

Flyt av ledere mellom offentlig og privat sektor

En rapport om hva som hemmer og fremmer flyt av ledere mellom sektorene, og hvilke tiltak som kan være med på å øke denne flyten



Prosjektforum
Vår 2020

vísindi

Forord

Denne rapporten er utarbeidet som en del av emnet SVPRO4000 Prosjektforum i masterprogrammet Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitet i Oslo. På oppdrag fra Visindi, har vi sett på hvordan man kan øke flyten av ledere på tvers av offentlig og privat sektor, og videre hvilke tiltak som kan benyttes for å sikre denne flyten i større grad.

Vi ønsker herved å takke oppdragsgiver Visindi, og en spesielt stor takk til vår kontaktperson Mona Wille, for et godt samarbeid rundt rapporten, og muligheten vi har fått til å delta i dette spennende prosjektet. Videre ønsker vi også å rette en stor takk til vår veileder Eric Breit, fra Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet, for sitt engasjement og gode faglige tilbakemeldinger. Sist, men ikke minst, ønsker vi å takke alle lederne som deltok i intervjuene våre, som bidro med svært nyttig informasjon for rapporten vår. Dette særlig i en tid hvor vi vet at mange av våre intervjukandidater har vært i vanskelige situasjoner, grunnet den pågående Korona-pandemien på det aktuelle intervjutidspunktet. Uten dere hadde det ikke vært mulig å gjennomføre prosjektet.

Rapporten har blitt utarbeidet av Vebjørn Aarvik Lian, Elise Daaland, Natalia Lezhnieva, Stig Todsén Mamelund og Julie Løvseth.

Mai 2020.

Sammendrag

I denne studien har vi sett på hvilke faktorer som hemmer og/eller fremmer flyt av ledere mellom offentlig og privat sektor i Norge. Disse faktorene har videre gitt grunnlag for å kunne utarbeide noen konkrete tiltak. Tiltakene som presenteres gjelder for ulike samfunnsaktører for å kunne skape mer flyt av ledere mellom sektorene. Hensikten med prosjektet er å kunne bevisstgjøre både ledere, arbeidsgivere, rekrutteringsbyråer og andre interessenter på hvilke barrierer, og muligheter, ledere som ønsker å bytte sektor møter.

Fordi dette er et felt med lite eksisterende litteratur, spesielt i norsk sammenheng, bygger rapporten på et eksplorerende forskningsdesign, hvor målet var å få innsikt i lederes opplevelse av å bytte sektor, og deres refleksjoner rundt dette. Det ble gjennomført 50 semi-strukturerte intervjuer av ledere som på ulike tidspunkt i karrieren hadde byttet sektor den ene, den andre eller begge veier.

Våre funn indikerer at ledere påvirkes av et bredt spekter av faktorer på ulike nivå. Lederes motivasjon til å bytte, eventuelt ikke bytte, sektor var sammensatt av ytre (som lønn og pensjon), indre (som spennende arbeidsoppgaver) og prososiale faktorer (som å bidra med noe samfunnsnyttig), hvor den sistnevnte var spesielt fremtredende for bytte til/bli i offentlig sektor. Videre viser funnene våre at lederes tilbøyelighet til å bytte sektor påvirkes av manglende kunnskap. Dette var både knyttet til deres egne forutinntattheter om aspekter ved motsatt sektor og til arbeidsgiveres og rekrutteringsselskapers manglende tro på verdien av erfaring fra en annen sektor. Det ble også påpekt hvordan samfunnsstrukturelle faktorer kunne ha en betydning. Dette gikk blant annet på generasjonsforskjeller, opp- og nedgangstider og sektorspesifikke bransjer. Basert på disse hovedfunnene har vi utarbeidet fire hovedkategorier av tiltak for å sikre og øke flyten av ledere mellom offentlig og privat sektor: systematisk kunnskapsinnhenting, nedbryting av fordommer, kommunikasjon om verdien av tversektoriell erfaring og mer fleksible ansettelsesprosesser og rom for utradisjonelle ansettelser.

Det bør påpekes at denne studien har fokusert på likhetene blant et veldig heterogent utvalg, både med tanke på bransje, lederstilling og kjønn. Dermed vil nødvendigvis ikke rapportens funn og tiltak være like overførbar til alle situasjoner. Til tross for dette mener vi likevel at veldig mange aktører kan dra nytte av denne rapporten gjennom økt bevisstgjøring på feltet.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	5
1.1 Bakgrunn	5
1.2 Problemstilling	6
1.3 Begrepsavklaring.....	7
1.4 Prosjektets oppbygning	7
1.5 Rapportens oppbygning.....	8
2. Litteratur på feltet.....	10
2.1 Tidligere undersøkelser på flyt av ledere mellom privat og offentlig sektor	10
2.2 Ledelse i offentlig og privat sektor Norge	12
3. Teori.....	15
3.1 Nyinstitusjonell teori og isomorfisme	15
3.2 Motivasjonsteori.....	17
3.2.1 Kognitiv evalueringsteori.....	17
3.2.2 Jobbkarakteristikka-modellen	17
3.2.3 Maslows behovsteori.....	18
3.2.4 Prososial motivasjon	18
4. Metode og data.....	20
4.1 Fokuserte intervju.....	20
4.2 Fra lister til intervju (data)	21
4.3 Koding og Analyse.....	23
4.4 Validitet og reliabilitet	24
5. Faktorer som hemmer og fremmer flyt av ledere på tvers av sektor	26
5.1 Erfaring fra begge sektorer oppleves av ledere som verdifullt	26
5.2 Ledernes motivasjon som påvirker flyt.....	28
5.2.1 Indre motivasjonsfaktorer påvirker flyt	28
5.2.2 Ytre motivasjonsfaktorer påvirker flyt.....	30
5.2.3 Prososiale motivasjonsfaktorer fremmer flyt.....	31

5.3	Strukturforskjeller i sektorene hemmer og fremmer flyt	32
5.4	Manglende kunnskap og forutinntattheter hemmer flyt.....	35
5.5	Samfunnsstrukturelle faktorer hemmer og fremmer flyt.....	38
5.5.1	Alderskohorter kan påvirke flyt	39
5.5.2	Svingninger i økonomien kan påvirke flyt.....	40
5.5.3	Bransjetilhørighet kan påvirke flyt.....	41
5.5.4	Ansettelseskriterier kan påvirke flyt	42
6.	Oppsummering, diskusjon og tiltak	44
6.1.1	Motivasjon og ulike måter å appellere til den enkelte	45
6.1.2	Sektorenes mangfoldige strukturelle aspekter	46
6.1.3	Bevisstgjøring av mytene som florerer om sektorene.....	46
6.1.4	Samfunnsstrukturelle faktorer utenfor den enkelte lederens kontroll	47
6.1.5	Funnenes betydning	48
6.1.6	Studiens implikasjoner	49
6.2	Tiltak	49
6.2.1	Systematisk kunnskapsinnhenting og erfaringsutveksling.....	50
6.2.2	Skape åpenhet om myter og fordommer	50
6.2.3	Kommunisere verdien av å ha erfaring fra begge sektorer	51
6.2.4	Mer fleksible ansettelsesprosesser og rom for utradisjonelle ansettelser.....	52
7.	Konklusjon.....	53
7.1	Hva hemmer og fremmer flyt av ledere mellom sektor	53
7.2	Hvilke tiltak kan en gjøre for å sikre og øke flyt av ledere mellom sektorer?	54
7.3	Videre forskning.....	55
8.	Litteraturliste	57
9.	Vedlegg:	61
	Vedlegg 1: Infoskriv til samtykke	61
	Vedlegg 2: Intervjuguide.....	64

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Ledelse anses i dag som helt essensielt i enhver organisasjon, og har derfor blitt et populært forskningsområde i nyere tid. Det økende fokuset på fenomenet har ført til utallige definisjoner, samt en rekke teorier som på mange vis kan minne om «kokebok-oppskrifter» på hvordan ledelse best kan utøves (Yukl, 2006). En sentral kontekst som legger føringer for ledelse er sektortilhørighet. I norsk sammenheng trekkes det særlig et skille mellom den private og den offentlige sektoren. Skillet mellom disse to har vært av engasjement for et bredt spekter av fagdisipliner innen samfunnsvitenskapen, og omtales faktisk som «[...] en av de klassiske dikotomiene i vestlig politisk tenkning» (Byrkjeflot, 2008, s. 5). En sentral antakelse i den sammenheng er at tilhørighet til en sektor fremfor en annen påvirker organisasjoner på visse måter, eksempelvis i organisasjonsstruktur, prioriteringer, mål og ledelse. Selv om dette synes å være et skille som trekkes i de fleste sammenhenger, er det illustrerende hvor lite forskning som studerer forholdet mellom ledelse i offentlig og privat sektor, der ledere og ledelse i offentlige og private organisasjoner sammenlignes. Det kan virke som at ledelse oppfattes som et generelt fenomen, som utøves på samme måte overalt (Jacobsen, 2019, s. 11–12).

I denne rapporten er vi opptatt av å vise hvordan ledelse påvirkes og bør forstås i sammenheng med den sektoren lederne er satt inn i (Strand, 2001). Vi mener dermed at ledelse ikke er et generelt fenomen, men at det heller er kontekstavhengig. Dette gir grunnlag for å anta at ledere med bred erfaring, og således et helhetlig perspektiv, gagnar organisasjoner og samfunnet generelt. Denne antakelsen underbygges av tidligere forskning på feltet, hvor det har blitt vist hvordan ledere i de ulike sektorene tilegner seg ulike egenskaper. Erfaring fra begge sektorer vil dermed kunne gi større erfaringsbredde og videre samfunnsforståelse (Lederne, 2017). Dette støttes også opp av teorier som blant annet fokuserer på situasjonsbetinget ledelse, hvor man kan anta at erfaring fra flest mulig kontekster gir mer bredde i erfaringsgrunnlaget, som videre kan ha effekter for blant annet atferd og beslutning (Yukl, 2006). Til tross for dette foregår det svært lite flyt mellom sektorene, og både i nasjonal og internasjonal sammenheng er dette et lite studert fenomen. Man vet derfor lite om hva som hemmer eller fremmer disse overgangene mellom sektorer.

I denne rapporten vil vi undersøke akkurat dette fenomenet. Prosjektet er utført i samarbeid med Norges største aktør innen leder- og styreutvelgelse, Visindi, og ble igangsatt som en del av emnet «SVPRO4000 Prosjektforum - Lederskap og Organisering», ved masterprogrammet «Organisasjon, ledelse og arbeid», ved Universitet i Oslo.

1.2 Problemstilling

Problemstillingen for denne rapporten er: ***Hva hemmer og fremmer flyt av ledere på tvers av offentlig og privat sektor, og hvordan kan man sikre og øke denne flyten?*** Problemstillingen ble utarbeidet i samarbeid med vår oppdragsgiver Visindi, for å kunne bidra med best mulig kunnskap som de kan ha nytte av i videre arbeid.

Vi har i denne studien intervjuet 50 ledere som alle har byttet sektor i løpet av sin karriere, enten én eller flere ganger. Utvalget har bestått av ledere både i offentlige og private virksomheter, fra mange ulike bransjer i det norske næringslivet. Vi har valgt å ikke dele opp utvalget i ulike bransjer, da spredning i så mange bransjer gjør komparativ analyse av dette vanskelig. Viktigheten av bransje vil bli diskutert senere, men vi vil av hensyn til ivaretagelse av våre informanters anonymitet ikke knytte deres uttalelser opp mot bransje. Vi har heller ikke valgt å skape et komparativt element mellom kjønn. Dette hadde selvfølgelig vært interessant å undersøke i denne rapporten, men på grunn av prosjektets eksplorerende karakter ønsket vi å utforske temaet så bredt som mulig, uten forhåndsbestemte inndelinger. Fordelingen av kjønn i utvalget vårt vil likevel bli presentert i kapittel 4.2.

Formålet med prosjektet er å kunne være med på å fylle det eksisterende kunnskapshullet om flyten av ledere mellom privat og offentlig sektor i Norge. Samtidig har det å identifisere ulike grep og tiltak som kan gjøres for å bedre denne flyten, både av rekrutteringsbyråer som Visindi og andre aktører på arbeidsmarkedet, vært et viktig mål for rapporten. Dette kan innebære alt fra generelle forslag om politisk utvikling, til konkrete forslag som kan implementeres av et lederrekrutteringsbyrå som Visindi. Det overordnede målet er dermed at denne rapporten skal kunne bidra med ny kunnskap om hvilke faktorer som påvirker flyten av ledere i dagens arbeidsliv, samt en diskusjon av hvordan ulike aktører kan påvirke flyt på bakgrunn av denne kunnskapen.

1.3 Begrepsavklaring

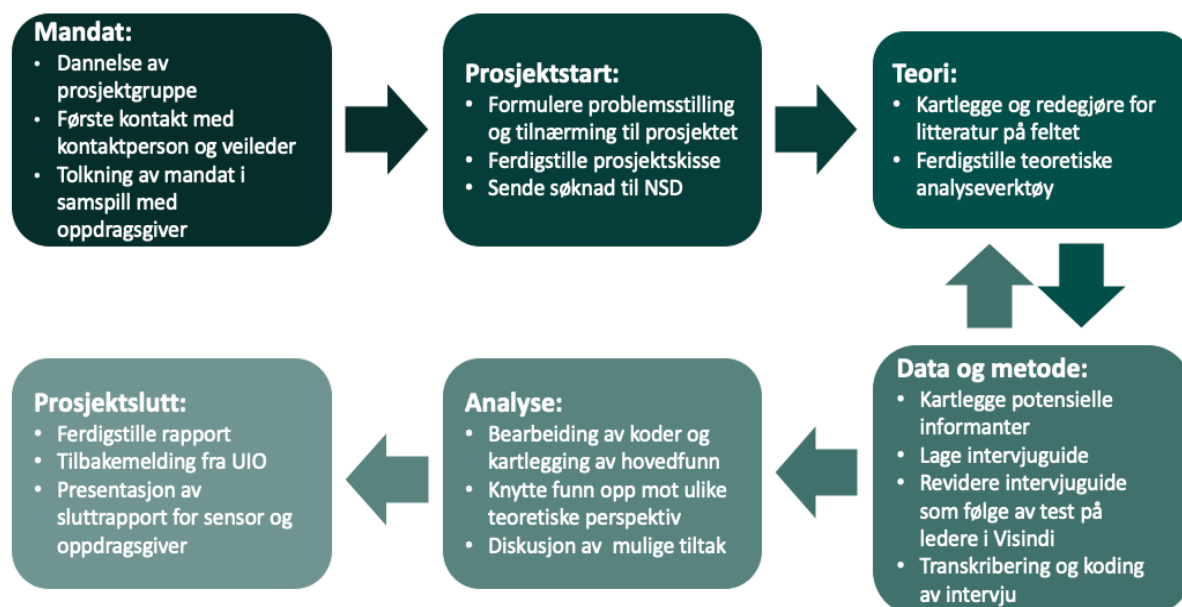
Som det nevnes innledningsvis, finnes det utallige definisjoner av begrepet ledelse. Vi har her valgt å benytte oss av en definisjon som favner over mange av de elementene som gjentas i forskningen, men som samtidig – i motsetning til mange andre definisjoner – oppfattes som nokså konkret. Definisjonen som er lagt til grunn i denne rapporten lyder som følger:

«Ledelse kan betraktes som prosessen for å påvirke en organisert gruppe i sin innsats for å oppnå felles mål» (Stogdill, 1950, sitert i: Parry & Bryman, 2006) (vår oversettelse). Til tross for sin tidlige dato mener vi at denne definisjonen fortsatt er dekkende, og gir noen klare fordeler ved at den oppfattes som generell og ikke avgrenser hvordan gruppen er organisert eller hvilket mål den søker å nå. Dette gjør at vi kan betrakte ledelse som en mangefasettert sosial praksis (Strand, 2001). Med det legges det til rette for at ledelse både kan begrenses og utvides av den konteksten lederen selv befinner seg i, som her særlig vil være sektor.

Organisasjoners sektortilhørighet viser til deres eierskap, arbeidsansvar og finansiering (Reizel, 2014, s. 31). Et hovedskille her går mellom offentlig og privat sektor, hvor førstnevnte knyttes til staten, fylkeskommuner, kommuner og andre offentlige instanser, mens sistnevnte knyttes til alle kommersielle virksomheter som ikke er eid av det offentlige (Reizel, 2014, s. 31). Samtidig har teoretikere som Barry Bozeman kritisert dette skillet for å være for unyansert, da han mener at alle organisasjoner befinner seg på et spekter mellom de to polene, basert på graden av henholdsvis politisk og økonomisk autoritet de utsettes for (Bozeman, 1987, s. 5). Selv om vi er enige i Bozemans bemerkninger, har vi i denne studien sett oss nødt til å sette et klart dikotomt skille mellom sektorene. Dette kommer av hensyn til effektivitet i forbindelse med utvelgelsen av potensielle informanter. Vi har dermed valgt å definere sektor ut fra eierskap, hvor alle organisasjoner med en offentlig eierandel på over 50% defineres som offentlige, mens alle med en offentlig eierandel under 49,9% defineres som private.

1.4 Prosjektets oppbygning

For å gi et oversiktlig bilde av gjennomføringen av prosjektet har vi laget en figur hvor vi i korte trekk presenterer de viktigste gjøremålene i prosjektets hovedfaser:



Figur 1: Prosjektets oppbygning

1.5 Rapportens oppbygning

I rapportens neste kapittel (2) vil vi presentere noe av den eksisterende litteraturen på feltet. Litteraturen her er i størst grad hentet fra skandinaviske undersøkelser, grunnet at disse ble oppfattet som mest relevant og representativt for norsk arbeidsliv, og følgelig også for vår studie. I kapittel 3 vil vi redegjøre for teorier og perspektiver som er med på å belyse rapportens problemstilling. Videre, i kapittel 4, presenteres metoden som er benyttet i denne studien. Under dette kapittelet finner man forskningsdesign for de gjennomførte intervjuene. Her vil også eventuelle svakheter og utfordringer ved studien bli behandlet og diskutert. Vi går så videre til våre funn i kapittel 5, hvor vår empiri belyses av den presenterte litteraturen og teorien i kapittel 2 og 3. Kapittel 6 består av en diskusjon og oppsummering av funn, samt presentasjon av konkrete tiltak for ulike aktører på feltet. Disse tiltakene håper vi kan fungere som en slags verktøykasse for både ledere, arbeidsgivere, rekrutteringsbyråer og andre aktuelle interessenter i fremtiden. På den måten mener vi at man kan sikre/øke flyt, og bevisstgjøre aktører på hvordan både små og store mekanismer er med på å hemme flyt på generell basis. I kapittel 7 legger vi frem rapportens konklusjon og våre avsluttende refleksjoner. Ettersom vår studie har dokumentert at det finnes et kunnskapshull på feltet, har vi avslutningsvis lagt vekt på å kunne foreslå noen tanker om videre forskning. Dette har vi

basert på tanker vi selv har gjort oss i arbeidet med rapporten. Et kort sammendrag av rapporten og dens funn er presentert innledningsvis.

