin Dramdal

Stillingstittel: Virksomhetsleder

Telefon: 948 29 695

[Send melding](#)

Søk her

8.8 Vedlegg 8: Grunnlag fra SPSS til kap. 4.2.2, tabell 14

Group Statistics

		2 = 2001/2002 og 1= 2022/2023	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Antall observasjoner Oppgaveorientert egenskaper/kvaliteter	2022/2023		92	3.17	1.494	.156
	2001/2002		96	1.08	1.158	.118
Antall observasjoner Relasjonsorientert egenskaper/kvaliteter	2022/2023		92	3.79	1.674	.175
	2001/2002		96	1.64	1.711	.175
Antall observasjoner Endringsorientert egenskaper/kvaliteter	2022/2023		92	4.12	1.903	.198
	2001/2002		96	1.49	1.231	.126
Antall observasjoner Brukerorientert egenskaper/kvaliteter	2022/2023		92	.24	.562	.059
	2001/2002		96	.10	.307	.031

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Antall observasjoner Oppgaveorientert egenskaper/kvaliteter	Equal variances assumed	7.160	.008	10.749	186	<.001	<.001	2.091	.194	1.707	2.474
	Equal variances not assumed			10.691	171.455	<.001	<.001	2.091	.196	1.705	2.477
Antall observasjoner Relasjonsorientert egenskaper/kvaliteter	Equal variances assumed	.213	.645	8.735	186	<.001	<.001	2.158	.247	1.671	2.645
	Equal variances not assumed			8.739	185.919	<.001	<.001	2.158	.247	1.671	2.645
Antall observasjoner Endringsorientert egenskaper/kvaliteter	Equal variances assumed	11.087	.001	11.296	186	<.001	<.001	2.630	.233	2.171	3.089
	Equal variances not assumed			11.197	154.766	<.001	<.001	2.630	.235	2.166	3.094
Antall observasjoner Brukerorientert egenskaper/kvaliteter	Equal variances assumed	17.723	<.001	2.055	186	.021	.041	.135	.066	.005	.265
	Equal variances not assumed			2.031	139.582	.022	.044	.135	.066	.004	.266

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means			
		F	Sig.	t	df	Significance	
						One-Sided p	Two-Sided p
Antall observasjoner Oppgaveorientert egenskaper/kvaliteter	Equal variances assumed	7.160	.008	10.749	186	<.001	<.001
	Equal variances not assumed			10.691	171.455	<.001	<.001
Antall observasjoner Relasjonsorientert egenskaper/kvaliteter	Equal variances assumed	.213	.645	8.735	186	<.001	<.001
	Equal variances not assumed			8.739	185.919	<.001	<.001
Antall observasjoner Endringsorientert egenskaper/kvaliteter	Equal variances assumed	11.087	.001	11.296	186	<.001	<.001
	Equal variances not assumed			11.197	154.766	<.001	<.001
Antall observasjoner Brukerorientert egenskaper/kvaliteter	Equal variances assumed	17.723	<.001	2.055	186	.021	.041
	Equal variances not assumed			2.031	139.582	.022	.044

8.9 Vedlegg 9: Grunnlag fra SPSS til kap. 4.4.3, tabell 15, figur 6-11

Group Statistics

	2 = 2001/2002 og 1 = 2022/2023	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
andel oppgave i prosent	2022/2023	92	28.362	10.8012	1.1261
	2001/2002	82	27.810	27.3003	3.0148
andel relasjon i prosent	2022/2023	92	33.724	12.0392	1.2552
	2001/2002	82	34.889	25.3096	2.7950
andel endring i prosent	2022/2023	92	36.134	11.7418	1.2242
	2001/2002	82	35.265	21.3982	2.3630
andel bruker i prosent	2022/2023	92	1.780	3.8835	.4049
	2001/2002	82	2.036	7.0211	.7754

