



HØGSKOLEN I HARSTAD

Skriftserie

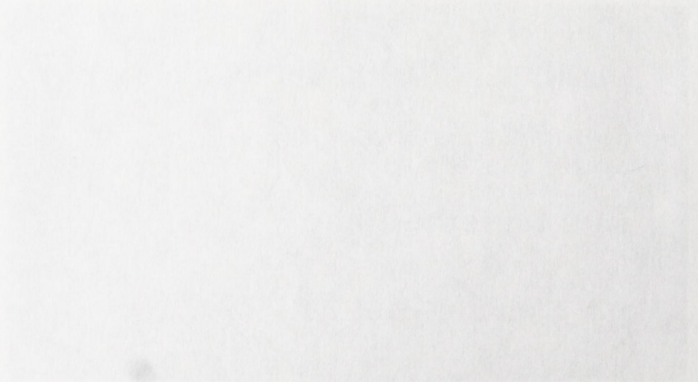
LØNNSREFORM OG LEDERMOBILITET

*Metodiske tilnærminger
og resultater*

Aud Merethe Alme

HiH Skriftserie 1997/8

1964
1965



HØGSKOLEN I HARSTAD
HARSTAD COLLEGE

Tittel Lønnsreform og ledermobilitet Metodiske tilnærminger og resultater		Nummer/Number 1997/8
		Sider/Pages 54
Forfatter/Author Aud Merethe Alme		
Avdeling/departement Avd. for Økonomi og samf.fag	Prosjekt/Project	
Sammendrag/Abstract <i>Artikkelen fokuserer på mobilitetsmønstrene i lederstillingene i Norge fra 1985 til 1993. Det sentrale spørsmålet er om lederlønnsreformen, som ble innført i staten i 1991, har ført til endringer i toppledernes rekrutterings- og avgangsmønstre. En av intensjonene med reformen var å forbedre statens muligheter for å rekruttere og holde på dyktige medarbeidere.</i> <i>Datagrunnlag og metodisk tilnærming beskrives inngående, for å vise hvordan mobilitet i organisasjoner kan kartlegges. Datamaterialet som artikkelen bygger på, viser at reformen i liten grad har medført endringer i mobilitetsmønstrene. Topplederne rekrutteres, etter reformen, fortsatt fra et internt statlig arbeidsmarked. Datamaterialet viser imidlertid tendenser til at reformen kan ha økt rekrutteringen på tvers av etatsgrensene internt i staten. Avgangsmønstrene viser at like mange toppledere går til egne etater, som til annen statlig virksomhet. Det er stor stabilitet i dette avgangsmønsteret før og etter lederlønnsreformen, også fordelt etter etatstilknytning.</i>		
Stikkord	Lederlønnsreform, ledermobilitet	Key Words
ISBN 82-453-0078-0	ISSN 0807-2698	

Innhold

1. Innledning 1	1
2. Teoretisk tilnærming	2
2.1 Et reform- og managementperspektiv	2
2.2 Et institusjonelt perspektiv	3
3. Datagrunnlag og metode	5
3.1 Tidsperiode, analyseområde og valg av metode	5
3.2 Lederstillinger, stillingsinnehavere og personer	6
3.2.1 Etablerte og nye lederstillinger	6
3.2.2 Antall stillingsinnehavere	9
3.2.3 Antall personer	11
3.3 Datagrunnlaget	12
3.4 Kodeboken	13
3.4.1 Bakgrunns- og organisasjonsvariabler	14
3.4.2 Rekrutteringsvariabler	14
3.4.3 Avgangsvariabler	15
3.4.4 Omorganisering og stillingsskifter	16
3.5 Registreringsskjema	16
3.6 Databehandling, reliabilitet og validitet	17
3.7 Analyse, statistisk metode og teknikk	22
3.8 Tolknings av analysen	23
4. Problemoppfatninger og lederlønsreform	26
4.1 Problemoppfatninger	26
4.2 Lederlønsreform: målkonflikter og restriktiv praktisering	30
5. Kjennetegn ved topplederne	31
5.1 Toppledernes etatstilknytning	32
6. Rekruttering til lederstillingene i staten	32
6.1 Stabilt antall søkere	33
6.2 Stabilt statlig arbeidsmarked	33
6.3 Internt rekrutteringsmønster	35
7. Avgang fra lederstillingene i staten	37
7.1 Avgang til pensjon	37
7.2 Internt avgangsmønster	39
8. Analyse	41
9. Avslutning	47
Litteraturliste	49

Tabelloversikt

Tabell 3.1	Oversikt over antall lederstillinger, stillingsinnehavere og personer	6
Tabell 3.2	Antall stillingsinnehavere i lederstillingene fra 1985 til 1993	8
Tabell 3.3	Antall nye lederstillinger fra 1985 til 1993	9
Tabell 3.4	Lederne rekruttert til lederstillingene i staten, fordelt etter rekrutteringstidspunkt. Råttall	10
Tabell 3.5	Ledernes avgang fra lederstillingene i staten, fordelt etter avgangstidspunkt, Råttall	11
Tabell 3.6	Antall personer registrert i lederstillingene fra 1985 til 1993	11
Tabell 6.1	Topplederes etatstilknytninger før og etter lederlønsreformen, fordelt etter rekrutterings- og avgangstidspunkter. Prosenttall	32
Tabell 6.2	Antall søkere før og etter lederlønsreformen. Gjennomsnitt	33
Tabell 6.3	Sektor topplerne rekrutteres fra før og etter lederlønsreformen. Prosenttall	34
Tabell 6.4	Sektor topplerne rekrutteres fra før og etter lederlønsreformen, fordelt etter rekrutteringstidspunkt og etatstilknytning. Prosenttall	34
Tabell 6.5	Etat topplerne rekrutteres fra før og etter lederlønsreformen, fordelt etter rekrutteringstidspunkt. Prosenttall	35
Tabell 6.6	Etat topplerne rekrutteres fra før og etter lederlønsreformen, fordelt etter rekrutteringstidspunkt og etatstilknytning. Prosenttall	36
Tabell 7.1	Sektor topplerne går til før og etter lederlønsreformen. Prosenttall	37
Tabell 7.2	Sektor topplerne går til før og etter lederlønsreformen, fordelt etter avgangstidspunkt og etatstilknytning. Prosenttall	38
Tabell 7.3	Etat topplerne går til før og etter lederlønsreformen, fordelt etter avgangstidspunkt. Prosenttall	40
Tabell 7.4	Etat topplerne går til før og etter lederlønsreformen, fordelt etter avgangstidspunkt og etatstilknytning. Prosenttall	40

1. Innledning¹

Tema for artikkelen er topplederers mobilitetsmønstre i staten fra 1985 til 1993. Jeg skal undersøke hvilken effekt lederlønsreformen i staten har hatt på styringen av mobilitetsmønstrene. Populasjonen er alle toppledere som har vært ansatt i lederstillingene i staten fra på ekspedisjonssjefsnivå og over fra 1985 til 1993, totalt 937 toppledere i 588 lederstillinger.

Jeg skal først gjøre rede for teoretisk tilnærming til utviklingen i mobilitetsmønstrene. Deretter beskriver jeg datagrunnlag og metodisk tilnærming: avgrensning av analyseområdet, vurdering av kildematerialet, datainnsamlingsteknikk, dataenes reliabilitet samt statistisk metode og teknikk. Datagrunnlag og metode vektlegges for å få fram hvordan man kan studere mobilitet i organisasjoner. I empiridelen skisserer jeg hvordan kritikken mot tradisjonell lønnsfastsettelse i staten kommer til uttrykk i ulike problemoppfatninger, og gjør kort rede for lederlønsreformen og praktisering av denne. Jeg presenterer lederne fordelt etter etats-tilknytning. Det vil deretter bli gitt en deskriptiv framstilling av ledernes mobilitetsmønstre fra 1985 til 1993, med vekt på utviklingen før og etter lederlønsreformen som ble iverksatt i juni 1991. Jeg skal for det første studere profilen i mobilitetsmønstrene før og etter lederlønsreformen. Deretter skal jeg vise i hvilken grad ulike faktorer knyttet til endring i lønsvilkår og ledernes etats-tilknytning medfører variasjon i ledernes mobilitetsmønstre.

En viktig grunn til å fokusere på variasjoner ut fra endring i lønsvilkår, er at jeg knytter tidspunktet for reformen til utviklingen i mobilitetsmønstrene. Ut fra dette kan jeg vurdere utviklingen i rekrutterings- og avgangsmønstrene før og etter lederlønsreformen. Jeg har valgt å fokusere på variasjoner etter etats-tilknytning, fordi tidligere studier har vist at organisasjonsfaktorer har stor innvirkning på hvilke holdninger og atferdsmønstre tjenestemennene har (Lægreid og Olsen 1978, Lægreid 1988, Egeberg 1989). Staten er svært heterogen, og det er viktige forskjeller mellom ulike deler av staten når det gjelder hvordan ulike sider ved forvaltningspolitikken blir oppfattet og håndtert (Helgesen, Lægreid og Matland 1988, Helgesen 1991, Lægreid 1991).

¹ For oversikt over fullstendig analysemodell, tabeller, kodebok, spørreskjema, registreringsskjema og etater som er inkludert i undersøkelsen, se Alme (1995). I denne artikkelen er det foretatt en avgrensning av antall uavhengige og avhengige variabler.

I analysedelen skal jeg vurdere i hvilken grad det før lønnsreformen var samsvar mellom problemoppfatningene rundt mobilitetsproblemene og faktisk mobilitetssituasjon i lederstillingene. Deretter undersøker jeg i hvilken grad det etter lønnsreformen var samsvar mellom forventninger til reformen og faktiske mobilitetmønstre i lederstillingene. Viser utviklingen i mobilitetmønstrene at mobilitetsproblemene blir mindre?

2. Teoretisk tilnærming

For å forklare utviklingen i mobilitetmønstrene før og etter lederlønsreformen vil jeg ta utgangspunkt i et reform-og management perspektiv og et institusjonelt perspektiv.

2.1 Et reform-og managementperspektiv

I et reformperspektiv har ledelsen klare mål, god forståelse av mål-middelsammenhenger, et godt kunnskapsgrunnlag og autoritet til å iverksette planene sine. Det forventes derfor å være sterke koplinger mellom problemoppfatninger rundt mobilitets-situasjonen og faktisk mobilitet før lederlønsreformen. I et reformperspektiv blir iverksetting av et lønnspolitisk tiltak på personalfeltet sett på som uproblematisk. Ut fra dette forventes det å være et samsvar mellom forventninger til reformen på mobilitetssituasjonen, og faktiske mobilitetmønstre etter lederlønsreformen.

Slik et reform-og managementperspektiv anvendes her er det basert på en kopling av økonomisk organisasjonsteori og managementlitteratur fra privat sektor, som i et fellesbegrep blir kalt New Public Management (Aucoin 1990, Hood 1991, Pollit 1990). Perspektivet forutsetter at aktørene handler ut fra en konsekvensorientert handlingslogikk (Olsen 1989:23). I kraft av å være offentlige tjenestemenn, vil lederne maksimere sine egeninteresser (Niskanen 1991). Dette vil de spesielt gjøre i saker knyttet til bl.a karrieremønstre og lønns- og insentivstrukturer (Egeberg 1994:7). Managementretningen fokuserer på motivasjonsteori og teknikker for bedre ledelse.

Ut fra disse forutsetningene forventer jeg at lederlønsreformen, med gunstigere lønns- og ansettelsesvilkår, vil medføre endringer i mobilitetmønstrene. Fordi lederne handler ut fra egeninteresse, vil antall søkere på lederstillingene gå opp og mens den eksterne avgangen vil øke før lederlønsreformen. Lederne vil trekkes mot de delene av arbeidsmarkedet som gir høyest lønn. Intern rekruttering vil være utbredt. Reformen vil imidlertid gjøre lederstillingene mer attraktive

i forhold til stillinger i andre deler av arbeidsmarkedet. Dette vil føre til en økning i antall søkere, og en nedgang i andelen toppledere som går over til privat sektor for å maksimere egne lønnsvilkår. Fordi atferd kan manipuleres ved hjelp av ytre insentiver forventer jeg at endring i rekrutteringskriterier vil medføre økt vektlegging av ekstern rekruttering både i forhold til andre statsetater, offentlig sektor forøvrig og fra privat sektor.

2.2 Et institusjonelt perspektiv

Institusjonell teori er ikke et homogent felt, men er preget av ulike hovedretninger (Scott 1994, Brunsson og Olsen 1990, Powell og DiMaggio 1991, Steinmo, Thelen og Longstreth 1992). Jeg tar utgangspunkt i to varianter av det institusjonelle perspektivet; institusjonaliserte organisasjoner og institusjonaliserte omgivelser. Et institusjonelt perspektiv retter søkelyset på hvordan institusjonelle faktorer påvirker både endringsprosesser og reformforsøk, og hvordan de kan bidra til at forandring og reformer av og til blir løst koplet til hverandre (Brunsson og Olsen 1990:25).

Institusjonaliserte organisasjoner

Tre grunnleggende idèer ligger til grunn for det institusjonelle perspektivet slik jeg bruker det her (Olsen 1992). For det første at handling skjer mer etter erfaringsbaserte og institusjonaliserte handlingsregler og normer for passende atferd enn på grunnlag av kalkulert egeninteresse. For det andre at institusjoner først og fremst er kilder til stabilitet, men at endring skjer i forbindelse med krise eller større samfunnsmessige endringer. For det tredje at organisasjonsaktørens preferanser er endogent definert ut fra institusjonaliserte strukturer og prosesser.

I utgangspunktet forventer jeg at det vil være variasjon i mobilitetsmønstrene før lederlønsreformen ut fra etatstilknytning. Normene for søking, rekruttering og avgang er i stor grad fastlagt i institusjonaliserte strukturer og prosesser. Mobilitetsmønstrene blir ofte regulert av stabile prosesser i de ulike lokalkulturene knyttet til hvem som kan søke på lederstillingene, hvem som bør rekrutteres og hvor ledernes neste stilling bør være.

Det er et velutbygget internt arbeidsmarked i de enkelte organisasjonene. Dette kan legge føringer på hvem som har fordel av å søke, ved at de som alt arbeider der blir favorisert når ledige stillinger skal fylles (Lægneid 1988:24). Det interne arbeidsmarkedet i en institusjonell tilnærming sikrer imidlertid en stabil tilgang på søkere (Helgesen 1990:2). Ut fra

dette forventer jeg derfor at det vil være liten variasjon i rekrutteringspraksisen før reformen, fordelt etter etatstilknytning. Fordi toppledere generelt sett ønsker å redusere overgangskostnadene når de begynner i nye stillinger, forventer jeg at omfanget av avgang f.eks til privat sektor før reformen vil være lite. Lederne vil i hovedsak gå til egne etater. Alternativet er at de går til annen statlig virksomhet som er forankret i samme identitet som den organisasjonen topplederen forlater, og da helst til samme type etat som de forlot. Det vil derfor være lite variasjon i avgangsmønstrene før lederlønsreformen, fordelt etter etatstilknytning. En institusjonell modell legger forøvrig liten vekt på avgang. Det forutsettes at lederne blir i organisasjonene hele karrieren. Avgang skjer først og fremst ved pensjonering eller dødsfall.

Ut fra disse forventningene vil det i liten grad være kopling mellom problemoppfatninger før reformen og faktiske mobilitetsmønstre. Fordi intendert reform sjelden blir gjennomført i tråd med intensjonene (Brunsson og Olsen 1990), forventer jeg etter reformen at det vil være stabilitet i etablerte mobilitetsmønstre. Det vil derfor være lite samsvar mellom forventningene til lederlønsreformen og faktisk mobilitetssituasjon etter lønsreformen.

Institusjonaliserte omgivelser

De institusjonelle omgivelsene preges av at det til enhver tid er noen framherskende verdier og normer for hva som er akseptable og riktige tenkemåter. Disse normene i omgivelsene blir ofte kalt institusjonaliserte, rasjonaliserte myter (Meyer og Rowan 1977). De rasjonaliserte mytene fungerer som et ferniss, som i liten grad har effekter av instrumentell karakter (Christensen 1991). Endring på symbolplanet kan tolkes som et ledd i at organisasjonen ønsker å signalisere vilje til forandring og fornyelse. Kravet til konformitet med de institusjonaliserte omgivelsene på den ene siden, og kravet til effektiv organisering på den andre siden må begge håndteres samtidig. Mange nyinstitusjonalister mener at organisasjoner løser dette ved å dekoppe adopterte løsninger og kjerneaktiviteten, eller produksjonen (Meyer og Rowan 1977, Brunsson 1989). På denne måten vil de adopterte standardene bare utgjøre et ferniss, mens kjerneaktiviteten holder fram som før.

Jeg forventer at problemoppfatningene rundt antall søkere og avgang fra lederstillingene før lederlønsreformen, er et resultat av påvirkning fra de institusjonaliserte omgivelsene. Før lønsreformen vil det derfor være lite samsvar mellom problemoppfatninger og faktiske søkings- og avgangsmønstre. Videre vil det være svake koplinger mellom forventninger til

reformen og faktiske mobilitetsmønstre etter lederlønsreformen. Mobilitetsmønstrene vil i stor grad reguleres av de samme stabile prosessene som før reformen. En forklaring på de manglende effektene er at vektleggingen av bl.a høyere lønn og markedsriterier for rekruttering først og fremst er en tilpasning til rasjonaliserte myter i omgivelsene. Tiltakene fungerer som ferniss, mens de opprinnelige mobilitetsmønstrene i stor utstrekning består.

3. Datagrunnlag og metode

I dette avsnittet skal jeg se hvordan analyseområdet er avgrenset, vurdere kildematerialet, datainnsamlingsteknikk, dataenes reliabilitet og validitet samt statistisk metode og teknikk.

3.1 Tidsperiode, analyseområde og valg av metode

Utgangspunktet for studiet er utviklingen i mobilitetsmønstrene i lederstillingene, relatert til en lederlønsreformen som ble iverksatt i juni 1991. Undersøkelsens analyseområde er avgrenset til å beskrive og forklare mobiliteten i lederstillingene i statlig sektor fra 1985 til 1993. Undersøkelsens populasjon er avgrenset ut fra lederstillingene som ble tatt ut av lønnsregulativet i 1990, d.v.s. ledere plassert i lønnstrinn 38 og over. For å kartlegge ledernes søkings- rekrutterings- og avgangsmønstre skal jeg se på mobiliteten internt i statlig sektor, og mellom statlig sektor og andre sektorer i arbeidslivet. Det vil ut fra problemstillingen være spesielt interessant å se på mobiliteten mellom statlig og privat sektor.

Statlig sektor blir i undersøkelsen definert som ordinære forvaltningsorganer (departementer og direktorater), deres underliggende etater og annen virksomhet i statlig sektor. Statlig sektor kan videre deles inn i to deler; en sentral og en ytre del. Den sentrale delen består av de ordinære forvaltningsorganene; departementer og direktorater. Den ytre delen består av andre underliggende etater, forsvaret og lokal statlig forvaltning (f. eks. fylkesmenn og veisjefer).

Valg av problemstilling i studiet har et deduktivt preg; jeg vil undersøke hvorvidt noen av de empiriske konsekvenser som kan avledes av teoriene er i samsvar med de faktiske forhold (Hellevik 1984:68). Valg av problemstilling samt ressurser påvirker valg av metode, og binder en seg på forhånd til en spesiell metode bør en være bevisst hvilke konsekvenser dette har (Holme og Solvang 1986:78).

Jeg har valgt et kvantitativt analyseopplegg for å kunne si noe generelt om ledernes mobilitetsmønstre; f.eks sammenhenger mellom uavhengige og avhengige variabler, hvor stort omfang et fenomen har, og variasjoner ut fra uavhengige variabler. En kvantitativ metode innebærer et ekstensivt analyseopplegg, der jeg går i bredden ved å ha få opplysninger om mange undersøkelsesenheter. Fordelene med et ekstensivt analyseopplegg ligger bl.a i de mulighetene mange enheter gir for å studere variasjon i hvilke egenskaper som forekommer hos enhetene (Hellevik 1984:25). Gjennom bruk av kodebok og registreringsskjema er observasjonene systematisert og strukturert. Jeg er opptatt av det gjennomsnittlige og representative. Framstilling og forklaring av et fenomen er hovedfokus, og variasjon på visse variabler kan evt. manipuleres frem (Holme og Solvang 1986:80-81).

Strukturelle data kartlegger stabile trekk ved det jeg studerer, trekk det kan være vanskelig å få fram gjennom aktør- eller prosessorienterte data (Enderud 1984:65). De strukturelle trekk i vår undersøkelse er statlige etaters rekrutteringspraksis og ledernes søkings- og avgangsmønstre. Slike strukturelle data kan ikke gi svar på hvilke mekanismer som arbeider innenfor organisasjonsstrukturen, en kan ikke si noe sikkert om hvilken rolle den enkelte leder spiller ut fra mobilitetsdataene (Læg Reid 1975:45). Dette begrenser tolkningsmulighetene i datamaterialet.

3.2 Lederstillinger, stillingsinnehavere og personer

Tabell 3.1 gir en oversikt over antall lederstillinger, stillingsinnehavere og personer som inngår i undersøkelsen.

Tabell 3.1 Oversikt over antall lederstillinger, stillingsinnehavere og personer.		
Antall lederstillinger (588)	Antall stillingsinnehavere (937)	Antall personer (791)

3.2.1 Etablerte og nye lederstillinger

Etablerte stillinger.

Med *lederstilling* menes i dette studiet lederstillinger i ordinære forvaltningsorganer og deres underliggende etater; bl.a departementsråder, ekspedisjonssjefer, ledere i de fleste direktorater, ledere i forvaltningsbedrifter, lederstillinger i forsvaret og enkelte andre lederstillinger f.eks sendemenn, fylkesmenn og universitetsdirektører (St.prp.nr.42 1990-91).