2. Litteratur på feltet

Før vi går videre til selve studien vil vi redegjøre for forskning som er gjort på dette tema.

2.1 Tidligere undersøkelser på flyt av ledere mellom privat og offentlig sektor

Det finnes få undersøkelser som forteller noe om tendensen til flyt av ledere mellom privat og offentlig sektor, både i norsk og internasjonal sammenheng. Vi vet derfor lite om hvilken motivasjon og erfaring lederne som har gjennomført slike bytter har hatt og tilegnet seg, men det er ikke dermed sagt at feltet står uberørt. I både USA og Danmark har det i nyere tid blitt gjennomført kvantitative studier som belyser ulike perspektiver på fenomenet og man ser at det har blitt et mer populært tema, særlig innenfor litteraturen i fagfeltet offentlig administrasjon (Bozeman & Ponomariov, 2009; Hansen, 2014; Su & Bozeman, 2009). Flere peker på at det ikke har vært interesse for feltet tidligere ettersom mange har argumentert for at sektorpreferanser er faste (Tschirhart mfl., 2008). Det å bytte fra en sektor til en annen har derfor blitt oppfattet som sjeldent og kun for de med en spesiell interesse for dette. Det finnes derimot ingen empiriske bevis for dette, da det ikke har vært forsket spesifikt på akkurat dette (Fredriksen & Hansen, 2014).

I det som er gjennomført av forskning er det blant annet funnet ulike motivasjonsfaktorer for bytte til den ene eller andre sektoren. Hansen (2014) fant eksempelvis at faktorer som lå til grunn for å bytte fra offentlig til privat sektor var lønn og større muligheter for å kunne være kreativ i jobben, mens det i bytter fra privat til offentlig sektor ble opplyst fra informantene at de ble motivert av mer altruistiske faktorer. Graden og tendensen til flyt mellom de ulike sektorene ser ut til å variere fra land til land, da en MBA-studie fra USA fant at det er lite flyt mellom sektorer (Tschirhart, mfl., 2008), mens funn fra en dansk undersøkelse viser at det er økende grad av flyt av ledere mellom privat og offentlig sektor (Fredriksen & Hansen, 2014). Det kan være ulike årsaker til slike variasjoner, eksempelvis kan det knyttes opp til hvordan landene er bygd opp. Danmark er en sosialdemokratisk stat, med stor offentlig sektor, mens USA er en mer liberal forbundsrepublikk som i større grad styres av marked og private organisasjoner (Esping-Andersen, 1990). Det er derfor grunn til å tro at den danske undersøkelsen er den som vil være mest overførbar til norsk kontekst. I Danmark har bytter mellom sektorene vært viktig for økonomien. Fra 1980 til 2006 økte sannsynligheten for å

bytte fra privat til offentlig sektor med 70 prosent, og fra offentlig til privat økte tendensen enda mer med hele 90 prosent (Fredriksen & Hansen, 2014). Det pekes på flere årsaker til denne økningen blant annet at flere velger å ta høyere utdanning innenfor samfunnsvitenskapelige fag. I jobber som er relevante for denne utdanningsgruppen synes offentlig og privat sektor å bli mer like (Fredriksen & Hansen, 2014).

Selv om denne danske undersøkelsen peker på noen positive utviklingstrekk, viser en annen undersøkelse fra samme land fra 2017 noen andre tendenser igjen. I denne studien så man at det hersket stor skepsis blant ledere for å bytte sektor, særlig blant lederne i privat sektor. Her svarte kun 10 prosent av lederne i privat sektor at de kunne forestille seg å bytte til offentlig sektor, mens andelen motsatt vei var noe større med 36 prosent. Begrunnelsene til de private lederne omhandlet i stor grad at den offentlige sektoren hadde for stor innblanding fra politiske institusjoner og for lite frihet til å kunne lede på den måten man selv ønsket. Den manglende viljen til sektormobilitet har i Danmark blitt omtalt som en politisk bekymring, noe som begrunnes blant annet med hvordan økt mobilitet potensielt kan gi bedre kvalitet på ledelsen i begge sektorer. Det vektlegges også hvordan økt mobilitet kan gi ledere erfaring og kunnskap, ved at de ulike sektorene fordrer ulike kontekster og læringsmuligheter. Fra offentlig sektor kan man tilegne seg læring på hvordan man håndterer krysspress og mange interesser. Omvendt kan privat sektor lære lederne om markedsorientert kultur, som også synes å bli mer relevant for offentlig sektor. Mer flyt er derfor en sentral mekanisme for å styrke det privat-offentlige samarbeidet, som vil kunne gi mer verdiskapning i begge sektorer (Lederne, 2017).

Av kvalitative undersøkelser er det gjort enda færre studier, og de som eksisterer fokuserer hovedsakelig på flyt fra privat til offentlig sektor. I disse studiene har det særlig blitt pekt på hvor tøff og utfordrende en slik overgang kan være. Mange av de intervjuede har informert om at de selv mener å ha fått for lite oppfølging og fasilitering av den nye arbeidsgiveren (Thompson & Flynn, 2014; Pittinsky & Messiter, 2007; White, 2017). I en annen undersøkelse, gjennomført i Storbritannia, laget forskeren en liste over spesifikke faktorer som var med på å hemme og fremme flyten av ledere mellom offentlig og privat sektor. Av hemmende faktorer fant man at dersom lederen hadde lite kjennskap til den sektoren det skulle byttes til, samt dens organisasjonsstruktur, virket dette negativt for flyten mellom sektorene. Videre ble det også her fremhevet at fraværet av støtte eller veiledning hemmet

flyt. Dersom lederne derimot hadde kjennskap til sektoren, og selv opplevde å ha sterk faglig kunnskap og ferdigheter til å gjennomføre jobben, opplevdes overgangen som mer positiv. Opplæring og veiledning ble fremmet som spesifikke tiltak for å gjøre overganger mer overkommelig (White, 2017).

I Norge finner man lite spesifikk data som forteller noe om graden av flyt mellom ledere i offentlig og privat sektor. Som det nevnes tidligere kan det tenkes at de danske undersøkelsene kan ha overføringsverdi til vårt samfunn, men som vi så var disse studiene noe sprikende. Det vil derfor være vanskelig å fastslå noen klare trekk og tendenser for Norge. Det eksisterer altså et kunnskapshull på dette feltet her til lands. På grunn av denne manglende kunnskapen har vi i denne rapporten sett på andre teoretiske og empiriske trekk, som kan være med på å belyse hvilke årsaker som ligger til grunn for at det er lite flyt. Videre i rapporten vil det derfor presenteres forskning på ledelse i offentlig og privat sektor.

2.2 Ledelse i offentlig og privat sektor Norge

I Norge ivaretar offentlig og privat sektor i stor grad ulike typer oppgaver. Mange av oppgavene som tillegges offentlig sektor er også sterkt profesjonaliserte. Det vil si at det kreves en spesifikk utdanning for å kunne bli tatt i betraktning til en jobb, eksempelvis i yrker som lege, sykepleier, lærer eller lignende. Dermed blir det enkelte typer utdanning som nærmest kun er relevant i offentlig sektor (Jacobsen, 2019). Dette kan være med på å forklare noen av de systematiske forskjellene mellom lederne i offentlig og privat sektor, og videre eventuell manglende flyt. En undersøkelse gjennomført av Administrativt Forskningsfond ved Norges Handelshøyskole i 2011, kalt «Lederundersøkelsen 3.0», viste blant annet til noen konkrete forskjeller mellom lederne i de ulike sektorene. Her ble det funnet at ledere i rent offentlige organisasjoner er de lederne i Norge med høyest utdanning, mens de i private har lavest. Undersøkelsen viste også at det var store forskjeller i hvilken type utdanning lederne hadde. Lederne i rent offentlige bedrifter hadde særlig samfunnsvitenskapelig/psykologisk eller helse-/sosialfaglig utdannelse. Mens lederne i private organisasjoner hadde bakgrunn i ingeniørfag, realfag eller økonomiske fag. Lederne i private organisasjoner var også gjennomsnittlig yngre. En konkret faktor som kan hemme flyt av ledere i norsk kontekst er derfor den tydelige inndelingen av hvilken utdanningstype som passer inn i hvilken sektor.

Sektorenes ulike funksjoner og oppgaver, samt eierskap, gjør at de ligger under ulike logikker: Det offentlige tilhører en politisk logikk, mens det private tilhører en økonomisk logikk (Byrkjeflot, 2011, s. 46). Mange påpeker at disse forskjellene påvirker strukturen på sektorene. Dette ved at offentlig sektor oppleves som svært kompleks, med sine sammensatte mål og mange interessenter. For mange kan en slik kontekst oppleves som utfordrende, og den kan videre gi noen betingelser for utøvelsen av ledelse. Fra tidligere undersøkelser i andre land vet vi at mange dermed trekker slutninger om hvilken sektor de ser for seg at de passer best inn i (Tschirhart mfl., 2008). Like fullt vet vi at dette ikke nødvendigvis stemmer. Dette på grunn av at vi både vet at offentlig og privat sektor kan ha mange dimensjoner, samt at private organisasjoner i like stor grad som offentlige kan være byråkratiske og komplekse. I norsk kontekst ser man særlig hvordan størrelse har betydning for oppbygning – jo større organisasjon, desto mer byråkrati (Jacobsen, 2019). Dette viser kompleksiteten i skillet mellom offentlig og privat sektor, og videre også ledelse innad i sektorene. For ledelse har organisasjonens struktur og oppbygging konsekvenser for handlingsrom. Strukturelle rammer som byråkrati kan eksempelvis gi lederen mindre autonomi og frihet, som for noen kan være å foretrekke, og for andre ikke (Boyne, 2002).

Selv om det, som nevnt, er forsket lite på tendensen til flyt av ledere mellom privat og offentlig sektor i Norge, er derimot offentlig ledelse et velstudert fenomen her til lands. Dette har gitt grunn til å tro at forskjellene mellom offentlig og privat ledelse må være store nok til å kunne rettferdiggjøre dette. Likevel ser vi at svært lite forskning sier noe om hva det faktiske skillet er, bortsett fra når det vises til slike organisatoriske strukturer som nevnt ovenfor. Det virker som at fag som statsvitenskapen tar for gitt at skillet mellom offentlig og privat sektor er så stort at det i liten grad er interessant å studere, mens den tradisjonelle ledelsesforskningen oppfatter forskjellene som så små at de ikke er interessant å studere. Begge perspektivene gir samme konsekvens: Nemlig at det finnes svært lite forskning som sammenligner ledere og ledelse i offentlige og private virksomheter (Jacobsen, 2019).

Så å si det eneste direkte belegget vi har for å kunne diskutere fenomenet i Norge, om vi ser bort fra forskning fra våre naboland, er altså å se på mekanismer som fører ulike mennesker inn i lederposisjoner i de ulike sektorene. Det kan, som vist, være faktorer som utdanning og oppbygning av sektor. Dette kan igjen gi lederne ulike motivasjoner, både til hvor de ønsker å jobbe, men også til å eventuelt bytte jobb. Et tydelig funn i mange studier på offentlig ansatte

er eksistensen av en offentlig etos. Kort fortalt handler dette om at det er et annet verdigrunnlag som preger den offentlige sektoren kontra den private (Byrkjeflot, 2008). Det offentlige etos viser til et ønske om å ville gjøre noe for noen andre. Mange mener dermed at en drivkraft hos offentlige ledere er et ønske om å ville handle til det beste for andre, selv om det kan innebære forsakelse av egen personlig gevinst (Jacobsen, 2019). Denne antakelsen bekreftes i flere studier ved at offentlige ledere, i større grad enn private, gir uttrykk for at det som motiverer dem er hensynet til allmenne interesser og mer immaterielle verdier (Byrkjeflot, 2008). Som vår analyse i kapittel 5 indikerer, er dette gjennomgående også for vår studie. Her blir det også vist til hvordan dette kan fremme flyt ved at det tiltrekker ledere til den offentlige sektoren (se kapittel 5.2).

Motivasjon ble også undersøkt i «Lederundersøkelsen 3.0». Hovedfunnene her var at ytre motivasjon klart var viktigere i det private, mens det offentlige etos og motivasjonene bak dette stod sterkt i offentlig sektor. Undersøkelsen viste også tydelige forskjeller i motivasjon blant ledere med ulik utdanningsbakgrunn. Ledere med bakgrunn fra tekniske og økonomiske fag ble mindre motivert av å tjene allmenne interesser og immaterielle verdier, enn de med annen studiebakgrunn (Jacobsen, 2019, s. 59). Andre studier viser også samme tendenser og konkluderer med at offentlige ledere vektlegger egen økonomisk belønning mindre enn ledere i det private (Boyne, 2002). Dette kan vise hvordan de ulike sektorene tilbyr ulik type motivasjon, som kan gi noen føringer for hvem som søker seg til hvor.

Gjennomgangen av tidligere litteratur, både i norsk og internasjonal sammenheng, vil i det videre benyttes for å kunne diskutere våre egne funn. Samtidig har denne gjennomgangen vært med på å vise oss et eksisterende kunnskapshull på feltet, noe som er med på å tydeliggjøre viktigheten av vår studie og dens resultater.

3. Teori

I denne delen av rapporten vil vi redegjøre for det teoretiske rammeverket vi har lagt til grunn for studien, hvor relevante teorier, sammenholdt med gjennomgangen av eksisterende litteratur på feltet (Kapittel 2 i rapporten), danner grunnlaget for analysen av innhentede data. Med utgangspunkt i studiens formål ble teorier avgrenset til de vi anså som best egnet til å belyse prosesser som kan påvirke flyten av ledere på tvers av sektorer.

3.1 Nyinstitusjonell teori og isomorfisme

Som vist tidligere gir sektortilhørighet en klar indikasjon på hvordan ulike organisasjoner struktureres og driftes. Samtidig ser man også stor variasjon blant organisasjonene innad i sektorene (Bozeman, 1987). Ut fra et nyinstitusjonelt perspektiv vil både disse likhetene, og variasjonene, kunne forklares ut fra organisasjonenes forhold til omgivelsene (Eriksson-Zetterquist mfl., 2015, s. 249). Ved at organisasjoner kontinuerlig påvirker, og påvirkes av, sine «organisasjonsfelt», utvikles de på ulike måter. Det organisasjonene spesifikt påvirkes av er de institusjonelle reglene, eller «mytene», som ligger latent i feltet. Organisasjoner må stadig ta til seg disse mytene for å opprettholde sin legitimitet i feltet, som er nødvendig for å sikre deres overlevelse. Ved at flere organisasjoner innen samme felt gradvis tar til seg de samme mytene, blir de også gradvis mer like hverandre (Meyer & Rowan, 1977, s. 345). Denne prosessen omtales som isomorfisme. Det er dog viktig å merke seg at målet til organisasjoner her er å *fremstå* som isomorfe, ikke nødvendigvis å *være* det. I mange tilfeller kan det være fordelaktig for organisasjoner å fremstå på én måte i den formelle strukturen, men å handle på en annen måte gjennom den uformelle strukturen (Eriksson-Zetterquist mfl., 2015, s. 250).

Sektor, spesielt offentlig sektor, kan tolkes som et organisasjonsfelt hvor visse myter må følges for å oppnå legitimitet. En sentral verdi som de aller fleste offentlige organisasjoner må forholde seg til er ivaretagelse av motstridende hensyn og etterrettelighet rundt dette (Christensen mfl., 2009, s. 18). Ved å f.eks. strukturere organisasjonen byråkratisk, en styringsform som fordrer nettopp disse aspektene, tar organisasjoner til seg myter som bidrar til å legitimere dem. Christensen mfl. (2009) forklarer at offentlige organisasjoner må forholde seg til «elastiske oppskrifter», som de på ulike måter kan løse for å oppnå legitimitet

overfor resten av organisasjonsfeltet. En slik oppskrift, som i nyere tid har fått mye oppmerksomhet, er New Public Management (NPM). NPM forstås ofte som en familie av oppskrifter, inspirert av privat sektor, hvor målet er å modernisere og effektivisere offentlig sektor (Christensen mfl., 2009, s. 80). Her ser vi hvordan nye verdier om økt effektivitet og frihet presser offentlige organisasjoner til å tilegne seg nye myter for å opprettholde sin legitimitet. Ved at grunnlaget for disse mytene hentes fra privat sektor, bidrar dette også til at sektorene blir mer like hverandre.

Organisasjoners organisasjonsfelt er dog ikke begrenset til sektor. Organisasjonsfelt kan forstås som alle aktører man bytter varer og kunnskap med, samt konkurrenter, leverandører, distributører og eiere (Eriksson-Zetterquist mfl., 2015, s. 253). For veldig mange bedrifter betyr dette at organisasjonsfeltet deres består av aktører fra både offentlig og privat sektor. Dette er spesielt aktuelt i dagens komplekse arbeidsliv, hvor mange ulike bedrifter står for ulike aspekter i samme prosjekt. Det at bedrifter i samme organisasjonsfelt, på tvers av sektor, stadig tilegner seg de samme mytene gjennom isomorfisme, kan dermed også være med på å forklare tendensen til at sektorene beveger seg nærmere hverandre.

Det er likevel sjeldent slik at organisasjoner deltar i organisasjonsfelt med en helt jevn fordeling av offentlige og private bedrifter. Man ser ofte felt som domineres av den ene eller den andre sektoren, og ofte kan dette være med på å forklare hvordan akkurat den enkelte organisasjonen er organisert. Om man tar en privat bedrift i omgivelser dominert av andre private bedrifter, eller en offentlig organisasjon i et tilsvarende «offentlig felt», kjennetegnes nok disse i stor grad av de stereotypiske tolkningene av bedrifter i de respektive sektorene. Disse tolkningene stemmer ikke nødvendigvis like godt for bedrifter som utgjør sektorminoriteten i deres felt. Struktureringen av offentlige organisasjoner som Equinor eller NRK preges nok helt klart av at de i stor grad forholder seg til private bedrifter. Det samme gjelder nok også private helse- og utdanningstjenester i Norge, da slike bransjer hovedsakelig består av offentlige organisasjoner her til lands. Dermed kan nyinstitusjonell teori ikke bare hjelpe oss å forklare de mange likhetene mellom organisasjoner innad i og på tvers av sektor, men perspektivet er også nyttig for å forklare ulikhetene innad i sektorene.

