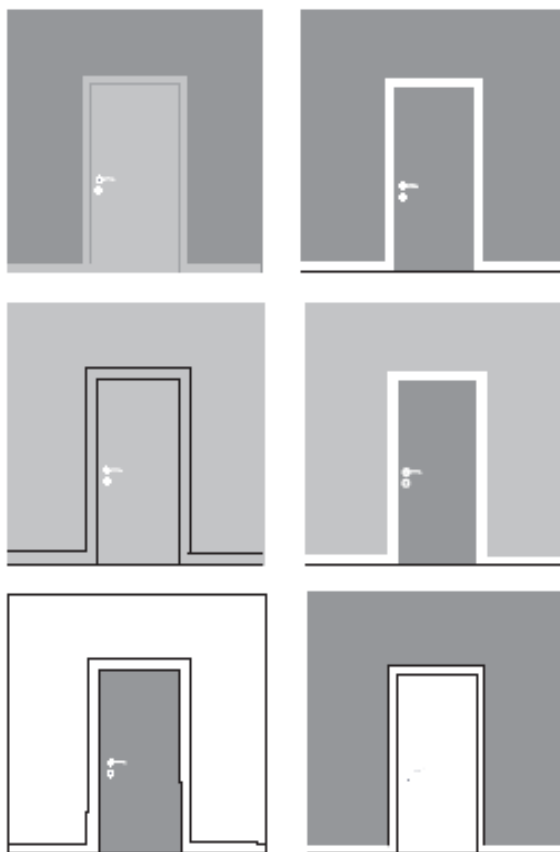


# Offentlige toplederes karriere univers

## *Public Executives' Career Universe*



Kandidatafhandling på Cand. merc. HRM

Afleveret d.16/02-2010

Tenna Nynne Vangsgaard

73 sider excl. bilag 83 sider inkl. bilag / 166285 anslag

Vejleder: Ivan Stahl Jacobsen  
Institut for Organisation, IOA  
Copenhagen Business School

## Indholdsfortegnelse

<b>RESUME</b> .....	<b>3</b>
<b>1 INDLEDNING</b> .....	<b>4</b>
1.1 PROBLEMFELT .....	4
1.2 PROBLEMFORMULERING .....	6
<b>2 VIDENSKABSTEORETISK TILGANG</b> .....	<b>7</b>
2.1 VALIDITET OG RELIABILITET.....	8
<b>3 METODE</b> .....	<b>11</b>
3.1 ARBEJDSSPØRGSMÅL .....	11
3.2 EMPIRI.....	12
3.3 TEORI.....	13
3.4 SPECIALETS METODISKE MODEL .....	14
3.5 FORMALIA .....	14
<b>4 EMPIRIINDSAMLING</b> .....	<b>15</b>
4.1 SPØRGESKEMAINDSAMLING.....	16
4.2 INTERVIEWINDSAMLING .....	16
<b>5 ANALYSE DEL I: KARRIERE I PRAKSIS</b> .....	<b>18</b>
5.1 DEN KVANTITATIVE DEL-ANALYSEDESIGN .....	18
5.1.1 Den kvantitative fremstilling del-analyse .....	18
5.2 DEN KVALITATIVE ANALYSESTRATEGI OG DESIGN .....	21
5.2.1 Den kvalitative analyse.....	23
5.3 KRITISK REFLEKSION .....	45
5.4 DEL-KONKLUSION.....	46
<b>6 ANALYSE DEL II: KARRIEREPERSPEKTIVET</b> .....	<b>48</b>
6.1 KARRIEREFORSKYDNINGEN; DEN VERTIKALE VS. DEN HORIZONTAL KARRIEREFORSTÅELSE.....	48
6.1.1 Opsamling .....	54
6.2 KRITISKE REFLEKSIONER .....	55
6.2.1 Opsamling .....	59
6.3 DEN GRÆNSELØSE KARRIEREFORSTÅELSE VERSUS DE OFFENTLIGE TOPLEDERES KARRIEREFORSTÅELSE .....	59
6.3.1 Opsamling .....	64
<b>7 KONKLUSION</b> .....	<b>65</b>
7.1 PERSPEKTIVERING .....	67
<b>8 LITTERATURLISTE</b> .....	<b>69</b>
<b>9 BILAG</b> .....	<b>74</b>
9.1 BILAG 1: SPØRGERSKEMA SPØRGSMÅL .....	74

9.2	BILAG 2: DET SEMI-STRUKTUREREDE INTERVIEW .....	75
9.3	BILAG 3: SVAR PÅ SPØRGESKEMA.....	77

## Resume

This Master Thesis examines the careers of 15 executives in the Danish public sector.

The Danish public sector has changed due to the market-oriented reform change in the 1990s which have led to an analysis of the challenges of careers of public executives. The focus on the executives' careers can give an understanding of, who the public executives are, which competencies they poses and how they have become executives. The analysis provides a perspective on the development of public executives' abilities to handle challenges, and a perspective on the capability of future executives.

In order to conduct the analysis a social constructivist theoretical framework is applied. The research material is mainly generated through a qualitative method, where telling as an analytical approach are used in the interview collection to capture a complex reality, where many facets seems impossible to describe adequately. A comparative analyses is generated with the career literature and the research material. In the treatment of career literature is the boundless career discourse discussed because it is the prevailing paradigm within the career literature.

The thesis' findings indicates, that social relations are very important in understanding of the public executive career telling. This indicates that careers are not created individually, but are contextually constructed. Further examination of careers should therefore include a more contextual point of view. In this approach the executive career story indicates, that the executives do not follow specific career plans, but they act on arising opportunities. The executives have instead followed their careers as a process, where the outcome not necessarily have been known. The executives have been able to take the right chances, they have been able to continuously develop their skills and abilities and moreover, they have been able to position themselves correctly in the context. These findings demonstrate perspectives, that can be considered for development of current public executives and when looking for future public executives.

## 1 Indledning

Karriere! skal dette planlægges eller er det muligt at gøre karriere på tilfældigheder? Dette tema undersøges hos en gruppe offentlige topledere i dette speciale. Her er tale om historier, som vækker forundring over, hvordan sådanne valg måtte være forekommet og foretaget. Historie, som kan inspirere til valg og fravalg ved egen karriere. I dette speciale vil du kunne finde forståelse for, at det kan være utroligt svært at definere et præcis afgørende træk, som gør at disse mennesker er havnet lige præcis der i deres karriere. Der kigges på hvad det er, der har gjort sig gældende i deres karrierevalg, om det er den enkelte topleder, der alene har skabt sin karriere eller, om der er andre forhold, der har gjort sig gældende.