Den politiske ledelsen i departementene; statsråder og statssekretærer, er ikke inkludert i utvalget. Populasjonen i undersøkelsen er derfor samtlige ledere som har vært ansatt i lederstillinger i ordinære forvaltningsorganer og deres underliggende etater fra 1985 til 1993.

Før lederlønsreformen ble utvalget av lederstillinger bestemt ut fra stillinger som hadde samme, eller bedre lønnsvilkår som ekspedisjonssjefsstillingen fra 1985 og frem til iverksettelse av lederlønsreformen. Dette var stillinger som hadde lønnstrinn 36 fra 1985 til 1987, og lønnstrinn 38 fra 1987 til 1991. Lederne i lederstillinger som ble lagt ned før lederlønsreformen ble registrert hvis stillingen var lønnet i samme eller bedre lønnstrinn som ekspedisjonssjefene.

Etter lederlønsreformen var det mer problematisk å få til en sikker avgrensning av hvilke lederstillinger jeg skulle registrere lederne i. Årsaken til dette var først og fremst at kildene fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet ikke var fullstendig overlappende i synet på hvilke, og hvor mange stillinger som var omfattet av lederlønsreformen. En Protokoll fra møtet i Arbeids- og administrasjonsdepartementet (AAD 1991a), der representanter fra Statstjenestemannskartellet, Akademikernes Fellesorganisasjon, Yrkesorganisasjonenes Sentralforbund og Norsk Lærerlag var til stede, viste hvilke lederstillinger som var omfattet av reformen. Protokollen oppgav imidlertid ikke hvor mange stillinger av hver stillingstype i de ulike etatene som ble tatt ut av tariffavtalen. Det gjorde derimot en oversikt fra AAD (AAD 1991b), selv om dette ikke var helt entydig. Departementet opererte med "om lag 500 lederstillinger og "De 458 stillingene" (s.1), mens en gjennomgang av dokumentet viste totalt 447 stillinger. Etter at 11 biskoper og 30 ansatte i Statkraft var trukket ut ble tallet korrigert til 406 stillinger.

Gjennomgang av disse to dokumentene viste at det ene tok med enkelte lederstillinger som det andre dokumentet ikke regnet med. I tillegg ble det inngått kontrakter med ledere som ikke var nevnt i noen av disse dokumentene, men som kom fram i diverse lønnsstatistikker fra AAD (AAD 1992, AAD 1993a, AAD 1993b). Disse faktorene førte til at det etter lederlønsreformen var vanskelig å få en sikker avgrensning av hvilke, og i hvor mange lederstillinger jeg skulle registrere stillingsinnehavernes mobilitet.

Det mest hensiktsmessige var dermed å kombinere Statskalenderen og kildene AAD 1991 "Lederstillinger i staten, kategori plasseringer" og "Protokoll" (AAD 1991a) da jeg skulle definere utvalget av lederstillinger etter lederlønsreformen. I disse kildene fulgte jeg

stillingsbenevnelsene og tok med det antallet av lederstillinger som ble oppgitt i Statskalenderen.

Lederstillingene i forsvaret og utenriksstjenesten inkluderes i studien, selv om disse etatene har spesielle interne rekrutterings- og karrieresystemer med bl.a vekt på beordring og flytteplikt. Det blir interessant å diskutere hvorfor disse etatene ble inkludert i en lønnsreform, som i stor grad skulle demme opp for press fra det private næringslivet.

Fylkesmannstillingene blir ofte rekruttert fra politiske stillinger og er gjerne ikke så mye utsatt for konkurranse fra det private næringslivet. Likevel ble fylkesmannsstillingen inkludert i lederlønsreformen. Jeg valgte derfor å inkludere stillingen i studiet. Dommerstillingene ble ikke tatt med i studien da det ble vurdert og gjennomført et eget lønnsystem for dommere (AAD 1991:1). Tilsammen resulterte dette i et utvalg på 588 lederstillinger som ble fulgt fra 1985 til 1993. De forskjellige lederstillingene har hatt et varierende antall stillingsinnehavere (tabell 3.2): Oversikten viser at vel halvparten av lederstillingene har hatt 1 stillingsinnehaver, og omtrent en tredjedel av de samme stillingene har hatt to stillingsinnehavere. Disse tallene indikerer at det til en viss grad er stabilitet i lederstillingene.

Tabell 3.2 Antall stillingsinnehavere i lederstillingene fra 1985 til 1993.	
Antall stillingsinnehavere:	% (antall lederstillinger i parentes)
1 stillingsinnehaver	57 (333 lederstillinger)
2 stillingsinnehavere	30 (175 lederstillinger)
3 stillingsinnehavere	30 (69 lederstillinger)
4 stillingsinnehavere	2 (10 ledertillinger)
5 stillingsinnehavere	- (1 lederstilling)
N=100%	100 (588 lederstillinger)

Nye lederstillinger

Alle lederstillingene som ble opprettet og fulgt før lederlønsreformen ble også fulgt etter lederlønsreformen. Da undersøkelsen startet 01.01.1985 registrerte jeg stillingsinnehavere i 357 lederstillinger i staten. Det ble opprettet fra 19 til 32 lederstillinger i årene fra 1985 til 1993. Inkludert stillingsveksten har jeg registrert stillingsinnehavere i 588 lederstillinger fra 1985 til 1993. En del lederstillinger ble imidlertid nedlagt i samme periode. Datamaterialet

gir ikke direkte opplysninger om antall nedlagte lederstillinger, men da studiet ble avsluttet 30.06.1993 var 449 stillingsinnehavere fortsatt ansatt i lederstillingene (tabell 3.3).

Tabell 3.3 Antall nye lederstillinger fra 1985 til 1993.										
An.st 1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993	SUM
(357)	(32)	(21)	(27)	(27)	(24)	(23)	(26)	(19)	(32)	(588)

Differansen mellom det totale antallet lederstillinger (588), og antallet stillingsinnehavere i lederstillingene 30.06. 1993 er 139 lederstillinger. Dette kan bety at 139 stillinger er nedlagt fra 1985 til 1993. Summerer jeg antall nye lederstillinger fra 1985 til 1993 (231 stillinger, tabell 3.3) og trekker fra 139 antatt nedlagte stillinger får jeg en netto stillingsvekst på 82 lederstillinger². I undersøkelsen registreres det stillingsinnehavere i lederstillinger fra 120 etater. En netto vekst på 82 lederstillinger over 9 år i 120 etater antar jeg dermed i liten grad vil føre til variasjoner av betydning i mobilitetsmønstrene over tid.

Da jeg registrerte stillingsinnehaverne i lederstillingene fikk hver stilling et nummer. Dette har gjort det mulig å få informasjon om eksakt hvor mange lederstillinger som var med i studiet. Fordelen med å ha lederstilling som analyseenheten i studiet ville vært at jeg kunne undersøkt mobilitetsmønstrene i de forskjellige stillingene. Jeg har imidlertid valgt å ha stillingsinnehaver som analyseenhet, slik at jeg får et bilde av den totale mobiliteten i lederstillingene.

3.2.2 Antall stillingsinnehavere

Undersøkelsens populasjon er stillingsinnehaverne som rekrutteres til lederstillingene som ble plukket ut etter kriteriene i avsnitt 3.2.1. Stillingsinnehaverne er lederne i lederstillingene, og definert som enhetene i undersøkelsen. Stillingsinnehaverne blir heretter omtalt som lederne i lederstillingene. Ved hvert stillingsskifte blir neste leder registrert som neste leder i samme lederstilling. Lederne i stillingene får et nummer som går fortløpende etterhvert som det blir

² 588 lederstillinger totalt fra 1985 til 1993 - 357 stillingsinnehavere i 357 lederstillinger da undersøkelsen ble avsluttet= 231 lederstillinger - 139 nedlagte lederstillinger = en netto stillingsvekst på 82 lederstillinger.

registrert stillingsskifter i lederstillingene. Ved å følge hver lederstilling fra 1985 til 1993 blir enhetene definert og registrert.

Fordelen med å ha leder som enhet i undersøkelsen er at jeg får en oversikt over hvor mange ledere som totalt sett har gått inn og ut av lederstillingene fra 1985 til 1993.

Rekruttering og avgang av ledere

Datamaterialet omfatter 937 ledere. For å få en oversikt over hvordan lederne fordeler seg i datamaterialet, skal jeg se hvor mange som rekrutteres til og hvor mange som slutter i lederstillingene fra 1985 til 1993. Ut fra problemstillingen er det viktig å få fram profilen før og etter lederlønsreformen. Derfor deler jeg rekrutterings- og avgangstidspunktene inn i disse to periodene. For å få fram utviklingen over tid tar jeg også med to kontrollperioder før lederlønsreformen.

Tabell 3.4 viser at 764 ledere ble ansatt før reformen, mens 129 ble rekruttert etter lønnstiltaket.

Tabell 3.4 Lederne rekruttert til lederstillingene i staten, fordelt etter rekrutteringstidspunkt.				Råttall.
Periode:	Før juni 1991	Etter juni 1991	1.Kontr.periode 1985-87	2.Kontr.periode 1988-90
Ledere:	(764) ⁴	(129)	(537)	(214) ⁵
Opplysning mangler: ³				

Tabell 3.5 viser ledernes avgang fra lederstillingene fra 1985 til 1993. Sammenlikner jeg tabellene ser jeg at 362 ledere var ansatt i lederstillingene 01.01.1985 da studiet startet, mens det pr. 30.06.1993 var ansatt 453 ledere i lederstillingene. I alle tidsperiodene ble det ansatt flere ledere enn antallet enheter som sluttet. Denne utviklingen skyldes hovedsaklig en netto

³ Inkluderer ledere som ble rekruttert rundt iverksettelsen av lederlønsreformen, og som jeg derfor ikke har et eksakt rekrutteringstidspunkt på.

⁴ Inkluderer 362 ledere som var ansatt da studiet startet 01.01.1985. Av disse 362 lederne hadde 5 stk. permisjon/tjenestefri da undersøkelsen startet. Disse var ikke registrert som sluttet i lederstillingene sine.

⁵ 14 ledere som rekrutteres fra 01.01.1991-31.05.1991 blir ikke inkludert i 2.kontrolleperiode. Dette får imidlertid marginal innvirkning på tendensene i datamaterialet før og etter lederlønsreformen.

stillingsvekst på 82 lederstillinger fra 1985 til 1993, som jeg kommenterte i avsnitt 3.2.1.

Periode:	Før juni 1991	Etter juni 1991	1.Kontr.periode 1985-87	2.Kontr.periode 1988-90
Ledere:	(290)	(136)	(117)	(191)
Opplysning mangler:68 ⁶ Utelatt:443 ⁷				

3.2.3 Antall personer

I tillegg til å registrere hver enkelt leder i lederstillingene, har jeg også registrert hvor mange personer som utgjør de 937 lederne i studien. En person kan registreres som flere ledere hvis vedkommende skifter lederstilling. Samme person blir registrert som en ny leder i neste stilling. Tabell 3.6 viser at av 791 personer som er registrert i undersøkelsen blir 84% av disse registrert 1 gang, d.v.s. at de kun blir registrert i en lederstilling. 128 personer har vært registrert mer enn 1 gang, de har m.a.o vært registrert som ledere i mer enn 1 lederstilling. Antallet ledere er derfor større enn antallet personer som registreres i studiet.

Antall ganger:	% (antall personer i parentes)
1 gang	84 (663 personer)
2 ganger	14 (112 personer)
3 ganger	2 (15 personer)
4 ganger	- (- personer)
5 ganger	- (1 person)
SUM=	100 (791 personer)

Hver person fikk et personlig nummer som de ble registrert etter da de skiftet stilling. Slik fikk jeg opplysninger om hvor mange personer studien omfatter. Navnelistene fanger opp personer som har vært inne i populasjonen, gått ut og kommet inn igjen; slangemobilitet.

⁶ Opplysning mangler på 68 ledere som jeg ikke hadde et eksakt avgangstidspunkt på, og som jeg dermed ikke kunne tildele verdi "før eller" på variabelen for avgangstidspunkt.

⁷ Inkluderer 438 ledere som fortsatt var ansatt, og 5 ledere som hadde tjenestefri/permisjon da datainnsamlingen ble avsluttet.

Fordelene med å registrere datamaterialet etter person er at en kan følge hver enkelt person sin karriere over flere år. Jeg ønsket imidlertid å få en oversikt over rekrutteringen og avgangen totalt sett i lederstillingene. Derfor har jeg valgt å ha leder som analyseenhet.

3.3 Datagrunnlaget⁸

Når det gjelder datakilder kan det skilles mellom primær- og sekundærdata. Primærdata samles inn av forskeren til eget formål, f.eks intervju, spørreskjema, deltakende observasjon o.l. Sekundærdata er eksisterende informasjon som blir behandlet av forskeren. Dette kan være offentlig statistikk eller annet skriftlig materiale. Våre datakilder er i hovedsak data av siste type.

I Statskalenderen for årene 1985 til og med 1994 fikk jeg opplysninger om hvem som satt i lederstillingene fra 01.01.1985 til 30.06.1993. Statskalenderen ga opplysninger om ledernes navn, alder, kjønn, profesjonstilknytning, etatstilknytning, lederstilling, rekrutteringstidspunkt, lønnsvilkår i stillingen, avgangstidspunkt og tjenestetid. Statskalenderen ga også opplysninger om omorganiseringer i forvaltningen. Hvis lederne ble rekruttert fra og gikk til etater/lederstillinger i statlig sektor gav også Statskalenderen opplysninger om dette.

Opplysninger om antall søkere på lederstillingene, hvem som ble rekruttert til lederstillingen, rekrutteringstidspunkt, rekrutteringsmåte og eksamenskarakter fikk jeg fra Stortingsmelding nr.6 "Embetsutnemningar m.m " fra 01.07. 1974 til 30.06. 1993. De samme opplysningene om ledere som ble ansatt fra 01.07. 1950 til 30.06. 1974 ble hentet fra Odelstingsmelding nr.1. Dokumentene Protokoll (AAD 1991a) og " Lederstillinger i staten, kategori plasseringer" (AAD 1991b) ga opplysninger om hvilke og hvor mange lederstillinger av hver type som ble tatt ut av hovedtariffavtalen våren 1990. Lønnsstatistikkene fra Arbeids- og administrasjonsdepartementet, senere Administrasjonsdepartementet, viste hvilke ledere som var plassert i de forskjellige lønnskategorier, og størrelsen på eventuelle individuelle lønnstillegg etter lederlønsreformen (AAD 1992, AD 1993a, AD 1993b).

Opplysninger om lederne som ble rekruttert fra stillinger utenfor statlig sektor fikk jeg ikke i Statskalenderen. Dette var hovedsaklig rekruttering fra stillinger i

⁸ Viser undersøkelsens totale datagrunnlag (Alme 1995). I denne artikkelen brukes kun deler av det omfattende datamaterialet.

kommunal/fylkeskommunal sektor, arbeids- og næringslivsorganisasjoner og privat sektor. Jeg sendte spørreskjema til 106 ledere som enten var rekruttert fra/gikk til etater i disse sektorene fra 1985 til 1993. 81% av personene svarte på spørreskjemaet. Svarprosenten er i overkant av det som er oppnådd i tilsvarende studier (Læg Reid og Olsen 1978, Christensen og Egeberg 1989, Helgesen, Læg Reid og Matland 1988, Mjør 1994)

Registreringsskjemaet hadde en samlekategori for om lederne kom fra stillinger og etater/gikk til etater i statlig sektor. Dette inkluderte både egen etat innenfor ordinære forvaltningsorganer eller deres underliggende etater og annen virksomhet i statlig sektor. For å få fram den interne mobiliteten i statlig sektor laget jeg, etter at registreringsarbeidet var ferdig, imidlertid nye verdier for tilknytning til statlig sektor. I stedet for å ha en samlekategori for kom fra/gikk til statlig sektor, splittet jeg opp statlig sektor til en verdi for "egen etat" og en verdi for "annen statlig virksomhet". Den siste verdien omfatter statlig sektor innenfor ordinære forvaltningsorganer, deres underliggende etater og all annen statlig virksomhet unntatt den etaten lederen kom fra/gikk til.

I de tilfellene jeg manglet mobilitetsdata, henvendte jeg meg til etatene der lederne har eller hadde hatt en lederstilling. Personaldirektører og lønnskontorene i disse etatene ga i stor grad opplysninger om privatadressene eller adressen til den nye arbeidsplassen til ledere som hadde vært ansatt hos dem. I mange tilfeller ga de også opplysninger om siste sektor/etat/stilling før vedkommende ble ansatt hos dem, og hvilken sektor og etat lederen gikk til etter å ha sluttet i en lederstilling hos dem. Televerkets nummeropplysning ga oss de siste privatadressene til personer jeg sendte spørreskjema til.

Data om problemoppfatninger, verdigrunnlag og handlingsprogrammene rundt mobiliteten i lederstillingene er hentet fra forskjellige kilder; offentlige dokumenter (bl.a. Innstilling fra embetsmannsutvalget 1989, AAD 1991, AD 1993a, St.forh.nr.178 1991, St.forh.nr.8 1991-1992, St.prp.nr.42 1990-1991, St.prp.nr.1 1992-93), avisutklipp (Dagens Næringsliv 10.11.1988) og tidligere studier (bl.a. Læg Reid 1989, Læg Reid 1989b, Helgesen 1990, Læg Reid 1991, Læg Reid og Mjør 1993, Mjør 1994).

3.4 Kodeboken

Før registreringen ble det utarbeidet kodebok for alle lederne. Visse justeringer viste seg imidlertid å være nødvendig under datainnsamlingen.

3.4.1 Bakgrunns- og organisasjonsvariabler

Her har jeg registrert ledernes kjønn, fødselsår, profesjonstilknytning, etatstilknytning og lederstilling. Etatene ble delt inn i forhold til ordinære forvaltningsorganer og deres underliggende etater i Statskalenderen fra 1985 til 1994. Lederstillingene ble inndelt etter nivå og tilknytning til regjering og departementer. Til slutt registrerte jeg ledernes ansettelsesforhold.

3.4.2. Rekrutteringsvariabler

Jeg kodet karriere ved å ta utgangspunkt i lederne som var ansatt i lederstillingene 01.01.1985. Stillingskifter og rekrutteringstidspunkt registrerte jeg det året lederen faktisk begynte i stillingen. Derfor kodet jeg året for konstituering, og ikke året for formell ansettelse i de tilfellene der lederne ble konstituert i stillingen før han/hun ble fast ansatt. Jeg tok utgangspunkt i Stortingsmelding nr.6 og året/datoen lederen ble ansatt. Den forrige lederen ble registrert som sluttet fra den datoen neste leder ble ansatt. Dette gjorde jeg for å få kontinuitet i rekrutteringsmønstrene. Jeg tok dermed ikke hensyn til oppsigelsestid etc.

I Alme (1995) er det tre variabler for rekruttering; hvilken sektor, etat og stilling lederne kommer fra. I denne artikkelen avgrensers vi oss til å se på hvilken sektor og etat lederen kommer fra. Hvilken *sektor* lederne kommer fra viser om lederne rekrutteres eksternt eller internt. Ekstern rekruttering innebærer at lederne enten kommer fra kommunal/fylkeskommunal sektor, privat sektor, arbeids-og næringslivsorganisasjoner eller annet. Lederne blir rekruttert internt hvis de kommer fra egne etater eller fra annen statlig virksomhet. Annen statlig virksomhet defineres her som andre statlige etater innenfor ordinære forvaltningsorganer og deres underliggende etater. Intern rekruttering i staten registrerte jeg gjennom hvilken type *etat* lederne kommer fra. I tillegg kommer verdien "annen statlig virksomhet". Her defineres annen statlig virksomhet som statlige etater utenfor ordinære forvaltningsorganer og deres underliggende etater.

3.4.3. Avgangsvariabler

Avgangsvariablene består av tidspunkt for tjenestefri/permisjon⁹, avgangstidspunkt, tjenestetid og hvilken sektor og etat lederne gikk til etter å ha forlatt en lederstilling. Vi skal se på hvilken sektor og etat lederne gikk til.

Ledernes *avgangstidspunkt* ble i de fleste tilfellene registrert ut fra når neste leder ble rekruttert til lederstillingen. Hvis stillingene ble lagt ned kunne avgangstidspunktet også beregnes ut fra den første Statskalenderen lederen ikke stod nevnt i den gamle stillingen. Jeg registrerte at lederen sluttet ett år før den siste Statskalenderen vedkommende ikke stod nevnt i.

Jeg brukte verdien "opplysning mangler" i de tilfellene jeg ikke visste eksakt når lederen sluttet. Dette gjelder spesielt når stillingsskiftene ikke var utlyst i Stortingsmelding nr.6. Hvis det ikke begynte en ny leder i stillingen var det vanskelig å få tak i det eksakte avgangstidspunktet. I tabell 3.5 ser jeg at dette gjelder 68 ledere, og det vil dermed ha liten innvirkning på det totale mobilitetsmønsteret.

I ledernes *tjenestetid* regnet jeg ikke med året de ble rekruttert, men jeg tok med året lederen sluttet. Jeg trakk fra tiden lederne hadde hatt tjenestefri/permisjon. Det var vanskelig å få tjenestetiden nøyaktig hos de lederne jeg ikke hadde et presist avgangstidspunkt på, og dette kan være en feilkilde. Tjenestetiden kunne få registrert 1 år for mye eller 1 år for lite. Igjen gjelder dette et lite antall ledere, og vil ha liten innvirkning på tendensene i mobilitetsmønstrene.

Avgang til ulike *sektorer* viser om ledernes avgang er ekstern eller intern. Ekstern avgang innebærer at lederne velger å gå til kommunal/fylkeskommunal sektor, privat sektor, arbeids- og næringslivsorganisasjoner eller annet. Intern avgang betyr at lederne går til egne etater eller annen statlig virksomhet. Annen statlig virksomhet defineres her som andre statlige etater innenfor ordinære forvaltningsorganer og deres underliggende etater. Avgang

⁹ Året for *tjenestefri/permisjon* ble beregnet ut fra det første året dette stod i Statskalenderen og ett år tilbake i tid. Kun tjenestefri/permisjon som ble inngått etter 1985 ble registrert, eventuelt om de hadde tjenestefri/permisjon da undersøkelsen startet eller ble avsluttet. Eventuelle perioder med tjenestefri/permisjon før 1985 ble ikke trukket fra i tjenestetiden. Avsluttet tjenestefri/permisjon ble beregnet ut fra når lederen var tilbake i lederstillingen og ett år tilbake i tid.

