



Norges miljø- og biovitenskapelige universitet
Fakultet for samfunnsvitenskap
Handelshøyskolen

Masteroppgave 2015
30stp

Kartlegging av profesjonell ledelse

Topplederrekruttering på tvers av bransjer

Mapping professional management

The recruitment of managers across industries

Per Rønning

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som den avsluttende delen av min mastergrad i økonomi og administrasjon ved Handelshøyskolen NMBU. Den er skrevet innenfor temaet strategi og ledelse og utgjør 30 studiepoeng.

Studien er et bidrag til debatten om profesjonell og faglig ledelse. Inspirasjonen om å undersøke dette temaet kommer fra en generell interesse for ledelse og spesiell interesse om lederrekruttering. Arbeidet med oppgaven har vært spennende og gitt meg en god oversikt over forholdet mellom profesjonell og faglig ledelse, samt et innblikk i hvem norske toppledere er og hvor de kommer fra.

Jeg vil takke min veileder Arild Wæraas som har bidratt med innspill og tilbakemeldinger. Jeg vil også takke medstudenter for konstruktive diskusjoner om temaet og min samboer Ingrid. Ikke minst vil jeg rette en stor takk til NAV som har bidratt med datamaterialet. Det ble mer krevende enn de hadde sett for seg å trekke ut data som kunne brukes, og de har lagt ned mye arbeid for å få det til. Uten data fra NAV hadde det ikke vært mulig å gjennomføre denne studien.

Jeg håper denne studien vil være interessant for de som leser den, og ikke minst andre med interesse for fagfeltet ledelse.

Ås, desember 2015

Per Rønning

Sammendrag

Formålet med denne studien har vært å kartlegge hvor utbredt profesjonell ledelse er i Norge. Det er et interessant tema om ledelse kan betraktes som en egen yrkesvei. Kan en god leder lede en hvilken som helst virksomhet, eller er det viktigere å kunne faget og kjenne bransjen?

Studien har skilt mellom profesjonelle og faglige ledere. Profesjonelle ledere får lederjobben fordi de har ledererfaring og kan ledelse, mens faglige ledere får jobben fordi de kan faget godt eller har mye bransjekunnskap. Vi mangler kunnskap om hvor utbredt fenomenet profesjonelle ledere er. Studien kartlegger dette ved å se på andelen av topledere som rekrutteres direkte fra andre bransjer.

Jeg har brukt data fra Aa-registeret til NAV. Der er alle arbeidstakerforhold registrert så jeg har fått et representativt og pålitelig utvalg. Data fra 4568 topledere i offentlige og private foretak med minst 20 ansatte ble trukket ut.

Funnene viser at 45,3 % av toplederne er rekruttert fra andre bransjer. I tillegg er 8,5 % rekruttert fra en annen næring i samme bransje. Andelen er omtrent den samme i privat og offentlig sektor. Det varierer en del mellom bransjer, men profesjonelle ledere er utbredt overalt.

Videre viser funnene at andelen profesjonelle ledere reduseres når størrelsen på virksomhetene øker. Grunnen til det kan være at større virksomheter har flere kandidater å velge mellom og kan dermed lettere hente inn folk fra egen bransje. En annen grunn kan være at store virksomheter ser det mer risikabelt å ansette ledere som ikke kjenner bransjen.

Abstract

The purpose of this study was to determine how prevalent professional management is in Norway. The study is a contribution to the debate whether leadership is a separate career path or if managers need knowledge about the industry. Can a good manager lead any business, or is it more important to know the subject and the industry?

The study distinguished between professional and academic leaders. Professional managers get the job because they have management and leadership experience, while academic managers get the job because they know the subject well or possess experience from the sector. We lack knowledge about how common the phenomenon of professional managers are. The study identifies this by looking at the proportion of top managers recruited directly from other industries.

I have used data from the NAV State Register of employers and employees. In the State Register are all employee relationships registered, so the selection is representative and reliable. The study includes data from 4568 senior managers in public and private enterprises with at least 20 employees.

The findings show that 45.3 % of top managers recruited from other sectors. In addition, 8.5 % of the managers recruited from another business in the same industry. The proportion is about the same in the private and public sectors. It varies somewhat between sectors, but professional managers is prevalent everywhere.

The findings also show that the proportion of professional managers decreases when the size of the businesses increases. The reason for that may be that larger enterprises have several candidates to choose from and can thus more easily bring in people from private industry. Another reason could be that large enterprises see it more risky to hire managers who do not know the sector.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	3
Abstract.....	4
Kapittel 1 Innledning.....	8
1.1 En ny generasjon ledere?.....	8
1.2 Problemstilling	10
Kapittel 2 Teori	12
2.1 Innledning.....	12
2.2 Faglig ledelse.....	12
2.3 Profesjonell ledelse	14
2.3.1 Definisjon av profesjonell ledelse	14
2.3.2 Kunnskapssamfunnet - kunnskapsledelse	16
2.3.3 Kenning-skolen.....	18
2.4 Profesjonell vs faglig ledelse i andre land.....	21
2.5 Profesjonell vs faglig ledelse i Norge	22
Kapittel 3 Metode.....	26
3.1 Innledning.....	26
3.2 Metodevalg.....	26
3.3 Utvalg.....	27
3.4 Datakilde	28
3.5 Analyse.....	29
3.6 Reliabilitet	30
3.7 Validitet.....	30
3.8 Etske avveininger	33
Kapittel 4 Resultater.....	34

4.1 Innledning.....	34
4.2 Andel toppledere rekruttert fra andre bransjer	34
4.3 Tidligere stillinger	35
4.4 Forskjeller mellom bransjer og næringer	37
4.4.1 Forskjeller mellom bransjer	37
4.4.2 Forskjeller mellom næringer	38
4.4.3 Bytter mellom bransjer	40
4.5 Sammenligning mellom offentlig og privat sektor	43
4.6 Sammenligning av virksomhetenes størrelse	44
Kapittel 5 Diskusjon	46
5.1 Innledning.....	46
5.2 Hovedfunn.....	46
5.3 Tidligere stillinger	51
5.4 Forskjeller mellom bransjer og næringer	52
Konklusjon.....	55
Videre forskning.....	56
Litteraturliste	57

Figurliste

Figur 1 Topplederes tidligere virksomhet etter bransje og næring.....	35
Figur 2 Topplederes tidligere stilling etter yrkesfelt.....	36
Figur 3 Andel profesjonelle ledere etter bransje.....	38
Figur 4 Andel profesjonelle ledere etter næring. Topp 10.....	39
Figur 5 Andel profesjonelle ledere etter næring. 10 laveste.....	39
Figur 6 Andel profesjonelle ledere i privat sektor.....	43
Figur 7 Andel profesjonelle ledere i offentlig sektor.....	43
Figur 8 Andel toppledere rekruttert fra annen bransje etter antall ansatte.....	44
Figur 9 Andel toppledere rekruttert fra annen bransje etter antall ansatte fordelt på bransjer.....	45

Tabelliste

Tabell 1 Oppsummering av populasjon og utvalg.....	28
Tabell 2 Vanlige overganger mellom næringer i samme bransje.....	40
Tabell 3 Toppledernes tidligere bransje.....	41

Kapittel 1 Innledning

1.1 En ny generasjon ledere?

Er ledelse et universelt yrke på linje med andre yrker? Kan en god leder lede en hvilken som helst organisasjon? Vi blir stadig vitne til lederansettelser der fagkunnskap og bransjeerfaring ikke har noe å si, men ledererfaring er den avgjørende faktoren. Hvor utbredt er egentlig dette fenomenet?

Et eksempel er Geir Isaksen som i 2011 gikk fra stillingen som konsernsjef i Cermaq til konsernsjef i NSB (e24 2011). Cermaq er et oppdrettselskap og NSB er transportselskap. Isaksen er utdannet landbruksøkonom fra det som den gang het Norges landbrukshøgskole (NSB 2015). Altså har verken utdanningen eller den tidligere stillingen til Isaksen noe med transport å gjøre. I følge styrelederen er lederegenskapene til Isaksen en av hovedgrunnene til ansettelsen (e24 2011).

Et litt mindre ytterliggående eksempel er piloten Flemming Jensen. Han har vært en del av toppledelsen i flyselskapet SAS de siste årene, men begynte i 2015 som direktør i det danske jernbaneselskapet DSB AS (Boarding.no 2014). Han skiftet altså beite, men innenfor transportbransjen.

Kystverket ledes av landskapsarkitekten Kirsti Slotsvik, som kom fra regiondirektørstilling i Statens Vegvesen i 2007 (Wikipedia 2015). Det samme året hentet Statens vegvesen sin direktør fra SAS, Terje Moe Gustavsen (Wikipedia 2015). Han har utdannelsen sin fra postskolen (Valebrokk 2010), har vært innom Telenor, og regjeringen der han var Samferdselsminister (Wikipedia 2015). Fra 1990 til 1999 var han leder i LO Stat og fra 2002 til 2005 var han direktør i arbeidsgiverforeningen Spekter! Mannen har altså ledet både arbeidstaker- og arbeidsgiverforening.

Det finnes også eksempler på personer uten spesiell ledererfaring som blir rekruttert fra andre bransjer. Odd Arild Grefstad, konsernsjef i Storebrand ASA er utdannet revisor og arbeidet med revisjon, før han ble ansatt som sjef for internrevisjonen i Storebrand (Storebrand.no 2015). Siden har han steget i gradene gjennom forskjellige lederroller, før han ble konsernsjef i 2012.

Et annet eksempel er Torbjørn Giæver Eriksen som i desember 2015 går fra PR-bransjen til lederstilling i Norsk olje og gass (Offshore.no 2015). Nærmere bestemt skal han være leder for samfunnskontakt og politikk. Hans tidligere stilling var partner og seniorrådgiver i First House. Eriksen har mastergrad i offentlig politikk, og har blant annet jobbet som statssekretær for statsminister Jens Stoltenberg.

En person som har vært innom stort sett alle mulige bransjer er Siri Hatlen. Hun er utdannet sivilingeniør og har hatt lederjobber i Statoil, vært konserndirektør i Statkraft og administrerende direktør i Oslo universitetssykehus (Wikipedia 2015). Som om ikke det var nok har hun vært styreleder i Helse Øst, Sevan Marine, DNT Oslo og Omegn, SIVA, Undervisningsbygg, Statens lånekasse for utdanning, Vinmonopolet og Samlaget. I tillegg har hun vært styremedlem i Oslo Lufthavn, Unibuss, NTNU og Kongsberggruppen. I dag er hun leder for Teknologirådet, Styreleder i Entra AS og NMBU, der jeg selv hadde gleden av å sitte i samme styret en kort periode. Bransje har altså ikke noe å si for Siri Hatlen. Ledelse er ledelse.

Eksemplene illustrerer det jeg vil omtale som profesjonelle ledere i denne studien. De er ledere på grunn av lederkunnskaper og ledererfaring. Motsetningen er faglige ledere, som blir ledere fordi de er de beste fagpersonene. Det er et godt kjent ordtak som sier at når en virksomhet forfremmer den beste fagpersonen til leder, mister de en god fagperson og får en dårlig leder.

Stillingsannonser som søker etter ledere vektlegger i størst grad lederegenskaper. For eksempel skriver SpareBank 1 Banksamarbeidet DA i sin stillingsannonse for administrerende direktør om hvilken kompetanse de ser etter ”Innovasjonskompetanse og erfaring fra ledelse av kunnskapsmedarbeidere innen teknologi, marked og forretningsutvikling. Du må ha egenskaper som bidrar til å skape en felles identitet og prestasjonsorientert kultur.” (finn.no 2015a) De sier altså ikke noe om fagkunnskap eller bransjeeerfaring, og en profesjonell leder fra en hvilken som helst bransje kunne passet inn her.

En profesjonell leder kan også passe til stillingen som rådmann i Halså kommune. De ønsker en leder med blant annet ”bred ledererfaring, også fra offentlig sektor, og med god forståelse for grensesnittet mellom politikk og administrasjon” og vedkommende må ”dokumentere konkrete resultater fra gjennomføring av omstillings-, endrings-, utviklingsprosjekter, og har erfaring fra komplekse organisasjoner” (finn.no 2015c)

Florvaag hus AS søker også etter daglig leder, men de ønsker en person med fagbakgrunn i tillegg (finn.no 2015b). De ønsker en person med ”relevant ledererfaring fra byggebransjen, solid byggteknisk kompetanse innen boligbygging og god kontraktsforståelse, og kjennskap til relevante lover og forskrifter.” Florvaag hus AS søker etter en som kan faget og kjenner bransjen. En faglig leder altså. Med ledererfaring i tillegg.

Et annet eksempel er Skogbrand Forsikringssselskap Gjensidig, som søker etter administrerende direktør. De skriver i stillingsannonsen at ”erfaring fra skogbransjen er en fordel, men vi ser først og fremst etter en leder med interesse for skognæringen som kan skape tillit og utvikle gode relasjoner til kunder og samarbeidspartnere.” (finn.no 2015d) Det kan tenkes at en leder fra en lignende bransje kan passe inn her. De søker etter en profesjonell leder med interesse for faget og bransjen.

Ingen har oversikt over hvor utbredt dette fenomenet er. Derfor er det interessant å kartlegge hvor mange ledere som faktisk rekrutteres på grunn av lederegenskaper i stedet for fag- og bransjekunnskaper. Det er spesielt interessant for meg og andre som studerer ledelse som kunnskapsfelt. Vil vi kunne forvente å gå rett inn i lederstillinger eller må vi finne oss i å gå gradene og lære faget i den bransjen vi havner i først?

1.2 Problemstilling

Problemstillingen er som følger: *Hvor utbredt er profesjonelle ledere i Norge?*

Dette fenomenet vil jeg undersøke ved å kartlegge hvor utbredt det er å rekruttere ledere fra andre bransjer. Dermed vil studien skille mellom ledere som blir rekruttert fra bransjen og gjerne har bransjekunnskaper, og ledere som blir rekruttert av andre grunner enn bransjekunnskaper. Fortrinnsvis vil det være snakk om ledererfaring og lederkompetanse. Det er denne kategorien jeg vil betrakte som profesjonelle ledere.

Definisjonen av profesjonell er noe en person har gjort til en levevei (SNL 2009). Ut fra den definisjonen er alle ansatte ledere profesjonelle. Unntaket er de som har ubetalte lederverv. Jeg vil gå nærmere inn på definisjonene i kapittel 4. I hovedsak er faglig ledere de som blir ledere fordi de kan faget bedriften arbeider med og/eller kjenner bransjen de opererer innenfor.

Profesjonelle ledere er de som er ledere av yrke og får lederstillingen på grunn av lederkompetanse og -erfaring.

I denne studien har jeg valgt å begrense utvalget av ledere til toppledere i norske aksjeselskaper, allmennaksjeselskap og offentlige forvaltningsorganer. Det er også interessant å kartlegge hvor utbredt profesjonelle ledere er på mellomledernivå og forholdet mellom toppledernivå og mellomledernivå. Grunnen til denne begrensningen er å få en enkel måte å hente inn data på. I tillegg vil det ta mer tid å hente inn og behandle data også om mellomledere, og jeg vil heller prioritere størrelsen på datagrunnlaget for toppledere.

Utvalget trekkes kun en gang, og det vil være en tverrsnittstudie. Den vil altså ikke se på utviklingen over tid, men inneholde bare de som er i topplederstillinger i dag og deres tidligere arbeidsforhold.

Jeg vil presentere mulige årsaker og teoretiske retninger som forklarer hvorfor profesjonell ledelse eventuelt er utbredt, men studien vil ikke ta for seg årsakssammenhenger. Det er altså kun en kartlegging av utbredelsen, og ikke en studie av hvorfor det er utbredt.