Det interessante i at undersøge netop dette område er, at den offentlige sektor i Danmark de seneste par år har gennemgået store ændringer, og nye udfordringer vil bestå fremover. Der er bl.a. tale om globalisering og den teknologiske udvikling, som har ændret befolkningssammensætningen og normer. Den markedsorienterede reformændring i 1990'erne<sup>1</sup> har betydet, at der stilles nye krav til, at den offentlige sektor skal kunne levere flere og bedre offentlige ydelser indenfor en stram økonomi. Dette fordrer fornyelse og innovation i den offentlige sektor, og at de offentlige topledere kompetencer derved skal kunne matche og være i trit med dette, for heri at skabe den forandringsvillighed og kompleksitet, der skal til for at kunne leve op til de fastsatte rammer. Det er derfor interessant at undersøge de kompetencer, der gør sig gældende karrieremæssigt hos offentlige topledere. Formålet med dette er at få et evalueringss billede af, hvilke faktorer, der kan karakteriseres som afgørende for offentlige topledere karrierevalg og samtidig identificere tendenser, som kan inspirere og udvikle kommende topledere.

### 1.1 Problemfelt

At gøre karriere forbindes oftest med at være opadstigende og vertikal i en organisation og forbeholdt de få, som er de særlige udvalgte. Karriere knyttes til organisationen, hvor ledelsen bestemmer, hvem der kan rykke op og gøre karriere<sup>2</sup>. Denne tilgang til karriere benævnes oftest som organisations karriere og har gennem årtier været styrepind, og som på trods af flere ting måtte tale for, at tiden er løbet fra denne forestilling, så vil de fleste dog stadig nikke genkendende til denne tilgang.

---

<sup>1</sup> Klausen (2002)

<sup>2</sup> Bl.a. Arthur & Rousseau (1996a); Hall (1996)

Strømninger indenfor karrierelitteraturen diskuterer, at måden at tænke karriere på nødvendiggør en ændret karakter for at kunne følge med de udviklinger, som gør sig gældende. *Den grænseløse karriere*<sup>3</sup> diskurs blev introduceret som et forsøg på at fremskrive karriere i en mere tidssvarende variation, hvor karrieretilgangen skulle matche de forandringer, der gør sig gældende i omverdenen.

Karriere skulle åbnes op ud fra et hierarkisk organisations- og arbejdsopgave baseret fænomen, til at blive mere individuelt, personlig og livsopgave betonet. Dvs. der er blevet flere måder at gøre karriere på, idet grænserne mellem, hvad der er karriere og ikke karriere, anskues som være blevet mindre strukturerende, og karriere bliver dermed relevant for de fleste og ikke længere kun for de få.

Den grænseløse karriere diskurs har åbnet op for en karriereforståelse, hvor karrieremulighederne er blevet flere. Dette åbner op for en større usikkerhed, den enkelte skal kunne forholde sig til, for hvordan påvirkes, korrigeres og "styres" der karrieremæssigt, når det er blevet mere op til den enkelte at tage stilling? Disse funderinger har skabt andre og nye udfordringer for, hvordan man som arbejdende menneske agerer karrieremæssigt i et foranderligt samfund.

Karriere er dog stadig i en transformationsfase, hvor den traditionelle organisationsforståelse hænger ved samtidig med, at der sker forsøg på at tillægge fænomenet nye betydninger. Den grænseløse karriere er dermed kun et forsøg på at tillægge fænomenet ny betydning, men har vundet indpas i brede strømninger i karrierelitteraturen.

Så hvordan ser billedet egentlig ud i praksis, hvordan gøres der karriere i praksis, altså hvilken karriereforståelse udspilles i praksis? Er det stadig den vertikale organisationsforståelse eller er det den horisontale individbaserede forståelse, der gør sig gældende? Er det en blanding af begge? Eller er der andre forhold der gør sig gældende?

---

<sup>3</sup> Fænomenet den grænseløse karriere blev introduceret i 1994 af Arthur og senere udviklet i 1996 af Rousseau & Arthur i bogen "the Boundaryless Career – A New Employment Principle for a New Organizational Era" hvilke kriterier der gør sig gældende i denne forståelse belyses i afsnit 6.1

Der er masser af karriere perspektiver specialet kunne vælge at undersøge karriere ud fra, eksempelvis ud fra et økonomisk rationalt perspektiv, hvor fokuset ville være på, hvordan karrierevalg kunne optimeres mest muligt ud fra den enkeltes tid og ressourcer eller et work-life-balance perspektiv, hvor fokuset ville være på, hvordan balancen mellem arbejdsliv og privatliv kunne optimeres mm. Men dette fandtes som en hæmsko for specialets interessefelt, hvorved karrieresubjekters egen fortolkning af deres karriere skulle fremhæves. Dette baseres bl.a. på den socialkonstruktivistiske forskningstradition, hvor ideen om at fænomener har en objektiv og eksogent givet eksistens, som er uafhængig af subjektet udfordres. Heraf følger, at det der forstås ved karriere er individuelt og kontekstuel givet. Studiet af karrieresubjekternes egen fortolkning af karriere bliver derved interessant at undersøge. Specialets interesse har derved været at kunne fremhæve de offentlige topledere karrierefortælling uden at være pålagt nogen form for perspektiver.

Det er hvad specialet har i sinde at udforske. Specialet undersøger det empirisk ud fra offentlige topledere, da de er aktanter, der har ageret succesfuldt karrieremæssigt i et foranderligt samfund. Hvordan er de nået til tops? Hvilke karrierevalg har de foretaget? Og hvad ligger til grund for deres valg?

Specialet vil udelukkende beskæftige sig med, hvordan karriere forstås hos de offentlige topledere og den grænseløse karriere diskurs. Andre omkring topledere indgår ikke som elementer af analysen.

Disse interesser og funderinger leder mig frem til følgende problemformulering:

## 1.2 Problemformulering

*HVORDAN KAN OFFENTLIGE TOPLEDERES KARRIERER FORSTÅS?*

## 2 Videnskabsteoretisk tilgang

Problemformuleringen vil blive behandlet ud fra socialkonstruktivistisk inspirerede tilgange, som er determinerende for tilgangen til metoden, teori, empiri og analyserne. Det findes derfor vigtigt at give en forståelse for den videnskabsteoretiske tilgang først, før problemformuleringen foldes ud, idet grundantagelserne for, hvordan specialet gennemføres, ligger her.

Tilgangen til verden forstås her som menneskeskabt og social konstrueret, hvor mening opfattes gennem relationer og omverdenens påvirkning<sup>4</sup>. Universelle objektive sandheder forstås derfor som utopisk, idet sandheder og meninger forstås som social konstrueret, hvorved diverse sociale processer og menneskelige interesser bestemmer formen for mening og sandhed<sup>5</sup>. Herved er en ontologisk tilgang problematisk, idet der ikke er et standpunkt, hvorfra verden anskues som den i virkeligheden er. Verden findes, men den er social konstrueret og sandheden er indlejret i diskursen, og der er derfor ikke adgang til den umedieret<sup>6</sup>. Epistemologi er mere den tilgang til verden og mening forstås, idet fokuset er på erkendelsens grundlag, former og forudsætninger. Der spørges indtil, hvilke og hvordan viden frembringes<sup>7</sup>. Den fænomenologiske videnskabsteoretiske retning er en forklaringsfaktor, hvorved antagelsen er, om den interessante "virkelighed"<sup>8</sup> er den, mennesket opfatter<sup>9</sup>. Fokuset er på at forstå sociale fænomener ud fra, hvordan mennesket forskelligt konstituerer erfaring af verden på<sup>10</sup>. Derved vægtes aktørernes egne oplevelser af perspektiver og beskrivelser af deres livsverden. Grundlaget for mening i det socialkonstruktivistiske paradigme ligger dog ikke alene i den individuelle bevidsthed (tanker og erfaring), men i hvordan mening skabes gennem koordinationer mellem personer (gennem aftaler og forhandlinger)<sup>11</sup>. Heraf følger at det der forstås ved karriere, eller hvad det vil sige at være offentlige topledere afhænger af den sociale sammenhæng. Den måde fænomener forstås er i dialektisk forhold med omgivelserne; forståelser er betinget af sammenhængen, samtidig med at de konstituerer selve sammenhængen. Ved at opføre sig som en topledere, er den sociale aktør også med til at konstruere rammerne for, hvad det vil sige at være topledere. Det, den fænomenologiske tilgang giver