En del av dem som hadde permisjon/tjenestefri kom ikke tilbake til etaten og lederstillingen da permisjonen var over. En kan i realiteten si at disse lederne sluttet i lederstillingene og evt. etaten da de fikk permisjon. Lederne ble imidlertid ikke registrert som sluttet i stillingene før de ikke lenger stod oppført i Statskalenderen i sine gamle lederstillinger. Men siden jeg er opptatt av faktisk tjenestetid blir tjenestetiden til lederne beregnet ut fra hvor mange år de var ansatt i lederstillingen før de tok tjenestefri/permisjon.

Die Ergebnisse der Untersuchung sind in Tabelle 1 dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Teilnehmer die Aufgabenstellung als schwierig empfanden. Die meisten Teilnehmer gaben an, dass sie die Aufgabenstellung nicht lösen konnten.

Die Ergebnisse der Untersuchung sind in Tabelle 2 dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Teilnehmer die Aufgabenstellung als schwierig empfanden. Die meisten Teilnehmer gaben an, dass sie die Aufgabenstellung nicht lösen konnten.

Die Ergebnisse der Untersuchung sind in Tabelle 3 dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Teilnehmer die Aufgabenstellung als schwierig empfanden. Die meisten Teilnehmer gaben an, dass sie die Aufgabenstellung nicht lösen konnten.

Die Ergebnisse der Untersuchung sind in Tabelle 4 dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Teilnehmer die Aufgabenstellung als schwierig empfanden. Die meisten Teilnehmer gaben an, dass sie die Aufgabenstellung nicht lösen konnten.

Die Ergebnisse der Untersuchung sind in Tabelle 5 dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Teilnehmer die Aufgabenstellung als schwierig empfanden. Die meisten Teilnehmer gaben an, dass sie die Aufgabenstellung nicht lösen konnten.

Die Ergebnisse der Untersuchung sind in Tabelle 6 dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Teilnehmer die Aufgabenstellung als schwierig empfanden. Die meisten Teilnehmer gaben an, dass sie die Aufgabenstellung nicht lösen konnten.

Die Ergebnisse der Untersuchung sind in Tabelle 7 dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Teilnehmer die Aufgabenstellung als schwierig empfanden. Die meisten Teilnehmer gaben an, dass sie die Aufgabenstellung nicht lösen konnten.

Die Ergebnisse der Untersuchung sind in Tabelle 8 dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass die meisten Teilnehmer die Aufgabenstellung als schwierig empfanden. Die meisten Teilnehmer gaben an, dass sie die Aufgabenstellung nicht lösen konnten.

internt i staten registrerte jeg ved å se hvilke typer *etater* lederne går til. I tillegg kommer verdien "annen statlig virksomhet". Her defineres annen statlig virksomhet som statlige etater utenfor ordinære forvaltningsorganer og deres underliggende etater.

3.4.4 Omorganisering og stillingsskifter

En spesiell type mobilitet er den som er et resultat av organisasjonelle endringer, f.eks omorganiseringer i departementsstrukturen. Den skiller seg fra vanlige personellmessige overganger ved at den er et resultat av strukturelle endringer og ikke en beslutning som lederen tar selv (Læg Reid 1975:40). Mobilitet som resultat av omorganiseringer, der stillingsskiftene ikke ble lyst ut i Stortingsmelding nr.6, ble ikke registrert som reelle stillingsskifter. Lederne ble fulgt gjennom perioder med omorganiseringer. De ble ikke registrert som sluttet og begynt i nye lederstillinger selv om etatstilknytningen endret seg. Neste leder ble registrert med ny verdi for etatstilknytning etter omorganiseringene, men med samme stillingsnummer. Forutsetningen for at mobilitet skal defineres som et stillingsskifte er dermed at stillingen har vært lyst ut på nytt.

— Da jeg laget kodeboken skilte jeg ut navnene på de nye departementene, men avdelingene og underliggende etater som etter omorganiseringen hadde samme navn, oppgaver og innhold førte jeg opp under det nye departementet med de gamle kodene. De nye avdelingene gav jeg nye koder under navnet på det nye departementet.

Kategoriseringen av omorganiseringer var grov. Enten har det vært omorganisering, eller så har det ikke vært omorganisering i perioden lederen har vært ansatt i lederstillingen. Med omorganisering mener jeg sammenslåinger og nedleggelser.

3.5 Registreringsskjema

Jeg laget et registreringsskjema der utviklingen i alle lederstillingene i den aktuelle perioden ble registrert. Det var ett skjema for hver leder i lederstillingene. Jeg kontrollerte for endringer i registreringsskjemaene underveis. Til slutt ble datamaterialet overført til statistikkprogrammet NSD stat+.

3.6 Databehandling, reliabilitet og validitet

Jeg har nå definert studiets populasjon, og vist i hovedtrekk hvordan jeg har samlet inn opplysninger om ledernes mobilitetsmønstre. Nå skal jeg drøfte i hvilken grad vi kan stole på dataene jeg har samlet inn. Mønstrene som framkommer i tabellene i analysen er et resultat av målingene av hvilke verdier lederne har fått på de ulike variablene. Svakheter og feil i disse målingene vil derfor påvirke mobilitetsmønstrene.

Hellevik (1984:155) påpeker to typer målefeil; reliabilitet og validitet. *Reliabilitet* er i hvilken grad datainnsamlingen har vært nøyaktig. Eksempler på slike målefeil kan være feilregistreringer og feilpunchinger i databehandlingen. Dette er feilkilder en aldri helt kan gardere seg mot. Jeg har imidlertid prøvd å redusere disse feilkildene ved å være nøyaktig i registreringsarbeidet. Jeg har også dobbeltsjekket under datainnleggingen, og databehandlingen er utført av personer med kjennskap til studiet. Dette skulle bedre forutsetningene for å unngå, eventuelt oppdage feil.

Det er også knyttet reliabilitetsproblemer til analyseopplegget og datagrunnlaget i studien. Når det gjelder analyseopplegget, gjorde jeg rede for antall personer i undersøkelsen i avsnitt 3.2.3. For å unngå at samme person ble registrert to ganger med forskjellige personlige numre, alfabetiserte jeg listen over alle lederne etter navn og personlige numre. I det store datamaterialet kan det imidlertid ikke utelukkes at flere personer har fått samme personlige numre, eller at en person er registrert med to personlige numre. Jeg vurderer imidlertid sjansen for dette til å være liten, da jeg har alfabetisert navnelisten. I

avsnitt 3.4.4 diskuterte jeg omorganiseringer og stillingsskifter. I departementene var det jevnlig omorganiseringer. P.g.a. et stort omfang på datamaterialet kan det derfor ikke utelukkes at jeg i forbindelse med omorganiseringer kan ha avsluttet lederstillinger og registrert stillingsskifter som ikke har vært reelle. Dvs. at den nye lederen faktisk fortsatte i den gamle lederstilling, som kanskje bare ble flyttet til et annet departement. Dette vil i så fall få konsekvenser for den interne mobiliteten, ved at denne vil bli for høy. Jeg anser imidlertid denne feilkilden for å være relativt liten. Under registreringsarbeidet i de fleste tilfellene ville jeg sett at omorganiseringene ikke bare omfattet en stilling, men flere som ville bli flyttet.

Reliabilitetsproblemer knyttet til datagrunnlaget representerer også kilder til tilfeldige og systematiske feil. Intervju og spørreskjema er en vanlig framgangsmåte ved innhenting av informasjon vedrørende folks karriere. Fordelen med en slik framgangsmåte er at en får

Jeg har på det sidste været involveret i et stort projekt, hvor jeg har været ansvarlig for at sikre, at alle de data, som er indsamlet i forbindelse med vores forskning, er opbevaret og behandlet på en sikker og gennemsigtig måde. Dette har involveret at samarbejde med IT-afdelingen og de forskellige afdelinger, som har indsamlet data. Jeg har været ansvarlig for at sikre, at alle de data, som er indsamlet, er opbevaret på en sikker og gennemsigtig måde, og at de er behandlet på en sikker og gennemsigtig måde.

Herudover har jeg været involveret i at sikre, at alle de data, som er indsamlet, er opbevaret på en sikker og gennemsigtig måde, og at de er behandlet på en sikker og gennemsigtig måde. Dette har involveret at samarbejde med IT-afdelingen og de forskellige afdelinger, som har indsamlet data. Jeg har været ansvarlig for at sikre, at alle de data, som er indsamlet, er opbevaret på en sikker og gennemsigtig måde, og at de er behandlet på en sikker og gennemsigtig måde.

Desuden har jeg været involveret i at sikre, at alle de data, som er indsamlet, er opbevaret på en sikker og gennemsigtig måde, og at de er behandlet på en sikker og gennemsigtig måde. Dette har involveret at samarbejde med IT-afdelingen og de forskellige afdelinger, som har indsamlet data. Jeg har været ansvarlig for at sikre, at alle de data, som er indsamlet, er opbevaret på en sikker og gennemsigtig måde, og at de er behandlet på en sikker og gennemsigtig måde.

Endelig har jeg været involveret i at sikre, at alle de data, som er indsamlet, er opbevaret på en sikker og gennemsigtig måde, og at de er behandlet på en sikker og gennemsigtig måde. Dette har involveret at samarbejde med IT-afdelingen og de forskellige afdelinger, som har indsamlet data. Jeg har været ansvarlig for at sikre, at alle de data, som er indsamlet, er opbevaret på en sikker og gennemsigtig måde, og at de er behandlet på en sikker og gennemsigtig måde.

Jeg ser frem til at fortsætte med at arbejde på at sikre, at alle de data, som er indsamlet, er opbevaret på en sikker og gennemsigtig måde, og at de er behandlet på en sikker og gennemsigtig måde. Dette har involveret at samarbejde med IT-afdelingen og de forskellige afdelinger, som har indsamlet data. Jeg har været ansvarlig for at sikre, at alle de data, som er indsamlet, er opbevaret på en sikker og gennemsigtig måde, og at de er behandlet på en sikker og gennemsigtig måde.

førstehåndsupplysninger, og en kan stille de spørsmål som er mest relevante ut fra den teorien en opererer med. Ulempen er at slike teknikker er kostbare, og kan i praksis bare brukes på et lite utvalg. Dessuten er det alltid fare for bortfall, folk kan nekte å la seg intervju eller ikke svare på spørreskjema.

Jeg har hovedsaklig basert meg på eksisterende data. På den måten har jeg fått informasjon om flere ledere enn ved intervju og spørreskjema. En slik måte å samle inn data på fører også til lite bortfall av analyseenheter. Men selvsagt er det også ulemper ved å bruke eksisterende informasjon. For det første er dataene samlet inn til et annet formål enn forskeren har. Jeg kan ikke kontrollere reliabiliteten til data andre har samlet inn. Derfor må informasjonen omkodes. I denne prosessen kan viktig informasjon bli "silt" vekk, noe som kan skape tolkningsproblemer. Men de fleste egenskapene i dette studiet var relativt uproblematisk og entydige, slik at klassifiserings- og kodeproblemene var relativt små. I tillegg til eksisterende data brukte jeg et spørreskjema for å få inn data i de tilfellene eksisterende datakilder var mangelfulle.

Statskalenderen ble brukt for å kartlegge ledernes interne karriere innad i statlig sektor. Statskalenderen kommer ut en gang i året og skal i prinsippet vise den personmessige sammensetningen i de ulike etatene ved hvert årsskifte. Manglende regler for hvordan etatene skal rapportere inn personaloversiktene kan imidlertid føre til variasjoner i kvaliteten på opplysningene. Statskalenderens redaksjon ble avsluttet i november de enkelte årene, og dette kan ha resultert i at kalenderen var forsinket sammenliknet med lønnsstatistikkene fra AAD, som ble oppdatert etterhvert som det ble ansatt nye ledere i lederstillingene. Et eksempel på dette kan være at en person som sluttet i en underordnet stilling sent i 1992 kunne stå oppført i den gamle stillingen i Statskalenderen for 1993. Men i de oppdaterte lønnsstatistikkene fra AAD kan vedkommende ha fått en ny stilling. Tidsforsinkelsen jevnet seg imidlertid ut i hele undersøkelsen ved at alle avgangsdataene ble påvirket av at Statskalenderen kunne være forsinket i forhold til andre kilder. Tjenestetiden kunne få ett år i tillegg til tiden lederen reelt sett var ansatt i stillingen. Tidsforskyvningen var imidlertid lik for alle dataene og var konstant på opp til 1 år.

Et annet problem med Statskalenderen var at den etter lederlønsreformen enkelte ganger oppga andre stillingsbetegnelser enn f.eks lønnsstatistikkene fra Administrasjonsdepartementet ga. I disse tilfellene tok jeg alltid utgangspunkt i opplysningene i

Statskalenderen. Jeg forutsetter dermed at opplysningene i Statskalenderen er mest pålitelige. Jeg avgrenser meg f.eks fra ledere som før og etter reformen har vært ansatt i lederstillinger, der dette ikke var opplyst i Statskalenderen.

Reliabilitetsproblemer i forbindelse med datagrunnlaget knytter seg også til opplysninger i de ulike kildene om hvilke, og hvor mange lederstillinger som var inkludert i lederlønsreformen. Og som jeg skulle registrere ledere i. Dette førte til at jeg har registrert ledermobiliteten i flere stillinger enn de som opprinnelig ble tatt ut av tariffavtalen våren 1990. Dette er stillinger der lederne ikke ble inkludert i lederlønsreformen, og fortsatte på lønnstrinn etter reformen. I presentasjonen av ledernes lønnsvilkår etter lederlønsreformen utelukkes imidlertid disse lederne. De representerer likevel en feilkilde, ved at lederne i disse stillingene inngår i analysen av mobilitetsmønstrene før lønnstiltaket. Tabell 5.15 (fotnote) viser at det var 37 ledere før reformen, som var ansatt i lederstillinger der lederne etter reformen fortsatte på lønnstrinn. Denne feilkilden vil dermed ha liten innvirkning på profilen i datamaterialet (Alme 1995).

Når det gjelder selve datainnsamlingen var hensikten å få kontinuitet i avgangsmønstrene, ved å følge lederstillingene i de enkelte avdelingene. Mange steder var dette ikke mulig, fordi det ikke var ført opp avdelinger. Når en leder sluttet fortsatte jeg stillingen med en leder som ble rekruttert til samme etat. På denne måten kan jeg ha fortsatt stillinger som kanskje ble nedlagt. I den grad dette har skjedd blir antall stillinger jeg har registrert for lavt. Jeg antar imidlertid at grundig datainnsamling har redusert disse feilkildene, og at det vil ha liten innvirkning på det totale mobilitetsmønsteret jeg finner.

Når det gjelder informantene våre i de ulike statlige etatene, kan det ikke utelukkes at disse kan ha gitt misvisende opplysninger om ledernes mobilitet og privatadresser. Enkelte av personene ble rekruttert og/eller sluttet for en del år tilbake, og de kan ha blandet sammen personer eller husket feil. Uansett gjelder det et lite antall ledere, og det vil derfor i liten grad påvirke tendensene i mobilitetsmønstrene jeg finner i undersøkelsen.

Datakildene til problemoppfatningene, verdigrunnlaget og handlingsprogrammene er hentet fra ulike offentlige dokumenter og forskning, som i de senere årene har fokusert på lønnspolitiske reformer i staten generelt, og lederlønsreformen i staten spesielt (bl.a Embetsmannsgruppens innstilling 1989, AAD 1990, AAD 1991, AD 1993c, Læg Reid og Mjør 1993, Mjør 1994). Disse representerer imidlertid kun et utvalg av oppfatninger knyttet

til mobilitetsproblemene i lederstillingene. De gir likevel en indikasjon på hvordan den faktiske situasjonen ble oppfattet i årene før reformen. Derfor vurderer jeg reliabiliteten til kildene som tilstrekkelig til det formålet materialet er brukt til. At studiet vårt inngår i et større prosjekt styrker også studiets pålitelighet.

Validitet gjelder spørsmålet om jeg har målt de egenskapene jeg var interessert i hos enhetene, og i hvilken grad de er relevante for problemstillingen. En vurdering av dette blir derfor mer et spørsmål om skjønn. I analysemodellen var det en teoretisk tilnærming til uavhengige og avhengige variabler. I formulering av årsakssammenhenger er det alltid en usikkerhet knyttet til i hvilken grad de uavhengige variablene påvirker de avhengige variablene (Cook og Campbell 1979).

Campbell og Stanley (1963) tar utgangspunkt i to typer validitet, den interne og eksterne validiteten. Intern validitet er tilnærmet¹⁰ validitet som dedikerer eller gir slutninger om forholdet mellom to variabler er kausal, eller at det ikke er kausalsammenheng mellom variablene. Mulighetene for intern validitet blir drøftet senere i forbindelse med et kvasiekperimentelt design. Ekstern validitet er tilnærmet validitet som avgjør om det forutsatte kausalforholdet kan generaliseres. Den eksterne validiteten blir testet opp mot et fastlagt signifikansnivå. I denne undersøkelsen blir det ikke brukt signifikansnivå, fordi antallet enheter som er med i studien ikke er basert på et utvalg. Alle lederne i lederstillingene fra 1985 til 1993 er inkludert i populasjonen. På denne måten unngår jeg at tilfeldige og systematiske utvalgsfeil kan tenkes å ligge bak mobilitetsmønstrene (Hellevik 1984). Dette styrker også utvalgets validitet i forhold til problemstillingen. At alle lederne er med i studiet, vurderer jeg som tilstrekkelig til å si noe om utviklingstendenser og variasjon i mobilitetsmønstrene i lederstillingene fra 1985 til 1993.

De uavhengige variablenes relevans for problemstillingen kan forsvares ut fra studiets teoretiske tilnærming. Jeg har samlet inn data på forklaringsfaktorer i samsvar med et reform- og managementperspektiv og et institusjonelt perspektiv, som jeg forventer vil få empiriske konsekvenser i samsvar med de faktiske forhold. Endring i lønnsvilkår og etatstilknytning vurderer jeg som relevante variabler for å kunne si noe om profil, omfang og variasjon i mobilitetsmønstrene over tid.

¹⁰ Tilnærmet validitet er det mest presise begrepet fordi validiteten aldri kan bli 100%.

Også relevansen til de avhengige variablene kan forsvares ut fra studiets teoretiske vinkling. Datakilder og valg av metode begrenser imidlertid hvor omfattende opplysningene på de avhengige variablene blir. Jeg har som før nevnt et ekstensivt analyseopplegg, som medfører at både uavhengige og avhengige variabler er inndelt i grove kategorier. I en kvantitativ tilnærming kan jeg ikke si noe om bl.a individuelle motivasjoner. I et prosessorientert studie av ledermobiliteten kunne en fått fram de individuelle motivasjonene bak ulike handlinger knyttet til søking, rekruttering og avgang.

I argumentasjonen rundt mobilitetsproblemene er det sentralt i hvilken grad det er problematisk å rekruttere og holde på kvalifiserte ledere. Jeg har definert antall søkere som en indikator på grad av rekrutteringsproblemer til lederstillingene, og hvor attraktive stillingene er. Antall søkere sier imidlertid ingenting om hvor kvalifiserte søkerne er. Antall søkere sier heller ikke noe om personenes individuelle motivasjoner for å søke på lederstillingene. Rekrutteringsmønstrene i artikkelen vil bl.a vise i hvilken grad organisasjonene prioriterer eksternt eller intern rekruttering. Opplysninger om hvem som rekrutteres til lederstillingene sier imidlertid ingenting om hvor kvalifisert vedkommende er i forhold til søkermassen. Jeg får heller ikke innsikt i hvorfor organisasjonen valgte vedkommende. Når det gjelder avgang, er hensikten å få fram grad av intern eller eksternt avgang. Jeg har definert antall ledere som slutter, og spesielt går over til privat sektor, som en indikator på avgangsproblemer i lederstillingene. Avgangsdataene i studiet kan imidlertid ikke gi opplysninger om hvor viktig vedkommende var for organisasjonen. De individuelle motivasjonene bak avgangen får jeg heller ikke innsikt i.

Datamaterialet gir ikke direkte opplysninger om individuelle motivasjoner for søking og avgang, og hvorfor organisasjonene velger ledere som de gjør. I tråd med en ekstensiv tilnærming tolker jeg mobilitetsmønstrene ut fra hvordan de faktisk utvikler seg over en periode. Ut fra dette vurderer jeg valg av avhengige variabler som relevante ut fra problemstillingen. Utviklingen i antall søkere, hvem organisasjonene ansetter og antall ledere som slutter og f.eks går over til privat sektor, gir et bilde av mobilitetsmønstrene ut fra et totalperspektiv. Forusetningen for å få et overblikk er at verdiene på variablene må deles inn i grove kategorier, spesielt gjelder dette for den multivariate analysen (Alme 1995). Dette er i tråd med en av målsettingene i undersøkelsen, nemlig å få et overblikk over mobilitetssituasjonen før og etter lederlønsreformen.

Andre generelle argumenter som styrker de valgte uavhengige og avhengige variabelenes relevans for problemstillingen, er at undersøkelsen inngår i et større prosjekt om lønnspolitiske reformer i staten. Det ligger også et omfattende bakgrunnsmateriale bak utforming av kodebok og utforming av spørreskjema. Dette gir oss en bakgrunn for å vurdere hvilke egenskaper ved lederne som er viktig å få fram.