Kapittel 2 Teori

2.1 Innledning

Dette kapitlet presenterer teori som er relevant for problemstillingen. Det er begrenset med teori om forholdet mellom faglig og profesjonell ledelse. Haldor Byrkjeflot har skrevet noe om det i boken *Fra styring til ledelse*. I tillegg har Ola Edvin Vie skrevet en artikkel om forholdet mellom profesjonell og faglig ledelse i Norge.

Først i dette kapitlet vil jeg definere hva jeg legger i begrepene faglig og profesjonell ledelse. Definisjonen av disse to ledelsesidealene legger et viktig fundament for studien. Deretter vil jeg presentere mulige forklaringer på hvorfor profesjonell ledelse kan tenkes å være utbredt. Overgangen til kunnskapssamfunnet, Kenning-skolen, reformer i offentlig sektor, spesifikke krav til toppledere og rekrutteringen av dem.

Til slutt vil jeg presentere hva teorien sier om forholdet mellom profesjonell og faglig ledelse, først i andre land, deretter i Norge.

2.2 Faglig ledelse

Idealet i begrepet faglig ledelse handler om at den beste fagpersonen skal bli leder (Vie 2012) (Byrkjeflot 1997). Det handler altså ikke om å se etter lederegenskaper, men å forfremme den personen som utmerker seg som faglig sterk.

Byrkjeflot(1997) opererer med seks forskjellige former for ledelse, der faglig og profesjonell ledelse er to av dem. De fire andre er tradisjonell, byråkratisk, legmanns- og forhandlingsledelse. Tradisjonell ledelse går ut på at lederen er utpekt ovenfra på bakgrunn av tradisjoner eller ritualer. Innen byråkratisk ledelse blir lederen utpekt på bakgrunn av ansiennitet og andre kriterier. Ved legmannsledelse er lederen valgt som den fremste blant likemenn, en slags folkets representant. I den siste formen, forhandlingsledelse, blir den som er best til å forhandle og fremme gruppens interesser leder.

I flere yrker kan det være vanskelig å skille mellom faglig styrke og ansiennitet. Det kan være at resultatene er vanskelig å måle eller vanskelig å kvantifisere. Skillet mellom faglig og byråkratisk ledelse kan dermed bli noe uklart i denne oppgaven, siden ledere kan bli rekruttert på grunn av ansiennitet i mangel på informasjon om hvem som er den beste fagpersonen. Faglig

kompetanse kan også være et kriterium i byråkratisk ledelse. Derfor vil jeg plassere alle som får lederjobben med utgangspunkt i faget under begrepet faglig ledelse. Med andre ord trenger det ikke være den beste fagpersonen, men det må i hvert fall være en dyktig fagperson.

Et eksempel på faglig ledelse er tradisjonen innen academia. Universiteter og høyskoler har brukt å velge rektor på demokratisk vis. Det har vært vanlig at vitenskapelig ansatte med solid forskerbakgrunn og mange publiseringspoeng blir valgt. Yngre personer med kort forskningskarriere kommer som regel til kort. Denne trenden kan være på vei til å snu. Flere universiteter og høyskoler har i de siste årene gått bort fra ordningen om å velge rektor, og bortimot halvparten av dem ansetter i stedet nå sin leder.

Kunnskapsdepartementet mener selv at modellen med ansatt rektor vil rekruttere de beste lederne (Kunnskapsdepartementet 2015). Et av hovedargumentene er å sikre et bredere rekrutteringsgrunnlag og gi eksterne kandidater muligheter til å bli rektor. Det vil bety at universiteter og høyskoler oppfordres til å se etter ledere fra andre institusjoner og kanskje også andre bransjer i større grad. Nå er dette riktignok en del av en større debatt om hvordan sektoren skal styres og ledes, men det er likevel svært interessant.

Krav om bedre ressursforvaltning og avveininger mellom samfunnsmessige og vitenskapelige hensyn er med på å undergrave de faglige ledernes legitimitet (Byrkjeflot 1997). Ettersom et kjennetegn på kunnskapssamfunnet er større autoritet til medarbeidere, kan det tenkes at dagens arbeidere ikke ønsker en faglig sterk leder som hele tiden vet bedre enn dem. De ønsker kanskje selv å ta beslutninger, mens lederen skal legge til rette for at de kan gjøre en god jobb, fjerne støy, støtte og motivere.

For å oppsummere er faglig ledelse et ideal der den beste fagpersonen blir leder. I denne studien vil jeg utvide definisjonen noe, til også å omfatte de som blir ledere fordi de kjenner bransjen best. Det er nødvendig siden jeg vil skille mellom to ledelsesidealer og bruke faglig ledelse som en motsetning til profesjonell ledelse.

2.3 Profesjonell ledelse

2.3.1 Definisjon av profesjonell ledelse

Denne ledelsesformen betrakter ledelse som en profesjon og et fag i seg selv (Vie 2012) (Byrkjeflot 1997). Det betyr at kjennskapen til faget og bransjen ikke er viktig, men at en god leder kan lede hva som helst. På samme måte som en regnskapsfører kan være regnskapsfører i en hvilken som helst virksomhet.

Det kan være flere veier til profesjonell ledelse. Den ene er at man kan utdanne seg som leder gjennom studieprogrammer, som mitt eget. NMBU er et av flere norske universiteter som tilbyr mastergrad i økonomi og administrasjon med fordypning i ledelse. Videre kan man tilegne seg kunnskaper om god ledelse gjennom erfaringer fra lederposisjoner. Hypotesen i denne oppgaven er at det er utbredt å rekruttere ledere som har lært seg ledelse fra andre bedrifter eller kan det fra før. Det finnes også mye forskning og meninger om sammenhengen mellom medfødte egenskaper og ledelse.

Av de seks formene for ledelse som Byrkjeflot opererer med i fra styring til ledelse er profesjonell ledelse den nyeste (Byrkjeflot 1997). Særlig to forhold gjør at profesjonell ledelse vinner terreng og blir viktigere. For det første at organisasjoner i seg selv blir viktigere, siden profesjonelle ledere har som spisskompetanse å lage strategier og tilpasser organisasjonen til endringer i omgivelsene. For det andre når det stilles større krav til handling og resultater.

Det er ikke bare å gå fra en faglig stilling og rett inn i en topplederstilling. Det er mye å sette seg inn i, på samme måte som en profesjonell leder må sette seg inn i bransjen og faget. Krav til virksomhetsstyring blir ikke mindre omfattende med årene, og aksjeloven, allmennaksjeloven og en rekke forskrifter og veiledere inneholder mange krav og reguleringer om hvordan en virksomhet styres. Selv om mange har et støtteapparat som har kontroll på slike, er det ledelsens ansvar, og det er en fordel å kjenne til det.

Det er særlig på toppledernivå at nye krav til virksomhetsstyring blir viktig. Det kan tenkes at på mellomledernivå vil faglig ledelse være relativt viktigere sammenlignet med profesjonell ledelse. På en annen side er mellomlederne de som har den daglige kontakten med ansatte på operativt nivå, og dermed også har størst behov for gode lederegenskaper.

Mange krav til styring av virksomheter trenger heller ikke være universelle for alle aksjeselskap og på tvers av bransjer. Omfanget av bransjespesifikke lover og regler er også svært omfattende. Et eksempel er at banker har særskilte krav til risikostyring og internrevisjon. Et annet eksempel er byggebransjen. Som nevnt i innledningen søker Florvaag hus AS etter en leder med kjennskap til relevante lover og forskrifter. I mange tilfeller kan det være helt nødvendig med bransjekunnskap, siden den daglige ledelsen er berørt av omfattende regelverk som tar lang tid å sette seg inn i.

I mange virksomheter blir bransjekunnskapen ivaretatt av styret. Styret har det strategiske ansvaret i selskapene, og det er vanlig å sette sammen et styre med god kompetanse både innenfor bransjen, faget og økonomi og ledelse. Det kan tenkes at daglig leder ikke trenger bransjekunnskap fordi styret dekker dette og daglig leder bare gjennomfører strategien. Det kan være vanskeligere for styret å hjelpe daglig leder med å motivere medarbeidere og andre ledelsesoppgaver. De kan gi råd, men topplederen er i stor grad overlatt til seg selv.

Styrets kanskje viktigste oppgave er å ansette daglig leder. Rekrutteringen av ledere foregår gjerne ved hjelp av hodejegere (Arnulf 2012). Det betyr at ledere ikke søker på stillingen, men blir headhundet av profesjonelle hodejegere. De leter i sine nettverk i bred forstand, og forsøker å finne den mest egnede kandidaten.

Når en virksomhet rekrutterer toppleder ved å hyre inn eksterne headhuntere sier det seg selv at de ikke tenker å rekruttere fra egne rekker. Dermed kan denne profesjonelle rekrutteringsmetoden bidra til å øke andelen profesjonelle ledere. Det er rimelig å anta at de største bedriftene også bruker mest ressurser på hodejegere. Dermed bør vi forvente en større andel profesjonelle ledere blant de største virksomhetene.

Hvis styret føler seg trygge på at de selv innehar den nødvendige bransjekunnskapen, bør de se etter en daglig leder med gode lederegenskaper fremfor fagkunnskap og bransjeerfaring. På den måten kan daglig leder og styret utfylle hverandre og lede virksomheten mest mulig effektivt.

2.3.2 Kunnskapssamfunnet - kunnskapsledelse

Kunnskapssamfunnet kan være en mulig forklaring på at profesjonell ledelse er utbredt. I innledningen trakk jeg frem stillingsannonser der Sparebank 1 Banksamarbeidet DA søker etter person med erfaring fra ledelse av kunnskapsmedarbeidere. Kan det være slik at kunnskapsintensive virksomheter kan ledes av personer med hvilken som helst fagbakgrunn, så lenge de har erfaring fra ledelse av andre kunnskapsrike personer?

Samfunnet har blitt mer kunnskapsintensivt (Kunda 2001). Mange snakker om det såkalte kunnskapssamfunnet. Et samfunn der arbeidstakere er kunnskapsrike og selvstendige. EU vedtok i 2000 en strategi for hvordan EU innen 2010 skulle bli den mest konkurransedyktige og dynamiske kunnskapsbaserte økonomien i verden (Regjeringen 2004).

146.000 studenter ble tatt opp til høyere utdanning i 2014, ifølge database for statistikk om høyere utdanning (DBH 2015). I 1995 var tallet 40.000. Det er så mange som tar utdanning i Norge at det snakkes om "mastersyken". I 2009 var det over en million med høyere utdanning i Norge mot 200.000 i 1970 (Sandvik 2011). Tallene betyr at dagens arbeidstakere har høy utdanning og kan ha større grad av selvstendighet i arbeidet.

Det kan være forskjell mellom organisasjoner. Noen er svært kunnskapsintensive og omtales gjerne som kunnskapsbedrifter, mens andre fortsatt kan være rettet mot yrker som krever mindre utdanning. Det kan være i bransjer med rutinepregede oppgaver som hvem som helst kan utføre etter litt opplæring.

Abelia er NHOs forening for kunnskaps- og teknologibedrifter (Abelia 2015b). De definerer en kunnskapsbedrift slik: "En kunnskapsbedrift defineres som en virksomhet der verdiskapingen primært er knyttet til medarbeidernes kunnskap og immaterielle verdier. Kunnskapsbedrifter leverer ofte intet standardprodukt, selv om det kan ha standard innpakning. Bedriftene kjennetegnes av personlig preg på produktkvalitet, flate strukturer, åpenhet, og høy endringstakt. Motivasjon, faglige utfordringer og kunnskapsforvaltning står sentralt." (Abelia 2015a)

Selv om flere Norske bedrifter fortsatt har kjernevirksomheten sin knyttet til enkle arbeidsoppgaver, kan det tenkes at de har mange av de samme trekkene som kunnskapsbedrifter i måten de styres og ledes på. Fusjoner og oppkjøp kan ha gjort organisasjonene store og

komplekse. I tillegg kommer stadig nye krav til styring og rapportering gjennom aksjelovgivningen, som påvirker oppgavene til topplederen.

Alexander Sandvik definerer kunnskapsarbeid ved et sett med karakteristika og egenskaper ved situasjonen der arbeidet blir utført (Sandvik 2011). Først og fremst kjennetegnes kunnskapsarbeid av at medarbeidere har høy grad av autonomi. Det innebærer at de har frihet til å planlegge arbeidet, velge arbeidsmetode og ta beslutninger som angår arbeidssituasjonen.

Videre karakteriseres kunnskapsarbeid av høy vanskelighetsgrad og kompleksitet i arbeidsoppgavene (Sandvik 2011). Graden av kognitiv informasjonsprosessering i arbeidet er også høy. Kunnskapsarbeid krever også nye ideer og løsninger, dybdekunnskap og mangfold av ferdigheter.

På starten av 1990 -tallet begynte kulturledelse og verdiledelse å bli viktigere enn rasjonell og effektivitetsorientert ledelse ifølge Crozier (Byrkjeflot 1997). Det kan representere en dreining fra faglig til profesjonell ledelse og behov for mer universelle ledelsesegenskaper i stedet for fag- og bransjekunnskap.

Flere forhold lå bak denne utviklingen fra faglig til profesjonell ledelse (Byrkjeflot 1997). Kompleksiteten i organisasjoner har økt, blant annet som følge av funksjonell differensiering. SSB opererer med ikke mindre enn 6650 forskjellige yrkeskoder (SSB 2015). I tillegg kommer det stadig nye funksjoner som blir til nye organisasjoner og autonome enheter (Byrkjeflot 1997). Siden eksternt legitimering og synlighet er viktig i slike tilfeller taler det for mer vektlegging av profesjonelle og universelle lederegenskaper.

Når virksomhetene blir komplekse og favner mange forskjellige fagområder blir oppgaven til ledelsen i større grad å samordne alle yrkesgruppene innad i organisasjonen (Byrkjeflot 1997). Dette taler for profesjonelle ledere fremfor faglige.

For å bruke NMBU som et praktisk eksempel kan vi se på historien til universitetet. Frem til 1971 hadde universitetet 5 studietilbud og fagretninger konsentrert rundt disse (NMBU, NMBU Historie 2014). I dag er det 64 studieprogram og 1700 ansatte (NMBU, NMBU 2015). Forskningen og utdanningen strekker seg gjennom alt fra landbruk, økonomi, teknologi, landskapsplanlegging, naturforvaltning, veterinærmedisin, matvitenskap og så videre.

I NMBU, og andre komplekse organisasjoner blir det vanskelig eller umulig for noen å ha inngående kjennskap til alle fagområdene. Spesielt med tanke på at fagfolkene som regel har 5 års utdanning, eller i NMBU sitt tilfelle, enda mer. Skal du være best i et fagområde, har du ikke tid til å sette deg så mye inn i andre fag. Dette kan tale for at faglige ledere er på vei ut fra sektoren. På en annen side har de valgte rektorene hatt bred tillit i sektoren så langt. I sektoren kan man betrakte akademia og akademisk tyngde som fagkunnskapen i seg selv. Forskerforbundet er for eksempel opptatt av dette og har protestert mot at styrene nå består av for mange eksterne medlemmer uten kunnskap om akademia (Vidnes 2013).

Kollektiv spesialisering er den andre driveren ifølge Byrkjeflot(1997). Innflytelsen til de faglige lederne var forankret i etablerte, kunnskaps- og statusorienterte kollektiver. Når de skulle fremme gruppens interesser argumenterte de med sin kompetanse. I offentlig sektor har oppgavespekteret og folks forventninger økt og verdispørsmål har blitt viktigere i politikken. En konsekvens dette har hatt for ledere er at det blir viktigere å legitimere organisasjonen utad og se sammenhenger mellom politikk og administrasjon. Dette forholdet har bidratt til å gi profesjonelle ledere fotfeste.

At innflytelsen til faglige ledere er basert på kollektive interesser har blitt en svakhet etterhvert som verden har utviklet seg med spesialisering og differensiering (Byrkjeflot 1997). Behovet for gode kommunikasjon- og lederegenskaper har kommet i stedet. Profesjonelle ledere er representanter for allmennheten, ikke bare kollektivet eller faget sitt. Dermed kan det være en fordel at lederne ikke kan faget alt for godt.