3.2 Motivasjonsteori

Ulike teorier om hva som motiverer arbeidstakere i organisasjoner er også relevant for arbeidstakere i lederstillinger. Kaufmann & Kaufmann (2014, s. 93) definerer motivasjon som «de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål». Motivasjon handler om hva som driver den enkelte arbeidstaker til å handle som den gjør. I dette forskningsprosjektet kan motivasjonsteorien hjelpe oss med å forstå hvorfor en leder har valgt å bytte sektor eller bli værende i en sektor. Det finnes mange ulike motivasjonsteorier (Kaufmann & Kaufmann, 2014, s. 93), og vi har valgt å trekke frem de motivasjonsteoriene som oppleves som mest relevante for vårt forskningsprosjekt om hva som motiverer ledere til å bytte eller forbli i en sektor.

3.2.1 Kognitiv evalueringsteori

I *kognitiv evalueringsteori* skilles det mellom indre og ytre motivasjonssystemer, hvor ytre motivasjon skriver seg fra belønning i form av lønn, bonus og andre utfallsavhengige goder knyttet til forhold utenfor selve utførelsen av jobben, mens indre motivasjon er innebygd i selve utførelsen av arbeidet (Kaufmann & Kaufmann, 2014, s. 103). Sistnevnte kobles til et behov for kompetanseopplevelse og selvbestemmelse. Når begge systemer aktiveres samtidig, kan ytre motivasjon undergrave den indre, selv om indre motivasjon regnes som «sunnere» fordi den drives av seg selv. Arbeidstakere med høy indre motivasjon har større sannsynlighet for å være produktive, engasjerte og villige til å ta i et ekstra tak på arbeidsplassen (Kaufmann & Kaufmann, 2014, s. 103–104).

3.2.2 Jobbkarakteristikka-modellen

Hackman og Oldham har sett mer detaljert på indre motivasjon og utviklet *jobbkarakteristikka-modellen*, hvor de peker på fem trekk som er viktige for å skape indre motivasjon for jobben hos et individ: 1. *Variasjon i ferdigheter*, om en får bruke ulike ferdigheter og kunnskaper i jobben. 2. *Oppgaveidentitet*, om en får utføre et helt stykke arbeid og ikke bare en liten del av det. 3. *Oppgavebetydning*, om arbeidet oppleves som meningsfylt i en større sammenheng. 4. *Autonomi*, om en har kontroll og ansvar over sin egen arbeidssituasjon. 5. *Tilbakemelding*, å få tilbakemeldinger på utførelse og fremgang, og å bli sett for det en gjør (Kaufmann &

Kaufmann, 2014, s. 111–112). Merk likevel at opplevelsen av dette vil være subjektiv. Én person kan være motivert, mens en annen kan være lite motivert, selv om de har akkurat den samme jobben. Det finnes særlig individuelle forskjeller i hvor stort behov man har for vekst, hvor enkelt det er å skape jobbtilfredshet og om en har kunnskap og ferdigheter nok til å kunne oppleve mestring (Kaufmann & Kaufmann, 2014, s. 112–113). Det blir stadig vanligere å bruke personlighetstester i rekrutteringsprosesser for å finne ut om kandidaten er egnet for jobben, da det å få en forståelse av individets personlighet er viktig for å forstå atferd og motivasjon (Johnsen & Pallesen, 2016, s. 76–77).

3.2.3 Maslows behovsteori

En annen vinkling på motivasjon kan ses i lys av *Maslows behovshierarki*, som deler inn menneskers behov i fem kategorier som står i et særskilt hierarki (Kaufmann & Kaufmann, 2014, s. 94). Kategoriene er følgende: 1. *Fysiologiske behov*, som handler om at vi har det vi trenger for å overleve, eksempelvis mat, vann, luft, et sted å bo og en lønn å leve av. 2. *Sikkerhetsbehov*, at vi føler oss trygge i omgivelsene og arbeidsmiljøet, både psykisk og fysisk, dette inkluderer også trygghet på å beholde jobben. 3. *Sosiale behov*, handler om at vi ønsker tilknytning til andre, støtte og aksept. I jobbsammenheng er det viktig å legge til rette for godt samarbeid. 4. *Aktelse*, eller anerkjennelse, som er første kategori knyttet til personlig vekst, hvor det handler om å ha selvrespekt og bli respektert av andre, noe som igjen knyttes til et ønske om å prestere og oppnå suksess. 5. *Selvaktualisering*, som handler om å ha overskudd til å vokse, lære og utvikle seg. Dette oppleves vanligvis som veldig motiverende (Kaufmann & Kaufmann, 2014, s. 94–95). De tre første kategoriene handler om behov for å dekke underskudd, mens de to siste handler om behov for muligheter til å vokse. Tanken med denne modellen er at et minimumsbehov i den ene kategorien vanligvis bør dekkes før en har overskudd til å fokusere på behovene i de neste kategoriene, men det er viktig å påpeke at flere behov kan tjenes samtidig (Kaufmann & Kaufmann, 2014, s. 94–95).

3.2.4 Prososial motivasjon

Det som i litteraturgjennomgangen (i kapittel 2 av rapporten) ble omtalt som offentlig etos, omtales gjerne i tradisjonell motivasjonsteori som «*offentlig sektor motivasjon*» (Public Sector Motivation). Den opprinnelige forskningen rundt fenomenet har særlig vært sentrert

rundt hva som motiverer mennesker til å søke seg til den offentlige sektoren, vel vitende om at privat sektor kan tilby større materielle belønninger (Kjeldsen & Jacobsen, 2013, s. 899–926). Ettersom begrepet er direkte knyttet til offentlig sektor, mister det noe av sin mening når det overføres til private bedrifter (Jacobsen, 2019, s. 53). Derfor brukes ofte begrepet *prososial motivasjon* når sektorene skal sammenlignes, som er et begrep mer fundamentert i generell motivasjonsteori. Den prososiale motivasjonen er knyttet til andres glede og nytte, og er derfor en slags motsetning til de tradisjonelle formene for motivasjon, herunder indre og ytre. Dette grunnet at de andre formene for motivasjon har egoistiske utgangspunkt, ettersom motivasjonen er knyttet opp mot egen glede og nytte (Jacobsen, 2019). Det kan dermed antas at så lenge privat sektor lever av profitt, vil også lederne i denne sektoren legge større vekt på ytre motivasjonsfaktorer enn lederne i offentlig sektor (Jacobsen, 2019, s. 53). Større studier bekrefter antakelsen om at offentlig ansatte i mindre grad vektlegger ytre motivasjonsfaktorer enn ansatte i private virksomheter. Videre kan man anta at ledere i offentlig sektor i større grad preges av en slik prososial motivasjon, da formålet med mange av jobbene i offentlig sektor faktisk er å hjelpe andre (Jacobsen, 2019).

På bakgrunn av den teorien som her presenteres kan vi ha noen forventninger om hva vi vil se i vårt datamateriale, både av atferd og av helt spesifikke faktorer som hemmer og fremmer flyt mellom privat og offentlig sektor. Vi kan dermed anta at sektor i seg selv muligens ikke spiller en svært sentral rolle for informantenes opplevelse av egen arbeidshverdag. Dette ettersom organisasjoner i større grad ser ut til å bli mer like, innenfor samme felt. Det komplekse arbeidslivet som våre informanter befinner seg i, vil dermed kunne forme noen offentlige og private organisasjoner til å bli mer like, enn de er innenfor samme sektor. Når det kommer til motivasjon kan vi forvente ut fra teorien at informantenes motivasjon både til å være i en jobb og for å bytte jobb, vil variere fra person til person. Motivasjon er som nevnt subjektiv, og det er ulike drivkrefter som tiltrekker ulike typer mennesker. Når det er sagt er det grunn til å tro, at også våre informanter opplever offentlig etos, eller med andre ord prososial motivasjon, som fremmende for den offentlige sektoren. Det kan videre være grunn til å tro at mer ytre motivatorer preger den private sektoren, ettersom den lever av profitt og marked.

4. Metode og data

For å undersøke vår problemstilling bruker vi et kvalitativt forskningsdesign. Kvalitativ metode legger gjerne et induktivt premiss til grunn, hvor man utforsker temaet på en eksplorerende og empiridrevet måte (Tjora, 2017, s. 24). Fokuset ligger på ledernes opplevelser og meningsdanning, fremfor tallfestede og målbare variabler. Den spesifikke metoden vi har valgt for denne rapporten er semi-strukturerte fokuserte intervju. Videre i denne rapporten vil vi bruke begrepet informant for å henvise til våre intervjuobjekter, da dette begrepet, i større grad enn respondent, er knyttet til kvalitativ forskning (Bell, 2014).

4.1 Fokuserte intervju

For å undersøke flyten av ledere mellom sektorer valgte vi å fokusere på selve opplevelsen av å bytte sektor og tankene informantene gjorde seg før, under og etter selve byttet. På grunn av denne avgrensede tematikken så vi det mest hensiktsmessig å bruke fokuserte og semi-strukturerte intervju. Samtidig var det et poeng å begrense mengden av datamateriale per informant, slik at vi ut fra prosjektets omfang kunne fange opp et så bredt spekter som mulig.

Fokuserte intervju er en veldig effektiv måte å gjennomføre intervju på, hvor man får mye informasjon om et snevert tema på relativt kort tid (Tjora, 2017, s. 126). Et par punkter bør likevel ligge til grunn for å gjennomføre denne typen intervju. Merton & Kendall (1946) forklarer at denne tilnærmingen kan brukes når informantene har vært involvert i den samme spesielle situasjonen, når intervjueren har en del kunnskap om den aktuelle situasjonen, når denne kunnskapen kommer frem i intervjuguiden og når selve intervjuet fokuserer på den spesifikke situasjonen (Tjora, 2017, s. 129). Alle disse kriteriene oppfylles i vår undersøkelse, noe som gjorde at vi fikk effektive og komprimerte intervju på mellom 9 og 21 minutter.

Denne typen intervju må ikke forveksles med strukturerte intervju, hvor man har klart definerte svaralternativer på forhånd. Målet med fokuserte intervju er å få frem omfang (maksimere ulike tolkninger av situasjonen), spesifisitet (få frem informantens personlige opplevelse), dybde (beskrivelser av affektive, kognitive og evaluerende aspekter ved situasjonen) og personlig kontekst (knytte informantens forutsetninger opp mot distinkte uttalelser) (Merton, Fiske & Kendall, 1990, s. 12). Dermed var det nødvendig med semi-

strukturerte spørsmål, hvor vi avgrenser temaet vedkommende skal snakke om, men hvor vedkommende har friheten til å selv avgjøre formen på sitt svar (Merton, Fiske & Kendall, 1990, s. 16).

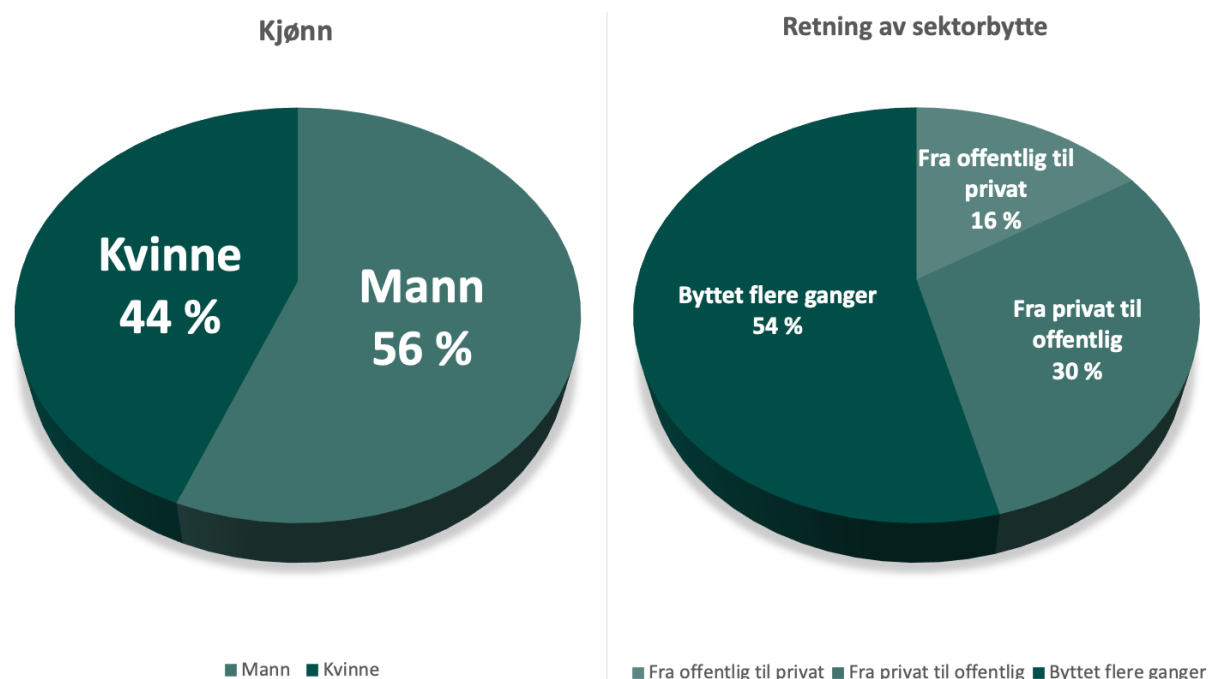
4.2 Fra lister til intervju (data)

Vi har totalt intervjuet 50 ledere, som alle på et tidspunkt i sin karriere har blitt rekruttert av Visindi inn i en ny lederjobb. Vi hadde hovedsakelig to utvalgskriterier i studien vår: For det første må informanten ha erfaring fra både offentlig og privat sektor, og for det andre må disse erfaringene innebære en form for lederstilling. Erfaring i ulike sektorer baserte seg på hvilken grad vedkommendes tidligere arbeidsplasser var eid av staten, slik vi forklarte i begrepsavklaringen. Hvorvidt vedkommende kvalifiserte som leder i undersøkelsen var basert på deres stillingstittel på LinkedIn, hvor stillinger som inneholdt ord som “leder”, “sjef”, “manager”, “Chief (...) Officer”, “direktør”, “president” etc. oppfylte kriteriet. I tillegg ble enkelte andre stillinger vi anså som åpenbare lederstillinger, som “rådmann”, også tatt med.

Dette gjør at utvalget vårt både består av ledere som nylig har byttet sektor og ledere som har byttet sektor på et tidligere tidspunkt i karrieren. Vi valgte bevisst å ha nokså romslige utvalgskriterier, da vi ønsket et utvalg hvor informantene hadde erfaring fra ulike bransjer, samtidig som vi ville ha relativt mange informanter. Dette var for å få en så bred forståelse av situasjonen som mulig. Disse utvalgskriteriene begrenser seg likevel til ledere som har byttet sektor minst én gang. Vi valgte dette fokuset siden vi anså selve opplevelsen av sektorbytte, og refleksjonene rundt dette, som mest interessant for å besvare rapportens problemstilling.

For å finne potensielle informanter til undersøkelsen vår tok vi utgangspunkt i Visindis rekrutteringer fra de tre siste årene. Gjennom digitale verktøy som LinkedIn og proff.no sorterte vi ut de personene vi anså som potensielle informanter ut fra utvalgskriteriene. LinkedIn hjalp oss med å kartlegge tidligere arbeidsplasser og stillingstitler, mens vi gjennom Proff.no sjekket opp graden av statlig eierskap i disse arbeidsplassene. Av de omkring 1100 personene vi gikk gjennom var det 113 som oppfylte utvalgskriteriene, og som dermed var potensielle informanter. Disse 113 personene ble så kontaktet av Visindi med en forespørsel om å delta i denne undersøkelsen. Vi fikk så fortløpende tilbake kontaktinformasjonen til de som hadde godtatt forespørselen. Det endelige utvalget bestod av 50 ledere, hvorav 27 hadde

byttet sektor flere ganger, 15 hadde kun byttet fra privat til offentlig og 8 hadde kun byttet fra offentlig til privat. Kjønnsfordelingen var 28:22 i mennenes favør. Se figur 2 for et mer oversiktlig bilde av utvalget.



Figur 2: Kjønnetegnet ved utvalget

Så raskt vi fikk nye godkjente informanter fra Visindi, kontaktet vi disse informantene for å samle inn samtykke fra et utsendt infoskriv (Vedlegg 1) og for å avtale intervjuetidspunkt. Alle intervjuene ble så anonymisert i overgangen fra lydopptak til transkribering, i tråd med en godkjent NSD-søknad. Informantenes navn ble endret til et informantnummer og eventuelle bedrifter som ble omtalt i intervju ble endret til det informanten beskrev bedriften som, f.eks. «*stor privat bedrift*» eller «*privat-lignende offentlig organisasjon*». Informantnummeret knyttes opp mot navn og jobbopplysninger i et eksternt og kode-beskyttet skriv, og alle lydopptak ble slettet like etter de var ferdig transkribert. Alle transkriberte intervju blir slettet ved endelig innlevering 1. juni 2020.

Alle intervjuene ble gjennomført ut fra en felles intervjuguide som i stor grad sentrerte seg rundt selve opplevelsen av å bytte sektor (Vedlegg 2). Spørsmål 1 og 2 utgjorde oppvarmingsspørsmål, hvor vi forsøkte å skape en trygg relasjon til informanten ved å la dem fortelle om deres karriereforløp. Refleksjonsdelen bestod av fem semi-strukturerte spørsmål knyttet til opplevelsen av, og motivasjonen for, å bytte sektor, i tillegg til mer generelle spørsmål om hvilke faktorer de tror hemmer/fremmer flyt mellom sektorer. Det siste

spørsmålet var mer åpent, og fungerte som en overgang i løs prat før intervjuet avsluttes. Før vi kom frem til denne endelige intervjuguiden gjennomførte vi to test-intervju på ledere hos Visindi. Dette gjorde oss mer forberedt på hvilke spørsmål som var mest interessante, samt hvilke deler vi eventuelt kunne kutte. Gjennomføringen av intervjuene gikk nokså sømløst, til tross for at alle gikk over telefon. Informantene hadde blitt informert om prosjektets tema på forhånd, gjennom nevnte infoskriv (Vedlegg 1), noe vi tror var viktig for å sikre god kommunikasjon uten mulighet for kroppsspråk.