Tidspunktet for undersøkelsen vil også påvirke validiteten til datamaterialet, først og fremst hva jeg faktisk kan si om effekter av lederlønsreformen. Reformen hadde kun virket i to år da jeg avsluttet datainnsamlingen. Det er imidlertid uklart om et senere tidspunkt for studiet i større grad ville medført effekter på mobilitetsmønstre. Utfallet av det man finner kunne vært annerledes om vi hadde gjennomført studiet om fem eller ti år (Offerdal 1992:24). På den andre siden blir det vanskeligere å isolere effektene av et konkret tiltak jo lengre tid som går (Olsen 1993). Andre reformer og utviklingstrekk ville også i større utstrekning kunne påvirke utviklingen i mobilitetsmønstrene. Til slutt kan det også hevdes at reformer kun har kortsiktige effekter som vil bli redusert over tid.

Et siste moment som kan påvirke validiteten til datamaterialet, er at det over en periode på 9 år kan skje endringer i arbeidsmarkedet. I enkelte perioder kan det være enklere å skifte stilling, spesielt på tvers av sektorer, enn i andre perioder. Det kan argumenteres for at lederne i staten er i et spesielt arbeidsmarked, som i liten grad påvirkes av variasjoner i tilbud og etterspørsel på arbeidsmarkedet generelt. Jeg forutsetter derfor at arbeidsmarkedssituasjonen for lederne i staten er stabil fra 1985 til 1993.

3.7 Analyse, statistisk metode og teknikk

Mesteparten av datamaterialet blir framstilt i prosentfordelinger og prosentdifferanser. Ved presentasjon av tjenestetid og antall søkere har det også vært hensiktsmessig å bruke gjennomsnittstall, der differansen mellom gjennomsnittstallene viser utviklingen over tid. Prosentueringsgrunnlaget og gjennomsnittstallene oppgis som N i tabellene. Hellevik (1984) foreslår 20 enheter som en minste grense for at usikkerheten ved tolkning skal bli så liten som mulig. Sjansene for variasjon mellom verdiene, som et resultat av tilfeldighet, øker jo færre enheter det er i prosentueringsgrunnlaget. Grensen på 20 enheter har jeg fulgt så godt som mulig, men i noen tilfeller har jeg omgått denne hovedregelen.

Sammenhenger mellom uavhengige og avhengige variabler blir i denne artikkelen presentert i bivariate tabeller. Jeg ser på variasjoner i den avhengige variabelen i forhold til utvalgte uavhengige variabler. Et uttrykk for sammenheng, er i hvilken grad det er prosentdifferanser over tid for hvor mange prosent av enhetene som har en bestemt verdi på den avhengige variabelen. Jeg sammenlikner utviklingen i den avhengige variabelen, fordelt etter uavhengige variabler, før og etter reformen og ser i hvilken utstrekning det er prosentdifferanser. Er prosentdifferansene fra 0-ca. 8%, og antall enheter fra 50-100 mener jeg dette er et uttrykk for en svak tendens, mens prosentdifferanser over 8% med samme prosentureringsgrunnlag kan bety at det er tendenser til sammenheng mellom variablene.

3.8 Tolkninger av analysen

Når en forsker trekker den slutning at det eksisterer en årsakssammenheng mellom to variabler, sier han/hun noe mer enn at det foreligger en statistisk sammenheng mellom variablene. Forskeren hevder at grunnen til at visse kombinasjoner av verdier på de to variablene opptrer sammen, er at den verdien enhetene har på den ene variabelen (effektvariabelen), faktisk er bestemt av hvilken verdi de har på den andre (årsaksvariabelen) (Hellevik 1984:346).

For å underbygge kausalforholdet mellom variablene i våre hypoteser, kan jeg ta utgangspunkt i analysemodellens teoretiske tilnærming til variablene. Den teoretiske tilnærmingen legger til grunn at det er et kausalforhold mellom uavhengige og avhengige variabler, men at grad av statistisk sammenheng varierer. Hypotesene i undersøkelsen kan dermed forsvares ut fra studiets teoretiske vinkling. I et reform-og managementperspektiv forventer jeg at det vil være et nært samsvar mellom problemoppfatninger rundt mobilitetssituasjonen i lederstillingene og faktiske mobilitetsmønstre før reformen. Etter lederlønsreformen antas det å være en tett kopling mellom forventede effekter og faktisk mobilitetssituasjon. Ut fra dette perspektivet er det derfor naturlig å forvente sammenheng mellom de uavhengige og avhengige variablene. I et institusjonelt perspektiv forventer jeg at det i mindre grad vil være sammenheng mellom realitet og tiltak, og mellom tiltak og effekter. Perspektivet vil derfor ha forklaringskraft i den utstrekning det i liten grad er sammenheng mellom uavhengige og avhengige variabler.

Sammenhængen mellem økonomi og politik i Danmark i 1980'erne
præsenteret i følgende tabel. Den er udarbejdet af den økonomiske
nævnting i 1980. Den viser, at der er en stærk forbindelse
mellem økonomi og politik. Dette ses især af de store
forskelle mellem de forskellige områder. De største
forskelle ses i de økonomiske områder, hvor der er
en stor variation i de økonomiske indikatorer. Dette
er især tilfældet i de økonomiske områder, hvor der
er en stor variation i de økonomiske indikatorer. Dette
er især tilfældet i de økonomiske områder, hvor der
er en stor variation i de økonomiske indikatorer.

3.2. Tabel 1. Sammenhæng mellem økonomi og politik

Denne tabel viser den økonomiske udvikling i Danmark i 1980'erne. Den er udarbejdet af den økonomiske
nævnting i 1980. Den viser, at der er en stærk forbindelse
mellem økonomi og politik. Dette ses især af de store
forskelle mellem de forskellige områder. De største
forskelle ses i de økonomiske områder, hvor der er
en stor variation i de økonomiske indikatorer. Dette
er især tilfældet i de økonomiske områder, hvor der
er en stor variation i de økonomiske indikatorer.

(Lignende 1980)

Den økonomiske udvikling i Danmark i 1980'erne
præsenteret i følgende tabel. Den er udarbejdet af den økonomiske
nævnting i 1980. Den viser, at der er en stærk forbindelse
mellem økonomi og politik. Dette ses især af de store
forskelle mellem de forskellige områder. De største
forskelle ses i de økonomiske områder, hvor der er
en stor variation i de økonomiske indikatorer. Dette
er især tilfældet i de økonomiske områder, hvor der
er en stor variation i de økonomiske indikatorer. Dette
er især tilfældet i de økonomiske områder, hvor der
er en stor variation i de økonomiske indikatorer.

Sammenhæng mellem økonomi og politik i Danmark

For å kunne underbygge hypotesene må jeg undersøke om tidsrekkefølgen mellom variablene er i samsvar med årsaksretningen i hypotesene (Hellevik 1984:349). I denne studien er tidsrekkefølgen mellom variablene relativt uproblematisk. Egenskaper ved ny etatstilknytning defineres som uavhengige variabel, mens trekk ved mobilitetsmønstrene er undersøkelsens avhengige variabler. Den uavhengige variabelen deles videre inn etter tidsperiodene "før og etter" lederlønnsreformen for å få fram utviklingen i mobilitetsmønstrene over tid. Tidsrekkefølgen mellom variablene underbygges derfor ved hjelp av diakrone data, d.v.s man kan påvise i hvilken rekkefølge verdiene på variablene fastlegges (Hellevik 1984). I denne studien innebærer dette at jeg kan fastslå utviklingen i mobilitetsmønstrene før, evt. samtidig med tidspunktet for lederlønnsreformen. Videre kan jeg se tendensene i mobilitetsmønstrene før og etter lønnstiltaket, og vurdere i hvilken grad reformen har hatt den forventede effekt. Eller er det slik at tendensene i datamaterialet etter reformen også var tilstede før reformen?

Jeg kan også underbygge hypotesene gjennom å kontrollere for spuriøsitet, at sammenhengene mellom variablene ikke skyldes at de opprinnelige variablene begge påvirkes av samme bakenforliggende årsak. Dette tolkningsalternativet kan testes gjennom multivariat analyse (Alme 1995), der jeg undersøker hvilken betydning det får for den opprinnelige sammenhengen at jeg kontrollerer for andre variabler (Hellevik 1984:297).

En siste tiltak for å bygge opp under våre hypoteser er å kontrollere for spuriøsitet gjennom eksperimenter og kvasiekperimentelle opplegg. Det ideelle eksperiment for kontroll med andre variabler krever at enhetene deles inn i en eksperiment- og en kontrollgruppe. Den første gruppen eksponeres for årsaksfaktoren, deretter måles verdien på effektvariabelen for medlemmene i begge gruppene. Det som kjennetegner et eksperiment, er at fordelingen av personene i de to gruppene er tilfeldig. En sier at virkningen av årsaksvariablene for begge gruppene er randomisert. Deretter kan en påvise eventuell statistisk sammenheng mellom variablene. Tidsrekkefølgen er klar, fordi forskeren selv kan manipulere årsaksvariabelen. Dette innebærer at forskeren selv kan bestemme hvilken verdi enhetene får på årsaksvariabelen, og deretter registrere hvilke endringer som etterpå finner sted i verdien på effektvariabelen (Hellevik 1984:356-358).

Undersøkelsesopplegget i studien er ikke et eksperiment i streng forstand, men et *kvasi-eksperiment*. Jeg har ikke en kontrollgruppe, og utvalget er ikke tilfeldig, randomisert.

Populasjonen av ledere er ikke et utvalg, men omfatter alle lederne i lederstillingene fra 1985 til 1993. I tillegg kan jeg ikke manipulere årsaksvariablene i undersøkelsen. Lederne har i utgangspunktet en verdi på årsaksvariabelen etatstilknytning. Dette lar seg ikke manipuleres etter forskerens forgodtbefinnende, hverken av etiske, politiske eller praktiske grunner (Hellevik 1984:359). Fordelen med en kvasi-eksperimentelt design er at når en vet hvordan årsaksvariablene varierer, vil det ikke være noe problem med tidsrekkefølgen dersom man måler effektvariablene før og etter en manipulasjon (Hellevik 1984).

Det metodiske design i analysen er tidsserie. Cook og Campbell (1979:207) hevder at hensikten med en tidsserie er å se om en hendelse har hatt virkning, i min undersøkelse kan jeg f.eks drøfte i hvilken grad lederlønsreformen har hatt effekt på mobilitetsmønstrene. Ved å f.eks manipulere tidsvariabelen ut fra når lederlønsreformen ble iverksatt, forventer jeg ut fra teoriene ulike empiriske observasjoner før og etter lønnstiltaket. Tidsserien i undersøkelsen går over 9 år, og omfatter ledere som søkte på, ble rekruttert til og sluttet i lederstillingene i denne perioden. En fordel med tidsseriedesign, er at lønnstiltaket påvirker hele populasjonen i studiet, og at alle lederne blir påvirket i resten av perioden.

En svakhet ved tidsseriedesign er andre hendelser i perioden som det ikke blir kontrollert for (Cook og Campbell 1979), hendelser som kan påvirke mobilitetsmønstrene. F.eks kan presset på arbeidsmarkedet og innslaget av egen-nyttmaksimering variere over tid. Jeg forutsetter derfor at både arbeidsmarkedssituasjonen og vektlegging av egennytte- maksimering er konstant over hele perioden. Dette er faktorer jeg i liten grad kan kontrollere.

Et siste moment med tidsserie er at den bygger på aggregering av egenskaper ved enhetene som sammenliknes på flere tidspunkter ved hjelp av en kollektiv variabel. I tidsserier for aggregater av enheter kjenner vi ikke enkeltenhetenes verdier (Hellevik 1984). Forskeren undersøker sammenhengene mellom kollektive variabler på mobilitetsmønstrene. En kollektiv variabel er andelen av individene som har en bestemt egenskap. Analysen går ut på å sammenligne analyseenheter for de ulike tidspunktene på en slik måte at det blir mulig å følge utviklingen som foregår innenfor hver tidsperiode (Hellevik 1984:375,378). Det er viktig i tolkningene av dataene å være klar over at data på mellomnivå i tidsserier begrenser tolkningsmulighetene ved at en kun fanger opp aggregatendringer.

I neste avsnitt skal jeg se på problemoppfatninger og løsningsforslag knyttet til mobilitetsproblemer i lederstillingene, og hvordan disse bl.a kommer til uttrykk i

Stortingsdokumenter, aviser og tidligere studier. Deretter skal jeg se på lederlønsreformens faktiske innhold og praktisering.

4. Problemoppfatninger og lederlønsreform

Lederlønsreformen var et tiltak som etter intensjonene skulle skape endring og omstilling i mobilitetssituasjonen i lederstillingene. Jeg gjør først rede for sentrale problemoppfatninger rundt mobilitetssituasjonen før reformen. Deretter ser jeg kort på innholdet i reformen og praktiseringen av denne, med vekt på lønns- og mobilitetsargumentene.

4.1 Problemoppfatninger

Hvordan var oppfatningene rundt mobilitetssituasjonen i lederstillingene på slutten av 1980-tallet; var den god, tilfredsstillende eller var det krise i statens evne til å rekruttere og beholde dyktige toppledere? Et av hovedmålene for statens lønns- og personalpolitikk er at virksomhetene skal kunne rekruttere og beholde tilstrekkelig kvalifisert arbeidskraft. På 1980-tallet ble det i økende grad fokusert på mobilitetssituasjonen i lederstillingene, og lønnsystemet for lederne ble trukket fram som en mulig årsak til de påståtte mobilitets-problemene.

Den eksterne rekrutteringen til lederstillingene er blitt vurdert som for liten (Debes 1987). En har prøvd å forklare problemene på forskjellige måter. Enkelte har vist til de åpenbare lønnsforskjellene mellom privat og offentlig sektor. Argumentet er at dette har påvirket både muligheten for å få rekruttert såvel som for å få beholde kvalifisert personell (Christensen 1988, Ellingsen 1982). En rådende oppfatning var at staten ikke klarte å rekruttere eller beholde dyktige toppledere p.g.a. for lave lønninger. Direktøren i Statskonsult hevdet:

"Det er en utbredt oppfatning at lønningene for statlige ledere er for lave, og at det har hatt uheldige virkninger for rekruttering av ledere" (Christian Hambro, Ledelse nr. 2-89).

En oppfatning av økende mobilitetsproblemer førte etterhvert til at det ble stilt konkrete krav til oppjustering av lederlønningene, og større fleksibilitet i lønnsfastsettingen for å bedre rekrutteringen. Regjeringen satte ned embetsmannsutvalg, lønnskomité og arbeidsgrupper som bl.a skulle kartlegge mobilitetssituasjonen i lederstillingene i staten.

4. Fördelningsförändringar av inkomster

Enligt den tidigare analysen har den ekonomiska utvecklingen i Sverige under 1940- och 1950-talen varit karaktäristisk för en ökad inkomstskillnad mellan de olika inkomstgrupperna. Detta har varit en konsekvens av den snabba ekonomiska tillväxten under denna period, vilket har lett till en ökad efterfrågan på arbetskraft och kapital. Detta har i sin tur lett till en ökad lönelöshet och kapitalavkastning, vilket har bidragit till en ökad inkomstskillnad.

4.1 Inkomstfördelningen

Inkomstfördelningen i Sverige har under 1940- och 1950-talen varit karaktäristisk för en ökad inkomstskillnad mellan de olika inkomstgrupperna. Detta har varit en konsekvens av den snabba ekonomiska tillväxten under denna period, vilket har lett till en ökad efterfrågan på arbetskraft och kapital. Detta har i sin tur lett till en ökad lönelöshet och kapitalavkastning, vilket har bidragit till en ökad inkomstskillnad. Detta har också lett till en ökad inkomstskillnad mellan de olika inkomstgrupperna, vilket har bidragit till en ökad inkomstskillnad.

Den ökade inkomstskillnaden har varit en konsekvens av den snabba ekonomiska tillväxten under denna period, vilket har lett till en ökad efterfrågan på arbetskraft och kapital. Detta har i sin tur lett till en ökad lönelöshet och kapitalavkastning, vilket har bidragit till en ökad inkomstskillnad. Detta har också lett till en ökad inkomstskillnad mellan de olika inkomstgrupperna, vilket har bidragit till en ökad inkomstskillnad.

Den ökade inkomstskillnaden har varit en konsekvens av den snabba ekonomiska tillväxten under denna period, vilket har lett till en ökad efterfrågan på arbetskraft och kapital. Detta har i sin tur lett till en ökad lönelöshet och kapitalavkastning, vilket har bidragit till en ökad inkomstskillnad.

Den ökade inkomstskillnaden har varit en konsekvens av den snabba ekonomiska tillväxten under denna period, vilket har lett till en ökad efterfrågan på arbetskraft och kapital. Detta har i sin tur lett till en ökad lönelöshet och kapitalavkastning, vilket har bidragit till en ökad inkomstskillnad. Detta har också lett till en ökad inkomstskillnad mellan de olika inkomstgrupperna, vilket har bidragit till en ökad inkomstskillnad.

Felles for alle aktørene var at de hadde samme problemoppfatning. Staten hadde problemer med å rekruttere toppledere til lederstillingene, og det var vanskelig å holde på spesielt kvalifisert personale (St.meld.nr.4, 1988-89, NOU 1990/32:5, AAD 1990). Aktørenes interesseområde påvirket imidlertid hvilke tiltak som ble vektlagt for å styrke rekrutteringen av kvalifisert personale.

Embetsmannsutvalget framhevet mobilitetssituasjonen i statens større forvaltningsbedrifter. For å bedre rekrutteringen til disse etatene måtte en legge vekt på den spesielle markedssituasjonen statens forvaltningsbedrifter var i, sammenliknet med andre statlige etater. Skjerpede krav til økonomisk lønnsomhet, samtidig som etatene skulle innrette virksomheten etter samfunnsmessige hensyn, førte til at statlige lederstillinger ofte gav større utfordringer enn mange lederstillinger i næringslivet. Det ble understreket at utfordrende arbeidsoppgaver ikke var nok til å sikre en tilfredsstillende rekruttering til disse viktige oppgavene. Fordi forvaltningsbedriftene arbeidet i samme marked som resten av næringslivet, var et gunstigere lønnsnivå og styrket konkurransedyktighet spesielt viktig i disse etatene og de største monopolbedriftene. For å få de best kvalifiserte lederne i konkurranse med andre sektorer i arbeidslivet, ville det for framtiden i økende grad bli aktuelt å vurdere rekruttering av toppledere fra samme marked som resten av næringslivet. Slik rekruttering kunne bare sikres ved at vilkårene for lederstillingene i statlig og privat forretningsdrift ikke ble for ulike. For store lønnsforskjeller mellom statlig og privat sektor hadde ført til at statens toppledere på 1980-tallet hadde en lønnsutvikling som medførte at de sakket stadig mer akterut sammenliknet med tilsvarende toppstillinger i næringslivet (Innstilling fra embetsmannsutvalget 1989:52).

Også Statens Lønnskomité av 1988 vurderte tiltak for å rekruttere og beholde kvalifisert arbeidskraft (NOU 1990/32:5). Selv om det var nyanser mellom embetsmannsutvalget og lønnskomitèen, konkluderte begge med at det var grenser for hvor mye lønnsnivået i statlig og privat sektor kunne være i utakt, dersom staten skulle få kvalifisert arbeidskraft. Dette måtte ikke minst gjelde statens toppledere som etterhvert ble stilt overfor nye og store utfordringer. Det lønssystemet komitèen la opp til, gav mulighet til å differensiere ledernes lønsvilkår ut fra de oppgaver de utførte og de resultatene de fikk. Komitèen anbefalte å bruke stillings- og individvurderinger som hjelpemidler ved fastsettelse av lønn for statens toppledere, og lønnen burde knyttes til ansvarsomfang, kompetanse, resultater, markedsverdi og risiko (NOU 1990/32:35).

Felles for alle skilene var at de hadde samme prosedyre for å
gjøre seg klar til å møte opp til skolen. De ble informert om
spesifikke instruksjoner og ble oppfordret til å følge disse
instruksjonene nøye. Dette var spesielt viktig for de som
kvantifiserer prosessen.

Erstatningsarbeidet ble gjennomført i et miljø som
fremmer samarbeid og kommunikasjon. Det ble lagt vekt på
spesifikke instruksjoner og klare forventninger. Dette var
spesielt viktig for de som kvantifiserer prosessen. Det ble
gjort klart at det var viktig å følge instruksjonene nøye.
Dette var spesielt viktig for de som kvantifiserer prosessen.
Det ble gjort klart at det var viktig å følge instruksjonene
nøyaktig. Dette var spesielt viktig for de som kvantifiserer
prosessen. Det ble gjort klart at det var viktig å følge
instruksjonene nøye. Dette var spesielt viktig for de som
kvantifiserer prosessen. Det ble gjort klart at det var
viktig å følge instruksjonene nøye. Dette var spesielt
viktig for de som kvantifiserer prosessen. Det ble gjort
klart at det var viktig å følge instruksjonene nøye. Dette
var spesielt viktig for de som kvantifiserer prosessen.

Oppgavene ble gjennomført i et miljø som fremmer
samarbeid og kommunikasjon. Det ble lagt vekt på
spesifikke instruksjoner og klare forventninger. Dette var
spesielt viktig for de som kvantifiserer prosessen. Det ble
gjort klart at det var viktig å følge instruksjonene nøye.
Dette var spesielt viktig for de som kvantifiserer prosessen.
Det ble gjort klart at det var viktig å følge instruksjonene
nøyaktig. Dette var spesielt viktig for de som kvantifiserer
prosessen. Det ble gjort klart at det var viktig å følge
instruksjonene nøye. Dette var spesielt viktig for de som
kvantifiserer prosessen. Det ble gjort klart at det var
viktig å følge instruksjonene nøye. Dette var spesielt
viktig for de som kvantifiserer prosessen. Det ble gjort
klart at det var viktig å følge instruksjonene nøye. Dette
var spesielt viktig for de som kvantifiserer prosessen.