---

<sup>4</sup> Esmark et al (2005); Fuglsang & Olsen (2004)

<sup>5</sup> Collin & Køppe (2003):250

<sup>6</sup> Ibid

<sup>7</sup> Andersen et al.,(red) (2001):60

<sup>8</sup> I situationstegn, da sociale konstruktioner opleves som om de var virkelige hos det enkelte menneske

<sup>9</sup> Kvale & Brinkmann (2009):44

<sup>10</sup> Andersen et al.,(red) (2001):83

<sup>11</sup> Kvale & Brinkmann (2009):18



specialets tilgang, er en forståelse for, at det enkelte individ til enhver tid konstruerer sine egne erfaringer i fortællinger til hinanden og i forskellige versioner alt afhængig af konteksten.

Fænomener behandles som historiske, dvs. de er ikke evige eller naturgivne, men de er tidsbestemte og i konstant dannelse<sup>12</sup>. Genstandsfeltet behandles derved som et felt, der er tidsbestemt og konstant til forhandling. Karriere forstås derved ikke som definitivt eller absolut fænomen, men som fænomen, der hele tiden er til forhandling, idet mening og opfattelse forstås gennem relationer om omverdens påvirkning.

Ud fra dette paradigme er det væsentligt at give en forståelse for, hvordan kvaliteten af undersøgelser søges sikret i dette speciale, dvs. hvor god en overensstemmelse der er mellem de teoretiske begreber og de empiriske variabler (validitet)<sup>13</sup>, og om dataindsamlingen er tilstrækkelig pålideligt (reliabilitet)<sup>14</sup>. Dette fordi validitet og reliabilitet bygger på den positivistiske kvantitative forsknings forståelse<sup>15</sup>, hvorved andre videnskabelige kriterier gør sig gældende. Derfor gives en forståelse for, hvordan validitet og reliabilitet søges operationaliseret i specialet ud fra socialkonstruktivistiske videnskabelige kriterier.

## 2.1 validitet og reliabilitet

I videnskabelig praksis søges validitet og reliabilitet sikret<sup>16</sup>. Reliabilitet står for i hvilken grad empirien påvirkes af tilfældigheder<sup>17</sup>, hvor konsistent er empirien over tid, altså om målingerne giver de samme resultater, hvis undersøgelserne søges gentaget – målenøjagtighed<sup>18</sup>. Validitet står for i hvilken grad undersøgelsen måler, det der skal måles, altså hvor troværdige resultaterne er<sup>19</sup>.

I forbindelse med reliabilitet i specialets socialkonstruktivistiske forståelse lægges i højere grad vægt på, hvorvidt empiri bearbejdningsmetoden er udført på en tillidsvækkende og pålidelig måde end på målenøjagtigheden og konsistensen i forhold til, hvordan empiri bearbejdningsmetoden

---

<sup>12</sup> Collin & Køppe (2003):249

<sup>13</sup> Andersen (1990):82

<sup>14</sup> Ibid:83

<sup>15</sup> Kvale & Brinkmann (2009):270-271

<sup>16</sup> Eks. Fog, Jette (2004):201

<sup>17</sup> Grøn mf. (2001):367

<sup>18</sup> Fog, Jette (2004):201

<sup>19</sup> Kvale & Brinkmann (2009):272; <http://www.denstoredanske.dk>

påvirkes af tilfældigheder<sup>20</sup>. Dette, fordi målenøjagtigheden og konsistensen i en socialkonstruktivistisk forståelse er problematisk, idet fænomener er socialt konstrueret, tidsbestemte og foranderlige og derfor irreversibelt<sup>21</sup>. Så det, der i specialet vægtes for at sikre pålidelighed, er at explicitere den måde, der produceres og bearbejdes data på, så andre har mulighed for at vurdere om empiri bearbejdning er holdbar og pålidelig. Hvordan dette tænkes udført, uddybes bl.a. i empiri afsnittene jf. afsnit 3 og 4.

Validitet i specialets socialkonstruktivistiske forståelse vægtes i overensstemmelse mellem specialets teoretiske og empiriske begrebsplan (gyldighed), og relevansen for det empiriske variabeludvalg er for specialets problemstilling<sup>22</sup>. Klare beviser, som det positivistiske paradigme foreskriver og agerer indenfor, vægtes ikke i denne forståelse<sup>23</sup>, i stedet gives der indicier og symptomer på sandheden, da endegyldige og klare kriterier for hvad der kan garantere gyldighed ikke findes<sup>24</sup>. Relativitetsproblematikken om, at der ikke er noget, der er mere rigtigt end andet, behandles i specialet ved, at der arbejdes med en kritisk diskursiv indkredsning af fænomenet, hvorved der bliver noget, der er mere sandsynligt end andet<sup>25</sup>. Visse sociale faktorer viser sig mere langtidsholdbare end andre<sup>26</sup>. Ansvarlighed og etisk refleksion bliver derved faktorer<sup>27</sup>, der vægtes at explicitere ved de tolkninger, den logik og den argumentation, specialet baserer sig på, så det er muligt for udefra kommende at gennemskue valgene. Derfor vægtes der i specialet for at sikre validitet, at der foretages en kritisk stillingtagen, så den relative troværdighed af alternative videnspåstande diskuteres<sup>28</sup>. Dette belyses bl.a. i afsnittene 5.3 og 6.2; de kritiske refleksioner. I afsnit 6.3 og i konklusionen foretages der løbende en kritisk vurdering af forholdet mellem empirien, herunder udsagn/beskrivelser/analyser og det der i verden observeres, beskrives og begrebsliggøres gennem teorien. Dette for at diskutere overensstemmelsen mellem de empiriske og teoretiske begrebsplaner, for derved at kunne give en forståelse for, i hvilket omfang specialets observationer afspejler de fænomener, specialet interesser sig for<sup>29</sup>.