4.3 Koding og Analyse

Alle intervjuene gikk gjennom en induktiv og empiri-nær kodeprosess, da studiens eksplorerende karakter fordrer nettopp denne type koding (Tjora, 2017, s. 203). Inspirert av «Gioia metodologien» (Gioia, Corley & Hamilton, 2012), tok vi empirien gjennom fire faser, hvor vi gradvis gjorde dataen mer håndterbar. Etter første fase, hvor vi kodet intervjuene, satt vi igjen med et høyt antall empirinære koder som konkret gjenspeilet ulike segmenter av intervjuene. I fase to så vi etter likheter og ulikheter mellom kodene for å plassere de i ulike kodegrupper. Dette gjorde dataen mer håndterbar, da antall kategorier ble redusert til 41. I fase tre søkte vi igjen å redusere antallet kategorier i en abduktiv prosess, hvor vi kobler empirien til relevante teorier og perspektiver (Tjora, 2017, s. 255). Etter denne fasen satt vi igjen med 12 «andre ordens tema», som gjenspeiler empiriens teoretiske hovedtema (Gioia, Corley & Hamilton, 2012, s. 20). Ut fra dette forsøkte vi igjen å se likheter mellom temaene for å danne et fåtall av «samlede dimensjoner» i den fjerde fasen. Etter hele denne prosessen satt vi igjen med 6 samlede dimensjoner som utgjør våre hovedfunn. I tillegg til at vi utfra denne prosessen har kartlagt hovedfunnene våre, har vi også en visuell representasjon av datastrukturen vår, slik at vi gjennom å følge ulike stier kan gå fra disse hovedfunnene helt tilbake til den transkriberte rådataen (Se utdrag fra tabellen i figur 3).

Koder etter fase 1	Kodegruppe etter fase 2 (1 av 7 kodegrupper vist her)	Kategori etter fase 3 (1 av 2 kategorier vist her)	Analytisk kategori etter fase 4
*Samfunnsoppdraget var motivasjon for å bytte *Varierende, men siste gangen samfunnsoppdraget, og for så vidt rollen og muligheten i jobben, så en kombinasjon *Motivert av at jeg likte organisasjonen og fordi arbeidet deres er beundringsverdig (privat-offentlig) Motivasjon var flere ting – samfunnsansvar, bidra til noe viktig *Det var et spennende prosjekt med høy grad både av miljøprofil og samfunnsnytte *Man ønsker å jobbe for samfunnet eller stat Ønsket å gjøre et bidrag, hjelpe kommunene (det offentlige) å jobbe smartere fra innsiden *Det har vært ubetydelig om jobben har vært i offentlig eller privat sektor, opptatt av å jobbe med viktige organisasjoner i samfunnet *Byttet til offentlig sektor på bakgrunn av et ønske om å være et sted der penger ikke er den viktigste drivkraften *Mer spennende oppgaver har motivert mer enn penger; ting som er viktig for samfunnet, å bidra, og jeg tenker at det er lettere å finne spennende og krevende oppgaver i det offentlige *Motivert til å bytte til offentlig sektor av ønske om noe nytt, at de mest spennende prosjektene var i offentlig sektor, og av samfunnsoppdraget i det offentlige Motivert til å bytte til offentlig av ønsket om å gjøre noe annet, og samfunnsoppdraget og mulighet til å påvirke i det offentlige *Ble motivert til byttet av fokuset på samfunnsnytte i det offentlige, fremfor bunnlinjefokus i det private *En motivasjonsfaktor var at den offentlige bedriften jobbet med spennende ting for samfunnet *H*n ble motivert til bytte fra offentlig til privat av å få utvikle seg og av å påvirke mer. *Byttene har vært motivert av hvor jeg kan bidra mest, og et engasjement for å være med på å forbedre offentlig sektor *Ligger i korta at du bidrar litt mer, samfunnsoppdraget primært har vært motivasjon *Opplever at mange går til *offentlig bedrift * pga. ansvar, miljø og klinikalitet // Mange vil til offentlig sektor pga. samfunnsansvar – fra olje til miljø f.eks.	*Samfunnsoppdraget var motivasjon for å bytte til offentlig sektor	Motivert av offentlig etos	Motivert av indre faktorer til å bytte sektor

Figur 3: En av stiene i vår datastruktur

4.4 Validitet og reliabilitet

Forskningens reliabilitet går på forskningsresultatenes troverdighet og pålitelighet, og knyttes gjerne til i hvilken grad andre forskere, til andre tidspunkt, vil kunne produsere de samme resultatene (Kvale & Brinkmann, 2018, s. 15). Graden av reliabilitet er altså knyttet til hvorvidt man klarer å holde seg mest mulig objektiv eller nøytrale i innsamlingen og fortolkningen av data (Tjora, 2017, s. 235). Rapportens reliabilitet styrkes blant annet av det faktum at denne rapporten er utviklet av fem studenter, med fem ulike bachelorgrader, hvor alle har deltatt i datagenereringen og i analysearbeidet. Samtidig brukte vi bevisst en felles kode-oppskrift, eller en «interkoder-enighet», for å sikre så høy konsistens og nøytralitet i kodene som mulig (Lombard, Snyder-Duch og Bracken, 2018, s. 723). Vi benyttet oss av Tjora (2017, s. 3) sin to-steps kodetest for empiri-nær koding.

Validiteten til en undersøkelse handler om hvorvidt de funnene man gjør seg, faktisk svarer på ens forskningsspørsmål, om hvor «gyldige» funnene er (Tjora, 2017, s. 232–234). Vi mener at vårt metodiske valg av korte, fokuserte intervju, for å fange opp en viss bredde av fenomenet, har styrket validiteten til denne studien. Samtidig er ikke dette utvalget tilfeldig plukket ut fra populasjonen av ledere som har byttet sektor, noe som kan være svekkende for

validiteten. Vi har forsøkt å skape transparens rundt dette ved å stegvis forklare hvordan våre 50 informanter ble innhentet. En annen faktor som kan være svekkende for validiteten av funnene våre er valget av telefonintervju, da telefonintervju tradisjonelt sett vanskeliggjør svar av komplekse og sensitive spørsmål (Frey & Oishi, 1995). Dette hadde vi tatt i betraktning i utformingen av intervjuguiden (Vedlegg 2), og vi opplevde dermed heller ikke nevneverdige problemer her.

5. Faktorer som hemmer og fremmer flyt av ledere på tvers av sektor

I dette kapittelet vil teorien drøftes og intervjuene analyseres. Vi har valgt å strukturere dette kapittelet etter de fem mest sentrale funnene i vårt datamateriale. Her ønsker vi å kunne være med på å belyse og skape kunnskap om hvordan ledere selv erfarer overgangen fra en sektor til en annen, og hvilke eventuelle barrierer de har møtt på sin vei. Denne delen av rapporten søker særlig å svare på del 1 av problemstillingen som ble reist innledningsvis: ***Hva hemmer og fremmer flyt av ledere på tvers av offentlig og privat sektor?*** Dette for at vi videre skal kunne diskutere del 2 av problemstillingen: ***Hvordan kan man sikre/øke denne flyten?***

Det viser seg at det er et bredt spekter av faktorer som kan påvirke flyt, samtidig som at det er store individuelle forskjeller. Det som oppleves som hemmende faktorer for noen kan være fremmende faktorer for andre og vise versa. For å kunne belyse kompleksiteten ved fenomenet ble det bestemt å ikke dele våre funn kun i to kategorier i det som hemmer og det som fremmer, men heller se på det fra et større perspektiv. Først vil vi presentere våre funn i tråd med vår hypotese om at sektoriell flyt av ledere er fordelaktig både for den enkelte leders kompetanseutvikling, og for samfunnet generelt. Deretter ser vi nærmere på faktorer som er med på å hemme og fremme flyt på tvers av sektorer.

5.1 Erfaring fra begge sektorer oppleves av ledere som verdifullt

Majoriteten av lederne i undersøkelsen vår understreket at erfaring fra begge sektorer var verdifullt, både profesjonelt og personlig. Kun 3 personer opplevde at erfaringen var irrelevant og 4 av informantene svarte at de var usikker på verdien av erfaringen. Disse svarene korresponderte med den danske undersøkelsen det ble vist til tidligere i rapporten (Lederne, 2017). Dette ved at forfatterne av denne studien argumenterte for at erfaring fra begge sektorer kunne lede til høyere kvalitet i ledelsen i begge sektorene, samtidig som et slikt bytte gir mulighet for lederen til å erverve ny kunnskap, flere perspektiver og andre måter å gjennomføre oppgaver på.

Flere av lederne i denne undersøkelsen har altså påpekt at erfaringer fra begge sektorene hadde en positiv innvirkning på et personlig plan, i tillegg til innvirkningene på det profesjonelle plan. De poengterte samtidig at slik flyt av ledere, som gir ulike erfaringer, kan

være gunstig både for individene selv, for systemet de går inn i og for samfunnet generelt:

«Jeg tror det er viktig at man har prøvd begge deler. Jeg tror faktisk det i lengden sparer samfunnet for penger. Jo flere som ser hvordan ting fungerer på begge sider av bordet, jo bedre forstår man den enkeltes utfordringer, og da får man økt samskaping og samhandling tror jeg i kontraktsforhold da, det er jeg ganske overbevist om»

«Det å ha kompetanse i ulike bransjer tror jeg vil være nyttig for alle, og jeg tror det ville styrket norsk næringsliv, en slags gjensidig styrking av sektorene. Så det å bytte alt fra lavere lederjobber til de øverst i hierarkiet mellom sektorer tror jeg hadde vært gjensidig styrkende for begge sektorene»

Mange ledere poengterte at offentlig sektor kan være godt tjent med å bruke mer kommersielle metoder, slik som det gjøres i privat sektor, mens det å være leder i offentlig sektor også gir bedre forståelse og aksept for flere av sektorens spesifikke kjennetegn, og hvorfor ting gjøres nettopp slik de gjøres. Eksempelvis hvordan strengere regelverk i det offentlige fordrer grundigere prosesser på en del områder:

«Jeg vil jo si at jeg tror det har en verdifull erfaring. Først og fremst kanskje for å få flyt fra privat til offentlig, fordi du har med deg en annen tankesett, og det er veldig viktig, den evnen til å se ting på en litt annen måte. I hvert fall i forhold til effektivitet, produktivitet osv. Fra offentlig til privat tror jeg det går mer på å forstå hvordan samhandling og byråkrati skjer i en del sammenhenger som kan være fornuftig å ha med seg som leder, både i forhold til hvordan man leder egne folk og hvordan man møter andre»

«Jobben til forvaltningen er jo å fasilitere for samfunnsliv, og i samfunnsliv så legger jeg også næringsliv som en del av det. Også er det klart at det er godt å ha erfaring fra den private delen for å kunne fasilitere på en best mulig måte, jeg tror forvaltningen blir bedre ved å ha kunnskap om privat og jeg tror også du gjør det bedre i privat av å ha kunnskap om forvaltningen»

Både privat og offentlig sektor eksisterer side om side, og svært ofte jobber sektorene sammen i en rekke ulike prosjekter. Derfor gjør det å ha erfaring fra begge sektorer samarbeidet enklere, noe som har blitt påpekt av majoriteten av våre informanter:

«Det er greit å ha vært på den andre siden, sånn at du kjenner litt til hvordan de jobber og hva de står i»

«Jeg føler jo at når jeg skal kommunisere med andre interessenter så gjør jeg det enklere og bedre forhåpentligvis. Det gir mye innsikt og kunnskap selvfølgelig. Du forstår prosesser og deres organisasjon»

For å oppsummere, så gir denne erfaringen lederne en bedre forståelse av begge sektorer, inkludert kjennskap til sektorenes oppgaver, prosesser, lover og reguleringer. Dette kan også legge til rette for at de tenker mer utenfor boksen og bruker andre tilnærminger for å løse oppgaver og utfordringer, særlig fordi de har mer kjennskap til hvilke premisser og forventninger som preger interessenter i den andre sektoren. Dette brede erfaringsgrunnlaget fra begge sektorer ser også ut til å være attraktivt blant de som rekrutterer, som en av våre informanter sier slik:

«Ja, det jeg har merket er at når jeg har blitt oppringt av rekrutterere opp gjennom, er at den erfaringen jeg har, fra offentlig og privat, den er veldig verdsatt. Du har et mye bredere spekter, du har en større forståelse av hvordan samfunnet er bygd opp»

5.2 Ledernes motivasjon som påvirker flyt

Alle svarene fra intervjuene våre kan i hovedsak deles inn i tre hovedgrupper: En gruppe omhandler faktorer som er relatert til materielle aspekter ved jobben, som lønn og pensjonsordninger, den andre gruppen består av motivasjonsfaktorer som var relatert til jobben i seg selv, som eksempelvis mulighet til personlig og/eller profesjonell vekst. Den tredje gruppen, med årsaker som ble nevnt av flere av informantene på hvorfor de valgte å bytte til offentlig sektor, handlet om prososial motivasjon. Det vil si at informantene hadde et ønske om en jobb hvor de kunne gjøre noe viktig for samfunnet (Jakobsen, 2019). Alle disse kategoriene samsvarer godt med kognitiv evolusjonsteori og er det som kalles for indre og ytre typer av motivasjon (Kaufmann & Kaufmann, 2014).

5.2.1 Indre motivasjonsfaktorer påvirker flyt

Majoriteten av de intervjuede indikerte at sektor i seg selv ikke var en del av motivasjonen for å bytte. Mange av informantene pekte på at de var åpne for stillinger i både offentlig og privat sektor, og at byttet bare skjedde som en konsekvens av en interessant jobbmulighet:

«Det lå ikke noe spesiell motivasjon til grunn for at jeg ønsket meg jobb i det offentlige eller i det private. For meg handlet det om en interessant og spennende mulighet til å prøve noe nytt. Så det var min motivasjon»

«Jeg har egentlig aldri tenkt så mye over sektor. Grunnen til byttene har egentlig vært motivert ved at jeg har fått tilbud om jobber som har vært spennende, jobber som jeg hadde lyst til å ha»

En annen informant vektla at motivasjon er et komplekst fenomen, og består av et bredt spekter av ulike elementer:

«Det er jo en sammensatt årsak til at man skifter jobb»

For noen av intervjukandidatene var det spesielle stadier i livet som trigget prosessen å endre jobb, eksempelvis fremmet noen at det å ha små barn gjorde at de ønsket å ha en jobb som var nærmere hjemmet, og å ha en mer strukturert arbeidshverdag som var mer forutsigbar i et mer langsiktig perspektiv. Videre nådde mange på et tidspunkt en alder, hvor pensjonsordninger begynte å spille en viktigere rolle:

«Jeg tenker at hvis jeg skulle vurdert å skifte nå da så blir det jo på en måte et spørsmål med det med pensjon. Har jeg råd liksom til å bytte, å gå over til privat og få en helt annen pensjonssparing? Eller skal jeg holde meg til det offentlige og få mest mulig opptjening i statens pensjonskasse?»

På den andre siden, var det mange av lederne som hadde jobbet i samme firma eller organisasjon over mange år, og kun ønsket å prøve noe nytt eller få erfaring fra den andre sektoren og/eller å utvide horisonten:

«Jeg hadde vært der i 15 år, og jeg tenkte det var på tide og prøve noe nytt.

«Så jeg tenkte jo kanskje litt på det karrieremessig i et livsløp, at det kanskje var fornuftig å få litt bredere erfaring»

Eller, som poengtert av noen av informantene, å anvende kunnskapen og ferdighetene sine på en mer effektiv måte, og på en plass der den ble anerkjent av andre:

«Jeg vil heller være et sted hvor de verdsetter den kompetansen jeg har»

Totalt sett måtte uansett jobben i seg selv være interessant, oppgavene i stillingen måtte være utfordrende og særlig å få jobbe med store prosjekter ble fremhevet av flere:

«Jeg har vært mer opptatt av å få faglige utfordringer og roller som jeg kan utvikle meg i, og det har jeg funnet både i privat og offentlig sektor»

Alle disse faktorene passer godt med jobbkarakteristikamodellen, utviklet av Hackman & Oldham (Kaufmann & Kaufmann, 2014), og dens hovedelement for indre motivasjon som antyder at for å bli motivert må en stilling ha et sett med egenskaper som vil tilfredsstille og virke tiltalende for kandidaten til den aktuelle stillingen. Ikke desto mindre viktig er det å ha i bakhodet at opplevelsen av å være motivert er subjektiv og at det ikke finnes en magisk kombinasjon av elementer som fungerer perfekt for alle, ettersom vi tenderer mot å prioritere ting i forskjellig rekkefølge, alt etter våre personlige preferanser og etter hvilket stadium i livet vi er på.