En arbeidsgruppe nedsatt av Arbeids- og administrasjonsdepartementet la også fram sitt syn på mobilitetssituasjonen i lederstillingene (AAD 1990). Også denne gruppen la vekt på at det mange steder i staten var vanskelig å få rekruttert kvalifiserte topledere. De la imidlertid ikke fram empiriske studier som kunne underbygge disse oppfatningene. Et tiltak mot økende rekrutterings- og avgangsproblemer var å gjøre lederlønnene mer konkurransedyktige og mer differensierte. Konkurransedyktighet skulle være å ta hensyn til hvilken lønn vedkommende kunne få i stillinger utenfor offentlig sektor. Arbeidsgruppen mente imidlertid at staten ikke behøvde å legge seg på nivået for lederlønnene i privat sektor for å være konkurransedyktig. Det ble antatt at oppgavene for lederne var så interessante og utfordrende, at stillingene ville være attraktive for dyktige topledere selv med et noe lavere lønnsnivå. Lønnsforskjellene måtte imidlertid ikke være større enn at konkurransedyktigheten ble beholdt. Differensiering betydde å ta hensyn til hvordan vedkommende utførte jobben. Arbeidsgruppen konkluderte med at en omlegging av lønns- og tilsetningsvilkår for lederne ville bidra til en mer offensiv ledelsespolitikk i staten. Staten skulle kreve mer av sine topledere, og måtte derfor satse mer på å skaffe ledere med høy kvalitet og å holde på kvalifiserte topledere i konkurranse med andre arbeidsgivere (AAD 1990).

Ulike oppfatninger knyttet til mobilitetssituasjonen i lederstillingene kom også til uttrykk i Stortingsdokumenter. Det nye lønssystemet som var under utforming ville, ifølge regjeringen og stortingsflertallet, bedre rekrutteringen og redusere avgangen av godt kvalifiserte ledere ved at staten ble bedre i stand til å konkurrere med det private næringslivet om de beste lederne¹¹. Toppledere i statlig virksomhet skulle tillegges en selvstendig rolle som omstillingsagenter, og målet var å finne en hensiktsmessig funksjonstid for topledere, slik at ressursene kunne utnyttes mest mulig effektivt. Karl Erik Schøtt Pedersen (Ap), blant mange andre, uttrykket intensjonen med lederlønsreformen slik:

"Det må derfor sees som et stort betydelig problem at viktige lederstillinger i staten ikke har blitt sett på som attraktive. Staten har ikke kunnet tilby tilfredsstillende lønns- og tilsetningsvilkår. Dette har ført til at staten har mistet en rekke dyktige ledere. Samtidig har det vært vanskelig å trekke til seg personell som kunne ha tilført staten viktige kvaliteter og erfaringer. Det er derfor nødvendig å gi mulighet for en mer fleksibel fastsettelse av lønningene i staten. På denne måten kan også staten bli mer konkurransedyktig i forhold til det private næringsliv og i forhold til annen statlig virksomhet" (St.forh.nr.178, mars 1991).

¹¹ Se f.eks St.prp.nr.42 1990-91, s.7).

Det ble argumentert med at en åpnere rekrutteringsprofil ville føre til en nær og levende kontakt mellom sektorene i arbeidslivet, og tilføre staten viktige kvaliteter og erfaringer (St.forh.nr.178, mars 1991). Dette ville styrke rekrutteringsgrunnlaget til lederstillingene. Gjennom å endre lønns- og ansettelsesvilkårene for lederne, ønsket en å gjøre lederstillingene mer attraktive, slik at flere ville søke på stillingene. Ved en omlegging i retning av mindre sentralisering, standardisering og kollektive ordninger til større innslag av desentralisering, fleksibilitet, individualisering og markedsregulerte lønninger ønsket en også å påvirke avgangsmønstrene. Målet var i større grad å holde på kvalifiserte toppledere.

Til nå har jeg sett hvilke problemoppfatninger som kommer til uttrykk gjennom uttalelser, innstillinger, komitèer, arbeidsgrupper og Stortingsdokumenter. Argumentene bygger i stor grad på de samme oppfatningene, og skisserer de samme løsningene. Før jeg presenterer lederlønsreformens utforming og praktiseringen av den, skal jeg se hvordan lederne som var ansatt i lederstillingene i 1993 selv så på rekrutterings- og avgangsproblemene. Kun 27% av lederne mente at egen etat i stor eller svært stor grad hadde problemer med å rekruttere og holde på toppledere- og mellomledere med de kvalifikasjonene som tjenesten krevde (Læg Reid og Mjør 1993). En like stor gruppe sa at de hadde små eller svært små problemer. Det var også overraskende liten variasjon mellom ulike deler av staten ved vurdering av rekrutterings- og avgangsproblemene i lederstillingene. De mest markedsutsatte etatene, f.eks forvaltningsbedriftene, skilte seg ikke ut fra de andre. Det var imidlertid en viss tendens til at etater med beordningssystemer i mindre grad opplevde rekrutterings- og avgangsproblemer blant lederne.

Lederlønsreformen var et tiltak som skulle øke topplederens markedsverdi, og redusere lønnsforskjellene i forhold til sammenlignbare stillinger i staten. En forutsetning for at disse tiltakene skal ha noen effekt, er at topplederne vurderer lønnsnivå og eventuell lønnsøkning som viktig. I en undersøkelse av toppledere i staten, kom det fram at få vurderte markedsverdi og lønnsnivå i forhold til sammenlignbare stillinger i staten som svært viktig ved fastsettelse av egne lønninger. I tillegg ble det vist at 39% av lederne vurderte lønnsvilkår som lite viktig da de tok sin daværende lederstilling (Læg Reid og Mjør 1993:58). Tilsammen viser dette at lederne selv legger mindre vekt på lønnsvilkårenes betydning for lederstillingenes rekrutteringsgrunnlag og avgangsmønstre enn det som kommer til uttrykk i offentlige dokumenter.

4.2 Lederlønsreform: målkonflikter og restriktiv praktisering

Problemoppfatningene rundt mobilitetsproblemene påvirket i stor grad utformingen av lederlønsreformen. Intensjonene med lønsreformen var å gjøre staten mer konkurransedyktig i arbeidsmarkedet i forhold til nyrekruttering og evnen til å beholde dyktige toppledere (lønsargumentet). En ønsket også å bedre lederskapet i staten ved å drive en mer bevisst resultatoppfølging overfor statlige toppledere og øke mobiliteten (lederskapsargumentet). Gjennom dette ville en oppnå en mer effektiv forvaltning (effektivitetsargumentet).

Det har vært forskjellige oppfatninger av hvordan de ulike delene av lederlønsreformen skulle vektlegges. I St.prp. nr.42 1990-91 gikk det fram at statens målsettinger var å sikre større grad av konkurransedyktighet overfor annen type virksomhet. Statens konkurransedyktighet skulle bedres ved å legge vekt på mer fleksibel lønnsfastsettelse. Det ble framhevet hvordan et differensiert lønssystem var en forutsetning for at staten kunne bli mer konkurransedyktig i arbeidsmarkedet. Videre ble lederskapsargumentet også vektlagt. Gjennom en lederlønsreform kunne staten stille større krav til lederne og få en mer aktiv og resultatorientert ledelsespolitikk.

Da lederlønsreformen var oppe i Stortinget i forbindelse med statsbudsjettet for 1992, var det imidlertid en tendens til endring i målsettingene og intensjonene med lederlønsreformen. Fra å fokusere både på løns- og lederskapsargumentene ble etterhvert lederskapsargumentene sterkest vektlagt:

"Ordringen skal samlet bidra til klarere lederroller og lederansvar, systematisk oppfølging og tilbakemelding om resultater og utviklingsbehov, økt bevissthet om godt lederskap- samt økt mobilitet blant ledere." (St.prp.nr.1 1991-92, s.16).

I stortingsdebatten uttalte Arbeids- og administrasjonsministeren følgende:

"Vi kjører ikke med noe høyt lønnsnivå i offentlig sektor- og det skal vi heller ikke gjøre, for det er ikke det vi skal konkurrere på..." (St.forh.nr.8 1991-92, AAD, s.721).

Dette argumentet er interessant å se i sammenheng med oppfatningen i veiledningen for lederlønsreformen utarbeidet av Arbeids- og administrasjonsdepartementet, samt argumentasjon før lederlønsreformen. Her fremheves det at offentlig og privat sektor ikke bør være for mye i utakt når det gjelder løns- og arbeidsvilkår (AAD 1991). Mindre vektlegging av

lønnsargumentene etter reformen kan få konsekvenser for praktisering av reformen, og hvilke effekter reformen får på mobilitetsmønstrene.

I juni 1991 gav Arbeids- og administrasjonsdepartementet klarsignal om å iverksette lederlønsreformen (AAD 1991b). Ett og et halvt år etter at reformen ble iverksatt var det godkjent 375 kontrakter, og 64 toppledere hadde fått individuelle tillegg (Mjør 1994:33).

Lederlønsreformen skapte høye forventninger som bare ble innfridd et stykke på vei. Reformen ga anledning til en langt sterkere differensiering av lederlønninger i staten enn det som faktisk har skjedd. Når det gjaldt praktiseringen av reformen har man lagt seg på en restriktiv linje, der de fleste lederne med samme lederstilling og status har fått like lønnstillegg. Det var i stor utstrekning en sammenheng mellom ledernes lønnstrinn før reformen, kategoriplassering og relative lønnstillegg etter lederlønsreformen. Stillingene som departementsråd, fylkesmann og topplederstillinger sentralt og i ytre etater hadde høyest lønn før reformen. Etter lederlønsreformen ble lederne i disse stillingene plassert i de gunstigste kategoriene, og fikk totalt sett høyere tillegg enn de andre lederstillingene. Man har i liten grad benyttet de mulighetene som fantes i bruk av resultatlønn for lederne med de beste resultatene. Lederlønnssystemet ble praktisert på en sentralisert måte. Dette har ført til nokså stor standardisering og en generell lønnsheving for alle lederne. Det nye lederlønnssystemet har i liten grad blitt et desentralisert og individuelt differensiert prestasjonslønnssystem. Slik det fungerer i dag har det nye lederlønnssystemet klare fellestrekk med det sjefsregulativet som fantes i staten i 1960-årene (Læg Reid 1993).

Jeg konkluderer derfor med at intensjonen om desentralisering ikke er gjennomført. Vektlegging av hierarkisk plassering og likhet, i tråd med normer for tradisjonell lønnsfastsettelse i staten, synes i stor grad å ha påvirket ledernes lønnsvilkår etter lederlønsreformen. Det gjenstår å se om målkonfliktene og restriktiv praktiseringen av lederlønsreformen har påvirket effektene av reformen på mobilitetsmønstrene i lederstillingene.

5. Kjennetegn ved topplederne

Jeg skal se hvordan topplederne fordeler seg etter trekk ved institusjon før og etter lederlønsreformen. Det legges vekt på å få fram i hvilken grad det er stabilitet eller endring i fordelingen av etatstilknytninger før og etter lederlønsreformen.

5.1 Topplederes etatstilknøyning

Undersøkelsen omfatter toppledere i 120 etater. Tabell 6.1 viser at tredjedelen av lederne er eller har vært tilknyttet departementene. 15% av lederne var ansatt i forvaltningsbedriftene, som jeg først og fremst forventer vil være markedsutsatt. Etater innenfor verdi/rettsforvaltning utgjør 9% av utvalget. Forsvaret og utenriksstjenesten, med sine spesielle utdannings- og karrieresystemer, utgjør 18%. "Andre etater", som 26% av lederne er eller har vært ansatt i, omfatter foruten fylkemannsembetene, i hovedsak direktorater. Videre gir tabell 6.1 en oversikt over hvilke etater lederne blir rekruttert til og slutter i før og etter lederlønnsreformen. Tabellen viser at det er lite variasjon og stor stabilitet i både rekrutterings- og avgangsmønstrene i de ulike etatene i perioden. Det er derfor ikke tydelige sammenhenger mellom etatstilknøyning og rekrutterings- og avgangstidspunkt.

Tidspunkter:	Rekr. før juni 1991	Rekr. etter juni 1991	Total	Sluttet før juni 1991	Sluttet etter juni 1991	Total
Forv.bedrift	15	16	15	16	19	17
Departement	32	34	32	30	34	32
Verdi/rettsf.	8	8	8	7	6	7
Forsv./ut.tj.	19	19	19	24	13	20
Andre etater	27	23	27	23	29	25
N=100%	(764)	(129)	(893)	(290)	(136)	(426)

6. Rekruttering til lederstillingene i staten

Rekrutteringsmønstrene før lederlønnsreformen vil bli sett i forhold til problemoppfatninger rundt rekrutteringssituasjonen i lederstillingene. Etter lederlønnsreformen vil utviklingen i søkings- og rekrutteringsmønstrene bli vurdert opp mot forventningene til reformtiltaket, og oppfatningene av effekter av lønnsreformen på rekrutteringsmønstrene. For å kartlegge de faktiske rekrutteringsmønstrene før og etter lederlønnsreformen skal jeg se på utviklingen i antall søkere, og hvilken sektor og etat lederne kommer fra når de ansettes i en lederstilling i staten. Jeg skal studere variasjoner i rekrutteringsmønstrene ut fra etatstilknøyning.

2.1. Temperaturstatistik

Udvalgte temperaturer er vist i tabel 2.1. De mest interessante er de høje temperaturer, som optræder i forbindelse med de store brande. Disse temperaturer er i gennemsnit omkring 1000°C, hvilket er meget højt for de fleste materialer. Dette skyldes, at der er tale om meget høje temperaturer, som optræder i forbindelse med de store brande. Disse temperaturer er i gennemsnit omkring 1000°C, hvilket er meget højt for de fleste materialer. Dette skyldes, at der er tale om meget høje temperaturer, som optræder i forbindelse med de store brande.

Tabel 2.1. Temperaturstatistik for de mest interessante brande.

Brand	Temperatur (°C)	Varighed (min)	Størrelse (m²)	Placering
Brand 1	1000	15	100	Indendørs
Brand 2	1000	20	150	Indendørs
Brand 3	1000	25	200	Indendørs
Brand 4	1000	30	250	Indendørs
Brand 5	1000	35	300	Indendørs
Brand 6	1000	40	350	Indendørs
Brand 7	1000	45	400	Indendørs
Brand 8	1000	50	450	Indendørs
Brand 9	1000	55	500	Indendørs
Brand 10	1000	60	550	Indendørs

6. Diskussion af resultaterne

Resultaterne viser, at der er tale om meget høje temperaturer, som optræder i forbindelse med de store brande. Disse temperaturer er i gennemsnit omkring 1000°C, hvilket er meget højt for de fleste materialer. Dette skyldes, at der er tale om meget høje temperaturer, som optræder i forbindelse med de store brande. Disse temperaturer er i gennemsnit omkring 1000°C, hvilket er meget højt for de fleste materialer. Dette skyldes, at der er tale om meget høje temperaturer, som optræder i forbindelse med de store brande.

6.1 Stabilt antall søkere

På slutten av 1980-tallet var det en utbredt oppfatning at stadig færre søkte på ledige lederstillinger i staten. Tabell 6.2 viser hvor mange totalt sett som søker på lederstillingene før og etter lederlønsreformen¹². Der antall søkere er oppgitt, har utviklingen i søkergjennomsnittet til lederstillingene totalt sett vært stabil på 7-8 søkere både før og etter lederlønsreformen.

Perioder:	Før juni 1991	Etter juni 1991	Total
Antall søkere:	7,7	7,6	7,7
N=	(407)	(49)	(456)

Det er i departementene jeg har sikrest data om antall søkere både før og etter lederlønsreformen. I disse etatene går antall søkere ned fra 8,4 i gjennomsnitt før reformen, til 5,9 i gjennomsnitt etter lederlønsreformen. Så langt datamateriale rekker, har lederlønsreformen derfor i liten grad ført til at flere søker på lederstillingene i staten.

6.2 Stabilt statlig arbeidsmarked

Før lederlønsreformen ble det argumentert med at gunstigere lønns- og arbeidsvilkår i lederstillingene ville gjøre statlig sektor mer konkurransedyktig. Samtidig ville det bli mer attraktivt også for ledere i privat virksomhet å gå inn i lederstillinger i staten. I tillegg til å bedre statens evne til å holde på og rekruttere kvalifisert ledere, ble det også oppfattet som viktig å øke mobiliteten mellom sektorene (St.for.nr.178, mars 1991). Ut fra dette forventer jeg at ekstern rekruttering vil øke etter lederlønsreformen.

Tabell 6.3 gir en oversikt over hvilken sektor lederne rekrutteres fra før og etter lederlønsreformen. Vi ser at 58% av lederne som ansettes i lederstillingene fra 1985 til 1993 rekrutteres fra egne etater. 32% av lederne kommer fra annen statlig virksomhet. Dette medfører at 90% av lederne rekrutteres internt i staten. Kun 3% av lederne som ansettes i lederstillingene fra 1985 til 1993 kommer fra privat sektor. Tabellen viser at rekrutterings-mønstrene i stor grad

¹² I over halvparten av stillingsskiftene blir ikke antall søkere oppgitt. Frafall av opplysninger om antall søkere er mest utbredt i forvaltningsbedriftene, og minst utbredt i departementene og forsvaret/utenriksstjenesten.

Die Statistik zur Arbeitslosigkeit ist ein zentraler Bestandteil der statistischen Erhebungen der Bundesagentur für Arbeit. Sie liefert wichtige Informationen über den Arbeitsmarkt und die Situation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die Statistik wird durch die Bundesagentur für Arbeit in Zusammenarbeit mit den Bundesländern durchgeführt. Die Statistik umfasst die Erhebung der Arbeitslosenquote, die Zahl der Arbeitslosen, die Zahl der Stellenangebote und die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber. Die Statistik ist ein wichtiges Instrument zur Analyse der Arbeitsmarktsituation und zur Entwicklung von Maßnahmen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit.

Table 6.1: Statistik zur Arbeitslosigkeit (in Prozent)

Zeitraum	Arbeitslosenquote	Stellenangebote	Bewerberinnen und Bewerber
1990	10,2	1,2	1,2
1995	11,5	1,5	1,5
2000	12,8	1,8	1,8
2005	14,1	2,1	2,1
2010	15,4	2,4	2,4
2015	16,7	2,7	2,7
2020	18,0	3,0	3,0

Die Statistik zur Arbeitslosigkeit ist ein zentraler Bestandteil der statistischen Erhebungen der Bundesagentur für Arbeit. Sie liefert wichtige Informationen über den Arbeitsmarkt und die Situation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die Statistik wird durch die Bundesagentur für Arbeit in Zusammenarbeit mit den Bundesländern durchgeführt. Die Statistik umfasst die Erhebung der Arbeitslosenquote, die Zahl der Arbeitslosen, die Zahl der Stellenangebote und die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber. Die Statistik ist ein wichtiges Instrument zur Analyse der Arbeitsmarktsituation und zur Entwicklung von Maßnahmen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit.

6.1 Statistik zur Arbeitslosigkeit

Die Statistik zur Arbeitslosigkeit ist ein zentraler Bestandteil der statistischen Erhebungen der Bundesagentur für Arbeit. Sie liefert wichtige Informationen über den Arbeitsmarkt und die Situation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die Statistik wird durch die Bundesagentur für Arbeit in Zusammenarbeit mit den Bundesländern durchgeführt. Die Statistik umfasst die Erhebung der Arbeitslosenquote, die Zahl der Arbeitslosen, die Zahl der Stellenangebote und die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber. Die Statistik ist ein wichtiges Instrument zur Analyse der Arbeitsmarktsituation und zur Entwicklung von Maßnahmen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit.

Die Statistik zur Arbeitslosigkeit ist ein zentraler Bestandteil der statistischen Erhebungen der Bundesagentur für Arbeit. Sie liefert wichtige Informationen über den Arbeitsmarkt und die Situation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die Statistik wird durch die Bundesagentur für Arbeit in Zusammenarbeit mit den Bundesländern durchgeführt. Die Statistik umfasst die Erhebung der Arbeitslosenquote, die Zahl der Arbeitslosen, die Zahl der Stellenangebote und die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber. Die Statistik ist ein wichtiges Instrument zur Analyse der Arbeitsmarktsituation und zur Entwicklung von Maßnahmen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit.

¹² Die Statistik zur Arbeitslosigkeit ist ein zentraler Bestandteil der statistischen Erhebungen der Bundesagentur für Arbeit. Sie liefert wichtige Informationen über den Arbeitsmarkt und die Situation der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Die Statistik wird durch die Bundesagentur für Arbeit in Zusammenarbeit mit den Bundesländern durchgeführt. Die Statistik umfasst die Erhebung der Arbeitslosenquote, die Zahl der Arbeitslosen, die Zahl der Stellenangebote und die Zahl der Bewerberinnen und Bewerber. Die Statistik ist ein wichtiges Instrument zur Analyse der Arbeitsmarktsituation und zur Entwicklung von Maßnahmen zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit.

er stabile etter lederlønnsreformen. Denne rekrutteringspraksisen bygger opp under tidligere undersøkelser av interne rekrutterings- og karrieremønstre i statlig sektor (Læg Reid og Olsen 1978, Helgesen 1990, Læg Reid og Mjør 1993:15).

Perioder:	Før juni 1991	Etter juni 1991	Total
Egen etat	59	56	58
Annen statlig virksomhet	32	36	32
Kommune/fylkeskommune	3	2	3
Privat virksomhet	3	3	3
Arbeids- og næringslivsorganisasjoner	1	-	1
Annet	3	2	3
N=100%	(734)	(125)	(859)

Ut fra argumentasjonen om større konkurransedyktighet forventet jeg at antall toppledere rekruttert fra privat sektor ville øke i de ulike etatene. Vi ser av tabell 6.4 at dette i liten grad er tilfelle. I forsvaret/utenriktstjenesten rekrutteres 69% av lederne fra egne etater før reformen, og 75% kommer fra egne etater etter reformen. Denne stabiliteten skyldes først og fremst egne interne utdannings- karriere og beordringssystemer, som i stor grad utelukker mobilitet internt i statlig sektor og mellom etatene og andre sektorer av arbeidslivet.