---

<sup>20</sup> Fog, Jette (2004):185

<sup>21</sup> Ibid

<sup>22</sup> Andersen, Ib (1990):82-83

<sup>23</sup> Fuglsang & Olsen (2004)

<sup>24</sup> Fog, Jette (2004):201

<sup>25</sup> Ibid:203; Kvale & Brinkmann (2009):278

<sup>26</sup> Kvale & Brinkmann (2009):22; Fuglsang & Olsen (2004)

<sup>27</sup> Kvale & Brinkmann (2009):26

<sup>28</sup> Ibid:273

<sup>29</sup> Ibid:83

Det, reliabilitet og validitet betyder for specialet er, hvilke kriterier, der betinger kvaliteten af specialets undersøgelse, som tidligere belyst - hvorvidt analysen hænger sammen og i hvilket omfang resultaterne kan generaliseres. Derfor vægtes en åben og transparent systematik i generering af data, beskrivelse af forskningsprocessen, analysen og fortolkning af data. Hvert afsnit lægger derud over med at give en forståelse for, hvorfor afsnittet skrives, og hvordan det gribes an.

### 3 Metode

I dette afsnit gives en forståelse for, hvordan specialet struktureres fra problemformulering til konklusion for at give et overblik over, hvordan der ageres i specialet.

Specialet struktureres ud fra arbejdsspørgsmål, der uddybes nedenfor, som først er inddelt i en empiridel og herefter en teoridel, for herigennem at kunne behandle teoridelen med udgangspunkt i empiridelen, dvs. en induktiv deduktiv metode<sup>30</sup>. Denne metode er tiltænkt for at kunne holde empirien i fokus og ikke lade teorien diktere undersøgelsens retning. Empirien bruges her ved til at afdække validiteten af teorien, hvorved teorien ikke lukker af for empirien. Dette baseres på, at viden aldrig er absolut og altid er underlagt usikkerhed. Jf. afsnit 2. Denne fremgangsmåde er inspireret af Foucaults metodiske tilgang til undersøgelse af et emne<sup>31</sup>. Bearbejdning af problemformuleringen fortages ikke objektiv, jf. afsnit 2, og derved er jeg som skribent og skaber af undersøgelserne opmærksom på, at jeg er en del af konteksten. Jeg kan ikke stille mig uden for konteksten, da jeg kommer med en forforståelse, som er et produkt af hvem jeg er, hvornår jeg er og ikke mindst de diskurser, jeg bevidst og mindre bevidst indgår i<sup>32</sup>. Dette belyses bl.a. under afsnit 4.

#### 3.1 Arbejdsspørgsmål

Problemformuleringen gribes an ud fra først en empiridel, hvor arbejdsspørgsmål 1. behandles;

*1) Hvordan er karriere stimuleret og konstrueret hos en udvalgt gruppe offentlige topledere?*

Heri identificeres to afgørende spørgsmål

*1.1) Hvilke karrierevalg indikeres som afgørende for at blive offentlig topleder?*

*1.2) Hvordan er karrierevalgene foretaget?*

Disse arbejdsspørgsmål undersøges først for at give en forståelse for, hvad der gør sig gældende karrieremæssigt for disse udvalgte topledere uafhængigt af teorien.

Problemformuleringen gribes herefter an, ud fra en teoridel, hvor arbejdsspørgsmål 2 behandles:

*2) hvordan matcher de offentlige topledere karriere tilgang med karrierelitteraturen?*

---

<sup>30</sup> Fuglsang & Olsen (2004)

<sup>31</sup> Dean (2006); Dean (1999); Jackson & Carter (1998); Findlay & Newton (1998); Townley (1993); Foucault (1982)

<sup>32</sup> Esmark et al. (2005):242

Dette undersøges for at kunne give en dybere forståelse for, hvad der spiller ind kontekstmæssigt ved de offentlige topledere karriereforløb.

### 3.2 Empiri

Specialet starter ud med, som belyst ovenfor, empiridelen, hvor arbejdsspørgsmål 1) *hvordan karriere er stimuleret og konstrueret hos de offentlige topledere* undersøges først. Arbejdsspørgsmålet undersøges ud fra de to underspørgsmål 1.1) *Hvilke karrierevalg indikeres som afgørende for at blive offentlig topleder?* og 1.1) *Hvordan er karrierevalgene foretaget?* jf. ovenover. Disse to spørgsmål er tiltænkt for at give hver deres vej ind i karrierediskussionen - den formelle og strukturerende vej og den mere uformelle og personorienterede vej.

Den formelle og strukturerede vej er tiltænkt for at kunne identificere, hvilke faktorer, der har været afgørende for at blive offentlig topleder, fx uddannelsesmæssig/jobmæssig/kompetencemæssig baggrund. Her vælges en kvantitativ spørgeskemametode, da den viden, der ønskes undersøgt er overordnet og formel. Formålet med undersøgelsen er at få et kvantitativt evalueringsskema af, hvordan de offentlige topledere er blevet topledere, for heri at kunne spørge indtil flere detaljer i et kvalitativt interview.

Den mere uformelle personorienterede fokusering er tiltænkt for at kunne fokusere på, hvilke netværk, hvilke personlige kompetencer og hvilke personlige baggrunde eller andre faktorer, der har spillet en afgørende rolle for deres karrierevalg. Her vælges en kvalitativ metode, da den viden, der ønskes undersøgt er mere dybdegående. Fokusset er på at undersøge interviewpersonernes diskursmodeller<sup>33</sup>, dvs. dykke ned i deres selvfolgelige antagelser om, hvordan de forstår deres karriereforløb. Her tænkes på at kunne spørge ind til deres oplevelser, følelser, holdninger for at få en forståelse for den verden, de lever i<sup>34</sup>. Det er også her hovedvægten, i behandlingen af empirien lægges, idet metoden åbner op for en mere kompleks vidensforståelse, som også den socialkonstruktivistiske tilgang tilskrives jf. afsnit 2. Metoden forstås, som at opnåelse af viden konstrueres i samspillet mellem parterne i interviewet<sup>35</sup>. Dette betyder, at karrierefænomenet hos de offentlige topledere, ikke forstås som et foruddefineret fænomen, men det menings-

---

<sup>33</sup> Kvale & Brinkmann (2009):172

<sup>34</sup> Ibid:18

<sup>35</sup> Ibid:18 & 34

konstrueres i relation til noget, og dette noget influerer formen og vurderingen af karrierefænomenet. Derved fokuseres der på, hvordan de offentlige topledere oplever deres karriere i deres livsverden<sup>36</sup>, altså en fænomenologisk tilgang, hvor der tilstræbes at sætte parentes om på forhåndsviden<sup>37</sup> jf. afsnit 2. Der spørges bl.a. ind til, hvilken karrierefortælling, toplederne vil fortælle om sig selv, og hvordan de opfatter deres karrierevalg. Hvordan interviewet og spørgeskemaet gribes an uddybes i afsnit 4. Formålet med analysen af empirien er at give en forståelse for, hvordan genstandsfeltet eksisterer i praksis, sådan som toplederne oplever det. Ideen er at fremhæve, hvordan de offentlige topledere konstruerer genstandsfeltet for derved at kunne iagttage det.

Specialet starter ud med denne empiribehandling, for som tidligere beskrevet at tage udgangspunkt i empiridelen i forhold til teorien.