5.2.2 Ytre motivasjonsfaktorer påvirker flyt

Videre analyse har også avslørt at ytre motivasjon spiller en rolle for ledere i situasjoner hvor det er snakk om å bytte arbeidsplass. Noen velger en spesifikk sektor grunnet dens særtrekk, som for eksempel sektorens tempo og grad av påkrevd ytelse i privat sektor:

«I det private [...] må vi prestere på så høyt nivå som mulig til enhver tid»

«Jeg trives i et arbeidsmiljø hvor det er høyt tempo og hvor det skjer mye, jeg har en høy arbeidskapasitet og jeg liker å jobbe masse»

Eller følelsen av mer trygghet og at det å balansere jobb med andre livssfærer i er enklere i offentlig sektor:

«Jeg var klar for å ha rett og slett roligere dager. Å bruke litt mindre tid på jobb. Pluss at jeg tenkte at jeg nå hadde rundet en alder som gjorde at jeg var klar for noe litt mer trygghetssøkende arbeidsplasser da»

«Så jeg så vel kanskje at det var lettere å kombinere familieliv med en mer strukturert hverdag, i det offentlige»

La oss ikke glemme økonomisk motivasjon – en av årsakene til at vi går på jobb er for å tjene penger. Lønningene i privat sektor er betraktet som (og i mange tilfeller er) høyere enn i offentlig sektor:

«Det er klart at lønn og betingelser spiller inn»

«Offentlig sektor kan ikke være lønnsledende, så det tror jeg på en måte er noe man må leve med»

5.2.3 Prososiale motivasjonsfaktorer fremmer flyt

Ulikheten i økonomiske betingelser ved jobben kan veies opp av offentlig sektor sine attraktive pensjonsordninger, samt sektorens store og meningsfylte prosjekter og oppgaver som leder til en veldig sektorspesifikk motivasjon. Dette var noe som kom tydelig frem gjennom analysen rundt overgangen til offentlig sektor, nemlig den såkalte prososiale motivasjonen. Den baserer seg på et ønske om å være til nytte for samfunnet og gjøre noe meningsfullt som, i Maslows behovshierarki, kan plasseres på det høyeste nivået i pyramiden. Denne typen motivasjon ble fremhevet av majoriteten av informantene som jobber eller har jobbet i offentlig sektor:

«Vi fikk jo ny sjef for oljefondet i dag, han kom jo fra en stor business og har jo tjent 7.3 milliarder, tror ikke akkurat han tok jobben for lønnen. Det er jo fordi det er en spennende jobb»

«Jeg oppdaget veldig fort at det var et utrolig spennende prosjekt med høy grad både av miljøprofil, samfunnsnytte og alt mulig. Og da jeg fikk muligheten til å bytte jobb, så gjorde jeg det»

«Jeg valgte jo også å gå ned i lønn, og det gjorde jeg jo både fordi jeg ønsket de utfordringene i denne nye stillingen og fordi jeg ville tilbake til ... ja noe samfunnskritisk, for av mange ulike erfaringer så har jeg funnet ut at det er det jeg liker å drive med»

Dette funnet korresponderer med en dansk undersøkelse (Hansen, 2014) hvor bytte til offentlig sektor var i stor grad preget av altruistiske motiver.

Sektorbytte for ledere synes dermed å ha svært lite med sektoren i seg selv å gjøre, men handler heller om en attraktiv jobbmulighet som tiltaler de potensielle kandidatene på ulike nivåer, gjennom indre, ytre og prososiale faktorer. Materielle goder spiller en rolle i hvorfor noen ønsker å bytte sektor, men som det har blitt poengtert av flere av informantene i vår

studie, kan dette i stor grad bli utkonkurrert av det faktum at jobben i seg selv er interessant, utfordrende og meningsfylt. Med andre ord må fremtidige arbeidsgivere og rekrutteringsbyråer fokusere på hvordan man gjør en spesifikk stilling attraktiv for kandidater gjennom bedre markedsføring og ved å fremheve de arbeidsoppgavene og elementene i jobben som vil appellere til motivasjonssystemet til kandidatene i sin helhet. Man må forsøke å spille på sektorenes sterkeste sider og aspekter.

5.3 Strukturforskjeller i sektorene hemmer og fremmer flyt

Flere av informantene har i intervjuene uttalt at strukturelle særtrekk i de ulike sektorene er en viktig faktor for hvorvidt det er ønskelig å bytte jobb til motsatt sektor. Dette kommer frem både som motivasjonsfaktorer for informantene, men også som faktorer som kan virke hemmende eller fremmende for flyten av ledere mellom sektorene. Det kom altså frem under intervjuene at det oftest er preferanser for hvordan man trives med å utføre jobben sin, heller enn hvilken sektor man går til, som gjør at lederne søker seg til en ny jobb. Mange presiserer at det i den ene eller andre sektoren er mer vanlig å støte på visse utfordringer, men at man likevel støter på en del forskjeller innad i sektorene også. Det som kanskje oftest går igjen i informantenes beskrivelser av offentlig sektor er at det går tregere og er mer byråkratisk og tidkrevende å lede i offentlig sektor. Flere av informantene mener at det derfor kreves en spesiell interesse, forståelse eller i det minste aksept for lange linjer i forbindelse med beslutningstaking og mer tidkrevende prosesser for å kunne passe inn som leder i offentlig sektor. En av informantene uttalte seg slik om nettopp dette:

«Du må ha sansen for disse lange prosessene, det må du forstå [for å gå inn i offentlig sektor]»

Det er også flere som har opplevd det som utfordrende å lede i offentlig sektor, nettopp i forbindelse med flere krav til prosesser, regelverk og lignende i offentlig enn i privat sektor. Dette gjør at mange føler mindre frihet til å fatte beslutninger i offentlig sektor, noe som flere oppgir som en faktor som kan hemme flyt fra privat til offentlig sektor. Dette belyses av disse sitatene:

«[Offentlig sektor] er jo mer tungrodd, man bruker lengre tid på å ta beslutninger. [...] prosessene er viktigere enn hva beslutningen blir på en måte»

«Det offentlige er rigid på en del områder. Altså prosesser tar unødig lang tid, som jeg tror kan skremme private ledere, altså byråkrati om du vil da»

Det er også informanter som på samme måte har uttalt at slike strukturelle egenskaper ved organisasjoner er del av grunnen til at de ønsker å jobbe i privat sektor. For å gi noen eksempler har to av informantene forklart dette slik:

«Det var helt fantastisk [å bytte tilbake til privat sektor]. Tilbake igjen i et tempo som passer meg bedre, og folk som ønsker endring»

«Beslutninger tas så mye raskere i det private enn i det offentlige»

Det er dog andre informanter som nevner at det også i private – gjerne store – organisasjoner kan være vel så mye byråkrati som det er i offentlige organisasjoner. Noen av informantene uttalte seg om dette på følgende måter:

«Jeg opplevde ikke overgangen fra offentlig til privat som så veldig stor. Mandatet er ulikt, men opplever ellers at store organisasjoner er ganske like når det gjelder byråkrati, roller, regelstyring og organisatoriske oppsett, enten det er privat eller offentlig»

«[...] men det er jo klart at man blir litt fanget av et byråkrati som leder i offentlig sektor. Men det er også byråkrati i store private selskaper»

«Det er veldig mye byråkrati også i store private selskaper»

Det er altså flere som påpeker at organisasjoner av en viss størrelse gjerne har grundigere eller mer byråkratiske prosesser, uavhengig av sektor. Det er også vanlig at offentlige organisasjoner gjerne er av en viss størrelse, noe som kan tenkes å forsterke et eventuelt inntrykk av at sektoren jevnt over er mer byråkratisk og tregere (Jacobsen, 2019). Det kan videre tenkes at lederes oppfatning av sektorene, og forskjeller og likheter dem imellom, til en viss grad er farget av størrelsene på de spesifikke organisasjonene de har erfaring fra. Det er dermed sannsynlig at mange vil feste seg ved et inntrykk av sektorenes særegenheter, som i realiteten dreier seg om de ulike organisasjonenes størrelse, eller for den saks skyld andre kjennetegn. Mange har i alle fall påpekt nettopp det at de ikke var særlig bevisste på at de

byttet sektor da de faktisk gjorde det, men at det heller var strukturelle aspekter ved organisasjonen som fremmet byttet av sektor:

«Jeg er mer på jakt etter hva slags type selskap jeg skal jobbe for [...] jeg trives nok best i store, etablerte og ryddige selskaper»

Det kommer også frem i intervjuene at det i visse offentlige organisasjoner, ifølge våre informanter, kan være vel så høyt tempo som i privat sektor. Også et fokus på profitt kan være relevant i mange offentlige organisasjoner, typisk de som drives etter en tankegang som følger av NPM (Christensen mfl., 2009). Det er med andre ord tydelig at det ikke finnes så mange unike kjennetegn som knytter seg utelukkende til sektor, da det finnes mange eksempler på organisasjoner som bryter med de mange mytene om hvordan offentlige og private organisasjoner skiller seg fra hverandre. Som en informant sa:

*«*Offentlig selskap* er jo offentlig eid, men det drives etter privatrettslige prinsipper, og jeg følte vel aldri at jeg jobbet i kommunalt foretak fordi det var høyt tempo og bunnlinjeorientering hele veien»*

Det eksisterer forskjellige perspektiver på offentlig ledelse (Byrkjeflot, 2008; Bozeman, 1987). Det betingede perspektivet påstår at organisasjoner kan være mer eller mindre offentlige, og mer eller mindre byråkratiske, uten at det er sektor som er avgjørende for dette. Bozeman (1987) mener også at alle organisasjoner er mer eller mindre offentlige uten at det egentlig eksisterer klare skiller mellom sektorene. Dette er det også flere av informantene som oppgir å mene, noe som en satte ord på slik:

«Det er ikke noe som heter én privat sektor, og heller ikke noe som heter én offentlig sektor. Det kan være veldig store forskjeller»

De forskjellige uttalelsene over viser at det i privat og offentlig sektor kan være store variasjoner i hvordan organisasjonene drives og fungerer. Det er tydelig at de fleste av de spurte har hatt andre styrende preferanser enn sektortilhørighet når de har byttet jobb, som vist til i forrige punkt (5.2), noe som også ofte kan knyttes opp til de strukturelle rammene i en organisasjon, eller hvilke omgivelser den befinner seg i, da dette vil ha mye å si for hvordan man er nødt til å forholde seg til sine arbeidsoppgaver. Selv om flere informanter har opplevelser av at offentlige organisasjoner oftere er mer rigide, bruker lenger tid og gir

mindre handlingsrom for lederen, finnes det også flere eksempler på informanter som har erfaringer av at dette ikke alltid stemmer. I det minste kan disse uttalelsene tolkes dithen at kjennetegnene ikke alltid er en direkte årsak kun av hvilken sektor en organisasjon tilhører. I intervjuene kom det frem flere gode eksempler fra ulike informanter på at sektorene i seg selv ikke oppleves som det avgjørende for om organisasjoner har den ene eller den andre strukturen. Det kom også frem at de fleste informantene, som jo alle har byttet sektor, stort sett er enige i at det er store forskjeller innad i begge sektorene når det kommer til organisasjoners strukturelle kjennetegn, og ofte mange likhetstrekk på tvers av sektorene:

«Offentlige selskap, noen er helt like private, andre – helt forskjellige»

«Driverne i sektorene heter forskjellige ting, men mekanismene og atferden er den samme»

5.4 Manglende kunnskap og forutinntattheter hemmer flyt

Som det påpekes i litteraturgjennomgangen hersker det mange antakelser og forestillinger ute i samfunnet om hvordan den ene eller den andre sektoren er bygd opp, og om hvordan arbeidshverdagen i slike organisasjoner er. Problemet er ofte akkurat det at det er antakelser og hypoteser, som ikke nødvendigvis baserer seg på hvordan den virkelige verden faktisk er. Det er, som det vises til i punkt 5.3 over, flere av våre informanter som evner å se forbi mytene om sektorene, men omtrent like mange av dem påpeker at slike forutinntatte holdninger nok er en grunn til at andre ledere aldri eller sjelden bytter sektor i løpet av sine karrierer. En sentral antakelse blant mange er at skillet mellom offentlige og private virksomheter nærmest er et motsetningsforhold hvor offentlig sektor er synonymt med tunge, byråkratiske og lange prosesser, mens privat sektor er effektiv og kjapp (Byrkjeflot, 2008, s. 5). At sektorene er ulike og har forskjellig struktur, er jo til en viss grad sant (Jacobsen, 2019). Et kanskje mer sentralt spørsmål er derfor hvor godt dette merkes i de ulike lederposisjonene. For hvor ulikt er det egentlig å forholde seg til et folkevalgt organ slik som de i det offentlige må, versus det å forholde seg til et heterogent styre med mange ulike interessenter? Og merker lederne noe av dette i den daglige driften da de forholder seg til organisasjonen, og ikke selve sektoren?

Dette var et av elementene som muligens kom tydeligst frem i intervjuene med lederne i denne undersøkelsen. Flere av intervjukandidatene påpekte at de mener grunnen til at mange ikke bytter sektor handler om manglende kunnskap til den sektoren man eventuelt kunne bytte over til. Dette var både i form av hvordan sektoren som helhet var bygd opp, men også handlet det om mer spesifikke faktorer som blant annet at man hadde lite kunnskap om oppgavene i den andre sektoren. Den sektoren det virket som flest mente det regjerer mange fordommer om, var offentlig sektor. Som en av informantene sa:

«Det er jo mange som tror det er litt sånn sidrumpa å jobbe i staten når man jobber mye mindre og at alt er så himla mye mer ufleksibelt og det er jo ikke sant»

Denne antakelsen virket hemmende i ansettelsesprosesser begge veier, mente opptil flere intervjukandidater. Det hindret mange fra privat til å bytte til offentlig sektor, ettersom man ikke følte at dette var et sted som passet seg, med tanke på lange og tunge prosesser. Samtidig begrenser en slik antakelse flyten fra offentlig til privat også, dette på grunn av at det i mange private virksomheter hersker en forståelse rundt det at personer ansatt i offentlige organisasjoner er treige, mindre flinke og eldre. På den måten ser man hvordan uvisshet kan hemme flyt begge veier.

Det som muligens var mer interessant i den forbindelse, var at kandidatene påpekte hvordan dette kun var antakelser og ikke realiteten. Dette kom særlig frem ved at flere av lederne vi intervjuet påpekte å selv ha blitt overrasket over ulike elementer, særlig i offentlig sektor. Slik opplevde eksempelvis en av informantene møtet med offentlig sektor:

«Det overrasket meg at det var så mange unge og utrolig flinke og motiverte folk [i offentlig sektor]»

En annen av informantene påpekte også dette, og sa det slik:

*«Jeg ble overrasket over at *offentlig organisasjon* hadde så mange flinke og profesjonelle folk»*

En faktor for å fremme flyt, vil derfor være at arbeidsgivere og høyere instanser blir klar over hvilke forestillinger og antakelser som florerer i samfunnet. Ikke minst vil det være av stor interesse å kunne finne ut hvor mange av disse antakelsene kommer fra, særlig da det viser seg at mange av dem ikke stemmer. En årsak kan være at det fortsatt er mange gamle

oppfatninger som dominerer tankesettet om eksempelvis offentlig sektor, om at slike organisasjoner kun består av ledere som ønsker å være som den private næringslivslederen (Czarniawska, 1985). Det kan også være grunn til å tro at ulike utdanningsinstitusjoner fremmer forskjellige forståelser av sektorene. Vi vet eksempelvis at utdanning er en av faktorene som siler folk til den ene eller den andre sektoren (Jacobsen, 2019). Selv om dette i noen tilfeller skyldes naturlige årsaker i norsk kontekst, ved eksempelvis en sterk profesjonalisert offentlig sektor, kan det tenkes at andre faktorer også spiller inn. For mange yrker er det behov for, og muligheter for, i begge sektorer.

I den sammenheng er det flere av informantene som har opplevd at man allerede på universitetet får et inntrykk av hvem som passer inn i de ulike sektorene. Dette forklarte blant annet en av informantene ved at det på informantens prestisjefylte universitet nærmest ikke var noen av medstudentene som gikk til offentlige bedrifter som nyutdannede. Dette skapte noen direkte konsekvenser i form av fordommer om hvem og hvordan offentlig sektor var. En av informantene forklarte det eksempelvis slik:

*«En ting som jeg forundret meg over da jeg studerte på *prestisjefylt universitet*, det var at det var veldig få nyutdannede fra denne skolen som gikk inn i det offentlige [...] Det tar jo en stund fra man er nyutdannet til man er leder, men det er noe med det å ta med seg erfaring da, fra offentlig sektor i karrieren, sånn at man får tatt ned noen fordommer»*

Små mekanismer som dette, som starter tidlig i yrkeskarrieren til mange arbeidstakere, kan bidra til å skape en forståelse av hvem som passer inn hvor. Videre kan det også tenkes at hvis mange nyutdannede starter sin karriere i det private, så blir også dette en naturlig arena å fortsette karriereutviklingen på. Da man, som mange av våre informanter påpekte, er redd for det ukjente og det å ikke ha nok kunnskap om strukturene i den offentlige sektoren.

I litteraturgjennomgangen påpekes det også hvordan forskning er opptatt av å fremme offentlig ledelse som noe annet enn privat. Dette gjennom at offentlig ledelse har blitt et helt eget fagfelt (Byrkjeflot, 2011, s. 43). Det kan igjen gi arbeidstakere en forståelse om at forskjellene er så store at det å hoppe fra den ene sektoren til den andre, innebærer en stor endring i arbeidshverdagen. Det informantene våre derimot påpekte var at de forskjellene som faktisk møtte dem ute i arbeidslivet, ikke nødvendigvis handlet om sektoren, men om veldig mange andre faktorer. Flere påpekte blant annet at de hadde jobbet i store private selskaper,

som var mer byråkratiske enn mange offentlige selskaper. Dette bekreftes i litteraturgjennomgangen, hvor det ble påpekt at jo større en organisasjon blir, desto mer byråkratisk blir den også (Jacobsen, 2019). Et viktig poeng å få frem i denne forbindelse, er muligens at man i mange sammenhenger bør flytte fokus fra sektor, og heller mot spesifikke oppgaver sektoren tilbyr.

Flere av informantene opplyste om akkurat dette, at særlig offentlig sektor må kommunisere bedre hvilke oppgaver de har å tilby. En av informantene sa eksempelvis dette:

«Det skjer ganske mye kult i offentlig sektor, og det er ikke sikkert at alle får med seg»

Med det kan det dermed tenkes at denne uvissheten om hva offentlig sektor gjør, bør kommuniseres bedre fra flere hold. Det bør legges mer vekt på de oppgavene sektoren gjør, fremfor at jobben er i den ene eller den andre sektoren. Gjennom trender som NPM (Christensen mfl., 2009), ser man også hvordan sektorene har blitt mer like hverandre, noe som gjør at de trolig har stor nytte av å lære av hverandre. En slik modernisering av offentlig sektor har også gjort at de organisasjonene som i dag er eid av offentlige instanser, arbeider på en annen måte enn tidligere. Det er derfor tydelig at oppgaver og prosjekter i offentlig sektor bør markedsføres bedre, eksempelvis gjennom at man i større grad fokuserer på å få frem historien til ledere eller andre ansatte som har valgt å bytte sektor.

5.5 Samfunnsstrukturelle faktorer hemmer og fremmer flyt

Et gjentakende tema blant mange av våre informanter er hvordan aspekter utenfor deres kontroll påvirker deres mulighet til å bytte sektor. Dette er aspekter som spenner helt fra de på makronivå, som opp- og nedgangskonjunkturer i økonomien, til de på mikronivå, hvor ulike inngangskriterier og ansettelsesprosesser påvirker. Målet med dette punktet er å få et mer bevisst forhold til disse faktorene, som folk flest ikke, og kanskje heller ikke arbeidsgivere, nødvendigvis tenker over. I tillegg til at denne bevisstgjøringen kan fremme flyt i seg selv, legger det også et grunnlag for konkrete tiltak som vi tror kan være med på å øke muligheten for at ledere bytter sektor.