Periode	Før juni 1991					Etter juni 1991				
	Forv. bedr.	Dep.	Ver/r et.	Forv/ Ut.tj.	Andr etat.	Forv. bedr.	Dep.	Verdi/ rettsf.	Forsv/ Utenr.	An. etat.
Egen etat	68	58	44	69	51	56	50	40	75	55
Annen stat.virk.	19	36	44	29	32	33	43	40	25	35
Kommu/ fylke.	5	4	4	-	3	-	2	20	-	-
Privat virk.	8	1	6	1	3	11	5	-	-	-
Arbeids/ nær.org.	1	1	-	-	3	-	-	-	-	-
Annet	-	-	2	1	9	-	-	-	-	10
N=100%	(105)	(236)	(50)	(140)	(203)	(18)	(44)	(10)	(24)	(29)

I forvaltningsbedriftene rekrutteres 68% av lederne fra egne etater før reformen, og 56% kommer fra egne etater etter reformen. Denne reduksjonen etter reformen skyldes bl.a en økning i antallet toppledere rekruttert til disse etatene fra annen statlig virksomhet. I forvaltningsbedriftene ansettes 19% av lederne fra annen statlig virksomhet før reformen, mens dette øker til 33% etter lederlønsreformen. Dette kan tolkes som et uttrykk for at lederlønsreformen har økt mobiliteten på tvers av etatsgrensene, og gjort det enklere å rekruttere toppledere til forvaltningsbedriftene fra annen statlig virksomhet. Endringene er imidlertid små, og beregningsgrunnlaget for forvaltningsbedriftene etter reformen er lite. Av toppledere som rekrutteres til forvaltningsvirksomhetene før reformen kommer 8% fra privat sektor, etter reformen ansettes 11% fra samme sektor. Datamaterialet viser derfor at lederlønsreformen i liten grad har medført økt vektlegging av ekstern rekruttering i de ulike etatene.

6.3 Internt rekrutteringsmønster

I dette avsnittet skal vi se på den interne rekrutteringen i statlig sektor¹³. Før lederlønsreformen ble det argumentert med at en åpnere rekrutteringsprofil og mer differensierte lønnsvilkår ville øke mobiliteten mellom ulike deler av forvaltningsapparatet. Det ville bli enklere å trekke til seg toppledere fra alle typer etater. Tabell 6.5 viser utviklingen i hvilke etater internt i statlig sektor lederne i de ulike virksomhetene er rekruttert fra før og etter lederlønsreformen.

Periode	Før juni 1991	Etter juni 1991	Total
Forvaltningsbedrift	13	11	13
Departement	33	36	33
Verdi/rettsforvaltning	6	4	6
Forsvaret/utenrikstj.	20	21	20
Andre etater	29	28	29
N=100%	(683)	(118)	(801)

¹³ Etater knyttet til arbeids- og næringslivsorganisasjoner, kommune/fylkeskommune og privat sektor er derfor utelatt i dette avsnittet.

I forbindelse med de forskellige undersøgelser, som er gennemført af 1955, er det blevet konstateret, at der er en klar tendens til, at de forskellige undersøgelser, som er gennemført af 1955, er blevet gennemført af 1955, og at de forskellige undersøgelser, som er gennemført af 1955, er blevet gennemført af 1955.

4.3. Tabel 4.3.1. Resultater af undersøgelsen.

I denne tabel er vist de forskellige resultater af undersøgelsen, som er gennemført af 1955, og som er vist i tabel 4.3.1. De forskellige resultater af undersøgelsen, som er gennemført af 1955, er vist i tabel 4.3.1.

Periode	1955	1956	1957
1955-1956	12	15	18
1956-1957	15	18	21
1957-1958	18	21	24
1958-1959	21	24	27
1959-1960	24	27	30
1960-1961	27	30	33
1961-1962	30	33	36
1962-1963	33	36	39
1963-1964	36	39	42
1964-1965	39	42	45
1965-1966	42	45	48
1966-1967	45	48	51
1967-1968	48	51	54
1968-1969	51	54	57
1969-1970	54	57	60
1970-1971	57	60	63
1971-1972	60	63	66
1972-1973	63	66	69
1973-1974	66	69	72
1974-1975	69	72	75
1975-1976	72	75	78
1976-1977	75	78	81
1977-1978	78	81	84
1978-1979	81	84	87
1979-1980	84	87	90
1980-1981	87	90	93
1981-1982	90	93	96
1982-1983	93	96	99
1983-1984	96	99	102
1984-1985	99	102	105
1985-1986	102	105	108
1986-1987	105	108	111
1987-1988	108	111	114
1988-1989	111	114	117
1989-1990	114	117	120
1990-1991	117	120	123
1991-1992	120	123	126
1992-1993	123	126	129
1993-1994	126	129	132
1994-1995	129	132	135
1995-1996	132	135	138
1996-1997	135	138	141
1997-1998	138	141	144
1998-1999	141	144	147
1999-2000	144	147	150
2000-2001	147	150	153
2001-2002	150	153	156
2002-2003	153	156	159
2003-2004	156	159	162
2004-2005	159	162	165
2005-2006	162	165	168
2006-2007	165	168	171
2007-2008	168	171	174
2008-2009	171	174	177
2009-2010	174	177	180
2010-2011	177	180	183
2011-2012	180	183	186
2012-2013	183	186	189
2013-2014	186	189	192
2014-2015	189	192	195
2015-2016	192	195	198
2016-2017	195	198	201
2017-2018	198	201	204
2018-2019	201	204	207
2019-2020	204	207	210
2020-2021	207	210	213
2021-2022	210	213	216
2022-2023	213	216	219
2023-2024	216	219	222
2024-2025	219	222	225
2025-2026	222	225	228
2026-2027	225	228	231
2027-2028	228	231	234
2028-2029	231	234	237
2029-2030	234	237	240
2030-2031	237	240	243
2031-2032	240	243	246
2032-2033	243	246	249
2033-2034	246	249	252
2034-2035	249	252	255
2035-2036	252	255	258
2036-2037	255	258	261
2037-2038	258	261	264
2038-2039	261	264	267
2039-2040	264	267	270
2040-2041	267	270	273
2041-2042	270	273	276
2042-2043	273	276	279
2043-2044	276	279	282
2044-2045	279	282	285
2045-2046	282	285	288
2046-2047	285	288	291
2047-2048	288	291	294
2048-2049	291	294	297
2049-2050	294	297	300
2050-2051	297	300	303
2051-2052	300	303	306
2052-2053	303	306	309
2053-2054	306	309	312
2054-2055	309	312	315
2055-2056	312	315	318
2056-2057	315	318	321
2057-2058	318	321	324
2058-2059	321	324	327
2059-2060	324	327	330
2060-2061	327	330	333
2061-2062	330	333	336
2062-2063	333	336	339
2063-2064	336	339	342
2064-2065	339	342	345
2065-2066	342	345	348
2066-2067	345	348	351
2067-2068	348	351	354
2068-2069	351	354	357
2069-2070	354	357	360
2070-2071	357	360	363
2071-2072	360	363	366
2072-2073	363	366	369
2073-2074	366	369	372
2074-2075	369	372	375
2075-2076	372	375	378
2076-2077	375	378	381
2077-2078	378	381	384
2078-2079	381	384	387
2079-2080	384	387	390
2080-2081	387	390	393
2081-2082	390	393	396
2082-2083	393	396	399
2083-2084	396	399	402
2084-2085	399	402	405
2085-2086	402	405	408
2086-2087	405	408	411
2087-2088	408	411	414
2088-2089	411	414	417
2089-2090	414	417	420
2090-2091	417	420	423
2091-2092	420	423	426
2092-2093	423	426	429
2093-2094	426	429	432
2094-2095	429	432	435
2095-2096	432	435	438
2096-2097	435	438	441
2097-2098	438	441	444
2098-2099	441	444	447
2099-2100	444	447	450
2100-2101	447	450	453
2101-2102	450	453	456
2102-2103	453	456	459
2103-2104	456	459	462
2104-2105	459	462	465
2105-2106	462	465	468
2106-2107	465	468	471
2107-2108	468	471	474
2108-2109	471	474	477
2109-2110	474	477	480
2110-2111	477	480	483
2111-2112	480	483	486
2112-2113	483	486	489
2113-2114	486	489	492
2114-2115	489	492	495
2115-2116	492	495	498
2116-2117	495	498	501
2117-2118	498	501	504
2118-2119	501	504	507
2119-2120	504	507	510
2120-2121	507	510	513
2121-2122	510	513	516
2122-2123	513	516	519
2123-2124	516	519	522
2124-2125	519	522	525
2125-2126	522	525	528
2126-2127	525	528	531
2127-2128	528	531	534
2128-2129	531	534	537
2129-2130	534	537	540
2130-2131	537	540	543
2131-2132	540	543	546
2132-2133	543	546	549
2133-2134	546	549	552
2134-2135	549	552	555
2135-2136	552	555	558
2136-2137	555	558	561
2137-2138	558	561	564
2138-2139	561	564	567
2139-2140	564	567	570
2140-2141	567	570	573
2141-2142	570	573	576
2142-2143	573	576	579
2143-2144	576	579	582
2144-2145	579	582	585
2145-2146	582	585	588
2146-2147	585	588	591
2147-2148	588	591	594
2148-2149	591	594	597
2149-2150	594	597	600
2150-2151	597	600	603
2151-2152	600	603	606
2152-2153	603	606	609
2153-2154	606	609	612
2154-2155	609	612	615
2155-2156	612	615	618
2156-2157	615	618	621
2157-2158	618	621	624
2158-2159	621	624	627
2159-2160	624	627	630
2160-2161	627	630	633
2161-2162	630	633	636
2162-2163	633	636	639
2163-2164	636	639	642
2164-2165	639	642	645
2165-2166	642	645	648
2166-2167	645	648	651
2167-2168	648	651	654
2168-2169	651	654	657
2169-2170	654	657	660
2170-2171	657	660	663
2171-2172	660	663	666
2172-2173	663	666	669
2173-2174	666	669	672
2174-2175	669	672	675
2175-2176	672	675	678
2176-2177	675	678	681
2177-2178	678	681	684
2178-2179	681	684	687
2179-2180	684	687	690
2180-2181	687	690	693
2181-2182	690	693	696
2182-2183	693	696	699
2183-2184	696	699	702
2184-2185	699	702	705
2185-2186	702	705	708
2186-2187	705	708	711
2187-2188	708	711	714
2188-2189	711	714	717
2189-2190	714	717	720
2190-2191	717	720	723
2191-2192	720	723	726
2192-2193	723	726	729
2193-2194	726	729	732
2194-2195	729	732	735
2195-2196	732	735	738
2196-2197	735	738	741
2197-2198	738	741	744
2198-2199	741	744	747
2199-2200	744	747	750
2200-2201	747	750	753
2201-2202	750	753	

Totalt sett rekrutteres flest toppledere fra departementene, 33% av lederne kommer fra disse etatene. Dette skyldes først og fremst rekruttering fra ekspedisjonssjefsstillingene i departementene. At hele 20% av lederne rekrutteres fra forsvaret/utenrikstjenesten skyldes i stor grad at stillingsskiftene skjer oftere i forsvaret enn i andre statlige virksomheter. Tabellen viser at det i stor grad er stabilitet i rekrutteringsmønsteret fordelt etter tidligere etatstilknypning før og etter lederlønsreformen.

Tabell 6.6 viser hvilke typer etater lederne i de ulike etatene blir rekruttert fra før og etter lederlønsreformen.

Tabell 6.6 Etat topplederne rekrutteres fra før og etter lederlønsreformen, fordelt etter rekrutteringstidspunkt og etatstilknypning. Prosenttall.										
Periode:	Før juni 1991					Etter juni 1991				
Etat:	For.	Dep.	Ve/re	Fors/u	Andre	For.	Dep.	Ve/re	For/u	Andr
Forvalt.-bedrift	86	3	-	-	2	69	2	-	-	3
Departement	8	79	11	8	12	13	73	25	17	14
Verdi/rettsforv.	1	3	67	-	4	6	2	38	-	-
Forsvaret/ut.tjeneste	-	4	-	89	2	-	12	-	83	-
Andre etater	5	11	22	4	81	13	10	38	-	83
N=100%	(91)	(222)	(45)	(139)	(186)	(16)	(41)	(8)	(24)	(29)

Tabellen viser en sterk sammenheng mellom de ulike etatene lederne blir rekruttert til og de typene virksomheter de kommer fra både før og etter lederlønsreformen. Av lederne som rekrutteres til forvaltningsbedriftene før reformen kommer 86% fra samme type etater. Etter reformen reduseres dette til 69%. Denne reduksjonen skyldes en tendens til økt rekruttering av toppledere fra departementene, etater knyttet til verdi/rettsforvaltning samt andre etater. I forsvaret/utenrikstjenesten ser vi at 89% av lederne før reformen ansettes fra egne typer etater, etter reformen reduseres dette til 83%. Egne utdannings- og karriere og beordringssystemer forklarer den høye andelen av rekruttering fra egne typer etater i disse virksomhetene.

Totalt viser tabell 6.6 at lederne før reformen i stor grad rekrutteres til samme type etater som de kommer fra. Dette samsvarer med oppfatningene før reformen om at det var liten utveksling av toppledere mellom de forskjellige delene av forvaltningsapparatet. Etter

Table 1 shows the results of the regression analysis. The dependent variable is the logarithm of the number of employees. The independent variables are the logarithm of the number of sales, the logarithm of the number of assets, and the logarithm of the number of liabilities. The results show that the logarithm of the number of sales is positively related to the logarithm of the number of employees, while the logarithm of the number of assets and the logarithm of the number of liabilities are negatively related to the logarithm of the number of employees.

Table 1. Regression results for the number of employees. The dependent variable is the logarithm of the number of employees. The independent variables are the logarithm of the number of sales, the logarithm of the number of assets, and the logarithm of the number of liabilities.

Variable	Coef.	Std. Error	t-Statistic	Prob. > t
ln(Sales)	0.15	0.02	7.50	0.0000
ln(Assets)	-0.05	0.02	-2.50	0.0119
ln(Liabilities)	-0.03	0.02	-1.50	0.1352
Constant	1.50	0.10	15.00	0.0000
R-squared	0.15			
F-statistic	3.75			0.0281

The results of the regression analysis are presented in Table 1. The dependent variable is the logarithm of the number of employees. The independent variables are the logarithm of the number of sales, the logarithm of the number of assets, and the logarithm of the number of liabilities. The results show that the logarithm of the number of sales is positively related to the logarithm of the number of employees, while the logarithm of the number of assets and the logarithm of the number of liabilities are negatively related to the logarithm of the number of employees.

The results of the regression analysis are presented in Table 1. The dependent variable is the logarithm of the number of employees. The independent variables are the logarithm of the number of sales, the logarithm of the number of assets, and the logarithm of the number of liabilities. The results show that the logarithm of the number of sales is positively related to the logarithm of the number of employees, while the logarithm of the number of assets and the logarithm of the number of liabilities are negatively related to the logarithm of the number of employees.

lederlønnsreformen er det stabilitet i rekrutteringspraksisen, men mønsteret er litt mer nyansert. Endringene er imidlertid stort sett små. Det er derfor liten kopling mellom forventningene til intern mobilitet og faktiske rekrutteringsmønstre etter reformen.

7. Avgang fra lederstillingene i staten

Jeg skal her gjøre rede for avgangen fra lederstillingene før og etter lederlønnsreformen. Avgangsmønstrene for lønnreformen vurderes i forhold til problemoppfatningene rundt avgangssituasjonen i lederstillingene. Etter reformen vurderes utviklingen i avgangsmønstrene opp mot forventningene til reformtiltaket, og oppfatningene av effekter av reformen på ledernes avgangsmønstre. For å kartlegge de faktiske avgangsmønstrene før og etter lederlønnsreformen skal vi se hvilken sektor og etat lederne går til etter å ha sluttet i en lederstilling i staten. Vi skal studere variasjoner i avgangsmønstrene ut fra etatstilknytning.

7.1 Avgang til pensjon

I årene før lederlønnsreformen ble det argumentert med at et økende antall toppledere gikk over til stillinger i privat sektor. Årsaken til denne økende flukten var stadig dårligere lønns- og ansettelsesvilkår i statlige lederstillinger, sammenlignet med lønnsutviklingen i privat sektor. Tabell 7.1 gir en oversikt over hvilke sektorer lederne går til etter at de slutter i lederstillinger i staten fra 1985 til 1993.

Perioder:	Før juni 1991	Etter juni 1991	Total
Egen etat	26	25	26
Annen statlig virksomhet	24	30	26
Kommune/fylkeskommune	2	-	1
Privat virksomhet	2	4	3
Arbeids-og næringslivsorganisasjoner	1	-	1
Pensjonert/død	44	40	43
Annet	1	1	1
N=100%	(270)	(114)	(384)

Totalt sett forlater de fleste lederne sine lederstillinger ved naturlig avgang (43%). Denne tendensen er stabil før og etter lederlønnsreformen. Hver fjerde leder går til egen etat, og dette mønsteret er stabilt før og etter lederlønnsreformen. En like stor andel går til annen statlig

Inden for de næste år vil der blive gennemført en række tiltag for at sikre, at de forskellige dele af systemet fungerer sammen. Dette vil være en vigtig del af den samlede indsats for at sikre, at de forskellige dele af systemet fungerer sammen.

2. Afsnittet om de forskellige dele af systemet

I dette afsnit vil vi se på de forskellige dele af systemet og hvordan de fungerer sammen. Dette vil være en vigtig del af den samlede indsats for at sikre, at de forskellige dele af systemet fungerer sammen.

2.1 Afsnittet om de forskellige dele af systemet

I dette afsnit vil vi se på de forskellige dele af systemet og hvordan de fungerer sammen. Dette vil være en vigtig del af den samlede indsats for at sikre, at de forskellige dele af systemet fungerer sammen.

Tabell 1. De forskellige dele af systemet

Dele af systemet	1995	2000	2005
Dele af systemet	10	20	30
Dele af systemet	15	30	45
Dele af systemet	20	40	60
Dele af systemet	25	50	75
Dele af systemet	30	60	90
Dele af systemet	35	70	105
Dele af systemet	40	80	120
Dele af systemet	45	90	135
Dele af systemet	50	100	150
Dele af systemet	55	110	165
Dele af systemet	60	120	180
Dele af systemet	65	130	195
Dele af systemet	70	140	210
Dele af systemet	75	150	225
Dele af systemet	80	160	240
Dele af systemet	85	170	255
Dele af systemet	90	180	270
Dele af systemet	95	190	285
Dele af systemet	100	200	300

I dette afsnit vil vi se på de forskellige dele af systemet og hvordan de fungerer sammen. Dette vil være en vigtig del af den samlede indsats for at sikre, at de forskellige dele af systemet fungerer sammen.

virksomhet. Utviklingen over tid viser imidlertid en svak tendens til at flere toppledere går til annen statlig virksomhet etter lederlønsreformen. Det er svært liten avgang av toppledere i staten til privat sektor eller kommunal/fylkeskommunal virksomhet både før og etter lederlønsreformen. Disse avgangsmønstrene støtter opp under tidligere studier av tjenestemennenes avgangsmønstre i statlig virksomhet (Jensen 1984, Stokkeland 1985, Læg Reid og Mjør 1993, Fjærestad 1994).

Ut fra argumentasjonen i årene før lederlønsreformen forventet jeg at avgang fra forvaltningsbedriftene til privat sektor ville være større enn i de andre statlige etatene i undersøkelsen. Tabell 7.2 gir en oversikt over de ulike statlige etatene, og hvilken sektor lederne i disse etatene går til når de forlater en lederstilling før og etter lederlønsreformen.

Periode:	Før juni 1991					Etter juni 1991				
	Etats. tilkn:	Forv. bedr.	Dep.	Ver/ret.	For/u.tj.	Andr etat.	Forv. bedr.	Dep.	Ver/ret.	Fors/u.tj.
Egen etat	21	30	31	18	31	38	18	20	18	32
Annen statlig virksomhet	13	38	38	25	9	14	48	80	12	19
Kommune/fylkeskom.	5	1	-	-	2	-	-	-	-	3
Privat virksomhet	3	1	-	2	5	10	5	-	71	45
Arbeids- og næringsorg.	-	-	-	-	3	-	-	-	-	-
Pensjon/død	58	29	25	55	49	38	28	-	-	-
Annet	-	1	6	-	2	-	3	-	-	-
N=100%	(38)	(84)	(16)	(67)	(65)	(21)	(40)	(5)	(17)	(31)

Vi ser at avgangsmønsteret fra ulike etater er relativt stabilt før og etter lederlønsreformen. Det er likevel tendenser til enkelte interessante endringer. I forvaltningsbedriftene går 21% av lederne før reformen til egne etater, mens dette øker til 38% etter reformen. Økningen etter reformen i avgang til egne etater skyldes først og fremst at færre toppledere forlater sin lederstillinger ved pensjonering/dødsfall. I forvaltningsbedriftene før reformen sluttet 58% av topplederne i sine lederstillinger ved naturlig avgang. Etter reformen blir dette redusert til 38%.

I de samme etatene før reformen ser vi også at 3% av lederne går til stillinger i privat sektor¹⁴, mens dette øker til 10% etter at reformen ble innført.

I departementene før reformen ser vi at 30% av lederne går til egne etater, etter reformen reduseres dette til 18% av avgangen fra disse virksomhetene. Denne reduksjonen skyldes en økning i antallet toppledere etter reformen som går til annen statlig virksomhet. Før reformen går 38% til annen statlig virksomhet, mens dette etter reformen øker til 48%. I departementene er antallet toppledere som forlater sine lederstillinger ved naturlig avgang stabil både før og etter lederlønsreformen.