2.3.3 Kenning-skolen

Geogre Kenning var en amerikansk ledelseskonsulent som kom til Norge i 1955 som en del av Marshall-hjelpen¹ (Sander 2014). Kenning presenterte sitt syn på ledelse gjennom 31 teser, eller retningslinjer for hva han mente var kjennetegn på god ledelse. Blant annet hevdet Kenning at en god leder kan lede en hvilken som helst virksomhet og at fagkunnskap ikke hadde noe med ledelse å gjøre. Ledelsesfilosofien til Kenning ble godt kjent først på 80-tallet da flere store bedrifter tok dem i bruk (Sander 2014).

¹ Amerikansk hjelpeprogram for europeisk økonomi, oppkalt etter daværende utenriksminister George Marshall.

Ledelsen Aker-konsernet var tidlig ute og tok i bruk metodene til Kenning. Av den grunn har også Kenning-skolen blitt kalt Aker-modellen i Norge. De var ikke alene, og tusenvis av andre norske ledere har blitt kurset i Kennings teser om ledelse (Byrkjeflot 1997). I følge Aftenposten var de aller fleste storbedriftene i Norge med på denne trenden med unntak av Norsk Hydro (Valebrokk 2010).

Kennings 31 teser om ledelse (Sander 2014):

1. Ledelse er målrettet styring. Full enighet eller eksemplsetting må ikke være noen betingelse for å ta en beslutning eller oppnå et ønsket resultat.
2. Bruk av alle tilgjengelige ressurser er en fulltidsbeskjeftigelse.
3. Faglig dyktighet er ingen lederkvalitet. En leder kan som leder lede hva som helst.
4. Ledere er de som fordeler, regulerer og følger opp innsats for å nå bestemte mål.
5. Generelle prinsipper om ledelse kan benyttes i en hvilken som helst virksomhet.
6. Organisasjonens effektivitet og fremgang er resultatet av kontinuerlig praktisering av ledelse utført av samtlige ledere på alle nivåer.
7. Lederen er ansvarlig uten begrensning for alt innenfor sitt tildelte område.
8. Lederen må kunne oppnå resultater uten nødvendigvis å ha den formelle myndighet over alle ressurser som trengs.
9. Forstår og aksepterer fullt ut lederansvaret. Det fulle og hele ansvar er meningsløst med mindre det forbindes med klare personlige konsekvenser, såvel positive som negative.
10. Å delegere er å gi andre oppgaver og ansvar for at de blir utført best mulig, men selv beholde det fulle og hele ansvar for resultatet.
11. Personlige forhold må ikke hindre en leder i å ta objektive avgjørelser.
12. Lederen må benytte seg av de rettigheter stillingen representerer for å holde oversikt og kontroll.
13. Lederen må opprettholde en vel definert organisasjon med klar arbeidsdeling.
14. Lederen må etablere personlig kontakt ved påskjønnelse og irettesettelse av sine medarbeidere.
15. Lederen må ta vare på sin sjef, sine medarbeidere og kolleger.
16. Lederen må identifisere seg med og støtte alle organisasjonens avgjørelser og være i stand til å presentere dem videre som sine egne.
17. Lederen må vise full lojalitet overfor organisasjonen.

18. Lederen må være forberedt på å justere sin argumentasjon når det er nødvendig for å støtte sin overordnede.
19. Lederen har rett og plikt til å gi korrektiver også oppover i organisasjonen.
20. En person har en og samme sjef under alle forhold.
21. Lederen har rett og plikt til å ta aktivt del i utforming av politikk, prosedyrer og praksis.
22. Effekten av politikk, prosedyrer og praksis er avhengig av lederens evne til å anvende dem.
23. En person kan ikke gjøre suksess med mindre vedkommendes overordnede har suksess.
24. En leder verdsettes etter i hvilken grad vedkommende bidrar til andres og organisasjonens suksess.
25. Lederjobben er dynamisk. Lederen må selv sørge for sin egen utvikling.
26. Mangel på kvalifiserte medarbeidere kan skyldes ineffektiv leder.
27. Ineffektive medarbeidere er et resultat av en ineffektiv leder.
28. De som ikke er ledere, har bare ansvar for å følge ordre.
29. De aller fleste ønsker og har ofte behov for å bli fortalt hva som forventes av dem. De trenger assistanse, oppmerksomhet og råd fra sin leder.
30. Å være en lydige medarbeider kan være en kvalitetsfaktor ved lederen.
31. Enhver forandring også i egen status må aksepteres og oppfattes som til beste for organisasjonen.

Punkt nummer 3 og 5 handler i størst grad om profesjonell ledelse. De sier at faglig dyktighet er ingen lederkvalitet, en leder kan som leder lede hva som helst og at generelle prinsipper om ledelse kan benyttes i en hvilken som helst organisasjon. Med det mener altså Kenning at ledelse ikke har noe med fag å gjøre, men at en god leder kan lede en hvilken som helst virksomhet.

Kenning dro naturligvis med seg en amerikansk lederstil til Norge, og hevdet at norske ledere var for svake på flere områder (Byrkjeflot 1997). De manglet profesjonalitet og organisasjonslojalitet, ansvarsforholdene var uklare og arbeidsdelingen var uklar.

Når Kenning kom til Norge stod faglig ledelse sterkere enn profesjonell ledelse (Byrkjeflot 1997). I USA var det motsatte tilfellet, og norske ledere hadde i gjennomsnitt langt mer

fagkunnskap enn de amerikanske. Kenning mente dette var et problem og at fagkunnskap hindret ledere i å utvikle en profesjonell forståelse av ledelse.

Når det gjelder lojalitet mente Kenning at det var viktig å være lojal ovenfor organisasjonen (pkt 17), ikke bare ovenfor sin overordnede. Kenning mente også at det var en rett og plikt å gi korrektiver oppover i organisasjonen (pkt 19). Norske ledere var ifølge Kenning kun lojale ovenfor topplederne og ikke organisasjonen (Byrkjeflot 1997).

En annen problematisk forskjell på norsk og amerikansk arbeidsliv var ifølge Kenning at arbeidsdelingen i Norge var uklar (Byrkjeflot 1997). Medarbeidere skulle kun ha ansvar for å følge ordre (pkt 28), mens ledere hadde ansvar for organiseringen samt å sikre en klar arbeidsdeling (pkt 13).

Det har også vært en del kritikk mot Kenning-skolen (Valebrokk 2010). Kanskje går Kenning litt langt når han påstår at fagkompetanse ikke spiller noen rolle for ledelse. Jan Ketil Arnulf mener vi bør omformulere Kennings påstand til at fagkompetanse ikke er tilstrekkelig, men at man må kunne ledde i tillegg (Arnulf 2012).

Flere Kenning-tilhengere har mislyktes i lederstillinger og måttet ta hatten sin og gå (Sander 2014) (Valebrokk 2010), deriblant toppledere i Aker, Storebrand, NSB og DnB. Riktignok får annenhver toppleder enten sparken eller blir borte gjennom fusjoner (Arnulf 2012), så vi kan ikke gi Kenning skylden for noen få avganger. Da må vi så fall gjøre en større empirisk analyse av sammenhengen mellom bruk av Kenning-modellen og hvilke toppledere som får sparken.

2.4 Profesjonell vs faglig ledelse i andre land

I følge Byrkjeflot(1997) har det vært markante forskjeller mellom USA og Tyskland når det gjelder forholdet mellom profesjonell og faglig ledelse. Mye av forklaringen ligger i en sterk tysk nasjonalstat der ingeniørene har hatt en vedvarende sterk stilling. Mens USA på sin side har vært preget av en svakere nasjonalstat, men et heller sterkere borgerskap har tillat etablering av ledelse som en egen statusgruppe. Statens rolle i USA har heller vært å sikre fri konkurranse og hindre monopoldannelse. En konsekvens av dette er at amerikanske bedrifter har etablert seg på flere markeder, mens tyske bedrifter har vært mer produksjonsrettede.

Frankrike stiller omtrent på lik linje med Tyskland. Der var ingeniørene sentrale i oppbygging av nasjonalstaten (Byrkjeflot 1997). Det samme gjelder Russland, som har en svært sterk stat. Storbritannia derimot, var mer like USA. Der var ingeniørene i større grad tilknyttet privat sektor og bedriftsøkonomiske hensyn var viktigere. De fleste andre land i Europa ligger en plass midt i mellom USA/Storbritannia og Tyskland/Frankrike/Russland.

2.5 Profesjonell vs faglig ledelse i Norge

I etterkrigstiden stod faglig ledelse veldig sterkt i Norge (Byrkjeflot 1997). De sosialdemokratiske regjeringene ga fagfolkene mye frihet og tillit, og ledelsesfunksjonen ble bygd på kunnskap om faget og bransjen. Dette gjaldt i hovedsak offentlig sektor, men smittet også over på det private næringslivet.

Mot slutten av 1900-tallet har denne statusen til faglig ledelse blitt utfordret (Byrkjeflot 1997). Årsaken til det er krav om offentlighet, demokrati og at alle parter skal bli hørt. Siden 1980-tallet har det vært en dreining mot at utdanning og erfaring innenfor ledelse teller mer enn fagkunnskapen. Med andre ord hevder Byrkjeflot at profesjonell ledelse er på fremmarsj i Norge, mens utbredelsen av faglig ledelse reduseres.

Mer offentlighet og demokrati innebærer at lederne må ta hensyn til flere parter (Byrkjeflot 1997). Faglige ledere har i utgangspunktet bare kunnet forholde seg til de faglige spørsmålene når de tar beslutninger og leder virksomheter. Da passer det godt at lederen er en som kan faget godt. Når de må ta hensyn til samfunnet rundt, media, fagforeninger og ansatte som har sine ønsker, er det derimot ikke tilstrekkelig å være en god fagperson.

Egenskapene som kreves av lederen blir i stedet at de er gode til å lytte, kommunisere og muligens gjøre kompromisser. Dette er en kunst som blir vanskelig for folk som kan faget godt, snakker fagspråk og har vondt for å la andre hensyn gå foran faglige hensyn.

For å trekke en sammenligning til USA og Tyskland har Norge historisk sett hatt et svakere borgerskap og i liten grad utviklet sterke private aktører i næringslivet (Byrkjeflot 1997). Vi har altså lignet mest på Tyskland og idealet om profesjonell ledelse har stått svakt i Norge ifølge Byrkjeflot.

Offentlig sektor har vært viktig i denne endringen. Der er politikken gjerne en viktig premissleverandør for hvilke ledere som favoriseres. Offentlig sektor har vært preget av en reformbølge kalt New public management, som kom til Norge på slutten av 1980-tallet (Christensen 2006). Bakgrunnen for reformbølgen var kritikk mot offentlig sektor for å være dårlig ledet, byråkratisk og ineffektiv (Kurt Klaudi Klausen 1998). De viktigste endringene har vært at regel og lovstyring har blitt erstattet med markedsstyring og incentiver, mens omfattende mål og resultatstyring har hatt til hensikt å sikre mer effektiv ressursutnyttelse.

New public management utfordrer selve grunnlaget for faglig ledelse (Byrkjeflot 1997). Fremveksten av målstyring og rapportering har preget utviklingen de senere årene. Det er et forhold som har stor innvirkning på styringen og ledelsen av forvaltningsorganer. Ledelsens oppgaver blir i større grad å følge opp systemer og rapporter i stedet for å yte direkte faglig støtte til ansatte. Siden noe av bakgrunnen for New public management var at offentlig sektor var dårlig ledet, kan vi betrakte reformbølgen som en kritikk av faglig ledelse.

Disse forholdene stiller mange universelle krav til lederen av bedriftene. De må beherske styringssystemer og forholde seg til styret og ansatte på bestemte måter. Mer kunnskapsintensive bedrifter betyr sannsynligvis at lederatferden må rettes mer mot motivasjon, støtte og tilrettelegging heller enn faglig oppfølging og veiledning.

Da en stor andel av de ansatte har utdanning og kunnskap om hvordan faglige problemer skal håndteres og løses kan det tenkes at det samtidig blir mindre behov faglig ledelse. Dermed kan det være like greit, om ikke bedre, for en bedrift å beholde de beste fagpersonene sine i operative stillinger. Eventuelt i delvis operative mellomlederstillinger.

Ola Edvin Vie mener at vi i er i et skjæringspunkt mellom faglig og profesjonell ledelse i Norge (Vie 2012). Vies teorigjennomgang tilsier at profesjonell ledelse står sterkest, men en gjennomgang av hva lederne bruker tiden sin på antyder derimot at faglig ledelse står sterkest.

Vies teoretiske gjennomgang baserer seg på fire teoretiske tilnærminger til ledelse som har vært sentrale i Norge (Vie 2012). Solstrandprogrammet, Thorsruds samarbeidstradisjon, Kenning-skolen og strategiskolen.

Solstrandprogrammet er et lederutviklingsprogram utviklet av AFF² og startet med lederseminarer i 1953 (AFF 2015). Gestaltpsychologi og strategisk ledelse har lenge vært de mest sentrale temaene i programmet (Vie 2012). Eksterne omgivelser, interne endringsprosesser, selvforståelse og egenutvikling har også vært sterkt vektlagt.

Samarbeidstradisjonen handler om det tette samarbeidet mellom arbeidsgiver- og arbeidstakerorganisasjoner (Vie 2012). Einar Thorsrud var en av drivkreftene bak opprettelsen av Arbeidsforskningsinstituttet (AFI). AFI var videre sentral i lovfesting av arbeidsgivers plikt til å oppfylle psykologiske jobbkraav som blant annet faglig ansvar og variasjon i arbeidet. Demokrati, medvirkning og dialog mellom ledere og medarbeidere gjør at ledelse betraktes som forskjellige funksjoner i organisasjonen i stedet for å være knyttet til et individ.

Kenning-skolen har jeg presentert i et eget kapittel. Den fjerde og siste teoriretningen Vie tok utgangspunkt i er strategiskolen. Den handler om de ledelsesrelaterte utdanningene i Norge og hvordan de er rettet (Vie 2012). Det gjelder først og fremst Norges Handelshøyskole og BI. I følge Vie er fokuset på strategi og eksterne forhold stort. Det har også vært mye import av internasjonale trender og perspektivene på ledelse er mange.

Både Kenning-skolen, Solstrandprogrammet og strategiskolen er former for profesjonell ledelse (Vie 2012). Samarbeidstradisjonen til Thorsrud er derimot en form for faglig ledelse. Når tre av fire teorier heller mot profesjonell ledelse tar Vie det som tegn på at profesjonell ledelse er på vei frem, mens faglig ledelse er på vei tilbake.

Vie trekker frem en viktig forskjell på Kenning-skolen og Thorsrud. Kenning-skolen retter seg i hovedsak mot toppledere, mens Thorsrud på sin side rettet mot delvis selvstyrte grupper lengre ned i organisasjonen. Med utgangspunkt i de to teoriene kan vi dermed anta at profesjonell ledelse er mer utbredt på toppledernivå enn på mellomledernivå.

En gjennomgang av studier om hva ledere gjør og bruker tiden sin på viser at de er opptatte av interne forhold og medarbeidernes trivsel (Vie 2012). Formålet med møter og annen muntlig kommunikasjon er å utveksle informasjon, spørsmål, forespørsler eller å vise omsorg. I følge

² The Administrative Research Institute ved Norges Handelshøyskole

Vie ligger denne praksisen nærmest Thorsruds samarbeidstradisjon og dermed idealet om faglig ledelse.

På et overordnet nivå konkluderer Vie med at Norge befinner seg midt i mellom idealene om faglig og profesjonell ledelse.

Kapittel 3 Metode

3.1 Innledning

I dette kapitlet skal jeg forklare og begrunne valget av metode, utvalg og datakilde. Jeg vil også gjøre en vurdering av reliabiliteten og validiteten til studien, samt det etiske ansvaret.