5.5.1 Alderskohorter kan påvirke flyt

Flere av informantene knyttet tilbøyelighet for sektorbytte opp mot generasjon, hvor de gjerne oppfattet kommende generasjoner på arbeidsmarkedet som mer åpne for å hyppigere bytte jobb og sektor. En av informantene oppsummerte denne tanken fint gjennom sitt utsagn:

«Jeg tenker jo at nå kommer det jo en ny generasjon som kanskje mindre enn min generasjon ser for seg å sitte 40 år på samme sted, så det blir nok mer flyt naturlig etterhvert. For jeg tror nok mange fra min generasjon føler at når de har gått inn i en sektor så er valget tatt på en måte»

Som vi så tidligere i kapittelet om motivasjon, kan flyt til den ene eller den andre sektoren knyttes opp mot alder gjennom ulike prioriteringer om f.eks. lønn versus pensjonsordninger. Det er dog ikke graden av, eller retningen av, flyt i ulike aldersgrupper vi vil se på i dette delkapittelet. Vi vil isteden diskutere hvordan tilhørighet i ulike kohorter kan ha skapt holdninger som danner utgangspunkt for hvordan man forstår arbeidsmarkedet. Dette kan videre påvirke hvorvidt arbeidstakere ser for seg en tverrsektoriell karriere.

Karl Manneheim er en av de sosiologiske pionerene innen generasjonsforskning. Kort forklart står han for en teori hvor sosial forandring forklares ut fra at individer, i ulike kohorter, eller generasjoner, formes under ulike historiske forutsetninger (Pilcher, 1994, s. 491). Individer danner ulike «sosiale generasjoner» ved at mennesker i samme aldersgrupper møter på mange av de samme problemene i de formative ungdomsårene, noe som videre fører til likheter i deres utvikling. Det er nok dette også informantene som er sitert over sikter til. Vi har i denne undersøkelsen ikke tatt stilling til informantenes alder, og dermed heller ikke delt utvalget inn i ulike kohorter, da de fleste tilhører omtrent samme aldersgruppe. Vi har altså ingen data om dette utover spekulasjoner fra våre informanter, så en videre diskusjon om historiske hendelser som kan påvirke ulike generasjoner her virker noe meningsløs. Ved at dette er en fenomenologisk tilnærming, hvor *opplevelsen* av ulike fenomen står i sentrum, vil våre koblinger kun baseres på antakelser. En slik undersøkelse burde også ta hensyn til andre variabler, som sosioøkonomisk bakgrunn, da historiske hendelser kan oppleves noe ulikt innad i kohortene (Pilcher, 1994, s. 490). Funnet av denne hypotesen i våre data er dermed vanskelig å analysere ytterligere her, men det er absolutt et viktig og interessant poeng som det bør forskes videre på.

5.5.2 Svingninger i økonomien kan påvirke flyt

Et annet aspekt som i stor grad påvirker lederes mulighet til flyt er svingninger i økonomien gjennom høy- og lavkonjunkturer. Dette gjelder nok kanskje spesielt flyten til privat, da bedrifter i privat sektor, i større grad enn det offentlige, kontinuerlig må tilpasse seg markedet (Christensen mfl., 2009, s. 19). Dette kom også frem i en av informantenes forklaring på hvorfor vedkommende valgte å bytte til privat sektor:

*«Også var det jo veldig gode tider når jeg byttet, det var jo en skikkelig boom i *privat dominert bransje*. Så de rekrutterte mange. Så jeg oppfattet den gangen at det ikke var så vanskelig. Det er kanskje litt mer stengsler [til det private], basert på hvor gode eller dårlige tider det er da»*

Selv om organisasjoners gode og dårlige tider ofte avhenger av hvilken bransje de er i, har man også enkelte større hendelser som rammer bredt, både på tvers av bransjer og sektor. De siste 12 årene har blant annet Finanskrisen, Oljekrisen og dagens Koronakrise alle ført et bredt spekter av organisasjoner inn i «dårligere tider».

Også offentlige organisasjoner rammes av økonomiske svingninger, da man også der ser økte tendenser til nedbemanning i økonomiske kriser. Dette er dog som regel en følge av den økonomiske tilstandens påvirkning på budsjetter og middelbevilgning, da det er dette som er grunnlaget for offentlige organisasjoners overlevelse (Reisel, 2014, s. 31). Ved at private bedrifters overlevelse i større grad handler om tilpasninger i forhold til markedet, har nok også økonomiske kriser en større og mer direkte effekt på ansettelsesatferden her. Ved at det ansettes mer under høykonjunkturer, og nedbemannes mer under lavkonjunkturer, er det også logisk at gode tider fremmer flyt til privat, mens dårlige tider fremmer flyt til det offentlige. Nøyaktig denne logikken ser vi hos den samme informanten som er sitert over når vedkommende gikk tilbake til offentlig sektor:

*«Da jeg gikk tilbake til offentlig sektor, altså til *offentlig organisasjon*, så hadde det også litt med hvilke tider det var»*

Det at mulighetene blir flere eller færre i den ene eller den andre sektoren basert på økonomiske svingninger er nok helt klart med på å påvirke lederes tilbøyelighet til flyt. Man må likevel ta i betraktning at disse lederne nok har et mer helhetlig syn på å bytte jobb enn som så. Som vi har sett i tidligere i analysekapittelet, er det en rekke andre faktorer som

vrurderes, slik som jobbsikkerhet, inntekt, pensjon og organisasjonsstruktur.

5.5.3 Bransjetilhørighet kan påvirke flyt

Som vi var inne på tidligere så er ikke nødvendigvis sektortilhørighet hovedmotivasjonen bak valg av jobb. Et aspekt som påvirket flere av våre informanter var hvilke bransjer de ulike jobbene befant seg i. I noen tilfeller var det også slik at det å gå til en bransje nærmest var synonymt med å gå til den ene eller den andre sektoren. Dette kommer av at mange bransjer ikke har en jevn fordeling av offentlige og private bedrifter, noe som gjør at man ikke har et reelt valg av sektor innenfor disse bransjene. Et eksempel på dette kom frem hos en informant, hvor bransje utgjorde hovedmotivasjonen for å bytte jobb:

*«*Bransjen* som interesserte meg veldig, og skal du jobbe med dette så havner du vel kanskje i offentlig sektor på et eller annet tidspunkt»*

Dermed kan altså manglende representasjon av sektorene i ulike bransjer hemme flyt, ved at noen ledere først og fremst tenker på bransje når det kommer til jobbvalg.

Sektorfordeling innenfor ulike bransjer kan også være med på å prege de gitte organisasjonenes praksis, noe som kan påvirke flyt av ledere mellom sektorene. En organisasjons bransje utgjør nemlig viktige elementer i deres organisasjonsfelt. Som vi så i teoridelen, blir organisasjoner i samme felt mer og mer like hverandre som følge av en isomorfisme, hvor alle parter søker legitimitet hos de andre i feltet (Meyer & Rowan, 1977, s. 345). Utfra dette kan man nok anta at sektorfordeling i ulike organisasjonsfelt påvirker hvilke myter de ulike organisasjonene må ta til seg i søken etter legitimitet. Flere av våre informanter påpekte også dette implisitt ved å beskrive at offentlige organisasjoner innen bransjer dominert av private aktører er «[...] i praksis driftet som en privat bedrift». Det var ingen som påpekte tilsvarende opplevelser den andre veien, men dette kan komme av at veldig få av våre informanter hadde erfaring fra private bedrifter i bransjer dominert av offentlige aktører.

Ikke overraskende, så opplevde mange ledere overgangen fra privat til offentlig nokså problemfri når den nye organisasjonen var preget av «privat praksis». Av hensyn til våre informanters anonymitet vil vi ikke ta med et reelt eksempel her, men man kan f.eks. se for seg at en overgang fra British Petroleum til Equinor ikke nødvendigvis vil by på like store

omstillingsutfordringer som andre sektoroverganger, da olje- og energibransjen jo er dominert av private aktører. Man kan dog stille spørsmål ved om en slik overgang er like verdifull som en overgang hvor organisasjonene utgjør deres sektorspesifikke idealtype. Utfra vårt utgangspunkt vil nok svaret på dette være nei, da man ikke får en like bred erfaringsbredde. Men det er absolutt en verdi i sektorbyttet beskrevet over også, selv om det kanskje ikke kan sidestilles med andre overganger. Samtidig er slike overganger mye enklere å få til enn en overgang hvor organisasjonens praksis spriker veldig. Dette er viktige elementer som bør tas til etterretning når man skal diskutere gjennomførbarheten og effekten av ulike tiltak for å bedre flyt mellom sektorene.

5.5.4 Ansettelseskriterier kan påvirke flyt

Som vi så i kapittel 5.4, så har en del av våre informanter opplevd at de har blitt hindret i å bytte sektor på grunn av formelle eller strukturelle aspekter ved ansettelsesprosesser. Flere av dem har blant annet en opplevelse at de bør ha sektorspesifikk erfaring for å bli valgt til en lederstilling, for eksempel at du må ha jobbet mange år i det offentlige for å få en lederstilling i det offentlige, eller at en ikke ønsker ledere som bare har erfaring fra det offentlige i det private. I tillegg opplever flere at de formelle kravene som stilles er strengere i offentlig sektor enn i privat, og at det derfor er vanskeligere for dem å få jobb der. Dette kan være i tråd med det vi så i litteraturstudien – at offentlige organisasjoner ofte er sterkt profesjonaliserte, og at en kanskje oftere stilles overfor fastsatte krav om spesifikke utdanninger og erfaringer til visse jobber (Jacobsen, 2019).

Her må det påpekes at vi ikke har data på hva som er den faktiske praksisen blant rekrutterere, eller i hvor stor grad det faktisk er mer rigide på de formelle kravene i det offentlige. Vi har også forståelse for at det i en del tilfeller kan være nødvendig med ganske spesifikke kompetansekrav for å finne riktige kandidater til en lederstilling. Men at mange av våre informanter har en opplevelse av at deres kompetanse fra en sektor ikke nødvendigvis gjør dem kvalifisert for jobb i en annen sektor er likevel et viktig funn, for dette kan i stor grad være med på å hindre flyt hvis det stemmer. Skal en få til flyt mellom sektorer, krever dette at arbeidsgivere og rekrutterere faktisk ønsker søkere fra en annen sektor og ser at kompetansen de har fra en sektor kan ha overføringsverdi til den andre, og også at arbeidssøkere opplever at de er ønsket til og kvalifisert for stillinger i en annen sektor.

Noen informanter påpekt at de også kan kvie seg for å søke på offentlige stillinger på grunn av kravet om søkerlister:

«Det er vel én faktor – kravet om offentlig søkerliste. Hvis du jobber i det private og ønsker å sitte i en ledende posisjon, og har ambisjoner om karriere, så er det veldig krevende. Du kan ikke gi signal om at du er på vei bort»

Dette er også et viktig funn som kan være et tydelig hinder for sektorbytte.

I tillegg til våre informanternes opplevelse av barrierer ved ansettelsesprosessen i det offentlige, tas det også opp enkelte ansettelseskriterier som påvirker uavhengig av sektor, og som dermed hemmer flyt mellom jobber generelt. Denne faktoren handler om organisasjoners krav om bransjekompetanse, som er et gjentakende tema i vår empiri. En av informantene uttrykte sin frustrasjon rundt akkurat dette i sammenheng med en jobbsøkerprosess:

*«[...] så mener jo jeg at man er for opptatt av ren bransjekompetanse for lederstillinger [...] jeg prøvde en gang å søke på en jobb innen *bransje*, og den fikk jeg ikke på grunn av manglende bransjekompetanse, men utfordringene de hadde var jo de samme som alle andre *virksomhetsområde* har»*

Om man er for rigide på hvilken kompetanse man krever fra lederne man ansetter, blir også deres flyt mellom jobber generelt lavere. Dette er ikke direkte knyttet til flyt mellom sektorene, men en kan nok regne med at man ved å lette litt på kravene om «bransjekompetanse» der det lar seg gjøre, og dermed bedre mulighetene for flyt generelt, så vil også kanskje flyten mellom sektorer øke.

6. Oppsummering, diskusjon og tiltak

6.1 Oppsummering av funn og diskusjon av deres betydning

Helt innledningsvis i rapporten lanserte vi en hypotese om at lederrollen er en mangefasettert sosial praksis som begrenses og utvides av den konteksten lederen befinner seg i. Videre ble det poengtert at ledelse må forstås i sammenheng med den konteksten den opptrer i (Strand, 2001). En sentral kontekst, er nettopp sektor, som det her undersøkes. Hypotesen vår om at jo mer erfaring lederne har fra ulike kontekster, desto bredere erfaring og mer helhetlig perspektiv får lederen, bekreftes i denne studien. Dette er en forståelse som henger tett sammen med retningen innenfor ledelsesforskning som omtales som situasjonsbetinget ledelse. Svært mange av våre informanter påpekte i intervjuene at de opplevde bytte fra den ene til den andre sektoren som positivt og verdifullt. Mange poengterte at all erfaring som leder er verdifull erfaring, uavhengig av sektor. Grunnene til at lederne mente dette var mange og komplekse, men en sentral årsak som mange nevnte var hvor verdifullt det var å ha forståelse for hvordan den andre sektoren fungerte. Dette var ikke bare et sentralt funn i vår analyse, men er også gjennomgående for andre studier. I kapittel 2 av rapporten, altså i litteraturgjennomgangen, ble det blant annet vist til en dansk undersøkelse som fremhevet det samme (Lederne, 2017). Oppsummert pekte informantene på noen særlige egenskaper de mente man kunne hente fra de ulike sektorene. Flere sa at privat sektor var en viktig arena for å utvikle ferdigheter knyttet til effektivitet, resultatorientering og forretningsdrift. Fra offentlig sektor ble det fremhevet sektorens gode fokus på de ansatte og deres kompetanseutvikling, samt at arbeidsplassene i denne sektoren ga kjennskap til sentrale samhandlingsmekanismer og byråkratiske styringsformer gjennom tett kobling til politiske instanser.

Flere av våre informanter synes at erfaringen med å bytte sektor var så verdifull at de ønsket at flere skulle gjøre dette hyppigere. Flyt ble betegnet som et utelukkende positivt fenomen, som burde være en generell trend i samfunnet, ikke bare fra den ene sektoren til den andre, men også innad i sektorene. Dette bekrefter dermed vår hypotese om at sektortilhørighet er viktig i diskusjonen om tilegnelse av erfaring og lederutvikling. Samtidig merker vi oss at dette på ingen måte er den eneste erfaringskonteksten som kan bidra til verdifull utvikling. Funnene våre indikerer at erfaring fra f.eks. ulike bransjer, kulturer og organisasjonsstørrelser

også kan være verdifullt.

6.1.1 Motivasjon og ulike måter å appellere til den enkelte

Når det kommer til motivasjonen for å bytte sektor ble det fort tydelig at dette var et komplekst og sammensatt fenomen. En av grunnene til dette er motivasjonens subjektive dimensjon. Mennesker motiveres av ulike faktorer som handler om personlige preferanser, men også om livssituasjon. Når det er sagt var det svært tydelig at bytte fra den ene sektoren til den andre i svært liten grad handlet om sektoren i seg selv for informantene. Det handlet heller om hvordan de ulike sektorene på hver sin måte kunne tilby spennende og interessante jobbmuligheter. På den annen side pekte mange av informantene på ulike faktorer i den ene eller andre sektoren som var med på å påvirke, og til en viss grad motivere, byttet. Disse delte vi i hovedsak inn i tre kategorier, herunder indre, ytre og prososiale motivasjonsfaktorer. Her kom det særlig frem en egen dimensjon som motiverte til å bytte til eller å være i offentlig sektor, dette gikk under kategorien prososial motivasjon. Et slikt funn samsvarer også godt med tidligere undersøkelser, og litteraturgjennomgangen viste blant annet hvordan offentlige ledere i «Lederundersøkelsen 3.0» hadde høy grad av offentlig etos. Dette henger tett sammen med den prososiale motivasjonen, som knyttes til et ønske om å gjøre en jobb som er for andres glede og nytte (Kjeldsen & Jacobsen, 2013). Noen av informantene opplevde å nærmest være overrasket over hvor sterkt en slik motivasjon og drivkraft ble forankret i en selv, etter å ha jobbet i offentlig sektor.

Funnene våre om lederes motivasjon for å bytte til/forbli i en sektor, er nok spesielt relevant for lederrekrutteringsselskap og arbeidsgivere, som på ulike vis ønsker å appellere til ulike jobbkandidater. Flere informanter påpekte at stillingsutlysninger i stor grad spiller på ytre faktorer, som lønn i det private og pensjon i det offentlige, og til en viss grad også på indre faktorer, som spennende og utfordrende arbeidsoppgaver. Som nevnt i avsnittet over ble flere først oppmerksomme på sin prososiale motivasjon først etter de hadde opplevd dette i offentlig sektor. Dette tyder på at faktorer knyttet til samfunnsansvar i liten grad har blitt brukt for å motivere ledere til å ta jobber i det offentlige. Ved å spille på dette i selve rekrutteringen av ledere vil man kanskje kunne friste flere ulike kandidater, kanskje spesielt med tanke på alder, til offentlig sektor. Ikke fordi samfunnsansvar appellerer mer til visse aldersgrupper, men fordi de ytre motivasjonsfaktorene i det offentlige, som pensjon (og til en

viss grad jobbsikkerhet), hovedsakelig appellerer til en eldre målgruppe.

6.1.2 Sektorenes mangfoldige strukturelle aspekter

Et annet funn for denne studien var hvordan strukturelle særtrekk ved sektorene kunne både motivere bytter, og dermed virke fremmende, men også hvordan noen opplevde barrierer ved sektorenes oppbygning som hemmende for bytte. Det som særlig ble trukket frem av våre informanter var hvordan offentlig sektor sin tregere og mer byråkratiske matrise fungerte som lite attraktivt, og noen mente til og med at denne typen organisasjonsform kun var for spesielt interesserte. Når det er sagt var ikke dette noe alle informantene var enige om. Flere hadde eksempelvis opplevd å være i store private organisasjoner som var liksom byråkratiske som offentlige organisasjoner. Dette funnet, knyttet til sektorens struktur, så derfor i stor grad ut til å være farget av erfaringene til de enkelte informantene, altså i hvilke typer private og offentlige organisasjoner de hadde jobbet i. Dette henger også sammen med både teoretiske perspektiver og tidligere undersøkelser, hvor man ser at organisasjoner har ulik grad av offentlighet (Bozeman, 1975). Det var altså ingen entydige funn som indikerte at man kunne si at offentlig sektor var byråkratisk med to streker under svaret. Dette er både et gradsspørsmål, men også et spørsmål som inneholder mange variabler. Da mange private organisasjoner drives etter tradisjonelt oppfattet offentlige styringsformer, og mange offentlige etter private. Det går dermed ikke an å påstå at enkelte mennesker passer bedre inn i en sektor fremfor en annen, da variasjonene er for store og bredt omspennende.