Totalt sett viser tabell 7.2 at de fleste lederne slutter i sine lederstillinger ved naturlig avgang. Alternativene er i stor grad at de går til egne etater eller annen statlig virksomhet. Det er svært få toppledere som går til privat sektor både før og etter lederlønsreformen. Det er relativt lite variasjoner ut fra etatstilknytning, og stort sett er det stabilitet i avgangsmønstrene før og etter lederlønsreformen. I forvaltningsbedriftene ser vi imidlertid en tendens etter lederlønsreformen til at flere toppledere går til egne etater. Datamaterialet viser derfor at det var lite samsvar mellom problemoppfatninger og faktiske eksterne avgangsmønstre før reformen.

7.2 Internt avgangsmønster

I dette avsnittet skal vi se nærmere på avgang internt i statlig sektor. Tabell 7.3 viser hvilke etater lederne går til før og etter lederlønsreformen. Totalt sett går 28% av lederne til stillinger i departementene. 25% av lederne går til stillinger i forsvaret og utenriksstjenesten. Tabellen viser at det i stor grad er stabilitet i avgangsmønstrene før og etter lederlønsreformen. Vi ser imidlertid at det etter reformen er en tendens til økning i andelen toppledere som går til forvaltningsbedriftene og andre etater, som omfatter statlig virksomhet utenfor ordinære forvaltningsorganer og deres underliggende etater. En forklaring på at flere toppledere går til forvaltningsbedriftene, kan være at lederstillingene i disse etatene er blitt mer attraktive etter reformen. Økningen av toppledere som går til andre etater skyldes ikke lederlønsreformen, da disse virksomhetene ikke omfattes av den. Tendensene til endring i forsvaret/utenriksstjenesten

¹⁴ Det må her tas forbehold mot at avgangen til eksterne arbeidsgivere kan være større enn det som framgår av tabell 8 p.g.a manglende opplysninger på neste sektortilknytning for 39 toppledere som sluttet fra 1985 til 1993.

1. de eerste eeuw van de twintigste eeuw... (faint text)

2. de tweede eeuw van de twintigste eeuw... (faint text)

3. de derde eeuw van de twintigste eeuw... (faint text)

1.3. Internationaal verkeer

4. de vierde eeuw van de twintigste eeuw... (faint text)

14. Dit is een lijst van de belangrijkste... (faint text)

kan skyldes at det etter reformen har vært flere ledere enn normalt som ble pensjonert ut av stillingene sine.

Periode:	Før juni 1991	Etter juni 1991	Total
Forvaltningsbedrifter	8	14	10
Departementer	29	27	28
Verdi/rettsforvaltning	7	5	6
Forsvaret/utenrikstj.	29	16	25
Andre etater	27	39	31
N=100%	(139)	(64)	(203)

Tabell 7.4 viser hvilke typer etater internt i det statlige forvaltningsapparatet lederne i de ulike virksomhetene går til før og etter lederlønsreformen.

Perid:	Før juni 1991					Etter juni 1991				
	Forv. bedr.	Dep.	Ve/r.	Fors/ u.tj.	Andre etat.	Forv. bedr.	Dep.	Ve/re.	Fors/ u.tj.	Andre etat.
Forvalt.-bedrift	70	3	-	-	-	73	4	-	-	-
Departement	23	55	8	10	4	18	41	20	-	19
Verdi/rettsforv.	-	3	58	-	4	-	7	20	-	-
Forsvar/ut.tjenest.	-	22	-	90	4	-	19	-	100	-
Andre etater	8	15	33	-	89	9	29	60	-	82
N=100%	(13)	(58)	(12)	(29)	(27)	(11)	(27)	(5)	(5)	(16)

Vi ser at det er stor variasjon ut fra etatstilknnytning. Det er en sammenheng mellom etatene lederne er ansatt i, og hvilke typer etater de går til når de slutter i en lederstilling. Det er stort sett stabilitet i disse avgangsmønstrene før og etter lederlønsreformen. Men i departementene ser vi en svak tendens etter reformen til at lederne i mindre grad går til egne typer virksomheter. Av toppledere som slutter i departementene før reformen gikk 55% til andre departementsstillinger, etter reformen ble dette redusert til 41%. Denne nedgangen skyldes en

Table 1.3: First period as per Table 1.2. The table shows the distribution of the population in the different regions of the country.

Region	1970	1975	1980
North	15	18	22
Central	20	25	30
South	10	12	15
East	5	6	8
West	3	4	5
Total	53	65	80

Table 1.4: Second period as per Table 1.3. The table shows the distribution of the population in the different regions of the country.

Region	1975-1980					1980-1985				
	North	Central	South	East	West	North	Central	South	East	West
North	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Central	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
South	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
East	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
West	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total	12	15	19	24	29	34	39	44	49	54

Table 1.5: Third period as per Table 1.4. The table shows the distribution of the population in the different regions of the country.

tendens til at flere toppledere i departementene etter reformen går til andre etater, virksomheter som står utenfor ordinære forvaltningsorganer og deres underliggende etater.

Totalt sett viser tabell 7.4 at det i stor grad er stabilitet i avgangsmønstrene i forhold til etatstilknytning. Det er i forvaltningsbedriftene og etater knyttet til forsvaret/utenriksstjenesten at lederne oftest går til egne typer etater. Dette mønsteret er stabilt etter reformen.

8. Analyse

En oppsummering av hovedtendensene i det empiriske materialet viser at *antall søkere* på lederstillingene var stabil før og etter lederlønsreformen. Dette samsvarer lite med problemoppfatningene knyttet til rekrutteringsgrunnlaget før lønnsreformen, og intensjonene om å øke antall søkere etter reformen.

Rekruttering etter tidligere sektortilknytning viste at ansettelse av toppledere fra egne etater og annen statlig virksomhet var det vanligste i alle etatene. Ansettelser fra privat sektor var svært lite utbredt, kun 3% av lederne i hele perioden kom fra disse arbeidsgiverne. Etter lederlønsreformen så vi at det totalt sett ikke ble rekruttert flere toppledere fra privat sektor. Lederne kom ofte fra egne typer etater. Etter lederlønsreformen var det visse tendenser til økt rekruttering på tvers av etatsgrensene internt i staten. Lederlønsreformen kan ha oppmuntret til konkurranse i etatene om de best kvalifiserte lederne ved at de "stjeler" toppledere fra hverandre. Generelt sett var det imidlertid i stor grad stabilitet i rekrutteringsmønstrene etter lederlønsreformen.

Rekrutteringsmønstrene samsvarte derfor med problemoppfatningene før lederlønsreformen ble innført. Rekrutteringen var i stor grad etatsstyrt, og mye tyder på at organisasjonene valgte sine toppledere i et internt statlig arbeidsmarked. Utviklingen i faktisk rekrutteringspraksis etter reformen viste få tendenser til endring i tråd med reformens målsettinger. Dette kan skyldes at endringene i lønns- og ansettelsesvilkårene var for små til å trekke til seg eksterne søkere. Potensielle lederkandidater i omgivelsene kunne også vurdere arbeidsmarkedet som internt, eller at de sosiale overgangskostnadene ville bli for store. I så fall ville organisasjonene ha det samme ledermarkedet å velge i. En annen forklaring på stabiliteten i rekrutteringsmønstrene kan være at rekrutteringsgrunnlaget etter reformen er endret, men at organisasjonene fremdeles ansetter toppledere etter de samme kriteriene som før reformen.

Avgangsmønsteret viste at 43% av lederne fra 1985 til 1993 forlot sine lederstillinger ved naturlig avgang. Totalt sett gikk like mange toppledere til egne etater, som til annen statlig virksomhet. Kun 3% av lederne i perioden gikk til privat sektor. Det var stor stabilitet i dette avgangsmønsteret før og etter lederlønsreformen, også fordelt etter etatstilknytning. Avgangen internt i staten viste at lederne oftest gikk til egne typer etater, og denne tendesen var stabil over tid.

Datamaterialet har derfor vist at ledernes avgangsmønstre i liten utstrekning samsvarte med de problemoppfatningene som lå til grunn for reformen. Liten ekstern avgang før reformen kan skyldes at lederne var integrert i en forvaltningskultur og generelt sett ønsket å redusere overgangskostnader ved stillingsskifter. En annen forklaring på liten ekstern avgang kan være at lønnsnivå faktisk ikke var den viktigste motivasjonskilden for lederne. Liten ekstern avgang blant lederne i staten kan også være et resultat av at få eksterne arbeidsgivere ønsker å ansette toppledere fra statlige etater. Etter lederlønsreformen viste det empiriske materialet at målsettingene om å redusere den eksterne avgangen på mange måter var nådd. Liten ekstern og intern avgang etter reformen kan skyldes at avgangsproblemene i utgangspunktet var små.

Mobilitetsmønster, reformtiltak, forvaltningskultur og institusjonaliserte omgivelser

Faktisk *tilgang på søkere* viste at det ut fra et reform-og managementperspektiv var lite samsvar mellom problemoppfatninger rundt antall søkere og utviklingen i faktisk tilgang på søkere før reformen. Antall søkere gikk ikke ned før reformen ble iverksatt, ut fra en forventning om at lederne ville trekkes mot andre deler av arbeidslivet for å maksimere egeninteresser knyttet til lønn. Idéer om institusjonaliserte organisasjoner forklarer stabiliteten i antall søkere i de ulike etatene før lederlønsreformen med at tilgangen på søkere kan være regulert av stabile prosesser. Eksempler på slike prosesser kan være at staten ansees for å være konkurransedyktig på andre områder enn lønn, eller at det i de ulike lokalkulturene i forvaltningsapparatet er nedfelt normer for hvem som kan søke på de ulike lederstillingene. Fordi det sjelden skjer endringer som rører ved institusjonaliserte normer og verdier i organisasjonene, er det stabilitet i antall søkere før lederlønsreformen.

Stabiliteten i antall søkere etter lederlønsreformen støttet heller ikke forventningen ut fra et reform-og managementperspektiv, om at det var en generell sammenheng mellom endring i lønsvilkår og økning i antall søkere. Dermed uteble koplingen mellom forventede effekter på

... af den danske økonomi ...

... af den danske økonomi ...

... af den danske økonomi ...

... af den danske økonomi ...

rekrutteringsgrunnlaget og faktisk tilgang på søkere etter reformen. Dette viser at iverksettingen av lederlønsreformen ikke var uproblematisk. Reformen innebar i liten utstrekning et skifte i lederstillingenes rekrutteringsgrunnlag.

I lys av et reform-og managementperspektiv skulle *ansettelsene* av lederne i utgangspunktet samsvare med markedskriteriene for rekruttering i et markedsstyrt byråkrati. Rekrutteringen skulle være åpen og markedsrettet, og ikke preget av intern favorisering gjennom etatsstyrte ansettelser (Lægheid 1988). Vi har imidlertid sett at det i etatene var lite variasjon i hvilken sektor og etat lederne kom fra før reformen. De fleste lederne kom fra egne etater eller fra andre statlige virksomheter, og da helst fra samme type etater som de forlot. Ansettelser fra privat sektor var lite utbredt. Datamaterialet samsvarte derfor med forventningene før lønsreformen til at det ville være en kopling mellom problemoppfatninger og faktiske rekrutteringsmønstre.

Ut fra en institusjonell tilnærming kan de interne rekrutteringsmønstrene før lederlønsreformen forklares som et resultat av at ansiennitet fra egne etater har nedfelt seg som et viktig rekrutteringskriterium i de ulike lokalkulturene i forvaltningsapparatet. Organisasjonene ønsker primært å ansette toppledere de kjenner, og som ligner dem selv. Disse rekrutteringsmønstrene støtter opp under tidligere studier av ansettelsespraksis i forvaltningen (Lægheid og Olsen 1978, Lægheid 1989, Helgesen 1990, Røberg 1991).

Ut fra et reform-og managementperspektiv forventet jeg at organisasjonene var rasjonelle aktører som prøvde å maksimere egen nytte og ledelsens målsettinger. Et rasjonelt perspektiv på f.eks iverksetting impliserer at det ville være et nært samsvar mellom reformidè og iverksatt tiltak. I dette tilfellet at ekstern rekruttering ville øke, og at organisasjonene oftere ville ansette toppledere fra hele forvaltningsapparatet. Mobilitet mellom sektorene viste imidlertid at lederne i stor grad kom fra egne etater, selv om det var en svak tendens til at flere toppledere etter reformen ble ansatt fra annen statlig virksomhet istedet for fra egne etater. Utviklingen over tid i tidligere sektortilknytning gav derfor få indikasjoner på at markedskriterier for rekruttering påvirket faktisk rekruttering til lederstillingene i de ulike etatene etter lederlønsreformen. Mobilitet internt i forvaltningsapparatet viste at lederne fremdeles kom fra samme type etat som de forlot. Ut fra et reform-og managementperspektiv har det i liten grad vært en endring i rekrutteringspraksisen over tid. Det er derfor lite samsvar

... og ...

... og ...

... og ...

... og ...

mellom forventede effekter av reformen på rekrutteringsmønstrene og faktisk rekrutteringspraksis etter lederlønsreformen.

En del av observasjonene våre er mer i tråd med et institusjonelt perspektiv, nemlig at reformer ofte ikke blir iverksatt i samsvar med intensjonene (March og Olsen 1989). Stabiliteten i rekrutteringsmønstrene etter reformen er derfor i tråd med forventningene til at endring i rekrutteringskriterier i liten grad vil påvirke etatenes rekrutteringspraksis. Etatene er som forventet først og fremst kilder til stabilitet.

Ut fra et reform-og managementperspektiv skulle en konsekvensorientert handlingslogikk være et universelt trekk ved lederne (Olsen 1992). Datagrunnlaget støttet imidlertid lite opp under forventningen til at lederne i de ulike etatene før reformen ofte gikk til eksterne arbeidsgivere for å maksimere egeninteresser knyttet til lønns-og ansettelsesvilkår. Svært få toppledere gikk over til privat sektor før lederlønsreformen.

Når det gjelder interne *avgangsmønstre* før lederlønsreformen, gikk de fleste lederne til egne typer etater. En forklaring på de interne avgangsmønstrene kan være at alle stillinger på samme nivå i stillingshierarkiet i det tradisjonelle lønssystemet var plassert i samme lønnstrinn. Fordi etatene manglet lønnspolitiske virkemidler, kan det ha vært lite konkurranse mellom etatene om arbeidskraften. Lønssystemet motiverte i liten utstrekning lederne til å skifte stillinger til andre lederstillinger på samme nivå, på tvers av grensene for de ulike etatstypene. At lederne før reformen gikk til egne etater og egne typer etater, viser at det var samsvar mellom problemoppfatninger knyttet til de eksterne og interne avgangsmønstrene i lederstillingene og de faktiske avgangsmønstrene før lederlønsreformen. Avgangsmønstrene samsvarte ikke med avgangspraksis i et konkurransedyktig forvaltningsapparat. Det var i liten utstrekning en direkte sammenheng mellom lønsvilkår og avgangsmønstre.

Ut fra institusjonaliserte organisasjoner kan manglende variasjon i eksterne og interne avgangsmønstre forklares med at etatene, tross ulike arbeidsoppgaver og identiteter, sosialiserte tjenestemennene inn i de samme grunnverdiene, d.v.s oppslutning og lojalitet til etatene de var ansatt i. Fordi lederne generelt sett ønsket å redusere overgangskostnadene ved stillingsskifter, er det både naturlig og passende at de valgte å gå til egne etater, eller annen statlig virksomhet. Et resultat av et utbygget internt arbeidsmarked i staten er også at de fleste lederne forlater sin lederstillinger ved naturlig avgang.

Ut fra et reform-og managementperspektiv forventet jeg at lederlønsreformen skulle endre avgangsmønstrene. Målet var å redusere ekstern avgang, mens mobiliteten mellom delene av forvaltningsapparatet skulle øke. Datamaterialet viste at den eksterne avgangen etter reformen var like liten som før reformen. Grad av ekstern avgang før reformen kan tolkes som et uttrykk for at lederne sjelden lot seg påvirke av mulighetene for lønnsøkning. Datamaterialet viste at endring i lønns-og ansettelsesvilkår har endret lite på avgangsmønstrene i forhold til målsettingene om økt mobilitet på tvers av grensene for de ulike etatstypene. I departementene så vi en svak utvikling i retning av at lederne etter lønnsreformen i økende grad gikk til annen statlig virksomhet, framfor til egne typer etater. Totalt sett har imidlertid endring i lønssystemet i liten utstrekning trukket lederne mot andre deler av forvaltningsapparatet. Utviklingen i avgangsmønstrene etter lederlønsreformen viser at det er lite samsvar mellom reformens målsettinger og faktiske avgangsmønstre etter reformen.

Stabiliteten i eksterne og interne avgangsmønstre etter reformen kan igjen, ut fra en institusjonell tilnærming, være et resultat av at avgangsmønstrene reguleres av stabile prosesser knyttet til normer for passende valg av ny arbeidsplass. Det er viktigere å opptre hensiktsmessig, enn å benytte seg av kortsiktige muligheter til å få bedre lønn. Disse funnene støtter opp under forventningen til at det ville være lite samsvar mellom reformens målsettinger og faktiske avgangsmønstre etter lederlønsreformen.

I lys av teorien om institusjonaliserte omgivelser forventet jeg at det ville være lite samsvar mellom problemoppfatninger knyttet til søking og avgang opp mot faktisk tilgang på søkere og avgang før reformen. Teorien forklarer det manglende samsvaret med at problem-oppfatningene kunne være et resultat av påvirkning fra rasjonaliserte myter i omgivelsene. Disse mytene kunne bygge på at det var en sammenheng mellom lønnsnivå i lederstillingene og stillingenes rekrutteringsgrunnlag og avgangsmønstre. Argumentene kan også ha vært basert på en norm om hvilket lønnsnivå lederne i staten bør ha, sammenlignet med tilsvarende lederstillinger i næringslivet. Felles for begge hypotesene er at de i liten grad har vært dokumentert gjennom empiriske undersøkelser. Det er ofte viktigere hvem som gir uttrykk for et standpunkt enn hvor sikkert kunnskapsgrunnlaget er. Når representanter for store og mektige institusjoner, etater og organisasjoner uttaler seg, får det ofte en egentyngde mer eller mindre uavhengig av hvor viktig standpunktet er (Bratbak og Olsen 1980). Denne påvirkningskraften fra ulike

institusjonsforsvarere kan forklare hvordan oppfatningene før lønnstiltaket kunne bli løst koplet til de faktiske mobilitetsmønstrene.

En annen forklaring er at lederlønsreformen kan sees som et femiss. Det primære målet var spesielt å legitimere lønnpålegg til lederne, forvaltningens lønns- og rekrutteringspolitikk generelt, samt å øke lederstillingenes status i omgivelsene. Datamaterialet viste at det i stor utstrekning var et manglende samsvar mellom reformens forventede effekter og faktisk tilgang på søkere og avgangsmønstre etter reformen. Ut fra idéen om institusjonaliserte omgivelser kan dette forklares med at en var mer opptatt av å signalisere vilje til forandring og fornyelse, enn av at reformen skulle få effekter av instrumentell karakter. Manglende kopling mellom forventede effekter og faktiske mobilitetsmønstre kan også skyldes at oppfatningene rundt søkings- og avgangssituasjonen før reformen kan ha hatt liten empirisk forankring.

Teorien om institusjonaliserte omgivelser har også en forklaring på den manglende koplingen mellom forventede effekter og faktiske rekrutteringsmønstre etter reformen. Problemoppfatningene knyttet til rekruttering før lønnsreformen kunne være påvirket av rådende normer i omgivelsene for hvordan staten burde ansette toppledere for å signalisere at den var moderne og konkurransedyktig. En var i mindre grad opptatt av å vurdere mulighetene for å påvirke organisasjonenes rekrutteringspraksis ved å endre lønns- og ansettelsesvilkårene.

Reformens restriktive praktisering støtter også opp under oppfatningen av at en ikke ønsket å iverksette omfattende tiltak for å løse de antatte mobilitetsproblemene. Den restriktive praktiseringen har ført til relativt små tillegg. Den differensieringen som reformen la opp til, er bare et stykke på vei utnyttet (Lægreid og Mjør 1993). Argumentasjonen om høyere lønn til lederne og innføringen av lederlønsreformen kan sees som et signal til omgivelsene om at staten ser alvorlig på ledernes lønnsutvikling. Samtidig er reformen i praksis blitt en mer kollektiv lønnsheving enn et individrettet og fleksibelt lønssystem, som bl.a skulle bidra til økt mobilitet internt i forvaltningsapparatet. Lederlønsreformen innebar først og fremst endringer av symbolsk karakter, mens de opprinnelige mobilitetsmønstrene ble opprettholdt.

9. Avslutning

Artikkelen har vist at mulighetene for å drive en aktiv forvaltningspolitikk gjennom lønnsreformer og mobilitetstiltak er nokså begrenset. For å kunne påvirke mobilitetsmønstrene i lederstillingene gjennom lønnspolitiske tiltak, er det viktig å ha innsikt i hvilke arbeidsoppgaver og identiteter som er nedfelt i de ulike etatene. Staten kunne fått maksimal utnyttelse og effekt av ressursene hvis en hadde satt lønnspolitiske virkemidler inn i de etatene der mobilitetsproblemene eventuelt var størst. Ved å avgrense antall stillinger, hadde en hatt mulighet til å være fleksibel i de tilfellene staten i liten grad var konkurransedyktig. En kan f.eks stille et spørsmålstegn til hvorfor forsvaret og utenriktjenesten, med helt spesielle markedssituasjoner, ble integrert i en reform, som skulle demme opp for ekstern avgang? Selv om en hadde en oppfatning av at problemene var størst i noen etater, ble reformen innført på like vilkår i samtlige etater. En forklaring på dette kan være at tradisjonelle normer om likebehandling la føringer på hvor tiltakene skulle settes inn (Læg Reid og Mjør 1993).