### 3.3 Teori

I teori afsnittet om karrierespørgsmålet 2) *hvordan matcher de offentlige topledere karriereforløb med karrierelitteraturen?* blive diskuteret. Formålet med afsnittet er at få diskuteret teoriens præmisser i forhold til specialets empiri. Derudover kan karrierelitteraturen give redskaber til en mere nuanceret karriereforsståelse af de offentlige topledere karrierefortællinger. Afsnittet behandles ud fra en fænomenafklaring af diskursen "den grænseløse karriere", som er det fremherskende paradigme, som gør sig gældende inden for karrierelitteraturen.

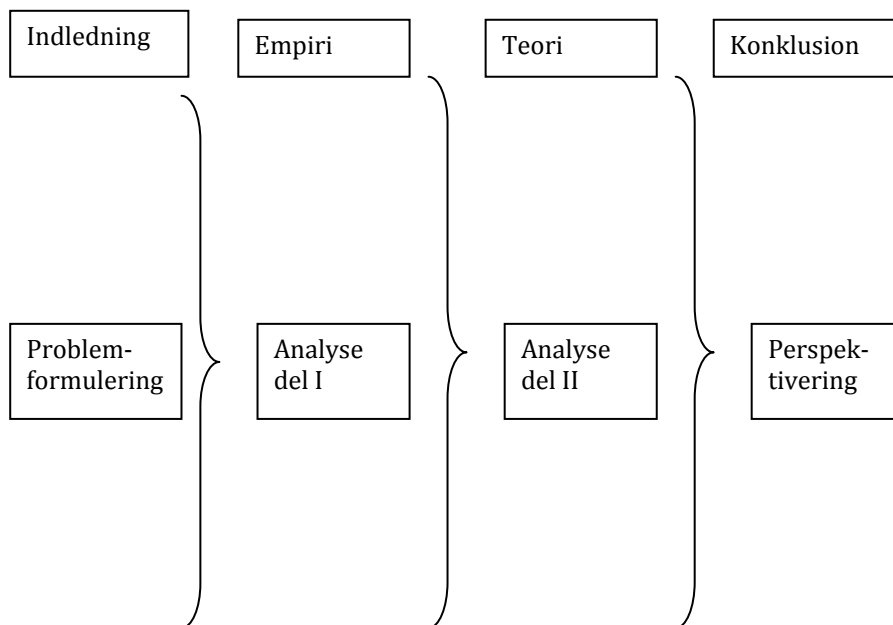
Afsnittet henter bidrag ud fra flere forskellige teoretikere, fællesnævneren for dem er, at de alle på kritisk vis beskæftiger sig med diskursen om den grænseløse karriere og derved anvendes de til at diskutere indholdet i den foreslåede tilgang til karriere. Konsekvenserne diskuteres yderligere i afsnittet for herved at give et helhedsbillede af, hvad dette syn betyder.

---

<sup>36</sup> Ibid:30

<sup>37</sup> Ibid:70

### 3.4 Specialets metodiske model



### 3.5 Formalia

Litteratur og kildebehandling inspireres af APA-opstilling<sup>38</sup>, hvor kildereferencer refereres til via fodnote med forfatter, navn, årstal og sidetal. Kildereferencer med mere end to forfattere refereres til den første forfatter efterfulgt af et al., som står for "og andre" på latin<sup>39</sup>. Bilag refereres til som fodnote og er placeret bagerst i specialet.

Ved empiri-citater i analyserne henvises til T1,T2 og helt op til T15, som betyder transskribering 1,2 osv. til transskribering 15. Interviewene er anonymiseret, og derfor fremstår bynavne og personer med xx. Transskriberingerne findes på cd-rom, og lydfilerne til transskriberingerne ligger ligeledes på cd-rom'en.

<sup>38</sup> American Psychological Association. Jørgensen (2003):20

<sup>39</sup> Et alii





ledelse ikke lige har været på dagsordenen på mit studie, og det er et relativt uudforsket område, samt at jeg derved kunne dykke ned i feltet med henblik på min kandidatafhandling. Dette betød for dataindsamlingen, at toplederne var motiverede og engagerede i at deltage i undersøgelsen, da de selv havde været med til at iscenesætte det. Det betød også, at der var sat nogle rammer på forhånd, hvor jeg frit kunne agere indenfor. Dvs. det stod mig frit for, hvordan rammerne skulle udfyldes. Dette motiverede mig yderligere, så jeg ikke stod på bar bund når jeg skulle i gang med mit speciale.

#### 4.1 Spørgeskemaindsamling

Spørgeskemaet er bygget op ud fra at få indsamlet viden om de formelle tendenser, jf. afsnit 3.2. Spørgeskemaet blev udsendt som link og besvaret, når respondenterne havde tid indenfor en relativ kort periode, så "jernet kunne smedes, mens det stadig var varmt". Spørgeskemaet er lagt som bilag 1, så der er mulighed for at se, hvad data'ene er svaret ud fra.

#### 4.2 Interviewindsamling

Interviewindsamlingen bygger på at få de mere uformelle perspektiver frem, jf. afsnit 3.2. De 15 interviews varede ca. 45 min. og blev optaget på diktafon med henblik på at blive transskriberet senere til analytisk brug. Interviewene er foretaget ud fra en semistruktureret interviewguide<sup>41</sup>, hvor spørgsmålene er tiltænkt som rammer indenfor hvilke informanterne frit kan agere, da det er deres forståelse og fortælling, undersøgelsen er interesseret i at undersøge. Derved skulle der også være mulighed for, at det uventede kommer frem, da interviewene formes efter det informanterne svarer. Spørgsmålene/rammerne sikrer, at de samme emner belyses gennem de 15 interviews, men igen er det ud fra informanternes forståelse, at emnerne tilstræbes belyst. Dette skaber en fleksibilitet, hvormed rækkefølgen på spørgsmålene kan ændres alt afhængigt af, hvad informanten fortæller. Jeg er dog opmærksom på, at interviewer også er en del af konteksten og derved medskaber af den viden, der indsamles jf. afsnit 2. Interviewer har også frihed til at gå i dybden med særlig interessante fortællinger, som vedrører emnet.

Min tilstand og forforståelse af karrierefænomenet i praksis er rimelig grøn i den forståelse, at jeg ikke har oplevet det at gøre karriere efter endt uddannelse på egen krop. Jeg studere cand. merc. HRM og har kendskab til forhold omkring karriere fænomenet, men har ikke decideret haft en re-

---

<sup>41</sup> Kvale & Brinkmann (2009)

ferenceramme til karriere på topledelsesmæssigt plan. Derfor har min parentes om min forståelse, jf. fænomenologien, været på de mere teoretiske termer end på det praktiske plan.

De enkelte Interviews er startet ud med eksplicitering af formålet med undersøgelsen, så de havde en forståelse for, hvad og hvordan deres svar skulle bruges<sup>42</sup>. Det semistrukturerede interview er lagt som bilag 2, så der er mulighed for at se, hvilke spørgsmål interviewene bygger på, så der derved er mulighed for en transparent fremstilling.