For å svare på problemstillingen vil jeg undersøke topplederne i samtlige ASA i Norge i tillegg til et utvalg AS. Jeg vil se hvilken stilling de hadde, og i hvilket selskap de jobbet, før de fikk topplederjobben. Studien skal kartlegge omfanget av ledere som går fra lederstillinger i andre bransjer og blir ledere

3.2 Metodevalg

For å kartlegge hvor utbredt profesjonelle ledere er vil jeg undersøke hvor mange ledere som hopper mellom bransjer.

Der et rimelig å anta at faglige ledere ikke hopper mellom bransjer, men blir rekruttert fra en stilling innenfor bransjen. Her finnes det selvfølgelig gråsoner som jeg vil liste opp under kapitlet om validitet.

I tråd med begrensningene og det jeg har beskrevet ovenfor vil jeg operasjonalisere problemstillingen til følgende spørsmål: Hvor utbredt er det å rekruttere toppledere fra andre bransjer i norske organisasjoner?

For å undersøke hvor utbredt det er å rekruttere ledere fra andre bransjer er det naturlig å bruke kvantitativ metode. Jeg vil bruke data fra et utvalg organisasjoner og se hvilken stilling deres toppleder hadde før vedkommende ble ansatt som toppleder. Da vil jeg finne svaret på problemstillingen ved å analysere hvor stor andel av topplederne som kommer fra andre bransjer.

Metoden har altså et kvantitativt design. Jeg har ingen hypoteser om et bestemt resultat, men har en hypotese om at profesjonell ledelse er ganske utbredt. Formålet er å finne et anslag på

hvor utbredt profesjonell ledelse er ved å generalisere fra et utvalg til en populasjon, eventuelt avkrefte hypotesen.

3.3 Utvalg

For å kunne generalisere resultatene vil jeg bruke et sannsynlighetsutvalg. Populasjonen utvalget skal trekkes fra består av allmennaksjeselskap, aksjeselskaper og offentlige forvaltningsorganer. Utvalget trekkes tilfeldig.

Jeg har valgt ikke å ta med frivillige organisasjoner, men begrenset oppgaven til kommersiell virksomhet og offentlig forvaltning. Det finnes også en rekke andre selskapsformer i Norge, som samvirkeforetak, ansvarlig selskap, stiftelse, interkommunalt selskap og så videre. For å gjøre det enkelt har jeg begrenset oppgaven til de to vanligste selskapsformene. Det sier seg selv at enkeltpersonforetak ikke ansetter egen daglig leder.

Det kan være forskjell på hvor utbredt profesjonell ledelse er i forskjellige selskapsformer. Lovreguleringene, rammebetingelsene og kompleksiteten er ulike. Allmennaksjeloven er for eksempel mer omfattende enn aksjeloven. Formålet til allmennaksjeselskap og aksjeselskaper er å tjene penger, mens formålet til offentlig sektor er å yte tjenester til folk. Dette er forhold som også kan ha betydning for omfanget av profesjonell ledelse. Derfor vil jeg både se på resultatene fra utvalget som helhet og hver selskapsform.

Det er så få som 238 Allmennaksjeselskap i Norge (Knudsen, SNL 2015), så det vil ikke være så mange av dem i utvalget. Det er om lag 260.000 aksjeselskaper (Knudsen, SNL 2015) og en lang rekke offentlige forvaltningsorganer. Her har jeg valgt å begrense populasjonen til minimum 20 ansatte. Dermed vil oppgaven kartlegge organisasjoner av en viss størrelse.

En grunn til denne begrensningen er at organisasjoner med færre enn 20 ansatte er såpass små at lederen sannsynligvis ikke er leder på heltid. Det betyr at lederen også må jobbe med faget sammen med de ansatte og at de ikke har råd til å ansette en leder på heltid. Det kan også tenkes at organisasjoner på færre enn 20 ansatte har begrenset med valgmuligheter når de rekrutterer ledere.

Populasjonen og utvalget av lederstillinger er begrenset til topplederen i organisasjonene. Det hadde også vært interessant å kartlegge hvor mellomledere rekrutteres fra og hvor utbredt profesjonell ledelse er på mellomledernivå, men det hadde blitt omfattende. Prioriteten i dette forskningsprosjektet er å få et størst mulig utvalg toppledere for å kunne gjøre et mest mulig presist anslag om hvor mange som rekrutteres fra andre bransjer. Derfor vil jeg konsentrere meg kun om toppledere.

Tabell 1 Oppsummering av populasjon og utvalg

Objekt	Populasjon	Kriterier	Data(variabler)
Toppleder	Aksjeselskap	>= 20 ansatte	Næring, tidligere næring, tidligere stilling
Toppleder	Allmennaksjeselskap	>= 20 ansatte	Næring, tidligere næring, tidligere stilling
Toppleder	Offentlig forvaltningsorgan	>= 20 ansatte	Næring, tidligere næring, tidligere stilling
Sannsynlighetsutvalg med enkel tilfeldig utvelgning			

3.4 Datakilde

Arbeidsgiver- og arbeidstakerregisteret til Arbeid og velferdsforvaltningen (NAV) har opplysningene som trengs. Der er alle arbeidsforhold registrert, og det var mulig å hente ut opplysninger som var nødvendige for å kartlegge rekrutteringen av toppledere. Arbeidsgivere har plikt til å rapportere blant annet hvem som er ansatt, hvilket yrke, start- og eventuell opphørsdato for arbeidsforholdet til Aa-registeret (NAV 2015).

Variabellisten som ble brukt til uttaket var som følger:

Bedrift - daglig leders tidligere stilling (bedrift og yrke)

Der bedrift er gitt ved næringskode for næringen den opererer i. Grunnen til det er at ved å utlevere bedriftsnavn ville opplysningene være personidentifiserbare. Det er dessuten næringen og bransjen som er interessant for å svare på problemstillingen.

Næringsinndelingen til Aa-registeret følger internasjonal standard for næringsgruppering, SN2007. Standarden deler opp i 21 hovednæringsområder fra A til U (Statistisk sentralbyrå 2008). I tillegg har de 87 næringer som underkategorier. De har enda tre nivåer under næringer igjen, næringshovedgruppe, næringsgruppe og næringsundergruppe. Standarden er med andre ord detaljert. I denne studien vil jeg konsentrere meg om de to øverste nivåene,

hovednæringsområder og næringer. Bransjeinndelingen i denne studien følger de 21 hovednæringsområdene i SN2007.

3.5 Analyse

Datamaterialet ble gitt ved næringskode, tidligere næringskode og tidligere yrkeskode til topplederne i virksomhetene i utvalget. De var sortert etter offentlig og privat sektor, og etter antall ansatte i gruppene 20-50, 51-100, 101-150, 151-500 og over 500.

For å analysere dataene har jeg brukt programmet Excel. Næringskoden var på laveste nivå, altså ned til næringsundergrupper. Dermed var det over 500 forskjellige næringsundergrupper i utvalget. For å gjøre dataene analyserbare til formålet med studien sorterte jeg dem etter næringer og hovednæringsområder. Dermed var det 21 og 87 grupper. 19 av hovednæringsområdene var representert i utvalget. På samme måte sorterte jeg yrkeskodene i yrkesfelt og noen yrkesgrupper. Inndelingen er nærmere beskrevet i kapittel 4.3.

Da kunne jeg ved hjelp av funksjonene "antall.hvis" og "summer" i Excel telle hvor mange av topplederne som var rekruttert fra samme næring og bransje. Dette har jeg gjort for hele utvalget, for de som er i privat sektor, offentlig sektor og for hver gruppe etter antall ansatte.

For å finne fordelingen av tidligere yrker har jeg sortert dataene etter de lederne som er rekruttert fra andre og samme bransje. Deretter har jeg brukt "summerhvis"-funksjonen i Excel for å telle hvor mange av lederne som kom fra de forskjellige yrkene.

For å se på de mest vanlige overgangene mellom bransjene har jeg lagd en matrise nåværende og tidligere bransje som viser antall tilfeller i datamaterialet. I matrisen kunne jeg enkelt se hvilke bransjer som var vanligst som rekrutteringsarena for hver bransje og trekke ut de til en tabell.

Siden datamaterialet ikke inneholdt navn på virksomheter har jeg ikke hatt mulighet til å se hvor mange som er rekruttert internt i virksomheten. Jeg har heller ikke kunnet tidfeste når lederne ble ansatt, siden årstall ikke er en variabel i datamaterialet. Noen ledere sitter lenge i stillingen sine, så det kan være stor spredning i utvalget på når de ble ansatt. Hvis andelen

profesjonelle ledere er økende kan jeg få et annet resultat om jeg ser bare på topplederne som er ansatt de siste 3 årene for eksempel.

3.6 Reliabilitet

Reliabiliteten til en studie betyr i hvilken grad målingene er stabile og pålitelige (Grønmo 2004). En styrke med datagrunnlaget er at det ikke avhenger av svarprosent, som en spørreundersøkelse ville gjort. Av det tilfeldige utvalget som trekkes vil jeg ha data fra 100 % av dem. Dermed er størrelsen på utvalget det eneste som begrenser reliabiliteten.

Påliteligheten til datakilden er en styrke ved studien. Siden alle arbeidsgivere er pliktig til å registrere opplysninger i Aa-registeret vil populasjonen inneholde absolutt alle Allmennaksjeselskap, aksjeselskaper og forvaltningsorganer i Norge.

Tidligere yrke er ikke oppgitt for noen av topplederne i utvalget. Det medfører en liten usikkerhet i fordelingen av tidligere yrker. Det er grunn til å anta at uoppgitte yrker i liten grad er lederyrker.

3.7 Validitet

Validitet handler om gyldigheten og i hvilken grad man kan trekke slutninger om problemstillingen i studien (Dahlum 2015) (Grønmo 2004). Med utgangspunkt i den operasjonaliserte problemstillingen og metoden vil jeg påstå at validiteten er svært høy. Datagrunnlaget gir et direkte svar på problemstillingen og viser hvor stor andel av topplederne som rekrutteres fra andre bransjer. Den eneste svakheten her er størrelsen på utvalget som medfører en iboende usikkerhet ved å generalisere fra et utvalg til en populasjon.

Videre vil jeg vurdere validiteten mellom hovedproblemstillingen og resultatene. Det er altså ikke noe å si på validiteten når det gjelder andel ledere rekruttert direkte fra andre bransjer. Men at de kommer fra andre bransjer trenger ikke bety det samme som at de er profesjonelle ledere i tråd med definisjonene i denne studien.

Det finnes noen grunner til at andre faktorer enn profesjonell ledelse påvirker resultatet. Følgende eksempler vil ikke bli fanget opp av metoden og kan begrense validiteten av resultatene:

1. Profesjonelle ledere som blir rekruttert intern i bedriften eller bransjen:
 - a. Person som kommer fra annen bransje og går via for eksempel mellomlederstilling i bedriften/bransjen før vedkommende blir ansatt som toppleder.
 - b. Person som har gått gradene internt i bedriften uten å ha kompetanse innenfor faget, men er i stedet tilknyttet støttefunksjoner.
 - c. Person som kommer fra annen bedrift i bransjen, men som baserer seg på andre fag.
2. Faglige ledere som blir rekruttert fra andre bransjer
 - a. Person som kan faget i bransjen, men har hatt en stilling i annen bransje før vedkommende blir toppleder.
 - b. Person som blir rekruttert fra en annen bransje, men jobber med det samme faget som bransjen vedkommende blir leder i.

Jeg har forutsatt at det kan være en viss faglig bredde innenfor hver enkelt bransje. Nok til at eksempler på profesjonelle kan blir kategorisert som faglige ledere i studien.

Det er nærliggende å anta at kategori 1 er utbredt i et såpass stort omfang at det er en svakhet i studien. Et argument som støtter dette er at 27,1 % av ledere har økonomisk administrativ utdanning (Colbjørnsen 2013). På en annen side er det ikke sikkert at å rekruttere ledere fra støttefunksjoner er så vanlig, men at disse i hovedsak rekrutteres fra bransjer som gir attraktive kunnskaper om ledelse av virksomheter, for eksempel revisjon.

Både kategori 1a og 1b kan være avdelingsledere i forskjellige støttefunksjoner. På den måten kan de ha opparbeidet seg ledererfaring og kunnskap om hvordan virksomheten styres. I mindre bedrifter kan det gjerne være økonomisjefen som blir leder, siden vedkommende har sittet tett på ledelsen av bedriften tidligere og kjenner økonomistyringen godt. Begge disse kategoriene har da en viss kjennskap til bransjen, men kan ikke faget. Dermed vil de uansett ikke passe inn under idealet om faglig ledelse, men heller være en mellomting.

For å fange opp de som havner i kategori 1c vil jeg gjøre en undersøkelse om bytter mellom næringer innad i bransjen i tillegg. Det kan være vanskelig å sette et klart skille mellom

profesjonelle og faglige ledere innad i bransjen. Grunnen til det er at det kan både være store og små forskjeller mellom næringer i samme bransje.

Problemet er at kategori 1 i denne studien vil falle under betegnelsen faglige ledere i stedet for profesjonelle ledere. Dette er dermed en svakhet med metoden og hvis kategori en er utbredt vil den vise en for lav andel av profesjonelle ledere sammenlignet med virkeligheten. Ved å analysere de faglige ledernes tidligere yrker vil jeg kompensere noe for denne svakheten.

Kategorien 2a er nok mest hypotetisk og min vurdering er at den forekommer sjelden. 2b kan være stadig mer utbredt siden organisasjoner blir større og går over flere markeder. Et eksempel kan være at en kommunikasjonsdirektør i industrien blir toppleder i informasjons- og kommunikasjonsbransjen. Likevel er det nok ikke disse personene som er mest ettertraktet til topplederstillinger, så omfanget er begrenset.

Ingen av de nevnte forholdene svekker altså validiteten til spørsmålet om hvor utbredt det er å rekruttere toppledere fra andre bransjer. De skaper usikkerhet kun om fordelingen mellom profesjonelle og faglige ledere i studien.

En annen svakhet ved validiteten til studien er inndelingen i to lederkategorier. I tillegg til profesjonell og faglig ledelse fins det som nevnt en rekke andre lederkategorier, og alle disse er idealtypiske (Byrkjeflot 1997). Det innebærer at ledere i praksis kan befinne seg hvor som helst i mellom to eller flere av kategoriene og at få ledere vil kunne plasseres absolutt under en kategori.

For å oppsummere er de viktigste svakhetene ved validiteten at profesjonelle ledere som går via mellomlederstillinger i samme bransje eller bedrift ikke fanges opp av datamaterialet. Det er liten sannsynlighet at faglige ledere vil bli kategorisert feil. Dermed kan anslaget på andelen profesjonelle ledere bli for lavt, men ikke for høyt. En undersøkelse av bytter mellom næringer vil avbøte på dette og styrke validiteten til studien.

3.8 Etiske avveininger

Med forskningsprosesser følger det med et ansvar for å følge etiske retningslinjer. Datamaterialet som brukes i denne studien er i utgangspunktet underlagt taushetsplikt. Grunnen til det er at arbeidsforhold er personopplysninger. Datakilden har gitt dispensasjon fra taushetsplikten med samtykke fra personvernombudet. Likevel medfører det et ansvar om ikke å publisere data som kan være indirekte personidentifiserbar.

Direkte personidentifiserende opplysninger har blitt fjernet fra datamaterialet, ved at virksomhetene er gitt ved næringskode i stedet for navn. Det innebærer likevel en teoretisk mulighet for at personopplysninger kan være indirekte identifiserbare. Eksempler på dette kan være næringer med svært få bedrifter i, eller næringer/bransjer der det er svært få toppledere som rekrutteres fra andre næringer/bransjer.

Dermed må jeg være forsiktig med å inkludere for eksempel næringer med svært få observasjoner i fremstillingen.