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
andel oppgave i prosent	Equal variances assumed	45.853	<.001	.179	172	.429	.858	.5520	3.0853	-5.5379	6.6419
	Equal variances not assumed			.172	103.387	.432	.864	.5520	3.2183	-5.8304	6.9344
andel relasjon i prosent	Equal variances assumed	31.587	<.001	-.394	172	.347	.694	-1.1647	2.9541	-6.9956	4.6662
	Equal variances not assumed			-.380	112.879	.352	.705	-1.1647	3.0639	-7.2349	4.9054
andel endring i prosent	Equal variances assumed	15.827	<.001	.337	172	.368	.737	.8688	2.5799	-4.2235	5.9612
	Equal variances not assumed			.326	122.460	.372	.745	.8688	2.6613	-4.3993	6.1369
andel bruker i prosent	Equal variances assumed	.954	.330	-.302	172	.382	.763	-.2561	.8482	-1.9304	1.4182
	Equal variances not assumed			-.293	123.053	.385	.770	-.2561	.8747	-1.9875	1.4753

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
andel oppgave i prosent	Cohen's d	20.3153	.027	-.271	.325
	Hedges' correction	20.4044	.027	-.269	.323
	Glass's delta	27.3003	.020	-.278	.318
andel relasjon i prosent	Cohen's d	19.4513	-.060	-.358	.238
	Hedges' correction	19.5366	-.060	-.356	.237
	Glass's delta	25.3096	-.046	-.344	.252
andel endring i prosent	Cohen's d	16.9875	.051	-.247	.349
	Hedges' correction	17.0620	.051	-.246	.347
	Glass's delta	21.3982	.041	-.257	.338
andel bruker i prosent	Cohen's d	5.5852	-.046	-.343	.252
	Hedges' correction	5.6097	-.046	-.342	.251
	Glass's delta	7.0211	-.036	-.334	.261

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

Selektert på 2001/2002:

Statistics		
Antall observasjoner Oppgaveorienterte		
N	Valid	126
	Missing	0
Mean		1.67
Std. Error of Mean		.153
Median		1.00
Mode		0
Std. Deviation		1.715
Variance		2.941
Range		9
Minimum		0
Maximum		9
Sum		211
Percentiles	25	.00
	50	1.00
	75	2.00

Statistics		
Antall observasjoner Relasjonsorienterte		
N	Valid	126
	Missing	0
Mean		2.06
Std. Error of Mean		.167
Median		2.00
Mode		0
Std. Deviation		1.875
Variance		3.516
Range		9
Minimum		0
Maximum		9
Sum		260
Percentiles	25	.75
	50	2.00
	75	3.00

Statistics		
Antall observasjoner Endringsorienterte		
N	Valid	126
	Missing	0
Mean		2.25
Std. Error of Mean		.173
Median		2.00
Mode		1
Std. Deviation		1.947
Variance		3.791
Range		9
Minimum		0
Maximum		9
Sum		284
Percentiles	25	1.00
	50	2.00
	75	3.00

Statistics		
Antall observasjoner Brukerorienterte		
N	Valid	126
	Missing	0
Mean		.17
Std. Error of Mean		.043
Median		.00
Mode		0
Std. Deviation		.486
Variance		.236
Range		3
Minimum		0
Maximum		3
Sum		21
Percentiles	25	.00
	50	.00
	75	.00

Selektert på 2022/2023:

Statistics		
Antall observasjoner Oppgaveorienterte		
N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.17
Std. Error of Mean		.156
Median		3.00
Mode		2
Std. Deviation		1.494
Variance		2.233
Range		9
Minimum		0
Maximum		9
Sum		292
Percentiles	25	2.00
	50	3.00
	75	4.00

Statistics		
Antall observasjoner Relasjonsorienterte		
N	Valid	92
	Missing	0
Mean		3.79
Std. Error of Mean		.175
Median		4.00
Mode		3
Std. Deviation		1.674
Variance		2.803
Range		7
Minimum		0
Maximum		7
Sum		349
Percentiles	25	3.00
	50	4.00
	75	5.00

Statistics		
Antall observasjoner Endringsorienterte		
N	Valid	92
	Missing	0
Mean		4.12
Std. Error of Mean		.198
Median		4.00
Mode		3 ^a
Std. Deviation		1.903
Variance		3.623
Range		9
Minimum		0
Maximum		9
Sum		379
Percentiles	25	3.00
	50	4.00
	75	5.00