---

<sup>42</sup> Kvale & Brinkmann (2009):122

## 5 Analyse del I: karriere i praksis

I dette afsnit gives en forståelse for, hvordan analyserne er foretaget. Først gennemgås, hvordan den kvantitative del-analyse er foretaget, hvorefter del-analysen fremstilles. Dernæst beskrives, hvordan den kvalitative analyse er foretaget, hvorefter analysen fremstilles. Dernæst gives en kritisk reflekterende forståelse af empiri metoden og temaerne, som toplederne fortæller om, hvorved en helhedsvurdering ligger til grund for del-konklusionen, som afsnittet rundes af med. I del-konklusionen gives en opsamlende forståelse af specialets første arbejdsspørgsmål; *Hvordan er karriere stimuleret og konstrueret hos de offentlige topledere?* Dette bruges efterfølgende i teoridelen.

### 5.1 Den kvantitative del-analysedesign

Analysedesignet inspireres bl.a. af Univariatanalyse, hvor frekvensfordelingen over spørgeskemaets respondenter fremstilles<sup>43</sup>. Og bl.a. af klyngeanalyse, hvor det søges at typologisere i forhold til materialet<sup>44</sup>.

Spørgeskemaets resultater fremstilles i bilag 3 for derved at være transparent omkring, hvordan specialet har tolket svarene. Spørgeskemaernes relevante besvarelser fremstilles nedenunder, og det er ud fra idéen om, som tidligere belyst, at få et kvantitativt evalueringssbillede af, hvilke formelle karrierevalg, de har gjort jf. afsnit 3. Dette gøres i forhold til hinanden og til dels i forhold til E-surveys 1<sup>45</sup>, så besvarelserne kan sammenholdes på et lidt større fora. Afslutningsvis indkredses og opstilles de tendenser, som data materialet er nået frem til, for derved at svare på arbejdsspørgsmål 1.1 jf. afsnit 3.1.

#### 5.1.1 Den kvantitative fremstilling del-analyse

##### Uddannelsesvalg

Størstedelen, 14 ud af de 15 topledere har taget en lang videregående uddannelse, hvor en lille overvejende del har taget en cand.scient.pol. jf. bilag 3, spørgsmål 4. Dvs. lange videregående ud-

---

<sup>43</sup> Andersen (2008):193

<sup>44</sup> Ibid:194

<sup>45</sup> Dels fordi e-survey ikke har undersøgt de samme spørgsmål, og derved er det ikke alle spørgsmål der kan sammenholdes. E-surveys er data-indsamling foretaget af offentlige topledere i Danmark som Forum for offentlig topledelse har stået for; <http://www.publicgovernance.dk> - 2

dannelsesvalg er en tendens disse offentlige topledere har foretaget i forhold til hinanden. I forhold til e-survey er dette også en tendens, hvor 63 % har en lang videregående uddannelse, og knap en fjerdedel har en kort eller mellemlang uddannelse<sup>46</sup>.

3 af de 15 topledere har taget en overbygning efter videregående uddannelse, hvoraf 2 har taget en MPA, hvor 1 har taget en PHD jf. bilag 3, spørgsmål 5. Dvs. dette er ikke i overvejende grad tendensen hos disse topledere, og i forhold til e-survey er dette heller ikke tendensen, da knap 10 % har foretaget dette<sup>47</sup>.

### **Studerterjobs**

Af studenterjobs har lidt over halvdelen; 9 ud af 15 topledere haft studierelevante jobs, det ses også at størstedelen har haft en relativ bred baggrund. 6 ud af de 15 topledere har ikke decideret haft studierelevante jobs, jf. bilag 3, spørgsmål 6. Dvs. der er en lille overvejende tendens af, at disse topledere har haft studierelevant jobs.

### **Jobs**

3 ud af de 15 topledere har erfaring fra det private, resten er internt rekrutteret i det offentlige, jf. bilag 3, spørgsmål 7. Dvs. mobiliteten mellem det offentlige og private er tenderet lav. Dette ses også i e-survey, hvor erfaring fra det private ligger på 15%, og intern rekruttering ligger på 69,5%<sup>48</sup>.

5 ud af de 15 topledere har gjort karriere mellem stat og amt/kommuner, jf. bilag 3, spørgsmål 7. Dvs. mobiliteten mellem stat og amterne/kommunerne er relativ lav, den er dog større end hvad e-survey giver udtryk for<sup>49</sup>.

### **Kurser**

Af eksterne kurser er der en overvejende tendens, dvs. 11 ud af de 15 topledere har praktiseret det. KIOL uddannelsen er den, som flest har foretaget, jf. bilag 3, spørgsmål 8.

---

<sup>46</sup> <http://www.publicgovernance.dk> - 3

<sup>47</sup> lbid

<sup>48</sup> <http://www.publicgovernance.dk> - 4

<sup>49</sup> e-survey: 69,5% internt rekrutteret, 15% har ledelseserfaring fra den private sektor, 10% udlands ledelseserfaring

Af interne kurser er der også en overvejende tendens, her har 10 ud af 15 topledere praktiseret det, kurserne har primært været ledelsesudvikling jf. bilag 3, spørgsmål 9.

### **Frivilligt arbejde**

Lidt over halvdelen, dvs. 8 ud af de 15 topledere har svaret, at det er noget de har foretaget sig, jf. bilag 3, spørgsmål 10. Der er derved en lille tendens til, at det er noget som disse topledere praktiserer eller har praktiseret.

### **Netværk**

Udover at de alle er med i dette netværk "Forum for offentlig topledelse", har 11 ud af 15 topledere svaret, at de deltager i en eller anden form for netværk, jf. bilag 3, spørgsmål 11. Dvs. netværk er noget disse topledere indikerer, som noget de praktiserer. Dette stemmer meget godt overens med e-survey<sup>50</sup>.

### **Bestyrelser**

Over halvdelen, dvs. 12 ud af de 15 topledere har svaret, at det er noget som de praktiserer, jf. bilag 3, spørgsmål 12. Dvs. bestyrelsesarbejde er en overvejende tendens, som disse topledere praktiserer eller har praktiseret.

---

<sup>50</sup> <http://www.publicgovernance.dk> - 5

### 5.1.1.1 Opsamling

De formelle karrierevalgstendenser, som disse offentlige topledere indikerer, som har været afgørende for at blive offentlige topledere er:

*Tabel 1: de formelle tendenser over de 15 offentlige topledere karrierevalg:*

1.	videregående uddannelse
2.	intern rekrutteret i det offentlige
3.	bestyrelsesarbejde
4.	netværk
5.	eksterne kurser
6.	interne kurser
7.	studierelevante jobs
8.	frivilligt arbejde

Det den kvantitative evaluering giver specialet er et overordnet og formelt overblik over, hvem disse offentlige topledere er og bruges videre til uddybning i interview indsamlingen. Det den kvantitative evaluering ikke kan bruges til er, hvordan valgene er foretaget, og hvad der ligger bag valgene. Dette kræver en dybere metode, som det kvalitative interview er udtryk for.