Datamaterialet må ikke komme på avveie. Derfor er det også et ansvar at disse lagres på en forsvarlig måte med minimal risiko for å komme i andre hender.

Kapittel 4 Resultater

4.1 Innledning

Dette kapitlet presenterer resultatene av dataanalysen. Først hva jeg har funnet om den totale andelen toppledere som rekrutteres fra andre bransjer. Så presenterer jeg toppledernes tidligere stilling, for å se nærmere på hvem lederne er. Deretter går jeg mer i detalj og viser rekruttering på tvers av næringer og forskjeller mellom bransjene.

Til slutt sammenligner jeg resultatene mellom offentlig og privat sektor, og mellom virksomheter av ulik størrelse. De fleste resultatene er fremstilt grafisk i passende diagrammer, tabeller og figurer.

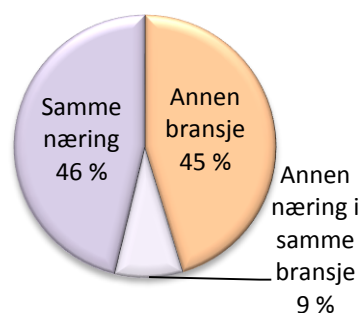
4.2 Andel toppledere rekruttert fra andre bransjer

Totalt ble det trukket data fra 4568 virksomheter. Av disse er 2499 av topplederne rekruttert fra den samme bransjen, mens 2069 er rekruttert direkte fra en annen bransje. Det gir en andel på 45,3 %. De som er rekruttert fra samme bransje inkluderer naturligvis de som er rekruttert internt i samme virksomhet.

Det er også ledere som blir rekruttert fra samme bransje, men fra en annen næring innad i bransjen. 53,7 % av lederne i utvalget er rekruttert fra en annen næring. 15,4 % av ledere som rekrutteres fra samme bransje, kommer fra en annen næring. Det tilsvarer 8,5 % av alle lederne i utvalget.

Et eksempel på en person som blir rekruttert fra annen næring i samme bransje kan være fra næringen produksjon av gummi og plastprodukter til topplederstilling innen produksjon av elektrisk utstyr. Det vil i så fall være en overgang mellom to industrinæringer. Et annet eksempel kan være å gå fra telekommunikasjon til forlagsvirksomhet. Begge næringene er i bransjen informasjon og kommunikasjon.

Figur 1. Topplederes tidligere virksomhet etter bransje og næring



$n=4568$

4.3 Tidligere stillinger

Hvem er topplerne som er rekruttert fra andre bransjer? Hvem er topplerne som er rekruttert internt i bransjen? Dette kapittelet viser en oversikt over stillingene lederne hadde før de gikk inn i sine nåværende topplerstillinger. Hensikten er å gi et bilde av hvilke stillinger de kommer fra og se om de faktisk kan kalles profesjonelle og faglige ledere. Den tidligere stillingen til topplerne er gitt med yrke.

Yrker er delt inn etter Standard for yrkesklassifisering (Statistisk sentralbyrå 1998). Standarden deler yrkene inn i 10 yrkesfelt. Videre deler den yrkesfeltene inn i yrkesområder, yrkesgrupper og yrker. I hovedsak benytter jeg de ti yrkesfeltene som inndeling. Unntaket er yrkesfelt 1, administrative ledere og politikere. Dette feltet har jeg delt opp ytterligere når jeg har sortert datamaterialet.

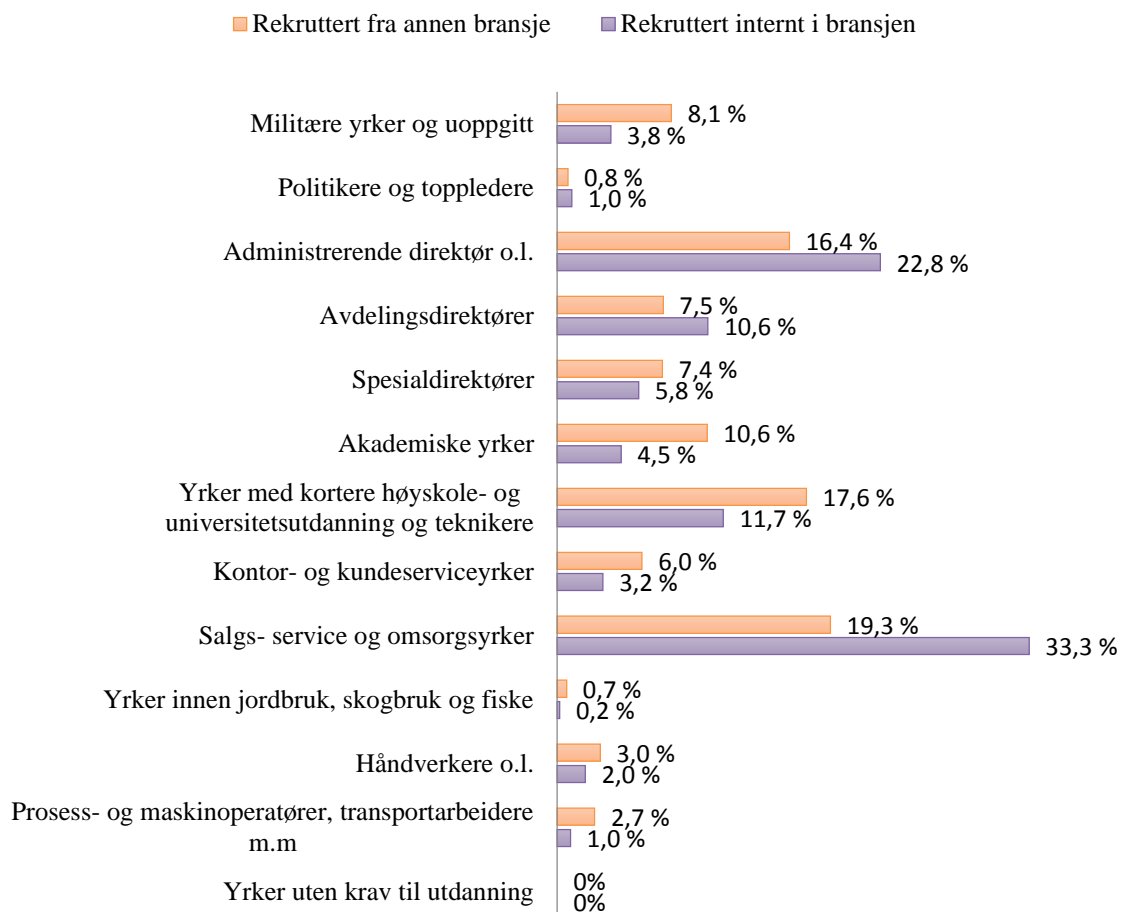
Grunnen til det er at de fleste topplerne kommer fra denne yrkesgruppen. Nærmere bestemt 37 % av topplerne rekrutteres fra andre lederstillinger, så det vil gi et bedre innblikk å dele opp disse ytterligere. Det er også interessant å se hvilke typer lederstillinger de rekrutteres fra, og om det er forskjell på de som kommer fra annen eller samme bransje.

Jeg har valgt å skille feltet mellom fire yrkesgrupper. Politikere og topplerne i offentlig administrasjon og interesseorganisasjoner, administrerende direktører (inkludert daglig ledere i små bedrifter), produksjonsdirektører/avdelingsdirektører og spesialdirektører. Spesialdirektører er økonomi-, personal-, salgs- og IT-direktører også videre.

Figur 2 viser at en stor andel av topplederne, ikke overraskende, rekrutteres fra andre lederstillinger. 20,8 % av toppledere kommer fra andre topplederstillinger, mens 15,7 % kommer fra avdelings- eller spesialdirektørstillinger. Det er verd å merke seg at ledende stillinger kun klassifiseres som lederstillinger dersom ledelse utgjør den største delen av oppgavene (Statistisk sentralbyrå 1998). Altså kan mange av stillingene som ikke er lederstillinger likevel være ledene stillinger med inntil 49 % av oppgavene innenfor ledelse.

Bare 7,3 % av topplederne kommer fra akademiske yrker, mens dobbelt så mange, 14,4 % kommer fra yrker med kortere høyskole- og universitetsutdanning og teknikere. Hele 26,9 % kommer fra salgs-, service og omsorgsykker. Ingen toppledere i utvalget kommer fra stillinger uten krav til utdanning.

Figur 2 Topplederes tidligere stilling etter yrkesfelt



Generelt er det mange likheter mellom lederne som kommer fra andre bransjer og de som er rekruttert internt i bransjen, men det er likevel en del forskjeller. En større andel av lederne som er rekruttert internt i bransjen kommer fra annen topplederstilling enn de som rekrutteres utenfra. Dette gjelder også for avdelingsdirektører, men er motsatt for spesialdirektører.

Det er over dobbelt så mange toppledere som kommer fra akademiske yrker blant de som skifter bransje enn de som rekrutteres internt i bransjen. Det er også flere fra yrker med kortere utdanning, teknikere og kontor- og kundeserviceyrker blant de som kommer fra andre bransjer. Motsatt er det for de som kommer fra salgs-, servise og omsorgsykker, der det er flest av dem som rekrutteres internt i bransjen. De fleste toppledere med sin tidligere stilling innen jordbruk, skogbruk og fiske, prosess- og maskinoperatører, transportarbeidere og håndverkere kommer fra andre bransjer.

4.4 Forskjeller mellom bransjer og næringer

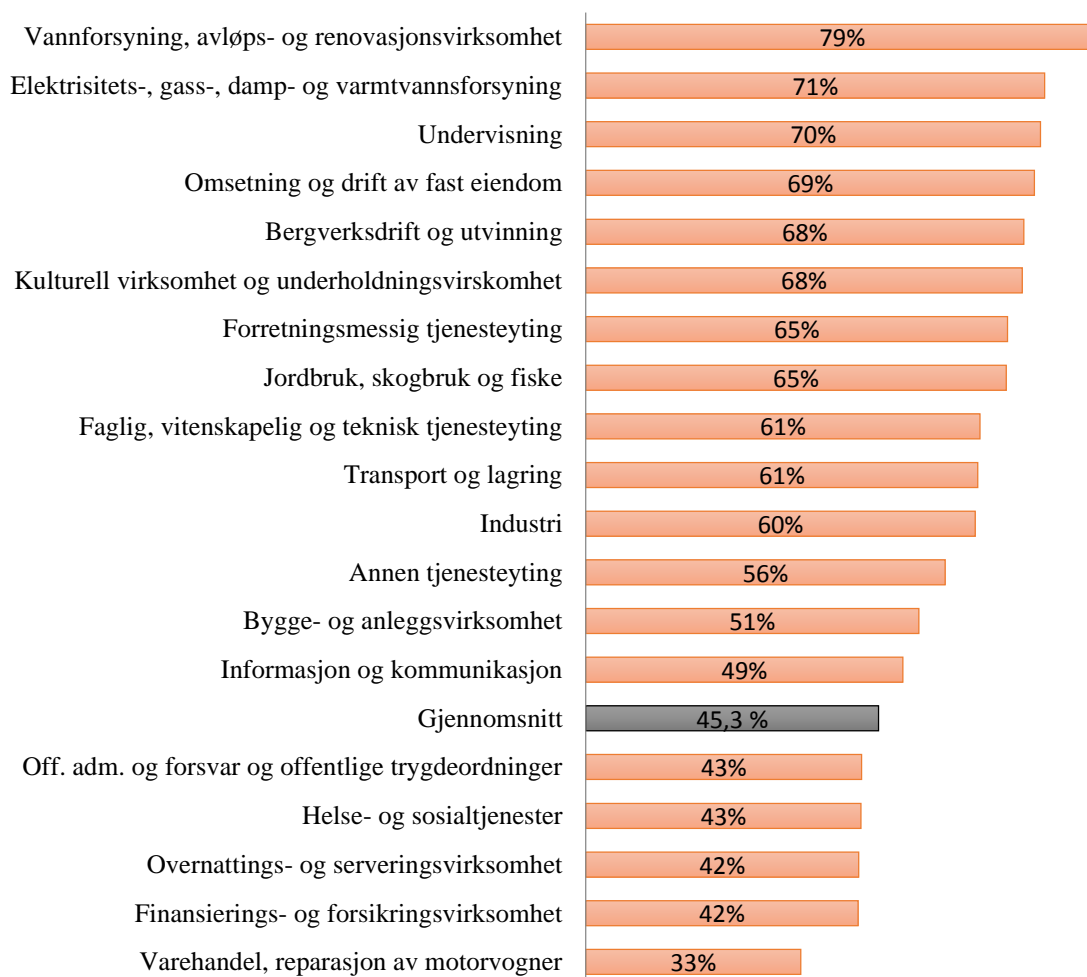
Dette kapittelet vil jeg først presentere resultatene av forskjeller mellom bransjer, deretter mellom næringer, og til slutt hvilke bransjer lederne hopper mellom.

4.4.1 Forskjeller mellom bransjer

Totalt er det altså 45,3 % av topplederne som er rekruttert fra andre bransjer. Dette kapittelet viser forskjeller mellom bransjene. Det varierer mye. I varehandel, reparasjon av motorvogner er bare 33 % av topplederne rekruttert fra andre bransjer. Med andre ord kommer 67 % av lederne fra andre stillinger i bransjen. I den andre enden av skalaen finner vi Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet. Der er hele 79 % av lederne hentet fra stillinger i andre bransjer.

Antall observasjoner er stort på flere av de bransjene med lav andel. Disse trekker ned gjennomsnittet og gjør at et stort flertall av bransjene ligger over gjennomsnittet. Medianen er hele 61 %.

Figur 3 Andel profesjonelle ledere etter bransje



En korrelasjonsanalyse av sammenhengen mellom andelen profesjonelle ledere og antall virksomheter i utvalget gir faktisk en korrelasjonskoeffisient på -0,61. Altså en antydning om at det er negativ sammenheng mellom antall bedrifter i bransjen og andel eksternt rekrutterte toppledere. Grunnen til det kan være at bransjer med få virksomheter har få erfarne ledere å velge mellom og derfor leter i andre bransjer.

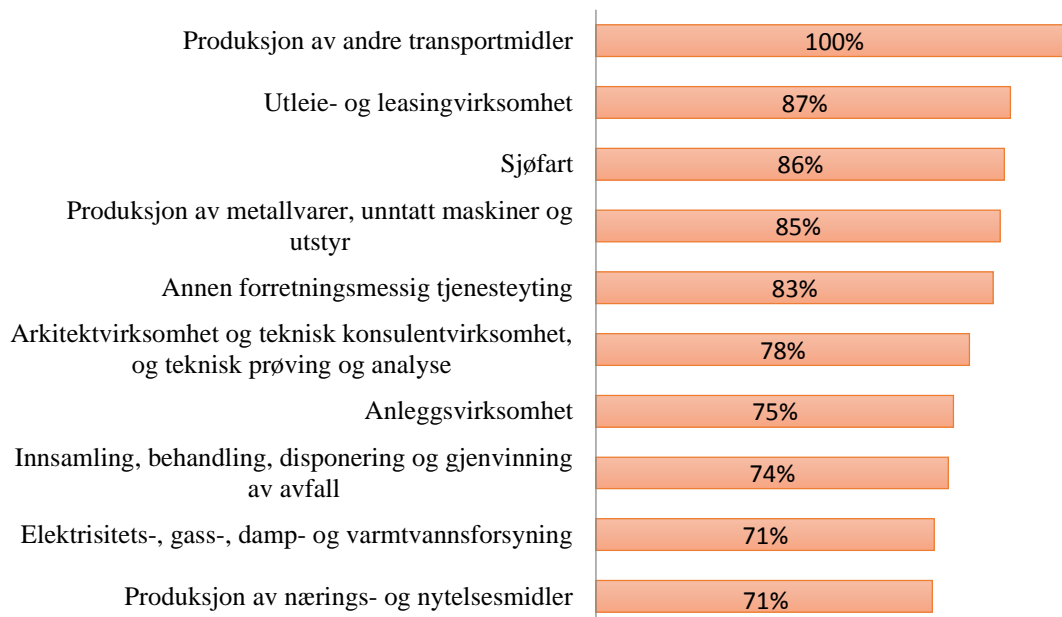
4.4.2 Forskjeller mellom næringer

I dette kapitlet går jeg litt mer i detalj, og ser på hvor stor andel av toppledere som blir rekruttert fra andre næringer. Det er totalt 87 næringer i standarden for næringsgruppering. En konsekvens av det er at en del næringer er representert med få virksomheter i datamaterialet. I denne fremstillingen har jeg utelatt næringer der antall observasjoner er mindre enn 20.