6.1.3 Bevisstgjøring av mytene som florerer om sektorene

Informasjon om sektorenes store variasjoner, virket for mange av informantene å være en mangelvare. Selv om våre informanter i stor grad hadde kunnskap om mangfoldet innad i sektorene, opplevde mange at det var lite kunnskap om dette i samfunnet på generell basis. En konkret faktor som virket hemmende for flyt var og er derfor manglende kunnskap og/eller forutinntattheter om de aktuelle sektorene. Et viktig element når man videre skal jobbe med å øke mobiliteten fra offentlig til privat sektor, og motsatt, er derfor å bli bevisst på og klar over hvilke forestillinger som florerer i samfunnet. Dette indikerte flere av informantene at må skje på flere arenaer, som eksempelvis så tidlig som i utdanningsinstitusjonene, da mange ble formet av antakelser ved universitetene de hadde gått på. Det vil derfor være viktig å få frem de faktiske opplevelsene til de som har byttet sektor, kanskje særlig de som har byttet fra

privat til offentlig. Dette på grunn av at det er denne sektoren det virker som det foreligger mest myter om. Mange av informantene opplevde selv å bli svært positivt overrasket da de begynte i offentlig sektor, både over tempo og kunnskapsnivå. Bevisstgjøring av den faktiske realiteten, og de store variasjonene innad i sektorene, gjennom f.eks. markedsføring, kan dermed bidra til å øke lederes tilbøyelighet til å bytte sektor.

6.1.4 Samfunnsstrukturelle faktorer utenfor den enkelte lederens kontroll

Den manglende kunnskapen om sektorene kan som det nevnes skyldes ulike ting, og knyttes til faktorer både innenfor og utenfor individets kontroll. For selv om akkurat dette funnet omhandlet aspekter som informantene selv kan skaffe egen kunnskap om, var et gjentakende tema blant mange av informantene hvordan andre faktorer utenfor deres kontroll hemmet flyt. Her ble det nevnt utfordringer i et spenn fra mikro- til makronivå. Elementer som her ble nevnt var alt fra for smale inngangskriterier i ansettelsesprosesser til hvordan svingninger i økonomien påvirket de ulike sektorene. Det er grunn til å tro at slike aspekter vil kunne få større betydning og verdi i tiden fremover. Dette av mange årsaker, eksempelvis står vi i dag overfor en økonomisk krise, grunnet Korona-Pandemien, som rammer de fleste deler av offentlig og privat næringsliv. Slike nedgangskonjunkturer vet vi fra tidligere historiske hendelser at har konsekvenser for tilbøyeligheten til flyt. Videre kan den pågående krisen gjøre noe med kommende generasjoner, og som det ble vist i det forrige kapittelet er det mange som hevder at den oppvoksende generasjonen i større grad vil drive med bytter fra den ene til den andre sektoren. Av andre aspekter som ligger utenfor arbeidstakernes kontroll ble det blant annet nevnt hvordan valg av yrke kan gjøre at man kun er aktuell for en sektor. I norsk kontekst handler dette blant annet om hvordan offentlig sektor har strengere krav om spesifikk utdanning til spesifikke stillinger. Dette legger føringer for hvem som anses som passende for en aktuell jobb i sektoren.

Man ser også at lovbestemte elementer ved ansettelsesprosessen påvirker den enkeltes tilbøyelighet til å søke seg til en lederjobb i det offentlige. Dette kommer blant annet av de offentlige søkerlistene som er påkrevd etter at søknadsfristen på en utlyst stilling i det offentlige har gått ut (Offentleglova, 2009, §1). Selv om dette selvfølgelig er en viktig lov for å sikre gjennomsiktighet og tillit til det offentlige, så bidrar dette samtidig til at flere kvier seg for å søke på stillinger i sektoren. Dermed tror vi at å se på muligheter for å gjøre endringer i loven for å begrense innsynet i disse søkerlistene kan være med på å fremme flyt. Dette kan

blant annet være å begrense innsynet i disse listene til visse aktører, samtidig som det kanskje bør stilles krav om taushetsplikt til disse aktørene. Dette kan videre føre til at de jobbsøkende lederne unngår å bli forskjellsbehandlet av deres arbeidsgivere som følge av at deres navn er på ulike søkerlister, samtidig som flere kanskje blir mer tilbøyelige til å søke seg til offentlige lederstillinger. Slike endringer er det dog først og fremst Stortinget som råder over.

Mange av disse faktorene er altså vanskelig å gjøre noe med for den enkelte, da de jo er utenfor deres kontroll. Det er likevel viktig å være bevisste på at de har en klar effekt på flyten av ledere mellom sektorene. Et eksempel, som flere av informantene våre påpekte, er at offentlige bedrifter blir mer attraktive under nedgangstider, da jobbsikkerheten hos den enkelte arbeidstaker blir viktigere. Samtidig ser man økte konkurransefortrinn på dette feltet for private bedrifter i bedre økonomiske tider, da de i større grad kan tilby høye lønninger som kompenserer for mindre jobbsikkerhet. I en tid hvor vi stadig opplever omfattende økonomiske kriser er det likevel ikke usannsynlig at fokuset på jobbsikkerhet også blir viktigere under oppgangskonjunkturer, kanskje spesielt for kommende generasjoner. Ved å ha innsikt i hvordan disse faktorene påvirker mekanismer i samfunnet, er nok også ulike aktører bedre rustet til å foreta strategiske vurderinger med tanke på rekrutteringer, ansettelses og jobbvalg.

6.1.5 Funnenes betydning

Målet med analysen, og fremstillingen av funnene intervjuene våre førte til, var å kunne skape et mer bevisst forhold til hvilke faktorer som er med på å hemme og fremme flyt av ledere på tvers av sektorer. Gjennom analysen fant vi faktorer som muligens folk flest, og kanskje heller ikke arbeidsgivere og rekrutteringsfirmaer, tenker over. Bevisstgjøringen av slike faktorer kan i seg selv være med på å fremme flyt, i tillegg til at det legger et grunnlag for å kunne utarbeide noen konkrete tiltak, som kan øke muligheten for at ledere bytter sektor. Økt kunnskap om hva som hemmer og fremmer flyt vil ikke bare kunne gagne lederen selv, men også ansatte og organisasjoner. Dette grunnet at vi har sett hvor viktig erfaring fra ulike kontekster er for ledere. Så å si alle våre informanter opplyste om hvor verdifullt den erfaringen de hadde hentet fra den ene eller andre sektoren var for dem. Mer kunnskap på dette feltet kan dermed bidra til å gi norske ledere et mer helhetlig perspektiv på samfunnet og næringslivet. Samtidig indikerer funnene våre at ledere med erfaring fra begge sektorer vil bli både mer attraktivt og relevant i tiden fremover.

6.1.6 Studiens implikasjoner

I denne rapporten har vi undersøkt sektor på et generelt grunnlag, ved hjelp av en eksplorerende studie. Dette gjør at vår analyse, og dermed også våre tiltak, har noen begrensninger. Flere av informantene våre påpekte hvor viktig den aktuelle sektoren var i akkurat den bransjen de jobbet innenfor. Ettersom dette ikke var noe vi hadde mulighet til å utforske nærmere har vi ikke grunnlag for å kunne si noe om betydningen av sektor i ulike bransjer. Dette kan ha implikasjoner i form av at flyt mellom sektorer kan se ulikt ut, basert på bransje, og ikke bare skillet mellom privat og offentlig. Vi kan dermed ikke si noe videre om i hvilke bransjer vi ser mest flyt, og hvorfor det eventuelt kan være slik. Videre synes vi det er viktig å påpeke at selv om vi presenterer noen tiltak som handler direkte om arbeidsgivere og rekrutteringsbyråer, så er ikke dette aktører vi har vært i direkte kontakt med i løpet av utarbeidelsen av rapporten. De tiltakene som presenteres for denne gruppen er derfor kun basert på våre informanters møte med, og opplevelse av, sin egen rolle i arbeidet med å øke eller eventuelt minke flyt.

Når det er sagt mener vi at vi har et rimelig solid grunnlag for å presentere noen konkrete tiltak basert på våre funn. På et generelt grunnlag mener vi å kunne si at våre funn indikerer noen tydelige elementer som vil være viktige i videre arbeid. Tiltakene vil presenteres i det videre, men handler i stor grad om et ønske fra våre informanter om mer og bedre kommunikasjon. Dette gjelder både for lederne selv, arbeidsgivere, rekrutteringsbyråer og samfunnet forøvrig. Myter må avlives og det må tydeligere kommuniseres hvor verdifulle slike bytter har vært for de som selv har gjennomført dem. Videre må man bli flinkere på å markedsføre arbeidsoppgaver, fremfor sektor. Tiltakene vil nå presenteres i mer konkret og anvendbar form.

6.2 Tiltak

Basert på de funnene vi har samlet inn, som har gitt ny innsikt om hva som hemmer og fremmer flyt mellom sektorene, vil vi til sist foreslå noen tiltak som vi tror kan bidra til å øke flyt.

6.2.1 Systematisk kunnskapsinnhenting og erfaringsutveksling

Våre funn indikerer at det bør gjennomføres flere lignende undersøkelser som denne av aktører som arbeidsgivere, fagforeninger, bransjeorganisasjoner og rekrutteringsbyråer. Vi anbefaler på bakgrunn av dette å drive med systematisk kunnskapsinnhenting. Det bør legges vekt på å undersøke mer dyptgående mønstre og strukturer enn bare sektor i seg selv. Som vi viste til i vår analyse og fremstilling av funn, påpekte mange av informantene at sektor i seg selv hverken var en motivasjon, eller en konkret faktor for å bytte sektor. Det bør derfor undersøkes nærmere hvordan ulike bransjer forholder seg til sektor, hvilken betydning sektor har i ulike yrkesgrupper, og videre om demografiske egenskaper, som for eksempel kjønn og alder, kan ha betydning for tendensen til flyt. Gjennom å systematisk innhente kunnskap om slike særegenheter, vil særlig rekrutteringsbyråer og aktuelle arbeidsgivere kunne få mer innsikt i hvilke kandidater som vil være aktuelle å rekruttere, ikke bare til forskjellige sektorer, men også til de ulike bransjene.

Videre vil det også være viktig å skape en jevnlig diskusjon, og forum for erfaringsutveksling, rundt tematikken. Dette for å hente inn kunnskap som kan gi en bedre forståelse av dynamikken mellom sektorene, hvilke oppfatninger som finnes om dem og hvilke opplevelser arbeidstakere har av å jobbe i og bytte mellom dem. Dette kan også være særlig nyttig for å sørge for at en er oppdatert på hvilken kompetanse som kan overføres mellom sektorene og hvilken verdi som kan skapes på tvers av sektorene.

6.2.2 Skape åpenhet om myter og fordommer

I tråd med at det bør arbeides videre med systematisk innhenting av mer kunnskap, bør det også arbeides med å avlive myter og fordommer, og skape mer åpenhet rundt disse. Våre funn viser at det eksisterer mange antakelser om hva det vil si å jobbe i hver sektor, noe som kan begrense flyt. Dette gjelder i størst grad i offentlig sektor. Flere informanter sier at de har hatt et inntrykk av offentlig sektor som kjedelig og at menneskene som jobber der er litt trege. Informantene våre tror det er mange som har den oppfatningen av offentlig sektor, uten at dette nødvendigvis stemmer. Dette kan føre til at en del ikke ønsker å bytte fra privat til offentlig sektor, og også at noen i det private tenker at de som har jobbet lenge i det offentlige ikke ville passe inn i det private fordi de ikke vil klare å holde følge med tempoet. Denne forestillingen er det nok behov for å nyansere. Her kan det være store forskjeller innad i

sektorene og i ulike bransjer, og flere av de vi har intervjuet sier også at de har opplevd at store private organisasjoner kan være minst like byråkratiske som offentlige organisasjoner.

For å skape mer flyt bør kommunikasjonsrådgivere og andre som fronter organisasjonene utad jobbe mer med å kommunisere på en måte som bryter ned disse fordommene og sørger for at både ledere og allmennheten ikke får feilaktige oppfatninger om hva det innebærer å jobbe i hver enkelt sektor. Særlig bør offentlig sektor jobbe mer med å markedsføre de mange spennende prosjektene og oppgavene som finnes her, slik at sektoren ikke bare oppfattes som «kjedelig» og «rigid». Her kan også utdanningsinstitusjoner og ulike tilbud for karriereveiledning bidra ved å vise studenter og arbeidssøkere hvor mangfoldig deres kompetanse er, og hvordan den dermed kan brukes i begge sektorer. Videre bør det legges vekt på de spennende mulighetene jobbene gir, ikke hvilken sektor de befinner seg i.

6.2.3 Kommunisere verdien av å ha erfaring fra begge sektorer

Vår undersøkelse viser at et klart flertall opplever det som verdifullt å ha erfaring fra begge sektorer, særlig fordi det er nyttig å forstå hvordan den andre sektoren fungerer. Disse erfaringene om verdien av sektorbytte er noe som i større grad burde kommuniseres til ledere, og arbeidstakere generelt for den saks skyld. Hvis flere får øynene opp for at det kan være spennende å prøve seg i en annen sektor, og for at deres kompetanse faktisk kan være verdsatt i en annen sektor, så øker sjansen for at de ønsker å gjøre et bytte. Dette er noe flere aktører og individer i samfunnet kan jobbe med å få frem, både arbeidsgivere, arbeidstakere, fagforeninger, organisasjoner, politikere, media, karriererådgivere og rekrutteringsbyråer. En kan jobbe for å løfte frem flere slike historier i samtlige både digitale og fysiske møteplasser som berører arbeidslivet. For eksempel kan en jobbe for å få dette budskapet frem i mediene og i bransjespesifikke fagtidsskrifter, og fronte det i ulike digitale plattformer, forum, intranett, nettsider og sosiale medier som fagforeninger og enkelte organisasjoner har. En kan også jobbe for å løfte frem disse historiene, og legge til rette for refleksjon, dialog og diskusjon om nettopp denne tematikken med sektorbytte på ulike fysiske møteplasser. For eksempel ulike bransjetreff, faglige kurs og konferanser, eller som en del av ulike lederutviklingsprogram. Initiativer som legger til rette for erfaringsdeling, og til og med hospitering mellom sektorene, kanskje særlig de som er i samme bransje, kan også være spennende. I tillegg kan det også her være viktig at ulike tilbud for karriererådgiving, og også rekrutteringsbyråer, formidler verdien av erfaring fra begge sektorer til sine kandidater.

6.2.4 Mer fleksible ansettelsesprosesser og rom for utradisjonelle ansettelser

Som vi har nevnt opplever flere av våre informanter at deres kompetanse ikke alltid kvalifiserer dem for en lederstilling i en offentlig sektor, enten fordi de ikke har sektorspesifikk erfaring eller de riktige formelle kvalifikasjonene som gjerne kreves i større eller mindre grad. Det er forståelig at det må være slik i en del tilfeller, men dette er et stort hinder for flyt av ledere mellom sektorer. Vi tror derfor at et nyttig tiltak for å øke flyt kan være å utforme erfarings-, utdannings- og kompetansekrav til ulike lederstillinger på en måte som legger til rette for at alternative former for erfaring kan kvalifisere for stillingen. Eksempelvis at flere år med ledererfaring (uavhengig av sektor) kan kompensere for kravet til en spesifikk utdanning, eller at erfaring fra sammenlignbare bransjer kan kompensere for mangel på erfaring fra samme bransje, for å nevne noen mulige løsninger. Hvis en vil dra nytte av verdien som vi har sett at en kan få gjennom erfaring fra begge sektorer, så vil vi anbefale å se på om det er mulig å utfordre noen antakelser med tanke på hvilken kompetanse man trenger hos en leder, og om det eventuelt kunne vært fordelaktig å få inn en mer «utradisjonell» kandidat. Dette vil i stor grad være opp til organisasjonen som skal ansette, og det er nok også en del tilfeller der dette vanskelig vil la seg gjøre, men dersom det er en mulighet for at ulik erfaring kan være ønskelig, tror vi at det bør legges til rette for at potensielt gode kandidater ikke lukes ut i ansettelsesprosesser på grunn av rigide ansettelseskrav. Vi tror at også rekrutteringsbyråer, fagforeninger og andre samfunnsaktører kan spille en rolle i denne sammenheng, for å fasilitere for økt flyt. Videre kan det også tenkes at man er avhengig av en viss involvering fra politisk nivå, for faktisk å kunne få til slike grep i offentlig sektor.

Kort oppsummert, så foreslår vi følgende mulige tiltak for å øke flyt av ledere mellom offentlig og privat sektor:

- Å drive med systematisk kunnskapsinnhenting og skape forum for erfaringsutveksling
- Skape åpenhet rundt myter og fordommer (især om offentlig sektor)
- Kommunisere verdien av å ha erfaring fra begge sektorene ut til aktuelle kandidater
- Legge til rette for mer fleksible ansettelsesprosesser
- Å gi større rom for utradisjonelle ansettelser

7. Konklusjon

I denne rapporten har vi forsøkt å finne svar på hva som hemmer og fremmer flyt av ledere på tvers av offentlig og privat sektor, og hvordan man kan sikre og øke denne flyten.

7.1 Hva hemmer og fremmer flyt av ledere mellom sektor

Et klart flertall av våre informanter opplever at det er verdifullt å ha erfaring fra begge sektorer. Det er særlig mange som opplever det som nyttig å forstå den andre sektoren fordi de ofte samarbeider eller samhandler med denne sektoren på en eller annen måte i sitt arbeid. Lederne blir først og fremst motivert til å bytte sektor av muligheten til å ta på seg en spennende jobb, og ikke spesielt på grunn av sektoren i seg selv. Ellers er motivasjonen kompleks og satt sammen av mange ulike faktorer som varierer fra person til person. Noen motiveres av indre faktorer som ønske om noe nytt eller mulighet til å utvikle seg. Noen motiveres av ytre faktorer som ønske om en arbeidsplass med mindre stress og et roligere tempo. Mens andre peker spesielt på en prososial motivasjon om å jobbe med noe som oppleves som nyttig for samfunnet. Men felles for samtlige er at det er hvorvidt jobben i seg selv oppfattes som interessant, utfordrende og meningsfull som har mest å si.