## 5.2 Den kvalitative analysestrategi og design

Analysestrategien for den kvalitative dataindsamling inspireres af fortællingen, hvor fokuset er på de enkelte offentlige topledere erkendelse og virkelighedsbeskrivelse gennem deres fortælling<sup>51</sup>. De enkelte offentlige topledere forståelsesramme og selvforståelse af generelle kulturelle normalitetsbetragtninger fremhæves. Denne tilgang anvendes for at indfange en kompliceret og uoverskuelig virkelighed, hvor mange facetter synes umulig at beskrive fyldestgørende. Derved har det været frit for den enkelte topleder at skabe de associationer, som passer til vedkommendes situation. Mening skabes gennem interaktion med fortællingen, og heri er det fortællingens meningskabelse, der er i fokus frem for dens sandhedsværdi. Det er herved en processuel betragtning, hvor øjeblikbilledet af, hvordan de offentlige topledere identitet skabes gennem deres livsfor-

---

<sup>51</sup>Esmark et al., (2005):235-254

tællinger, undersøges<sup>52</sup>. Det er en deskriptiv analyse og ikke et bevis på en kausal sammenhæng – det er kun eksemplificering af, hvordan tilfældige udvalgte offentlige topledere tænker er sammenfaldne på forskellige områder.

Analysedesignet af de 15 interviews inspireres overordnet af Kvaales bricolage<sup>53</sup>, hvor en fri blanding af forskellige metoder og teknikker bruges, idet analysedesignet derved ikke underlægges bestemte metoder at analysere ud fra. Heri inspireres det også af Kvaales meningskondensering analysemetode<sup>54</sup>.

Første skridt ved behandlingen af analysen var at skabe en fornemmelse for helheden, hvorved alle interviewene blev læst igennem. Herefter indkredsede de naturlige meningsenheder<sup>55</sup>, som de blev udtrykt af informanterne. Disse naturlige meningsenheder kategoriseredes i 10 temaer ud fra flertallets bestemmelser, hvorved citater fremhæves i analysen. Dette kan til en vis grad bruges til at modvirke selektive fortolkninger<sup>56</sup>, idet analysen ikke er tematiseret på forhånd, men ud fra informanternes besvarelser. De citater, der bruges i analysen og i analysen i afsnit 6,3 er til dels redigering af respondenternes talesprog<sup>57</sup>. Dette, fordi en direkte afskrift er problematisk, da det indebærer en oversættelse fra ét sprog til et andet<sup>58</sup>, hvori der altid vil være en diskrepans mellem det, der fortælles, og det der registreres. Der er til dels omformuleret knudret sprog og slettet lange pauser. Målet har været at respondenterne skulle kunne genkende sig selv i citaterne, da det er med til at sikre kvaliteten i gengivelserne<sup>59</sup>.

Temaerne er opstillet i tabel 2, som skaber et vist overblik over, hvilke temaer, der belyses i analysen. Ved behandlingen af de enkelte temaer stilles der relevante spørgsmål i forhold til undersøgelsens formål, disse er ligeledes skitseret i tabel 2.

---

<sup>52</sup> Ibid:242

<sup>53</sup> Kvale & Brinkmann (2009):259

<sup>54</sup> Ibid:227

<sup>55</sup> "Tekstafsnit der giver mening i sig selv og i sammenhæng med hinanden" Andersen (2008): 201

<sup>56</sup> Kvale & Brinkmann:226

<sup>57</sup> Ibid:171

<sup>58</sup> Ibid:167

<sup>59</sup> Ibid

Tabel 2: temaerne over de 15 offentlige topledere karriere påvirkninger

Temaerne	Spørgsmål
Karriereplaner	Ikke udpræget. Hvilken betydning har det?
Tilfældigheder	Hvordan karakteriseres tilfældighederne? Hvilken betydning har det for toplederposten?
Andres påvirkning	Hvordan opleves dette? Hvem ser og opdyrker det?
Frivillig lederskab	Hvordan opleves engagementet? Hvilke kompetencer opbygges?
Fokusering på muligheder	Hvad gør det? Hvordan identificeres mulighederne? Hvordan handles på dem?
Interesse for politik	Hvilken betydning har engagementet?
Den offentlige identitet	Hvordan opleves denne offentlig identitetsforståelse? Hvor stammer den fra? Hvordan opleves det private arbejdsmarked i forhold til det offentlige?
Arbejdsomhed	Hvilken betydning har det? Hvordan er balancen mellem familieliv og arbejdsliv?
Kommunikation	Er det en egenskab? Hvilken betydning har det?

### 5.2.1 Den kvalitative analyse

#### Karriereplaner

Et af de gennemgående temaer, som disse offentlige topledere giver udtryk for er, at de ingen deciderede karriereplaner har haft.

En topleder fortæller:

*"...jeg har aldrig haft en karriereplan...jeg har aldrig haft noget billede af, hvor langt jeg ville nå. Jeg har heller aldrig haft noget specielt ønske om at nå langt"* (T1)

En anden beskriver det som:

*"jeg havde ikke noget billede af, hvad jeg sku' lave, da jeg var færdig med uddannelsen"* (T13)



Toplederposten var ikke lige det, der var italesat fra barnsben, og derved ikke det, de planlagde ud fra.

En topleder fortæller:

*"jeg havde ikke nogen karriereplan om, at jeg skulle være topleder..." (T5)*

En anden:

*"neeej jeg vil sige, at jeg har aldrig sådan bevidst gået efter toplederjob"(T4)*

En tredje:

*"man kan bestemt ikke sige, at det var planlagt sådan helt fra dag et, da jeg blev scan. pol. for hundrede år siden, at jeg skulle være offentlig topleder .... det kan man bestemt ikke sige, at det lå i kortene" (T15)*

En fjerde:

*"nej det havde jeg overhovedet ikke; jeg blev smidt ud af skolen, da jeg kom i ottende klasse .... Jeg havde slet ikke nogen forestilling om det med, at skulle være leder eller sådan noget" (T8)*

Det tyder på, at en decideret karriereplanlægning derved ikke har været det, der har afgjort om disse topledere blev topledere. Men hvad har så drevet dem? Og hvilken betydning har det haft for toplederne, at de ingen karriereplaner har haft? Disse spørgsmål belyses nedenfor og uddybes yderligere i de efterfølgende temaer, bl.a. i temaerne: fokusering på muligheder, tilfældigheder, andres påvirkning, interesse for politik og den offentlige identitet.

Hvordan mulighederne og tilfældighederne spiller en rolle belyser toplederne.

En topleder fortæller:

*"Planlægning er i virkeligheden enormt svær... at der var et job, da jeg var færdig med uddannelsen, og at jeg fik de chancer jeg gjorde, resten er ikke held alene. Det er kombinationen af, at når man møder nogle mennesker, og at man også byder sig til og har noget at byde på ... det er sådan en kombination af, at være åben over for de muligheder der byder sig og så vide, at jeg skulle videre til noget andet, det har jeg vidst forholdsvis længe" (T14)*

Flere af toplederne nævner, at det er gennem de konkrete valg, at mulighederne materialiseres:

*"Ja, da jeg så havde været igennem den overvejelse om linje på oecon. studiet og der overvejede jeg forskellige ting - så begyndte jeg at interessere mig for det offentlige og havde valgt over mod national økonomisk linje ... så tænkte jeg, at det nok var en meget god ting at have et studenterjob, og dem er der ikke så mange af i xx, så i den sidste del af studiet, de flyttede jeg til xx og læste nogle fag på polit. studiet, som jeg så fik godskrevet i xx, og det gav mig så muligheden for at få et studenterjob" (T7)*

En grundlæggende social indignation spiller også en rolle hos flere af toplederne.