Statistics		
Antall observasjoner Brukerorienterte		
N	Valid	92
	Missing	0
Mean		.24
Std. Error of Mean		.059
Median		.00
Mode		0
Std. Deviation		.562
Variance		.316
Range		3
Minimum		0
Maximum		3
Sum		22
Percentiles	25	.00
	50	.00
	75	.00

Selektert på toppleder:

Group Statistics

	2 = 2001/2002 og 1 = 2022/2023	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
andel oppgave i prosent	2022/2023	30	29.531	10.4325	1.9047
	2001/2002	28	23.067	19.5412	3.6929
andel relasjon i prosent	2022/2023	30	28.757	11.0001	2.0083
	2001/2002	28	44.046	24.8934	4.7044
andel endring i prosent	2022/2023	30	39.512	8.8912	1.6233
	2001/2002	28	31.360	13.2168	2.4977
andel bruker i prosent	2022/2023	30	2.200	4.6805	.8545
	2001/2002	28	1.527	3.3801	.6388

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
andel oppgave i prosent	Equal variances assumed	10.680	.002	1.586	56	.059	.118	6.4643	4.0748	-1.6986	14.6271
	Equal variances not assumed			1.556	40.601	.064	.128	6.4643	4.1552	-1.9299	14.8584
andel relasjon i prosent	Equal variances assumed	11.035	.002	-3.060	56	.002	.003	-15.2884	4.9956	-25.2958	-5.2809
	Equal variances not assumed			-2.989	36.606	.002	.005	-15.2884	5.1152	-25.6564	-4.9203
andel endring i prosent	Equal variances assumed	3.502	.067	2.773	56	.004	.008	8.1519	2.9397	2.2629	14.0409
	Equal variances not assumed			2.737	46.845	.004	.009	8.1519	2.9789	2.1586	14.1452
andel bruker i prosent	Equal variances assumed	2.090	.154	.623	56	.268	.536	.6722	1.0787	-1.4888	2.8332
	Equal variances not assumed			.630	52.768	.266	.531	.6722	1.0669	-1.4680	2.8123

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
andel oppgave i prosent	Cohen's d	15.5072	.417	-.106	.936
	Hedges' correction	15.7188	.411	-.104	.923
	Glass's delta	19.5412	.331	-.195	.850
andel relasjon i prosent	Cohen's d	19.0115	-.804	-1.337	-.265
	Hedges' correction	19.2709	-.793	-1.319	-.261
	Glass's delta	24.8934	-.614	-1.149	-.069
andel endring i prosent	Cohen's d	11.1876	.729	.193	1.258
	Hedges' correction	11.3402	.719	.191	1.241
	Glass's delta	13.2168	.617	.071	1.152
andel bruker i prosent	Cohen's d	4.1053	.164	-.353	.679
	Hedges' correction	4.1613	.162	-.348	.670
	Glass's delta	3.3801	.199	-.321	.715

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

Selektert på mellomleder:

Group Statistics

	2 = 2001/2002 og 1 = 2022/2023	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
andel oppgave i prosent	2022/2023	30	30.079	12.6878	2.3165
	2001/2002	29	38.604	33.9476	6.3039
andel relasjon i prosent	2022/2023	30	31.558	9.9267	1.8124
	2001/2002	29	22.102	20.7872	3.8601
andel endring i prosent	2022/2023	30	36.776	12.2516	2.2368
	2001/2002	29	38.604	26.6157	4.9424
andel bruker i prosent	2022/2023	30	1.588	3.6321	.6631
	2001/2002	29	.690	3.7139	.6897

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
										Lower	Upper
andel oppgave i prosent	Equal variances assumed	23.135	<.001	-1.266	57	.102	.204	-8.5253	6.6292	-21.8000	4.7493
	Equal variances not assumed			-1.269	35.448	.106	.213	-8.5253	6.7161	-22.1535	5.1028
andel relasjon i prosent	Equal variances assumed	23.164	<.001	2.242	57	.014	.029	9.4557	4.2184	1.0086	17.9029
	Equal variances not assumed			2.217	39.836	.016	.032	9.4557	4.2644	.8360	18.0755
andel endring i prosent	Equal variances assumed	13.372	<.001	-.341	57	.367	.734	-1.8283	5.3645	-12.5705	8.9139
	Equal variances not assumed			-.337	39.063	.369	.738	-1.8283	5.4250	-12.8008	9.1443
andel bruker i prosent	Equal variances assumed	2.861	.096	.939	57	.176	.352	.8979	.9564	-1.0172	2.8130
	Equal variances not assumed			.938	56.817	.176	.352	.8979	.9568	-1.0181	2.8139