Totalt er 2455 av lederne i utvalget rekruttert fra en annen næring. Det er en andel på 53,7 %. Det finnes knapt næringer der flertallet av topplederne er rekruttert innad i næringen. Figur 3

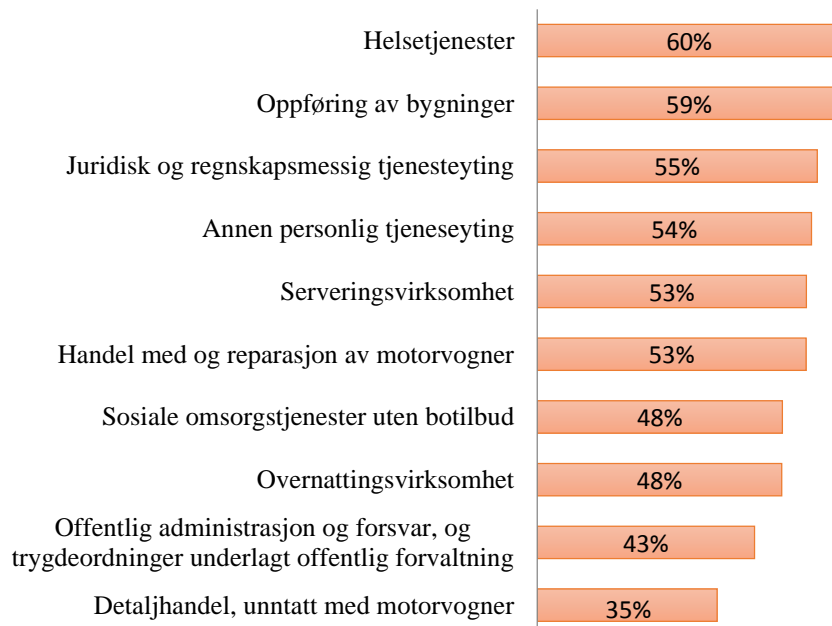
og 4 viser de ti næringene med høyest og lavest andel ledere som er rekruttert fra en annen næring.

Figur 4 Andel profesjonelle ledere etter næring. Topp 10



$n \geq 20$

Figur 5 Andel profesjonelle ledere etter næring. 10 laveste



$n \geq 20$

Av de 386 topplederne i utvalget som ble rekruttert fra en annen næring, men innenfor samme bransje er det noen som går igjen ofte. Tabell 2 gir en oversikt over de overgangene som går igjen flest ganger i utvalget. Overgangene i tabellen er 7 av 114 unike overganger mellom forskjellige næringer.

Tabellen viser at en stor andel av de som rekrutteres fra en annen næring i samme bransje kommer fra næringer som ligner mye på den de blir toppleder i. Det finnes også unntak som går igjen ofte som overgang fra handel med og reparasjon av motorvogner til detaljhandel, unntatt motorvogner.

Tabell 2 Vanlige overganger mellom næringer i samme bransje

Fra næring	Til næring	Antall
Detaljhandel, unntatt med motorvogner	Agentur- og engroshandel, unntatt med motorvogner	68
Agentur- og engroshandel, unntatt med motorvogner	Detaljhandel, unntatt med motorvogner	40
Serveringsvirksomhet	Overnattingsvirksomhet	39
Sosiale omsorgstjenester uten botilbud	Pleie- og omsorgstjenester i institusjon	12
Spesialisert bygge- og anleggsvirksomhet	Oppføring av bygninger	11
Handel med og reparasjon av motorvogner	Detaljhandel, unntatt med motorvogner	11
Spesialisert bygge- og anleggsvirksomhet	Anleggsvirksomhet	9

4.4.3 Bytter mellom bransjer

I dette kapittelet presenterer jeg resultater fra hver enkelt bransje som viser hvilke andre bransjer de rekrutterer ledere fra. Resultatene er fra de største bransjene, mens de minste bransjene er utelatt på grunn av for få observasjoner. Dette er interessant for hver enkelt bransje for å se hvor topplederne i bransjen har erfaring fra.

Tabell 3 viser at topplederne som rekrutteres fra andre bransjer i stor grad kommer fra bransjer som ikke er så ulike den de kommer til. Det hadde vært naturlig om en toppleder i hvert fall har litt peiling på noe av det virksomheten driver med, selv om vedkommende kommer fra en annen bransje.

For eksempel kommer 16 % av topplederne i industrien fra varehandel, reparasjon av motorvogner. Det kan tenkes at de industribedriftene de har blitt leder for produserer noe de har handlet med før, og dermed har en viss kjennskap til.

Det er også en rekke overganger som er ganske vanlige der bransjene ikke har noen ting med hverandre å gjøre. 4 % av lederne i industrien kommer fra finansierings- og forsikringsvirksomhet, 4 % av lederne innen bygge- og anleggsvirksomhet kommer fra informasjon og kommunikasjon, 5 % av lederne i varehandel, reparasjon av motorvogner, og overnattings- og serveringsvirksomhet kommer fra helse- og sosialtjenester.

Det er kanskje noe oppsiktsvekkende at ledere rekrutteres fra så vidt forskjellige bransjer. Vi kan i hvert fall være sikre på at disse lederne ikke er rekruttert på grunn av fag- og bransjekunnskap, men er profesjonelle ledere.

Offentlig administrasjon og forsvar og offentlige trygdeordninger og helse- og sosialtjenester er de to bransjene med størst grad av offentlige forvaltningsorganer i tabellen. Den viser at disse bransjene rekrutterer mest fra hverandre og fra undervisning, som også i hovedsak er offentlig. Det tyder på at det er ganske vanlig å rekruttere ledere innad i offentlig sektor.

Tabell 3 Toppledernes tidligere bransje. 5-6 største rekrutteringsarenaene for hver bransje

Bransje	Andel	<i>n</i>
Industri		274
Varehandel, reparasjon av motorvogner	16 %	
Forretningsmessig tjenesteyting	5 %	
Bygge- og anleggsvirksomhet	4 %	
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	4 %	
Jordbruk, skogbruk og fiske	3 %	
Bygge- og anleggsvirksomhet		268
Industri	10 %	
Varehandel, reparasjon av motorvogner	10 %	
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	8 %	
Omsetning og drift av fast eiendom	4 %	
Informasjon og kommunikasjon	4 %	
Forretningsmessig tjenesteyting	4 %	
Varehandel, reparasjon av motorvogner		1826
Forretningsmessig tjenesteyting	6 %	
Helse- og sosialtjenester	5 %	

Industri	4 %
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	2 %
Bygge- og anleggsvirksomhet	2 %
Transport og lagring	127
Varehandel, reparasjon av motorvogner	11 %
Forretningsmessig tjenesteyting	9 %
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	9 %
Industri	8 %
Bygge- og anleggsvirksomhet	5 %
Overnattings- og serveringsvirksomhet	481
Varehandel, reparasjon av motorvogner	11 %
Forretningsmessig tjenesteyting	6 %
Helse- og sosialtjenester	5 %
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	4 %
Undervisning	3 %
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	146
Industri	10 %
Informasjon og kommunikasjon	7 %
Forretningsmessig tjenesteyting	5 %
Finansierings- og forsikringsvirksomhet	5 %
Bygge- og anleggsvirksomhet	4 %
Varehandel, reparasjon av motorvogner	4 %
Forretningsmessig tjenesteyting	210
Varehandel, reparasjon av motorvogner	13 %
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	10 %
Informasjon og kommunikasjon	6 %
Industri	6 %
Bygge- og anleggsvirksomhet	5 %
Off. adm. og forsvar og offentlige trygdeordninger	239
Helse- og sosialtjenester	11 %
Undervisning	7 %
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	5 %
Informasjon og kommunikasjon	3 %
Annen tjenesteyting	3 %
Helse- og sosialtjenester	120
Undervisning	9 %
Off. adm. og forsvar og offentlige trygdeordninger	8 %
Varehandel, reparasjon av motorvogner	7 %
Faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting	4 %
Forretningsmessig tjenesteyting	3 %

4.5 Sammenligning mellom offentlig og privat sektor

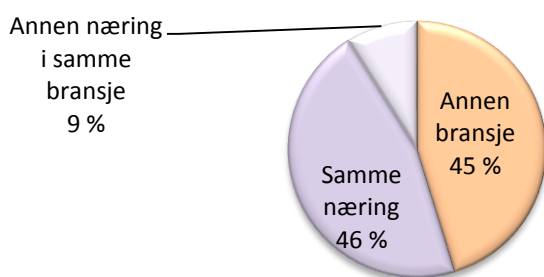
Dette kapitlet sammenligner resultater fra offentlig og privat sektor. Et stort overtall av virksomhetene i utvalget er private. Det reflekterer at det er flere private enn offentlige virksomheter i Norge. Figur 6 og 7 viser at 45,3 % av topplederne i privat sektor er rekruttert fra andre bransjer, mens det tilsvarende tallet for offentlig sektor er 45,8 %. Det ser dermed ut til at profesjonell ledelse er helt uavhengig av privat og offentlig sektor.

For å finne forskjeller mellom privat og offentlig sektor må vi se på rekruttering på tvers av næringer. I privat sektor er 8,9 % av topplederne rekruttert fra en annen næring i bransjen, mot 3,1 % i offentlig sektor. Forskjellen kan nok forklares med at næringsinndelingen er mindre detaljer for typisk offentlige forvaltningsorganer. Både bransjene offentlig administrasjon og forsvar, og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning og undervisning er ikke delt inn i næringer.

Dermed ser det ut til at new public management har hatt sin innvirkning på hvilke ledere som velges i offentlig sektor. I hvert fall hvis vi forutsetter at andelen faglige ledere var større før, i tråd med teorien.

Figur 6

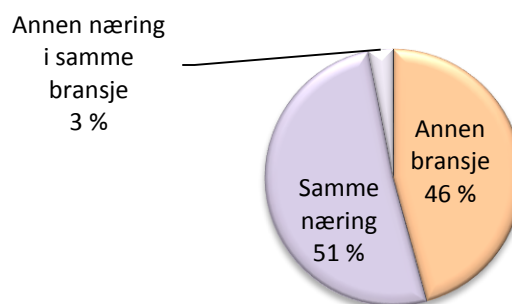
Andel profesjonelle ledere i privat sektor



n=4179

Figur 7

Andel profesjonelle ledere i offentlig sektor



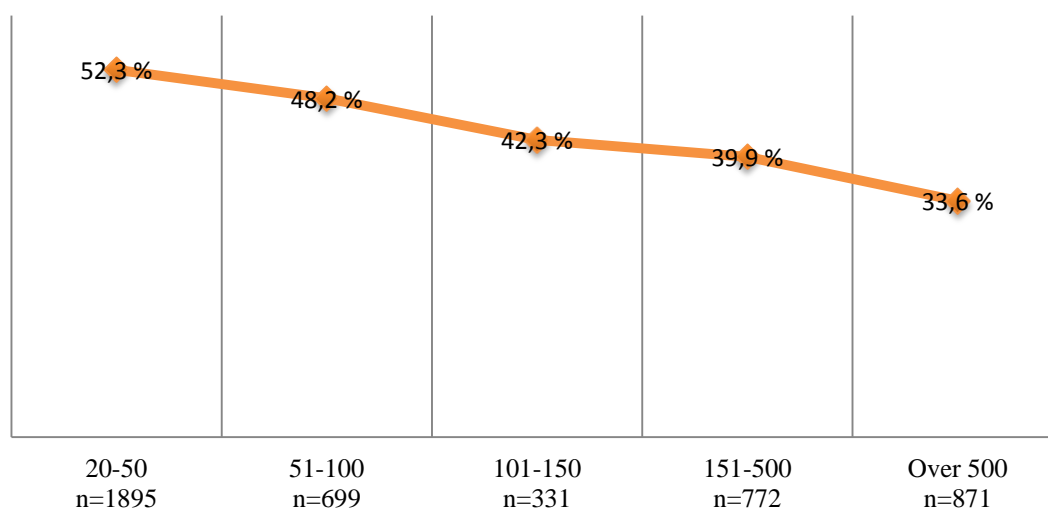
n=389

4.6 Sammenligning av virksomhetenes størrelse

Dette kapittelet sammenligner andelen profesjonelle ledere etter størrelsen på virksomheten. Jeg har brukt antall ansatte som et mål på virksomhetens størrelse. Det er det mest relevante målet når temaet er ledelse, siden ledelse handler mye om mennesker og relasjoner.

Figur 8 viser en tydelig negativ korrelasjon mellom virksomhetens størrelse og andel toppledere rekruttert fra andre bransjer. Dette er oppsiktsvekkende, siden jeg hadde forventet det motsatte.

Figur 8 Andel toppledere rekruttert fra annen bransje etter antall ansatte



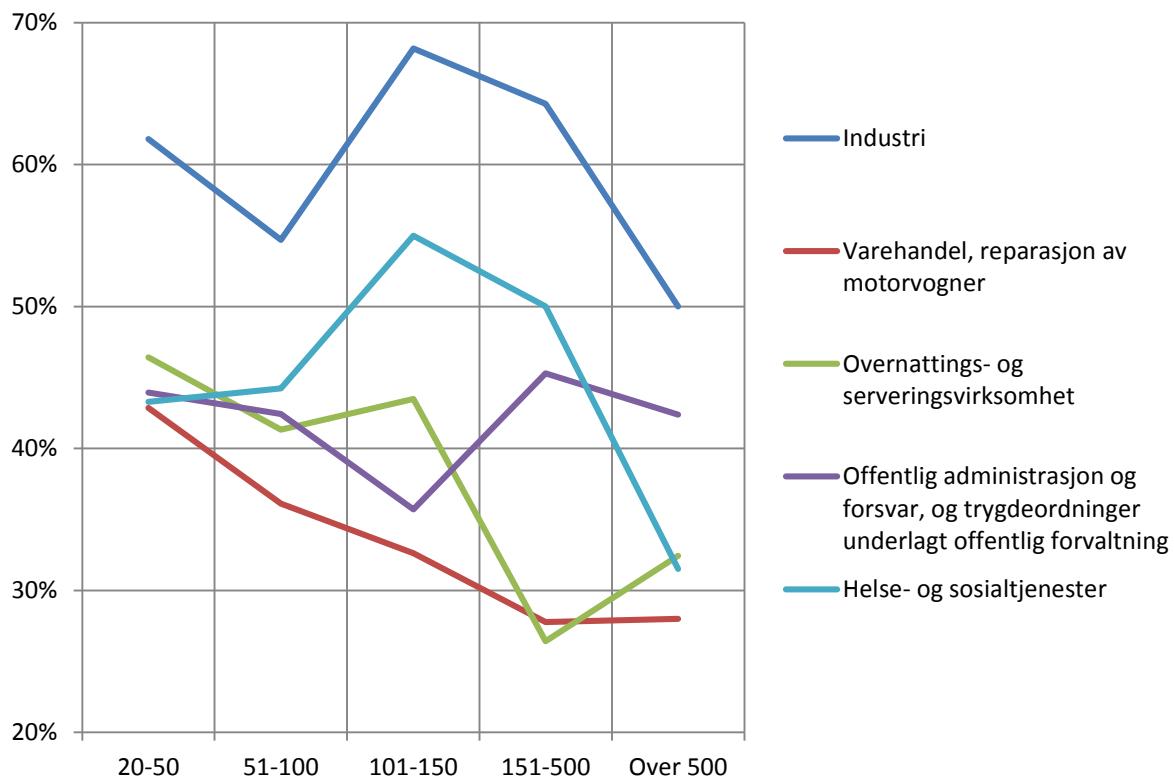
Ser vi på hver enkelt bransje er det ingen som viser klare motstridende resultater sammenlignet med den totale oversikten i figur 8. For bransjene industri og helse- og sosialtjenester er det faktisk de mellomstore virksomhetene som har en størst andel toppledere rekruttert fra andre bransjer. Begge bransjene har en vesentlig lavere andel eksternt rekrutterte toppledere i virksomheter med over 500 ansatte.