Effekten av reformer er ofte avhengig av hvordan de iverksettes. Tidligere forskning har vist at resultatene av reformer har latt vente på seg eller de har uteblitt (se bl.a Læg Reid 1991b, Pearce 1987, Ingraham 1991, Pearce, Stevenson og Perry 1985). Artikkelen har vist at lederlønsreformen så langt har hatt liten effekt på mobilitetsmønstrene. En forklaring på dette kan være den restriktive praktiseringen av reformen. Det kan ikke utelukkes at større, og mer differensierte lønnstillegg kunne gitt de forventede effektene på mobilitetsmønstrene. Derfor kan vi heller ikke helt avskrive ideene lederlønsreformen bygger på.

Et annet iverksettingsproblem er nettopp i hvilken grad den underliggende teorien for reformen egner seg til å forklare egenskaper ved forvaltningsapparatet og menneskelig atferd. Det universelle synet på statlig sektor innebærer f.eks at en tar lite hensyn til at offentlig virksomhet er et multifunksjonelt system, som ikke lar seg forklare ved hjelp av ett sett (økonomiske) verdimål. Undersøkelsen har også stilt spørsmålstegn ved at en konsekvensorientert handlingslogikk forutsettes å være et universelt trekk ved topplerne. Teoriretningen overser viktige aspekt ved både forvaltningens karakter og ved menneskelig atferd. Verdier knyttet til politikk, demokrati og rettsstat blir også i stor grad marginalisert gjennom styringssystemer, der verdimålene først og fremst er knyttet til økonomisk definert effektivitet.

Avslutningen på denna rapport är ett resultat av den omfattande undersökning som gjorts under de senaste åren. Den har syftat till att ge en översikt över de viktigaste problemen som uppstår i samband med den tekniska utvecklingen och de konsekvenser som detta innebär för samhället och miljön.

De viktigaste resultaten av undersökningen är att tekniska framstegen har lett till en ökad produktivitet och en förbättring av levnadsförhållanden för många människor. Samtidigt har det också lett till ökade miljöproblem och sociala ojlikheter som måste åtgärdas.

För att kunna utnyttja de positiva effekterna av tekniska framstegen och undvika de negativa konsekvenserna är det nödvändigt att sätta upp tydliga regler och riktlinjer. Detta innebär att vi måste arbeta tillsammans för att skapa en hållbar och rättvis värld för alla.

Slutligen vill jag tacka alla som har hjälpt till med denna rapport, särskilt de som har bidragit med värdefulla synpunkter och information. Jag hoppas att denna rapport ska bidra till en ökad förståelse för de utmaningar som ligger frammanför oss och ge inspiration till att hitta lösningar.

En konklusjon er at det over en periode på 9 år, hverken før eller etter lederlønsreformen har vært generelle rekrutterings- og avgangsproblemer i lederstillingene. Dette utelukker imidlertid ikke at situasjonen kan ha vært annerledes i spesielt utsatte etater, f.eks innenfor finans- og skatteforvaltningen. Denne undersøkelsen sier heller ikke noe om kvaliteten på de lederne som søker seg til offentlig sektor. Reformens restriktive praktisering kan ha medvirket til at effektene på søkertilgangen og ekstern rekruttering ble svært små. Stabilitet i mobilitetsmønstrene etter lederlønsreformen kan imidlertid også skyldes at tradisjonelle normer fremdeles påvirker hvem som søker på lederstillingene, hvem som blir ansatt og hvor topplederne går etter en lederstilling i staten. Dette kan indikere at lønnsøkning i liten grad påvirker tilgangen på søkere. Det har også liten effekt å øke lønnsnivået i lederstillingene for å trekke til seg eksterne søkere, hvis organisasjonene fremdeles ansetter toppledere som ligner på dem som alt er i staten.

En konklusion er at det over en periode på 5 år har været en klar tendens
for de enkelte virksomheder at være generelt tilfreds med den økonomiske situation.
Dette betyder imidlertid ikke at virksomhederne har været tilfredse med alle aspekter.
Ligeledes er der en tendens til at virksomhederne har været tilfredse med deres
konkurrence på de lokale markeder, men mindre tilfredse med konkurrencen på
de nationale og internationale markeder. Dette betyder også at virksomhederne
har haft svært ved at sælge deres produkter på de internationale markeder.
Stabilitet i markedssituationen er imidlertid et vigtigt aspekt af den økonomiske
situation. Virksomhederne har været tilfredse med den økonomiske situation, men
der er stadig en vis usikkerhed omkring den økonomiske situation. Dette betyder
at virksomhederne har været tilfredse med den økonomiske situation, men der er
stillet krav til virksomhederne om at være tilfredse med den økonomiske situation.
I den økonomiske situation er der stadig en vis usikkerhed omkring den økonomiske
situation. Dette betyder at virksomhederne har været tilfredse med den økonomiske
situation, men der er stadig en vis usikkerhed omkring den økonomiske situation.
Virksomhederne har været tilfredse med den økonomiske situation, men der er
stillet krav til virksomhederne om at være tilfredse med den økonomiske situation.

Litteraturliste

- Alme, Aud Merethe (1995):
"Lønnsreform og ledermobilitet i staten fra 1985 til 1993".
LOS-senteret, Rapport 9504.
- Aucoin, P. (1990):
"Administrative Reforms in Public Management: Paradigms, Principles, Paradoxes and Pendulums". *Governance*, 3(2):115-132.
- Bratbak, Berit og Johan P. Olsen (1980):
"Departement og opinion. Tilbakeføring av informasjon om virkningen av offentlige tiltak." Olsen J.P. (red.) *Meninger og makt*, s. 86-167. Bergen: Universitetsforlaget.
- Brunsson, Nils (1989):
The Organization of Hypocrisy. England, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Brunsson, Nils og Johan P. Olsen (1990):
Makten att reformera: Interessen, institutioner och näringspolitik.
Stockholm: Carlsson Bokförlag.
- Campbell, D.T. og J.C. Stanley (1963):
Experimental and quasi-experimental designs for research on teaching,
Chicago: Rand McNally.
- Christensen, Tom (1988):
"Årsaker til turnover i offentlige byråkratier - en analyse av mulige forklaringer".
Notat fra projektet NORAS/LOS, november.
- Christensen, Tom (1991):
Virksomhetsplanlegging. Myteskaping eller instrumentell problemløsning. Oslo: Tano.
- Christensen, Tom og Morten Egeberg (1989):
"Norske departementer 1976-1986: Noen trekk ved formell struktur, personell og beslutningsadferd". M. Egeberg (red.): *Institusjonspolitikk og forvaltningsutvikling*.
Oslo: Tano.
- Cook, Thomas D. og Donald T. Campbell (1979):
Quasi-Experimentation, Design & Analysis Issues for Field Settings.
Boston: Houghton Mifflin Company.
- Debes, Jan (1987):
"Notat til tjenestemannsretten. Tilsetningsordningen i staten". Notat 9.11.87.
Personaldirektoratet. FAD.

Litteraturliste

Alm, A. (1997).
 Læring og læringstilstand i skolen fra 1985 til 1997.
 Utdanningsvesenets forlaget, Oslo.

Alm, A. (1999).
 "Administrative Reform in Public Management: The Case of
 Norway". *Government Quarterly*, 12(1), 1-11.

Bjerkedal, H. og Johnsen, E. (1997).
 "Department of Education: The development of the department of
 education in Norway". *Journal of Curriculum Studies*, 29(1), 1-11.

Brunson, M. (1997).
 The Organization of Instruction: A Study of the Norwegian
 School System. Oslo: Universitetsforlaget.

Brunson, M. og Johnsen, E. (1997).
 "The Organization of Instruction: A Study of the Norwegian
 School System". *Journal of Curriculum Studies*, 29(1), 1-11.

Campbell, D.T. og L. G. Stanley (1963).
 Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized
 Causal Inference. Boston: Houghton Mifflin.

Christensen, Tom (1998).
 "Skole og lærer: En studie i skole og lærer".
 Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, Tom (1999).
 "Skole og lærer: En studie i skole og lærer".
 Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, Tom og Møller, S. (1997).
 "Skole og lærer: En studie i skole og lærer".
 Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, Tom, Møller, S. og Rasmussen, L. (1997).
 "Skole og lærer: En studie i skole og lærer".
 Oslo: Universitetsforlaget.

Cooley, J. og L. G. Stanley (1963).
 Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized
 Causal Inference. Boston: Houghton Mifflin.

Dalgaard, J. (1987).
 "Skole og lærer: En studie i skole og lærer".
 Oslo: Universitetsforlaget.

- Egeberg, Morten (1989):
"Mot instrumentelle modeller i statsvitenskapen". M. Egeberg (red.) Institusjonspolitikk og Forvaltningsutvikling: 15-28. Oslo: Tano.
- Egeberg, Morten (1994):
"Bureaucrats as Public Policy-Markers and their Self-Interests". *Journal of Theoretical Politics*.
- Ellingsen, Per Magnus (1982):
"Personellsituasjonen i Oljedirektoratet". Universitetet i Bergen: Hovedoppgave ved Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap.
- Enderud, Harald red. (1984):
Hvad er organisations-sociologisk metode? Den 3die Bølge i metodelæren. Bind 2. Samfundslitteratur.
- Fjærestad, Gro (1994):
"Rekruttering til domstolene reformstyrt etter rutine? En organisasjonsdemografisk analyse av dommerutnemningane 1985 til 1993". Universitetet i Bergen: Hovedfagsoppgave ved Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap.
- Helgesen, Kjersti (1990):
"Ledere i statlige etater. En beskrivelse av statlige ledere i lys av forvaltningspolitikk og rekrutteringsprinsipper". Bergen: LOS-senter, notat 9012.
- Helgesen, Kjersti (1991):
"Forvaltningsreformer i en differensiert stat". Bergen: LOS-senter, Rapport 91/6.
- Helgesen, Kjersti, Per Lægveid og Richard Matland (1988):
"Tilknytningsformer i staten". Bergen, LOS-senter Rapport 88/3.
- Hellevik, Ottar (1984):
Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap. Oslo: Universitetsforlaget.
- Holme, Idar Magne og Bernt Krohn Solvang (1986):
Metodevalg og metodebruk. Oslo: Tano.
- Hood, Christopher (1991):
"A Public Management for all Seasons?" *Public Administration*, vol. 69, 3-19.
- Ingraham, Patricia W. (1991):
"Of Pigs in Pokes and Pay for Performance: An Analysis of Assumptions Guiding Policy Choice". Paper til konferanse om "Public Management". Syracuse University, september 1991.

- Jensen, Anne Grethe (1984):
"Personellstrømmer i oljesektoren". En komparativ analyse av Olje- og energidepartementet og Oljedirektoratet. Universitetet i Bergen: Hovedoppgave ved Institutt for offentlig administrasjon og organisasjonsvitenskap.
- Læg Reid, Per (1975):
"Tjenestemenn i norske departement. Ein empirisk analyse av avgang frå departementa i perioden 1970-74". Maktutredningen.
- Læg Reid, Per (1988):
Oljebyråkratiet- om sentraladministrasjonen i en oljealder. Oslo: Tano.
- Læg Reid, Per (1989):
"Perspektiv på lønnspolitikken i staten." Bergen: LOS-senter, Notat 8924.
- Læg Reid, Per (1989b):
"Perspektiv på lønnspolitikken i staten." Bergen: LOS-senter, Notat 8924.
- Læg Reid, Per (1991):
"Institusjonsdrift mellom stat og marked". *Nordisk Administrativt Tidsskrift*, vol. 72:436-452.
- Læg Reid, Per (1991b):
"Prestasjonslønssystem og resultatmåling i staten". Bergen: LOS-senter, Notat 91/28.
- Læg Reid, Per (1993):
"Lønns- og personalreformer". Læg Reid, Per og Johan P. Olsen (red.) 1993 *Organisering av offentlig sektor*, Oslo: Tano.
- Læg Reid, Per og Johan P. Olsen (1978):
Byråkrati og beslutninger. Oslo: Universitetsforlaget.
- Læg Reid, Per og Magnus Mjør (1994):
"Toppjefar og leiarlønsreform i staten". Bergen: LOS-senter, Rapport 9303.
- March, J.G. og Johan P. Olsen (1989):
Rediscovering Institutions: The Organizational Basics og Politics.
New York: Free Press.
- Meyer, John W. og Brian Rowan (1977):
"Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*, 83 (september), s: 340-363.

- Mjør, Magnus (1994):
 "Byråkrati, marknad og management. En studie av lederlønsreformen i staten".
 Universitetet i Bergen: Hovedfagsoppgave ved Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap.
- Niskanen, William A. (1991):
 "A Reflection om Bureaucracy and Representative Government". Andre Blais og Stephane Dion (eds) *The Budget- Maximizing Bureaucrat. Appraisals and Evidence*, pp. 13-31. Pittsburg, PA: University of Pittsburg Press.
- Offerdal, Audun (1992):
Den politiske kommunen. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Olsen, Johan P. (1989):
Petroleum og politikk. Det representative demokratiets møte med oljealderen.
 Oslo: Tano.
- Olsen, Johan P. (1992):
 "Nyinstitusjonalismen. En kommentar til Bjørn Erik Rasch".
Norsk Statsvitenskapelig Tidsskrift (8): 148-154.
- Olsen, Johan P. (1993):
 "Norway: Reluctant Reformer, Slow Learner- or Another Triumph of the Tortoise?"
 — Bergen: Los-senter 93/97.
- Pearce, Jone L. (1987):
 "Why Merit Pay Doesn't Work: Implications from Organization Theory". Balkin, David B. og Luis R. Gomez-Mejia (eds.) *New Perspectives on Compensation*.
 New Jersey: Prentice Hall, Inc, Englewood Cliffs.
- Pearce, Jone L., Willian B. Stevenson og James L. Perry (1985):
 "Managerial Compensation Based on Organizational Performance: A Time Series Analyses of the Effects of Merit Pay". *Academy of Management Journal*,
 Vol. 28, No. 2, s. 261-278.
- Pollit, Christopher (1990):
Managerialism and the Public Service. Oxford: Blackwell.
- Powell, Walter W. og Paul J. DiMaggio (red.) (1991):
The New Institutionalism in Organizational Analyses. Chicago:
 University of Chicago Press.
- Røberg, Viggo (1991):
 "Politikkutforming gjennom personellrekruttering? En organisasjonsteoretisk analyse av rekrutteringsprosessene i industridepartementet 1981-1987". Universitetet i Oslo:
 Hovedfagsoppgave ved Institutt for statsvitenskap.

Scott, W. Richard (1994):

"Institutions and Organizations Toward a Theoretical Synthesis". W. Richard Scott og John W. Meyer: *Institutional Environments and Organizations*. Sage Publications.

Steinmo, Sven, Kathleen Thelen og Frank Longstreth (1992):

Structuring Politics. Historical Institutionalism in Comparative Analysis. Cambridge: University Press.

Stokkeland, Rita (1985):

"Personellavgang og organisasjonsatferd. En studie av karriereforventning i Olje- og energidepartementet". Universitetet i Bergen: Hovedfagsoppgave ved Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap.

Offentlige dokumenter

AAD (1990):

Arbeids- og Administrasjonsdepartementet: Lønns- og tilsetningsvilkår for de øverste lederne i staten. Rapport fra en arbeidsgruppe.

AAD (1991):

Arbeids- og administrasjonsdepartementet: Veiledning om inngåelse av kontrakter for ledere.

AAD (1991a):

Arbeids- og administrasjonsdepartementet: protokoll fra møte 27.02.91 vedrørende hvilke stillinger som er tatt ut av Hovedtariffavtalen i forbindelse med lederlønnsreformen.

AAD (1991b):

Arbeids- og administrasjonsdepartementet: Lederlønn i staten - iverksetting av ordningen. Brev av 3.6.91 til samtlige departementer.

AAD (1992):

Arbeids- og administrasjonsdepartementet: Lederlønn- statistikk pr. 20.05.1992.

AD (1993a):

Administrasjonsdepartementet: Lederlønn- statistikk pr. 01.01.1993.

AD (1993b):

Administrasjonsdepartementet: Lederlønn - statistikk pr. 01.07.1993.

AD (1993c):

Administrasjonsdepartementet: Notat om lederlønnsordningens videre bruk.

Innstilling fra embetsmannsutvalget (1989):

Lønns- og tilsetningsvilkår for ledere i statens større forretningsvirksomheter.

Ledelse nr. 2 (1989).

NOU (1990/32):

Statens lønnskomité av 1988.

Statens Forvaltningstjeneste:

Norges Statskalender fra 1985 til 1993.

St.forh.nr.178 mars 1991.

St.forh.nr.8 1991-1992

St.meld.nr.6 1985 til 1993:

«Embetsutnemningar m.m»

St.meld.nr.4 1988-89.

St.prp.nr.42 (1990-91):

Om endringer i statsbudsjettet for 1991 i forbindelse med indeksoppgjørene januar 1991 m.v.

St.prp.nr.1 (1991-92):

Bevilgninger på statsbudsjettet for 1992.

Aviser

Dagens Næringsliv 10.11.1988.

Publikasjonsliste fra Høgskolen i Harstad

Fra og med 1996 ble tidligere publikasjonsserier ved Høgskolen i Harstad erstattet med en **Skriftserie** og en **Arbeidsnotatserie**.

Skriftserien

- 1997/8 Aud Merethe Alme: «Lønnsreform og ledermobilitet - Metodiske tilnærminger og resultater» (ISBN 82-453-0078-0) Kr. 70,-
- 1997/7 Truls Erikson: «Should Managerial Competence be in the Retail Growth Performance Equation?». (ISBN 82-453-0076-4) Kr. 30,-
- 1997/6 Børre Kristiansen/Steinar Johansen: «Rammer for omsorg - Alternative modeller for organisering av Hamarøy Bygdeheim» (ISBN 82-453-0071-3) Kr. 70,-
- 1997/5 Truls Erikson: «Retail Profit Performance and The Relationship to Marketing Outcomes and Financial Structure» (ISBN 82-453-0075-6) Kr. 30,-
- 1997/4 Rolf Utkvitne: «Kompetanse i Detaljhandelen». (ISBN 82-453-0064-0) Kr. 70,-
- 1997/3 Hilde Nordahl-Pedersen (red.): «Konferanserapport fra Helsedagene i Nord-Norge 1996». (ISBN 82-453-0069-1). Kr. 150
- 1997/2 Truls Erikson: «A Study of Career Choice Intentions Among a Cohort HBS MBA Candidates. The Ajzen Model». (ISBN 82-453-0074-8). Kr. 70,-
- 1997/1 Truls Erikson: «An Empirical Study of Entrepreneurial Choice Intentions Among a Cohort of MIT Sloan Fellows. The Shapero Model». (ISBN 82-453-0072-1) Kr. 50,-
- 1997 Stine Margrethe Hem/Ådne Danielsen/Anne Marie Bakken: «Ansvarsreformen i Kvæfjord - En stor oppgave til en liten kommune». (ISBN 82-90586-49-3, utgitt i samarb. med Diaforsk) Kr. 190,-
- 1996/1 Arne-Johan Johansen: «Fra Dårekiste til normalisert omsorg». (ISBN 82-453-0063-2). Kr. 100,-

Arbeidsnotatserien

1997/1 Truls Erikson: «Applying the Canonical Structure of Analysis by Means of Algebra on Managerial Competence and Retail Growth Performance Variables». (ISBN 82-453-0077-2) Kr. 20,-

For eldre utgivelser: Ta nærmere kontakt med Høgskolen i Harstad ved Kurs- og forsknings konsulenten - tlf.: 77 05 81 00

Ved bestilling av flere enn 500 eksemplarer av enkelte publikasjoner kan det være aktuelt å bestille i løst format.

Navn: _____

Organisasjon: _____

Adresse: _____

Postboks: _____

Tilsendingsadresse: _____

Vennligst fyll ut skjemaet og returner til:

Regnskap, Høgskolen, 9400 Harstad
Tlf: 77 05 81 00 Fax: 77 05 81 01



Bestilling av publikasjoner

Jeg bestiller herved:

Navn på serien	Nummer	Forfatter	Tittel	Pris
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ved samlet kjøp over kr. 500 dekker Høgskolen i Harstad porto/frakt - ellers kommer porto i tillegg.

Navn:

Organisasjon:

Adresse:

Postnr. /sted:

Tlf.: Fax:

Vennligst fyll ut skjemaet og returner til:

Høgskolen i Harstad, 9400 Harstad
Tlf.: 77 05 81 00 Fax: 77 05 81 01





Depotbiblioteket



97sd 40 784

Visste du at...

... Høgskolen i Harstad med sine ca 1.000 studenter er blant landets minste høgskoler. Et godt studiemiljø og en uformell tone med nærhet og god oppfølging av den enkelte student preger skolen. Ved årsskiftet 1996/97 flyttet vi inn i nye lokaler som ligger idyllisk og sentralt plassert ved byens havnepromenade.

... våre to fagavdelinger - økonomi-/samfunnsfag og helse-/sosialfag - gir flere studiemuligheter blant ulike grunnutdanninger og videreutdanninger:

Grunnutdanninger:

- Varehandel og distribusjon
- Økonomi og administrasjon
- Reiseliv og turisme
- Engelsk grunnfag
- Statsvitenskap grunnfag
- Barnevernpedagogutdanning
- Sykepleierutdanning
- Vernepleierutdanning

Videreutdanninger:

- Revisjon
- Internasjonal handel
- Ledelse og organisasjon
- Helse- og sosialadministrasjon
- Rehabilitering
- Psykiatrisk sykepleie
- Reiseliv og turisme

... foruten ordinære undervisningsoppgaver og kurs påtar Høgskolen i Harstad seg også forsknings- og utredningsoppdrag for næringslivet og det offentlige. Våre ca. 60 fagansatte innehar høy kompetanse og dekker et bredt faglig spekter: Økonomi/administrasjon, sosialøkonomi, ledelse/organisasjon, statistikk, statsvitenskap, sosialantropologi, sosiologi, engelsk, matematikk, pedagogikk, spesialpedagogikk, vernepleie, psykologi, sykepleievitenskap, matematikk, jus.

Post- og besøksadresse: Havnegata 5, 9400 Harstad
Telefon 77 05 81 00. Telefaks 77 05 81 01
Internett: <http://www.hih.no>

**HØGSKOLEN I HARSTAD**