Ulike strukturer i sektorene er også en faktor som kan hemme og fremme, men oppfatningene av hvordan disse strukturene arter seg er ulike, og ulike personer kan ha ulike preferanser for hva en trives med. Noen av våre informanter opplever det offentliges byråkrati som tregt og tungt å jobbe i, og sier at de trives bedre med det de opplever som kortere beslutningsprosesser og høyere tempo i det private. Mens andre påpeker at det kan være minst like byråkratisk og «tregt» i store private organisasjoner også, og at det dessuten kan være store forskjeller mellom organisasjoner innad i offentlig sektor.

Vi ser også at disse forskjellene i hvordan sektorene blir oppfattet kan spille en viktig rolle. Det florerer mange ulike forestillinger om hvordan det er å jobbe i den ene og den andre sektoren, uten at disse nødvendigvis stemmer. Flere av våre informanter tror for eksempel at offentlig sektor oppfattes som mer kjedelig enn det faktisk er, og at denne sektoren bør bli flinkere på å markedsføre spennende prosjekter som finnes der. Vi ser også at mange har forestillinger om hvilke typer mennesker som jobber i hvilken sektor, og at hvordan sektorene

har blitt fremstilt på universitetene i studietiden kan ha noe å si for om en tenker at den sektoren passer for seg. Det ser altså ut som om kunnskapen om sektorene er noe mangelfull, at det kan være behov for å nyansere et bilde av at den enkelte sektor som veldig heterogen når det i realiteten er store forskjeller innad, og skape et tydeligere bilde av hvilken overføringsverdi av kompetanse som kan finnes mellom sektorene.

Ulike samfunnsstrukturelle faktorer som er utenfor ledernes kontroll kan også påvirke flyten. Faktorer som kandidatens alder, svingninger i samfunnsøkonomien og hvilken bransje kandidaten jobber i spiller også inn. I tillegg ser vi at noen informanter opplever at det er vanskelig for dem å få jobb i den andre sektoren fordi de i en del tilfeller ikke oppfyller de kravene for stillingen hvis de ikke har erfaring fra den aktuelle sektoren allerede, og også at noen jevnt over opplever at offentlig sektor er mer rigide på hvilke krav de stiller til kandidatene.

7.2 Hvilke tiltak kan en gjøre for å sikre og øke flyt av ledere mellom sektorer?

I denne studien har vi foreslått flere tiltak som kan iverksettes av mange ulike aktører for å sikre og øke flyt av ledere mellom offentlig og privat sektor. Vi tror det kan være verdifullt at både forskningsmiljøer, rekrutteringsbyråer, arbeidsgivere, fagforeninger og andre systematisk henter inn kunnskap om dynamikken innad i og mellom sektorene, og at en skaper arenaer hvor en kan dele erfaringer om hvordan dette oppleves. Dette for å samle innsikt om hvordan sektorene kan samarbeide, hvilken overføringsverdi kompetanse fra de ulike sektorene kan ha, og hvordan en kan fortsette å legge til rette for flyt.

En bør også jobbe for å avlive myter og fordommer, særlig om offentlig sektor, og skape åpenhet om at disse eksisterer. Dette for å sørge for at folk flest ikke får et feilaktig eller begrensende bilde av hva det vil si å jobbe i den enkelte sektoren. I tillegg bør en jobbe for å kommunisere verdien av erfaring fra begge sektorer, både til arbeidssøkere slik at de ønsker å gjøre et bytte, og til rekrutterer slik at de ønsker å ansette noen med kompetanse fra en annen sektor. I den grad det er mulig, anbefaler vi også at man ser på muligheten til å kunne være mer fleksibel i hvilke krav som settes til søkere, og til å kunne vurdere kandidater med en litt annen bakgrunn enn den som typisk får jobben. Dette for at som vår undersøkelse indikerte kan kompetanse fra en annen sektor, erstatte mange typiske krav, å gi nye og mer fleksible

rammer vil dermed gjøre det lettere for kandidater fra en annen sektor å komme gjennom nåløyet.

7.3 Videre forskning

Under arbeidet med dette prosjektet, har det blitt tydelig for oss at dette er et understudert fenomen. Dette har, som vi påpeker i metodekapittelet, vært en viktig årsak til hvorfor vår studie er av så tydelig eksplorerende karakter. I løpet av prosjektperioden har vi fått flere ideer om hvordan man kan arbeide med videre forskning. Innledningsvis i arbeidet med denne problemstillingen hadde vi et ønske om å gjennomføre en kvantitativ studie, der målet skulle være å kartlegge tendensen til flyt fra den ene til den andre sektoren. En slik studie kunne gitt oss gode svar på eksempelvis hvilke bransjer det forekommer mest eller minst flyt i, og i hvilken grad det er systematiske forskjeller i demografiske variabler som kjønn og alder. I våre intervjuer kom det frem at særlig bransje kunne være av sentral verdi, både for hvor stor grad av flyt det var, men også om det i det hele tatt var mulig med flyt. Videre hvordan ulike trender preget ulike bransjer, i noen bransjer var offentlig sektor mest attraktiv som arbeidsgiver, mens i andre privat. Vi anbefaler og håper derfor at dette undersøkes ytterligere i fremtiden for å være med på finne flere måter å sikre flyt på. I tillegg kunne det også vært interessant å se på hva som hemmer og fremmer flyt innad i og på tvers ulike bransjer, og også innad i eller på tvers av sektorer.

En annen tilnærming som vi ser for oss at kunne vært interessant, er å se på flyt kun fra offentlig til privat sektor. Dette på bakgrunn av at vi vår undersøkelse indikerte at det var denne veien det var flest opplevde barrierer. Den danske undersøkelsen som det ble henvist til, pekte også på en lignende tendens, ved at forskerne så at flere ønsket å bytte fra offentlig til privat, enn omvendt (Lederne, 2017). Det er likevel kun med forsiktighet vi kan uttale oss om dette og tenker derfor at en mer spesifikk studie basert på bytte bare den ene veien, vil kunne si noe mer spesifikt og sikkert om dette.

Som mange av våre informanter påpeker synes oppfatningen av de ulike sektorene å variere fra generasjon til generasjon. Flere mente at kommende generasjoner muligens er mer tilbøyelige til å bytte sektor. For videre forskning ville det derfor vært interessant å sammenligne ulike kohorter og hvordan deres formative ungdomsår har skapt noen

forestillinger som gjør at man søker seg til den ene eller andre sektoren. Dette vil muligens bli av enda mer sentral verdi etter koronakrisen, som jo har rammet begge sektorene, men i ulik grad. Det kan være interessant å se nærmere på hvordan denne krisen har påvirket flyten. Kanskje vil dette kunne være med på å skape mer flyt? Eller eventuelt være med på å endre forestillingene om sektorene. Diskusjonen som vi reiser rundt jobbsikkerhet versus lønn, vil muligens få mer plass i samfunnet, og følgelig ha noen effekter på kommende ledere.

8. Litteraturliste

- Boyne, G.A (2002). Public and private management: what's the difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122. <http://doi.org/10.1111/1467-6486.00284>
- Bozeman, B. (1987). *All Organizations Are Public: Bridging Public and Private Organizational Theories*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. Publishers
- Bozeman, B. & Ponomariov, B. (2009), Sector switching from a business to a government job: fast-track career or fast track to nowhere? *Public Administration Review*, 69(1), 77-91. <http://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2008.01942.x>
- Byrkjeflot, H. (2008). Ledelse i politisk styrte virksomheter, forskningsstatus og problemstillinger. (Rapport til Kommunens Sentralforbund). Hentet fra: <http://docplayer.me/54122658-Ledelse-i-politisk-styrte-virksomheter-forskningsstatus-og-problemstillinger.html>
- Byrkjeflot, H. (2011). Offentlig eller privat - spiller det noen rolle for ledelse?, I: Steinar Askvik; Bjarne Espedal & Hallgeir Gammelsæter (red.), Kunnskap om ledelse - Festskrift for Torodd Strand. Fagbokforlaget
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P. G. og Røvik, K. A. (2009). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Czarniawska, B (1985). The ugly sister: On relationships between the private and the public sectors in Sweden. *Scandinavian Journal of Management Studies*, Vol.2, Nr.2, 83-103. [http://doi.org/10.1016/0281-7527\(85\)90001-5](http://doi.org/10.1016/0281-7527(85)90001-5)
- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Sthyre, A. & Woll, A. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Esping-Andersen (1990). Ch. 1. The Three Political Economies of the Welfare State, I *The Three Worlds of Welfare Capitalism* (s.9-34).

- Frederiksen, A. & Hansen, J. R. (2014), The increased importance of sector switching: a study of trends over a 27-year period, *Administration and Society*, 49(7), <https://doi.org/10.1177/0095399714555750>
- Frey, J.H. & Oishi, S.M (1995). *How To Conduct Interviews by telephone and in person*. Sage Publications.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). "Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology", *Organizational Research Methods*, 16(1), s. 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Hansen, J.R. (2014), From public to private sector: motives and explanations for sector switching, *Public Management Review*, 16(4), 590-607. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.743575>
- informant. (2014). I Bell, K. (Red.), *Open education sociology dictionary*. Hentet fra <http://sociologydictionary.org/informant/>
- Jacobsen, D.I (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon: en sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner* (1.utg). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johnsen, B. H & Pallesen, S. (2016). Personlighetens rolle i arbeidslivet. I Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.), *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger* (2. utgave) (s. 49-80). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kaufmann, A. & Kaufmann, G. (2014) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Oslo: Fagbokforlaget.
- Kjeldsen, A. & Jacobsen, C. (2013). Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization? *Journal of Public Administration research and Theory*, 23 (4) , s. 899-926. Hentet fra: <https://doi.org/10.1093/jopart/mus039>.
- Kvale S. og Brinkmann S. (2015). *Det kvalitative forsknings intervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

- Lederne (2017, 28.august). private ledere siger nej tak til lederjob i offentlig sektor. Hentet fra <https://www.lederne.dk/presse-og-nyheder/nyheder/private-ledere-siger-nej-tak-til-lederjob-i-offentlig-sektor>
- Lombard, M., Snyder-Duch, J. & Bracken, C. C. (2018). Intercoder reliability, I Allan, M. (red.), *The SAGE Encyclopedia of Communication Research Methods* (s. 722-724). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Merton, R. K. & Kendall, P. L. (1946). "The focused interview", *The american Journal of sociology*, 51(6), s. 541-557. <https://doi.org/10.1086/219886>
- Merton, R. K., Fiske, M. & Kendall, P. L. (1990). *The focused interview: A manual of problems and procedures*. New York: The Free Press.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony", *American Journal of Sociology*, 83(2), s. 340-363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Ng, T.H.W & Feldman D.C (2013) A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of Occupational and organizational Psychology*, 86(4), 585-616. <https://doi-org.ezproxy.uio.no/10.1111/joop.12031>
- Offentleglova (2009). Lov om rett til innsyn i dokument i offentlig verksemd (LOV-2018-06-22-83). Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2006-05-19-16>
- Parry, K.W. & Bryman, A. (2006). *Leadership in Organizations*. London: Sage.
- Pilcher, J. (1994). "Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy", *The British Journal of Sociology*, 45(3), s. 481-495. Hentet fra <https://www-jstor-org.ezproxy.uio.no/stable/591659?sid=primo&origin=crossref>

- Pittinsky, T.L. & Messiter, A. (2007), Crossing sectors: managing the transition from private to public leadership, *Leader to leader*, 45, 47-53 Hentet fra https://www.academia.edu/9553554/Crossing_sectors_Managing_the_transition_from_private_to_public_leadership
- Reizel, L. (2014). «Kap.2: Kjønnssdeling på tvers» i Teigen, M. (Red.), *Kjønnssdeling og etniske skiller på arbeidsmarkedet*. Oslo: Gyldendal Akademisk
- Strand, T. (2001). *Ledelse, Organisasjon og Kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Su, X. & Bozeman, B. (2009), Dynamics of sector switching: hazard models predicting changes from private sector jobs to public and nonprofit sector jobs, *Public Administration Review*, 69(6), 1106-1114. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.0268.x>
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Thompson, R. & Flynn, C. (2014), Inter-sector senior leader transitions: experiences and outcomes. *International Journal of Public Sector Management*, 27(1), 85-93. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2012-0034>
- Tschirhart, M., Reed, K.K., Freeman, S.J. & Anker, A.L. (2008), Is the grass greener? Sector shifting and choice of sector by MPA and MBA graduates, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 37 (4), 668-688. <https://doi.org/10.1177/0899764008314808>
- White, S. (2017) *Inter-Sector Transitions: An Exploration of the Experiences of Senior Executives and Managers who Transitioned between the Public, Private, Third and Academic Sectors*. (Doktoravhandling) University of Huddersfield. Hentet fra <http://eprints.hud.ac.uk/id/eprint/32659/>
- Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations (6. utg.)*. New York: Pearson.

9. Vedlegg:

Vedlegg 1: Infoskriv til samtykke

Vil du delta i forskningsprosjektet:

«En undersøkelse av lederes overgang til en ny sektor»?

Dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se nærmere på hvorfor flyt av ledere mellom offentlig og privat sektor er så lav, hvilke konsekvenser dette kan ha og hvordan man eventuelt kan sikre/øke flyt av ledere mellom sektorer. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære.

Formål

Formålet med prosjektet er å se nærmere på hvilken effekt sektoriell flyt av ledere kan ha, både for de som ledere og for samfunnet generelt, samt hvordan man best mulig kan legge til rette for denne flyten. Prosjektet bygger på en hypotese om at sektoriell flyt av ledere er fordelaktig både for den enkelte leders kompetanseutvikling, og for samfunnet generelt. Hovedproblemstillingen for forskningsprosjektet er Hvordan kan en sikre/øke flyt av ledere på tvers av offentlig og privat sektor?

Denne undersøkelsen er en del av en rapport som utføres på oppdrag fra Visindi AS.

Datamaterialet for denne undersøkelsen vil i første omgang brukes til denne rapporten, men vi ønsker også muligheten til å ta i bruk denne empirien i eventuelle masteroppgaver senere.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Forskningsprosjektet er som nevnt en del av et oppdrag vi utfører på vegne av Visindi AS. Samtidig er prosjektet en del av masterprogrammet «Organisasjon, Ledelse og Arbeid» ved Universitetet i Oslo.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi ønsker at du deltar i denne undersøkelsen basert på din erfaring som leder i både offentlig og privat sektor. Dette er det eneste formelle utvalgsriteriet, men vi vil gjennom samtaler med Visindi forsøke å rekruttere informanter med varierende bakgrunn for å fange opp et størst mulig spekter av ledere i de respektive sektorene. Totalt ønsker vi å komme i kontakt

med 40-60 informanter basert på disse kriteriene. Akkurat du mottar denne henvendelsen basert tilbakemeldinger vi har fått fra Visindi, om at du kanskje var åpen for å delta i prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi er i dette prosjektet hovedsakelig interessert i dine opplevelser og refleksjoner. Dersom du velger å delta vil vi benytte korte, fokuserte intervjuer som metode for datainnsamling. Dette intervjuet vil bli tatt opp via en båndopptaker slik at vi kan gjengi dine uttalelser så korrekt som mulig. Opptaket vil bli transkribert og kodet, og det er denne dataen vi vil bygge undersøkelsen på. Likevel ønsker vi å beholde lydopptaket av intervjuet frem til prosjektets slutt 01.06.20. Dette er for å ha en back-up av rådata i tilfelle det skulle skje noe med den behandlede dataen. Intervjuet vil ta 10-15 minutter å gjennomføre, og hvilke spørsmål du velger å svare på er selvfølgelig helt opp til deg. Våre spørsmål vil fokusere på din opplevelse av å bytte sektor, og hvilke insentiver/blokkeringer du tror fremmer/hemmer flyt av ledere mellom offentlig og privat sektor.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Om du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle informasjon om deg vil da bli slettet og dine ytringer vil ikke benyttes i rapporten. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke dine refleksjoner til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Kun den som utfører intervjuet vil ha tilgang på båndopptaket frem til dette blir slettet. Videre vil kun medlemmene i prosjektgruppen få tilgang på de transkriberte intervjuene.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data og datamaterialet vil bli lagret på en kode-beskyttet server.

Du som informant vil ikke kunne kobles til de ulike uttalelsene som presenteres i rapporten, og om ønskelig vil du kunne bli tilsendt sitatsjekk for å forsikre deg om dette.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet avsluttes 01.06.20, og lydopptak og alt av behandlede data vil bli slettet før denne dato.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Visindi AS har NSD (Norsk senter for forskningsdata AS) vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Prosjektleder: Elise Daaland ved Institutt for Sosiologi og Samfunnsgeografi, UIO, Mail: Elisedaa@gmail.com, Tlf.: 902 77 133
- Prosjektveileder: Eric Breit ved Arbeidsforskningsinstituttet, OsloMet, Mail: Eric.Breit@oslomet.no, Tlf: 997 26 997
- Vårt personvernombud: Roger Markgraf-Bye, Mail: personvernombud@uio.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Elise Daaland, Julie Løvseth, Vebjørn Aarvik Lian, Stig Mamelund og Natalia Lezhnieva

Vedlegg 2: Intervjuguide

Oppvarmingsspørsmål:

1. Kan du fortelle meg litt om deg selv? Utdanning? Kort om arbeidserfaring?
2. På LinkedIn ser jeg at ... stemmer det at du har gjort disse sektorbyttene?

Refleksjonsdel:

3. Hva var motivasjonen for å bytte sektor?
 - Hvorfor?
4. Hvordan opplevde du bytte av sektor?
 - I hvilken grad svarte dette til forventningene?
5. Hva tror du er faktorer som **hemmer** flyt av ledere mellom offentlig og privat sektor?
6. Hva tror du er faktorer som **fremmer** flyt av ledere mellom offentlig og privat sektor?
7. Opplever du at det å ha erfaring fra begge sektorer har vært verdifullt for deg?
 - Hvorfor/hvorfor ikke?

Avslutning:

8. Er det noe mer vi ikke har snakket om som du tror kan være relevant for studien?