I offentlig administrasjon og forsvar, og trygdeordninger underlagt offentlig forvaltning er andelen toppledere rekruttert fra andre bransjer ganske jevn, med unntak av de mellomstore virksomhetene, der andelen er noe lavere.

Sammenligner vi gruppene med 20-50 ansatte og over 500 ansatte er andelen eksternt rekrutterte toppledere lavere i virksomhetene med over 500 ansatte for alle bransjer.

Figur 9 viser de samme dataene som figur 8, men inndelt etter bransjer. Her har jeg bare inkludert bransjer der antall observasjoner er minst 15 for alle trinn i antall ansatte.

Figur 9 Andel toppledere rekruttert fra annen bransje etter antall ansatte, fordelt på bransjer



n > 15 for alle bransjer og trinn

Kapittel 5 Diskusjon

5.1 Innledning

I dette kapittelet vil jeg drøfte resultatene og funnene i studien. Jeg vil sammenligne resultatene med teorien jeg presenterte i teorikapittelet og drøfte sammenhengene.

Først i kapittelet vil jeg diskutere de viktigste funnene, den totale andelen profesjonelle ledere og sammenhengen med antall ansatte. Deretter vil jeg gå mer i detalj på toppledernes tidligere stillinger og se på forskjellene mellom bransjer.

5.2 Hovedfunn

Resultatene fra studien viser at nesten halvparten av topplederne er rekruttert fra andre bransjer. Like mange toppledere er rekruttert fra en annen bransje som de som er rekruttert fra den samme næringen. Det er altså ingen tvil om at profesjonell ledelse er utbredt, og resultatene stemmer godt med teorien så langt.

De siste 8,5 prosentene, som er rekruttert fra en annen næring i samme bransje er vanskelig å klassifisere som faglige eller profesjonelle ledere. Det første eksemplet jeg trakk frem i resultatkapittelet var overgang fra produksjon av gummi og plastprodukter til produksjon av elektrisk utstyr. På lik linje med alle andre tenkelige overganger mellom industrinæringer er det snakk om produksjon av forskjellige ting. Det kreves forskjellig kompetanse for å produsere produktene og markedene kan være vidt forskjellige. Legger vi vekt på dette perspektivet kan vi også betrakte disse lederne som profesjonelle.

Det er heller ikke feil å betrakte disse lederne som faglige. Selv om de produserer forskjellige ting, er det mange fellesnevnerne. Begge næringene er en form for industri, og det er snakk om produksjon av fysiske produkter. Det er kontraster til andre bransjer, og det kan tenkes at en leder i industrien greit kan lede andre industribedrifter, men bør holde seg unna for eksempel helsetjenester eller overnattingsvirksomhet.

Større forskjell er det på de som går fra handel med og reparasjon av motorvogner til detaljhandel, unntatt motorvogner. De driver fortsatt med handel, men forlater den næringen de har kjennskap til for å handle med helt andre varer. Selv om de fortsatt er innenfor handelsbransjen heller disse topplederne mer mot idealet om profesjonell ledelse.

Jeg vil oppsummere så langt med at ledere som er rekruttert fra annen næring innenfor samme bransje ligger en plass mellom idealene om faglig og profesjonell ledelse. Noen av dem bør betraktes som profesjonelle ledere, men et flertall bør betraktes som faglige ledere. Disse lederne er vel og merke ledere som får lederjobben fordi de kjenner bransjen og faget. Siden de bytter næring innen samme bransje har de nok en del fagkunnskap, men det er usannsynlig at de er de beste fagpersonene og passer direkte inn i idealet om faglig ledelse. Dette beveger den totale andelen profesjonelle ledere til rett i underkant av 50 %.

Profesjonelle ledere er et fenomen som går igjen både i offentlig og privat sektor, på samme måte som de eksisterer i alle bransjer. I næringen produksjon av andre transportmidler finnes det ikke annet enn profesjonelle ledere, og det er ingen næringer eller bransjer med mindre enn en tredel profesjonelle ledere. Det er altså et universelt fenomen. Det taler for at ledelse kan betraktes som en profesjon i seg selv.

Resultatene viser en tydelig sammenheng mellom virksomhetens størrelse og andel profesjonelle ledere. For de minste virksomhetene med 20-50 ansatte er over halvparten av topplederne rekruttert fra andre bransjer. For de største virksomhetene med mer enn 500 ansatte er bare en av tre toppledere rekruttert fra andre bransjer. Dette er et overraskende resultat ettersom jeg forventet det motsatte, nemlig at de største virksomhetene skulle ha en større andel profesjonelle ledere.

Disse resultatene kan bety at jo større en virksomhet er, desto viktigere er det at topplederen har bransjekunnskap. Eller formulert på en annen måte, for store selskaper er det også stor risiko ved å ansette en toppleder som ikke kjenner bransjen.

Tilgangen på aktuelle toppledere kan være en annen årsak til at andelen profesjonelle ledere er lav blant de største virksomhetene. De har kanskje mulighet til å plukke toppledere fra mindre bedrifter i samme bransje, og de har flere mellomledere å velge mellom.

For de små virksomhetene kan det være vanskeligere å finne lederkandidater fra samme bransje. Geografien kan for eksempel være en utfordring, og gjøre at det er enklere å få tak i en leder fra en annen lokal virksomhet i stedet for å hente inn en fra samme bransje et annet sted i landet. Så er det kanskje unaturlig å gå fra å være leder i en stor virksomhet til å bli leder for en langt mindre, selv om det nok finnes mange eksempler på dette også. At det ser ut til å

være negativ sammenheng mellom antall virksomheter i bransjen og andel profesjonelle ledere støtter denne antagelsen, ved at bransjer med mange virksomheter lettere finner ledere med både leder- og bransjeeerfaring.

De største virksomhetene vil antagelig ha i pose og sekk når de rekrutterer ledere. De vil ha en leder med god kjennskap til bransjen og selskapets kjernevirksomhet. I tillegg skal vedkommende ha en rekke gode lederegenskaper. Som om ikke det var nok skal lederen gjerne også ha omstillingskompetanse og erfaring fra fusjoner. Stillingsannonsen som rektor ved NMBU var et eksempel på dette, og ble omtalt som en ”Jesus-beskrivelse”.

Den komplette leder skulle NMBU altså ha. En person det er tvilsomt om i hele tatt eksisterer, i så fall i ytterst få tilfeller og ikke i alle bransjer. Dette er sikkert drømmen til alle virksomheter. Å få en person med både gode lederegenskaper, ledererfaring og førstehånds erfaring med virksomhetens kjerneområde.

Jeg vil anta at de største virksomhetene kan plukke ledere som i hvert fall har erfaring både fra ledelse og fra faget. Det trenger selvfølgelig ikke bety at de er gode ledere, men det faller utenfor området til denne studien. I den andre siden av skalaen har mindre virksomheter innsett at de ikke får i pose og sekk, men må prioritere. Resultatene viser tydelig at mange gjør et bevisst valg og bestemmer at lederegenskaper er viktigere enn bransjeeerfaring og fagkunnskap.

Dersom tilgang på gode ledere er proporsjonalt med virksomhetens størrelse kan det tyde på at de mest effektive lederne er de med bransje- og fagkunnskap. På en annen side trenger det ikke være sammenheng mellom de lederne som lettest får topplederjobb og de som faktisk gjør en god jobb. Jan Ketil Arnulf(2012) understreker dette og sier at ledere ofte får jobben på grunn av CV-en, og sparken på grunn av personligheten.

De største virksomhetene var også de som knyttet seg til Kenning-skolen på 80-tallet. Dette bidrar også til at funnene om at de største virksomhetene har lavest andel profesjonelle ledere overraskende. Dermed kan det se ut som om de har tatt til seg kritikken mot Kenning og ønsker ledere som kjenner faget, eller i hvert fall bransjen.

Det er 30 år siden Kenning-skolen fikk sitt gjennomslag i Norge. Det er nok mange av tesene som står seg godt den dag i dag, men det skulle godt gjøres at alle tesene traff innertier, og

verden har utviklet seg siden. Ser vi resultatene for alle virksomheter under ett, tyder alt på at Kennings teser står seg godt. Dermed kan det også være tilfeldigheter at lederne i de største bedriftene kommer fra samme bransjen.

Likevel er det usannsynlig at lederrekruttering har med tilfeldigheter å gjøre. Det er en grunn til at store virksomheter i større grad rekrutterer faglige ledere. De årsakene som peker seg ut er risikoen ved å ha en leder som ikke kjenner bransjen, og tilgangen på personer med ledererfaring fra samme bransje. Det er jo ingen grunn til å rekruttere ledere fra andre bransjer når det finnes gode ledere som i tillegg kjenner faget og bransjen.

De faglige ledernes tidligere yrker viser at de ikke nødvendigvis passer til idealet om faglig ledelse. Det er kun 4,5 % av dem som kommer fra akademiske stillinger. Det kan bety at ledere som er rekruttert innad i bransjen heller ikke er de beste fagpersonene, men kanskje har personlige egenskaper som har brakt dem til lederstillingene.

Idealet innen faglig ledelse er at den beste fagpersonen får lederstillingen. Den beste fagpersonen kan også komme fra yrker med kortere utdanning, slags-, service og omsorgsykker eller håndverkere. De kan også komme via andre lederstillinger selvfølgelig. Likevel mener jeg at en så lav andel toppledere rekruttert fra akademiske yrker og yrker med kortere utdanning tilsier at en liten andel passer godt til idealet faglig ledelse.

Det kan være at Skogbrand Forsikringsselskap Gjensidig søker etter et utmerket eksempel på dagens leder. Som nevnt i innledningen søker de etter en som ikke nødvendigvis har erfaring fra skognæringen, men har interesse for næringen. Dette stemmer mer med moderne lederteorier og kunnskapssamfunnet, ved at lederen har interesse for bransjen og faget, og kan være nysgjerrige på sine medarbeideres arbeid, men lytte til dem, i stedet for å kommandere og være den som vet best.

Tabell 3 støtter dette, der mange av de vanligste overgangene skjer mellom bransjer med tilgrensende fagfelt og produkter. En person som har drevet innen varehandelen, for eksempel med salg av landbruksredskaper, vil sannsynligvis ha stor interesse for landbruksredskaper og kunne passe godt inn i en industribedrift som produserer landbruksredskaper.

Samtidig viser tabell 3 at det hyppige overganger mellom vidt forskjellige bransjer. Jeg vil tolke det som at det også er utbredt med profesjonelle ledere som ikke har noen kjennskap til bransjen og faget. I dagens samfunn, med internett og ofte enorme mengder data og lett tilgjengelig informasjon burde det være lett for en oppegående person å sette seg raskt inn i en ny bransje. Kanskje spesielt for dyktige ledere som er flinke til å lytte og stille de riktige spørsmålene.

Det finnes dokumenterte sammenhenger mellom ledelse og personlighet (Arnulf 2012). Personlighet er vanskelig, om ikke umulig å endre. Dermed kan det være vanskeligere for en fagperson å sette seg inn i fagfeltet ledelse enn det er for en person å sette seg inn i en bransje.

Funnene i tabell 3 kan også antyde at mange av de profesjonelle lederne ikke passer 100 % inn i idealet om profesjonell ledelse. Kenning mente at fagkunnskapen hindret ledere å utvikle en profesjonell forståelse av ledelse. Hvis mange av topplederne som rekrutteres fra andre bransjer har en viss kjennskap til bransjen, faget, produktet eller tjenesten kan det tale for at fagkunnskap i stedet er en forutsetning, som Arnulf hevder.

Det er sannsynlig at de mest effektive lederne vil ha litt kjennskap, eller i hvert fall interesse for bransjen. De må uansett til en viss grad sette seg inn i faglige problemstillinger for å kunne ta beslutninger på vegne av virksomheten.

Vi vet fortsatt ikke noe mer om forholdet mellom profesjonelle og faglige ledere tidligere. Forutsetter vi at teorien stemmer, så stod faglig ledelse sterkt i Norge fram til rundt 1980. At det ikke er tilfellet i dag betyr at det har skjedd en endring. Fra å ha ledere som er dyktige fagpersoner er vi nå omringet av profesjonelle ledere, som har lært kunsten å lede gjennom utdanning, erfaring og kurs.

Denne studien kan ikke si noe nøyaktig om når denne endringen har skjedd, eller i hvilket tempo. Hvis det fortsatt er slik i dag at andelen profesjonelle ledere er økende kan estimatet i denne studien undervurdere andelen. Grunnen til det er at lederne i utvalget kan ha blitt ansatt når som helst. Det finnes sikkert eksempler på ledere som har sittet i samme stillingen i mer enn 20 år, men det er rimelig å anta at gjennomsnittet ligger nærmere 4-5 år. En studie av lederansettelser det siste året kunne altså gitt en større andel profesjonelle ledere.

Endringen er av vesentlig betydning. Det er stor forskjell på en profesjonell leder og en faglig leder. I hvert fall mellom idealene. Endringen fra faglig til profesjonell ledelse har skjedd sammen med en rekke andre endringer og har sammenheng med økte krav om demokrati, åpenhet og medarbeidere som blir stadig mer kunnskapsrike og autonome.

5.3 Tidligere stillinger

Resultatene viser at nesten 40 % av topplederne som er rekruttert internt i bransjen kommer fra annen lederstilling. Dermed trenger de ikke nødvendigvis ha hatt hele karrieren sin fra bransjen, men være rekruttert til sin forrige lederstilling fra en annen bransje. Odd Arild Grefstad, som jeg trakk frem i innledningen er et eksempel på dette. Han var opprinnelig revisor, men ble rekruttert til topplederstillingen i Storebrand gjennom en rekke mellomlederstillinger i selskapet.

En stor andel av de som rekrutteres internt i bransjen kan altså være profesjonelle ledere på sin ferd gjennom forskjellige næringer og bransjer. Riktignok vil de uansett inneha en viss bransjekunnskap, men de er i hvert fall ikke de som kan faget best. Toppledere som er rekruttert fra andre lederstillinger internt i bransjen utgjør 22 % av alle topplederne. Legger vi til grunn av 40 % av dem opprinnelig kommer fra en annen bransje, kan vi operere med en andel profesjonelle ledere på 55-60 %.

Det er kanskje en overraskende liten andel av lederne som kommer fra en annen bransje som også kommer fra topplederstillinger. Man skulle tro at profesjonelle ledere i hvert fall har ledererfaring fra sin tidligere stilling. Riktignok er det en del som kommer fra mellomlederstillinger. I tillegg kan det hende at mange av de som hadde sitt tidligere yrke innen andre områder hadde mellomlederstillinger, men at mindre enn 50 % av arbeidet var ledelse.

Det er i hvert fall nærliggende å anta at de har en eller annen form for ledererfaring eller lederutdanning. I følge AFFs lederundersøkelse i 2011 hadde 27 % av norske ledere økonomisk administrativ utdanning (Colbjørnsen 2013). Det er selvsagt også en mulighet at de har hatt lederstillinger tidligere, men gått tilbake til faglig stilling. Det er også en mulighet at disse opprinnelig kommer fra den bransjen de ble rekruttert til som toppleder.