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
andel oppgave i prosent	Cohen's d	25.4561	-.335	-.848	.181
	Hedges' correction	25.7973	-.330	-.836	.178
	Glass's delta	33.9476	-.251	-.764	.266
andel relasjon i prosent	Cohen's d	16.1987	.584	.060	1.103
	Hedges' correction	16.4158	.576	.059	1.088
	Glass's delta	20.7872	.455	-.073	.975
andel endring i prosent	Cohen's d	20.5998	-.089	-.599	.422
	Hedges' correction	20.8759	-.088	-.591	.417
	Glass's delta	26.6157	-.069	-.579	.443
andel bruker i prosent	Cohen's d	3.6725	.244	-.269	.756
	Hedges' correction	3.7218	.241	-.265	.746
	Glass's delta	3.7139	.242	-.275	.754

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.

Selektert på avdelingsleder:

Group Statistics

		2 = 2001/2002 og 1= 2022/2023	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
andel oppgave i prosent	2022/2023		32	25.656	8.8499	1.5645
	2001/2002		25	20.600	22.8059	4.5612
andel relasjon i prosent	2022/2023		32	40.412	12.0628	2.1324
	2001/2002		25	39.467	25.3664	5.0733
andel endring i prosent	2022/2023		32	32.366	12.8160	2.2656
	2001/2002		25	35.767	22.1552	4.4310
andel bruker i prosent	2022/2023		32	1.566	3.3440	.5911
	2001/2002		25	4.167	11.4109	2.2822

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
andel oppgave i prosent	Equal variances assumed	10.091	.002	1.150	55	.127	.255	5.0555	4.3950	-3.7522	13.8633
	Equal variances not assumed			1.048	29.661	.151	.303	5.0555	4.8220	-4.7971	14.9081
andel relasjon i prosent	Equal variances assumed	10.089	.002	.186	55	.427	.853	.9454	5.0842	-9.2436	11.1344
	Equal variances not assumed			.172	32.445	.432	.865	.9454	5.5032	-10.2582	12.1491
andel endring i prosent	Equal variances assumed	3.683	.060	-.727	55	.235	.470	-3.4004	4.6752	-12.7697	5.9688
	Equal variances not assumed			-.683	36.269	.249	.499	-3.4004	4.9766	-13.4909	6.6900
andel bruker i prosent	Equal variances assumed	7.512	.008	-1.226	55	.113	.225	-2.6005	2.1207	-6.8505	1.6495
	Equal variances not assumed			-1.103	27.234	.140	.280	-2.6005	2.3575	-7.4358	2.2347

Independent Samples Effect Sizes

		Standardizer ^a	Point Estimate	95% Confidence Interval	
				Lower	Upper
andel oppgave i prosent	Cohen's d	16.4652	.307	-.221	.832
	Hedges' correction	16.6940	.303	-.218	.821
	Glass's delta	22.8059	.222	-.307	.746
andel relasjon i prosent	Cohen's d	19.0472	.050	-.474	.573
	Hedges' correction	19.3119	.049	-.467	.565
	Glass's delta	25.3664	.037	-.486	.560
andel endring i prosent	Cohen's d	17.5148	-.194	-.718	.331
	Hedges' correction	17.7582	-.191	-.708	.327
	Glass's delta	22.1552	-.153	-.677	.373
andel bruker i prosent	Cohen's d	7.9449	-.327	-.853	.201
	Hedges' correction	8.0553	-.323	-.841	.198
	Glass's delta	11.4109	-.228	-.753	.302

a. The denominator used in estimating the effect sizes.

Cohen's d uses the pooled standard deviation.

Hedges' correction uses the pooled standard deviation, plus a correction factor.

Glass's delta uses the sample standard deviation of the control group.