Det er ikke overraskende at det er flest avdelingsdirektører/produksjonsdirektører som blir toppledere i samme bransje, mens flest spesialdirektører blir toppledere i andre bransjer. Avdelingsdirektører er tettere knyttet til den faglige virksomheten og gjerne rekruttert fra fagstillinger. Spesialdirektører er mindre knyttet opp til faget, men arbeider heller med økonomi, salg, marked, HR og så videre. Dermed er det naturlig at spesialdirektørene har mindre tilknytning og i større grad skifter bransje enn avdelingsdirektørene.

Noe som er overraskende med resultatene er de som kommer fra akademiske yrker og yrker med kortere utdanning. Det hadde vært naturlig om disse ble ledere i egne virksomheter og bransjer, siden det er det faget de kan. I stedet er det langt flere med disse yrkesbakgrunnene som rekrutteres til topplerstilling i andre bransjer.

Disse yrkesgruppene er riktignok ganske sammensatte og kan selvfølgelig inneholde personer i ledende stillinger, men med mindre enn 50 % ledende oppgaver. En annen forklaring kan være at de som går fra akademiske yrker og lignende til topplerstillinger i egen bransje, går via avdelingslederstillinger i større grad. At ikke flere enn 7 % av topplerne kommer fra akademiske yrker indikerer at få av de beste fagfolkene blir ledere.

I følge AFFs lederundersøkelse er 26 % av ledere ingeniører (Colbjørnsen 2013). Kanskje er ingeniører på tur ut av lederstillingene, eller så indikerer resultatene bare at ingeniører holder seg i mellomlederstillinger og ikke blir toppledere. Flertallet av respondentene i lederundersøkelsen er mellomledere mens resultatene i denne studien inneholder kun toppledere. Det kan også tenkes at ingeniører i større grad er ledere i bedrifter under 20 ansatte.

Disse resultatene stemmer dermed godt overens med teorien om at faglige ledere er på vei ut. Det kan hende ingeniørene stod sterkere i det forrige århundret. De som ansetter ledere kan ha vektlagt lederegenskaper sterkere. I tillegg kan det tenkes at resultatkrav og målstyring kan ha bidratt til å skremme fagfolk unna lederstillinger.

5.4 Forskjeller mellom bransjer og næringer

Hvis kunnskapssamfunnet er en viktig driver for profesjonell ledelse kan vi forvente at kunnskapsintensive bransjer og næringer har en høy andel ledere rekruttert fra andre bransjer. Figur 3 viser at de bransjene med størst andel profesjonelle ledere er vannforsyning, avløps-

og renovasjonsvirksomhet, elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning og undervisning.

Undervisning er utvilsomt en kunnskapsintensiv bransje, og den høye andelen profesjonelle ledere her støtter opp under teorien om kunnskapssamfunnet som driver. Elektrisitets-, gass-, damp- og varmtvannsforsyning er også en bransje med høyt utdannede mennesker og avanserte metoder. Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet er kanskje ikke det vi forbinder med en typisk kompetansebransje, men det er nok stadig mer avanserte metoder der også.

I andre enden av skalaen finner vi varehandel, reparasjon av motorvogner. For å reparere motorvogner må man vite hva man gjør, men trenger ikke lang utdanning. Denne bransjen er åpenbart ingen kunnskapsintensiv bransje på samme måte som for eksempel undervisning. Det handler mer om å utføre enkle oppgaver fremfor å forvalte avansert kunnskap. Innen varehandel virker det som om kunnskap om varene er viktigere enn ledererfaring og kunnskap om ledelse.

Overnattings- og serveringsvirksomhet har også en lav andel profesjonelle ledere. Dette er en bransje med få krav til utdanning og avansert kompetanse. Finansierings- og forsikringsvirksomhet har samme andelen profesjonelle ledere, men den bransjen er mer kunnskapsintensiv. Det er en bransje som er strengt regulert og underlagt omfattende tilsyn. Det er en faktor som er med på å gjøre bransjekunnskapen viktig, og kan forklare hvorfor bransjen er et unntak og har relativt få profesjonelle ledere. I tillegg består sektoren av folk med økonomisk administrativ utdanning. Dermed kan det finnes mange med formell lederutdanning i sektoren, så de kan ha nok gode ledere å plukke fra internt.

Andre bransjer vi kan anse som relativt kunnskapsintensive er faglig, vitenskapelig og teknisk tjenesteyting, forretningsmessig tjenesteyting og informasjon og kommunikasjon. Alle ligger godt over gjennomsnittet. Mindre kunnskapsintensive næringer som transport og lagring og bygge og anleggsvirksomhet ligger også over gjennomsnittet, men lavere enn de jeg nevnte først.

Vi kan sammenligne bransjer på denne måten og gå mye dypere inn på hvilken grad av kunnskapsintensivitet det er i hver enkelt bransjen. Det er vanskelig å anslå dette, siden

forskjellene mellom virksomheter innad i bransjen gjerne er store. I grove trekk tør jeg likevel påstå at figur 3 viser at kunnskapsintensive bransjer har en større andel profesjonelle ledere.

Den viktigste faktoren for å kunne si at kunnskapssamfunnet er en driver for profesjonell ledelse er uansett utviklingen innad i hver bransje. Med andre ord antagelsen om at alle bransjer har blitt mer kunnskapsintensive. Ingen bransjer har mindre enn en tredjedel profesjonelle ledere, så vi finner dem over alt.

Industrien er en klassisk bransje der arbeidsoppgavene historisk sett har vært enkle og rutinepregede. På en annen side er industrien kanskje også den bransjen som har utviklet seg mest. Avansert teknologi har erstattet enkle arbeidsoppgaver, spesielt i et høykostnadsland som Norge. Dermed er dagens industri i stedet kunnskapsintensiv, og krever mye av de som arbeider der. De skal betjene og kontrollere avanserte maskiner og utvikle produkter i større grad enn å drive med enkle rutineoppgaver. Industri ligger midt på treet med 60 % profesjonelle ledere. Siden det er en stor og omfattende bransje er det vanskelig å trekke noen konklusjoner uten å gå mer detaljert til verks.

Figur 4 viser at flere industrinæringer har en meget høy andel profesjonelle ledere. Produksjon av transportmidler har hele 100 % profesjonelle. Produksjon av metallvarer, unntatt maskiner og utstyr har en andel på 85 %. Dette kan være næringer der mye av råvareproduksjonen og de enkle arbeidsoppgavene er outsourcet til lavkostnadsland. Dermed sitter de norske industribedriftene igjen med produktutvikling og ferdigstillelse og kan passe bedre til beskrivelsen av kunnskapsbedrift.

Konklusjon

Omkring halvparten av dagens toppledere i norske virksomheter med minst 20 ansatte kan betraktes som profesjonelle ledere. Dette gjelder både privat og offentlig sektor. Profesjonell ledelse er utbredt i alle bransjer og næringer, men med mye variasjon mellom dem.

Bransjemedianen viser en andel profesjonelle ledere på hele 61 %. Vannforsyning, avløps- og renovasjonsvirksomhet er den bransjen der profesjonelle ledere er mest utbredt. Hele 79 % av topplederne i bransjen er rekruttert fra andre bransjer. Varehandel, reparasjon av motorvogner har 33 % toppledere som kommer fra andre bransjer og er den bransjen med færrest profesjonelle ledere.

I kunnskapssamfunnet, med autonome, selvstendige og høyt utdannede medarbeidere trenger ikke lederen selv å kunne faget til sine medarbeidere. Det virker som om en av de sentrale tesene til Kenning om at en god leder kan lede hva som helst står seg godt i dag. Det samme gjelder tesen om at universelle prinsipper om ledelse kan benyttes i en hvilken som helst virksomhet.

Andelen profesjonelle ledere korrelerer negativt med antall ansatte i virksomheten. Grunnen til det kan være at større bedrifter har flere lederkandidater å velge mellom enn de mindre, og kan plukke folk som både kjenner bransjen og har ledererfaring. Mindre virksomheter kan ikke velge i pose og sekk på samme måte, men må prioritere. Da velger de ofte lederegenskaper og ansetter gjerne en person med ledererfaring fra en annen bransje.

Over en tredjedel av topplederne rekrutteres fra andre lederstillinger. Flere av de som bytter bransje kommer fra spesialdirektørstillinger, mens flere av de som rekrutteres internt i bransjen kommer fra avdelingsdirektørstillinger. Bare 7 % av topplederne kommer fra akademiske yrker, noe som tyder på at de beste fagfolkene ikke lengre blir ledere.

Videre forskning

Denne studien gir et overblikk over kunnskapen som finnes om forholdet mellom profesjonell og faglig ledelse, og den kommer med et bidrag til feltet ved å kartlegge utbredelsen av profesjonell ledelse. Under er noen punkter denne studien ikke sier noe om, men som hadde vært svært interessant å forske videre på.

- Fordeling mellom profesjonelle og faglige mellomledere?
- Har selskaper med profesjonelle toppledere bedre eller dårligere resultater enn selskaper med faglige toppledere?
- Styresammensetningen i aksjeselskaper og fordeling mellom fag/bransjekunnskap og kunnskap/erfaring i styring, ledelse og økonomi. Er det sammenheng mellom styresammensetningen og profesjonelle ledere?
- Hvordan er utviklingen i utbredelsen av profesjonell ledelse? Finnes det en trend?
- Hvilke egenskaper vektlegges i stillingsannonser?

Litteraturliste

- Abelia. *abelia.no*. 02 11 2015a. <http://abelia.no/bibliotek/kunnskapsbedrift-article1579-168.html> (funnet 11 02, 2015).
- Abelia. *abelia.no*. 02 11 2015b. <http://abelia.no/om-abelia/> (funnet 11 02, 2015).
- AFF. *AFF*. 03 11 2015. <http://www.aff.no/tjenester/solstrandprogrammet> (funnet 11 03, 2015).
- Arnulf, Jan Ketil. *Hva er Ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget, 2012.
- Boarding.no*. 23 10 2014. <http://www.boarding.no/art.asp?id=58836> (funnet 11 13, 2015).
- Byrkjeflot, Haldor. *Fra styring til ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget, 1997.
- Christensen, Tom. "Staten og reformenes forunderlige verden." *Nytt norsk tidsskrift*, 03 2006: 14 sider.
- Colbjørnsen, Tom. "Kap 2 Norske ledere i et nytt århundre - hva skjer?" I *Livet som leder. Lederundersøkelsen 3.0*, av R. Rønning mfl. Bergen: Fagbokforlaget, 2013.
- Dahlum, Sirianne. *SNL*. 04 09 2015. <https://snl.no/validitet> (funnet 10 02, 2015).
- DBH. *Database for statistikk om høgere utdanning*. 02 11 2015. http://dbh.nsd.uib.no/statistikk/rapport.action?visningId=156&visKode=false&columns=arstall&index=1&formel=422!8!423!8!424&hier=insttype!9!instkode!9!fakkode!9!ufakkode!9!progkode&sti=¶m=arstall%3D2015!8!2014!8!2013!8!2012!8!2011!9!dep_id%3D1 (funnet 11 02, 2015).
- e24. *e24*. 14 06 2011. <http://e24.no/jobb/jobbytter/geir-isaksen-ny-konsernsjef-i-nsb/20068651> (funnet 10 12, 2015).
- finn.no*. 09 09 2015a. <http://www.finn.no/finn/job/management/object?finnkode=64076794&searchclickthrough=true> (funnet 09 18, 2015).
- finn.no*. 01 09 2015b. <http://www.finn.no/finn/job/management/object?finnkode=63764510&searchclickthrough=true> (funnet 09 18, 2015).
- finn.no*. 28 08 2015c. <http://www.finn.no/finn/job/management/object?finnkode=63580908&searchclickthrough=true> (funnet 09 18, 2015).
- finn.no*. 27 08 2015d. <http://www.finn.no/finn/job/management/object?finnkode=63528834&searchclickthrough=true> (funnet 09 18, 2015).

Grønmo, Sigmund. *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget, 2004.

Knudsen, Gudmund. *SNL*. 27 03 2015. <https://snl.no/aksjeselskap> (funnet 11 03, 2015).

Knudsen, Gudmund. *SNL*. 27 03 2015. <https://snl.no/allmennaksjeselskap> (funnet 11 08, 2015).

Kunda, Gideon. "Bringing work back." *Organisazion science*, 02 2001: 21 sider.

Kunnskapsdepartementet. "Høring om endring av modell for styring og ledelse i universitets- og høyskoleloven." Kunnskapsdepartementet, 29 06 2015.

Kurt Klaudi Klausen, Krister Ståhlberg. "New public management, Kap 1." I *New public management i Norden*, av Krister Ståhlberg Kurt Klaudi Klausen. Viborg: Odense universitetsforlag, 1998.

NAV. *nav.no*. 17 09 2015. <https://www.nav.no/no/Bedrift/Oppfolging+og+rapportering/Aa-registeret+og+a-ordningen/Hva+er+er+Aa+registeret> (funnet 09 25, 2015).

NMBU. *NMBU*. 25 10 2015. <http://www.nmbu.no/om> (funnet 10 25, 2015).

NMBU. *NMBU Historie*. 22 10 2014.
<http://www.nmbu.no/om/historier/landbrukshistorie/historie/node/12448> (funnet 10 25, 2015).

NSB. *NSB*. 12 10 2015. <http://www.nsbkonsernet.no/no/person?key=156> (funnet 10 12, 2015).

Offshore.no. 10 11 2015. http://offshore.no/sak/250596_fra-first-house-til-norsk-olje-og-gass (funnet 11 13, 2015).

Regjeringen. "Lisboa-strategien." 23 11 2004.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/lisboa-strategien/id106068/> (funnet 11 02, 2015).

Sander, Kjetil. *Kunnskapssenteret*. 17 02 2014. <http://kunnskapssenteret.com/aker-modellen-til-george-kenning/> (funnet 09 25, 2015).

Sandvik, Alexander Madsen. "Ledelse av kunnskapsarbeid." *Magma*, 03 2011: 8 sider.

SNL. *SNL*. 14 02 2009. <https://snl.no/profesjonell> (funnet 10 02, 2015).

SSB. *Statistisk sentralbyrå, yrke*. 25 10 2015. <https://www.ssb.no/a/yrke/yrke.csv> (funnet 10 25, 2015).

Statistisk sentralbyrå. "Standard for næringsgruppering." Oslo: Statistisk Sentralbyrå, 01 01 2008.

Statistisk sentralbyrå. "Standard for yrkesklassifisering." Oslo: Statistisk Sentralbyrå, 12 1998.

Storebrand.no. 13 11 2015.

<https://www.storebrand.no/site/stb.nsf/Pages/konsernledelsen.html> (funnet 11 13, 2015).

Valebrokk, Kåre. *Aftenposten*. 17 04 2010.

<http://www.aftenposten.no/meninger/spaltister/valebrokk/Hjernevask-i-sjefsbransjen-6266331.html> (funnet 10 12, 2015).

Vidnes, Aksel Kjær. *Forskerforum*. 23 05 2013.

<http://www.forskerforum.no/wip4/maktkamp-paa-aas/d.epl?id=2131385> (funnet 11 02, 2015).

Vie, Ola Edvin. "Ledelse på norsk." *Magma*, 04 2012: 8 sider.

Wikipedia. 06 01 2015. https://no.wikipedia.org/wiki/Siri_Hatlen (funnet 11 13, 2015).

Wikipedia. 07 10 2015. https://no.wikipedia.org/wiki/Kirsti_Slotsvik (funnet 11 13, 2015).

Wikipedia. 06 10 2015. https://no.wikipedia.org/wiki/Terje_Moe_Gustavsen (funnet 11 13, 2015).



Norges miljø- og
biovitenskapelige
universitet

Postboks 5003
NO-1432 Ås 67
23 00 00
www.nmbu.no