En topleder belyser:

*"Jamen det var nok, fordi jeg var meget sådan samfundsmæssigt engageret politisk eller... vakt blev jeg vel der i gymnasiet, og så måske også meget tidligt socialt indigneret. Så jeg forestillede mig, at jeg skulle læse samfundsfag og sikkert revolutionere samfundet vil jeg tro, eller sådan noget, ik'. Så det er sådan igen meget følelsesmæssigt valgt og bestemt ikke ud fra overhovedet en ide om noget karrieremæssigt" (T12)*

Den personlige drivkraft fremhæves.

En topleder fortæller:

*"Hvad er motivationen, hvad er det der gør, at jeg flytter mig fra det ene til det andet; og der bliver man nødt til at gå tilbage igen - der jeg vil sige, at min opdragelse har medført en enorm drivkraft i forhold til stadig at få mere og mere ansvar, og påtaget mig ansvaret - det er ikke et spørgsmål om penge, det er fuldstændig ligegyldigt" (T13)*

Andres indvirkning nævnes også som havende betydning.

En topleder fortæller om forgængerens betydning:

*"... Jeg har aldrig sådan bevidst haft tanke om, at jeg skulle være topchef. Det er nok noget, der er kommet sådan, jeg tror den tanke cementerede sig, da min forgænger spurgte, om det ikke var noget for mig - altså på den måde" (T4)*

### **Tilfældigheder**

Studiet af interviewene viser, at toplederne oplever deres karriere værende præget af tilfældigheder. Men hvordan karakteriseres tilfældighederne?

En del topledere fortæller om, at identifikationen af muligheder er et væsentligt træk:

*"... Nej ikke andet end, at det jo sådan set ikke er en konsekvens af en decideret karriereplanlægning, men mere - altså man kan sige tilfældighederne der ligger i, at mulighederne har været der på det tidspunkt, hvor jeg har haft behovet" (T4)*

En anden fortæller:

*"Men så vil jeg i øvrigt sige, at jeg egentlig ser det forhold, at jeg sidder der, hvor jeg sidder i dag, som langt mere tilfældigt, så et spørgsmål om, at der var nogle muligheder, der åbnede sig, og så bevægede jeg mig derover osv., og det vil jeg egentlig sige har været forholdsvis tilfældigt" (T10)*

En tredje:

*"Der er jo også et gran af tilfældigheder i alting. At man lige starter der i modsat til der. Var jeg blevet færdig et halvt år før, var det måske blevet et andet sted. Og den måde man lige ... altså det er sgu tilfældigt" (T11)*

Et andet træk er, at karrieren er en proces, som ikke kun er præget af tilfældigheder, men også af at der ikke vides, hvor en given proces ender:

*"det næste job var, forholdsvis tilfældigt... jeg havde hele tiden vidst, at jeg ikke ville bruge mit liv på budgetter, og så havde jeg lyst til at prøve noget andet og begyndte så at interessere mig for kommuner, og der har jeg sådan set været heldig, for der kom en stilling, som jeg søgte, jeg fik den ikke, men jeg var til samtale ... Og så kom der en anden stilling, kort tid efter.. Det var også en kommune fuldstændig sammenlignelig med xx, og så søgte jeg der og fik den..." (T10)*

Uddannelsesvalget opleves af en topleder som værende tilfældigt:

*"Overhovedet ikke. Jeg kan huske tydeligt, at valget stod mellem, om jeg skulle være socialpædagog eller læse samfundsfag. Og det var helt tilfældigt, det blev samfundsfag. Jeg fik ikke nogen form for assistance... det jeg prøver at sige er, at der hvor jeg kommer fra var det så abstrakt, så jeg havde ingen referenceramme for, hvad det ville sige at gå på universitetet overhovedet. Det var rent tilfældigt, at det blev universitetet"(T12)*

Og det første jobvalg opleves som tilfældigt:

*"Nej, det var altså igen lidt en tilfældighed. Da jeg var færdiguddannet, så var der ansættelsesstop alle vegne.. så fik jeg sådan lidt tilfældigt job i xx styrelsen. Det var sådan lidt tilfældigt, det lige blev der. Jeg havde arbejdet lidt som student med noget evaluering af arbejdsløshedsprojekter og sådan noget. Og det var så det, der gjorde jeg orienterede mig i den retning" (T12)*

Et tredje træk, som toplederne oplever, er, at karriere præges af de relationer toplederne indgår i.

En topleder fortæller:

*"Altså jeg vil sige at sådan et forløb.. det er jo præget af nogle tilfældigheder, om man løber ind i nogle, man svinger godt med. Man kan godt lave nogle mønstre, og der er jo sikkert også nogle mønstre i det, men man er jo også meget afhængig af nogen mennesker, altså... fordi jeg synes da også, jeg har kendt glimrende kollegaer, som ikke nødvendigvis er blevet til noget, (..) og hvor man kan sige, hvorfor gik det ikke lige så godt for dem.. der er mange tilfældigheder" (T7)*

En anden fortæller:

*"det blev jeg sådan set headhuntet til, og det var rimelig tilfældigt. Altså var der en budgetchef, der blev gået, og det havde efterladt et temmelig stort rum, .. man troede, at det var et virkelig talent, at han var et knusende håb, og derfor var der nogle, der stod tilbage med røde ører, da han så blev gået, og det ikke holdt. Han var repræsenteret ude fra, og så tror jeg, at man var mere optaget af, at vi må tage sådan en, vi kender lidt bedre - og så blev jeg opfordret til at søge af ham, der var vicedirektør for det område og fik det" T10*

En topleder giver udtryk for, at han ikke decideret tror på tilfældigheder, men at der er en slags rød tråd:

*"jeg tror ikke så meget på tilfældigheder selvom tingene er tilfældige, og når jeg fortæller om det, fortæller jeg det som en kæde af tilfældigheder, men der er nogle røde tråde i det, og jeg tror meget på at det er det, der styrer det hele, derfor tror jeg i virkeligheden, at der var sket det samme,*

om jeg var kommet til Aarhus, Jylland eller blevet på Fyn eller var kommet til Sjælland, og hvis jeg ikke var blevet xdirektør var jeg sikkert blevet noget andet" (T1)

En anden supplerer:

*"Der har ikke været sådan en eller anden mesterplan bagved, men det er ikke tilfældigheder, at jeg bliver X-direktør inden for det der tidsrum. Det er så tilfældigt, at det bliver xx kommune og alligevel ikke, fordi der kendte jeg faktisk nogle af dem rigtig godt og vidste, at det ville gå godt"(T14)*

En tredje fortæller, at processen er kontinuerlig, og at det er en udviklingsproces:

*"der er ikke et overblik, der siger nu gør man sådan, altså det er i virkeligheden noget, der sker med en, og det er klart, at det er mange tanker og mange overvejelser, men det er ikke... jeg har aldrig oplevet, det der med at få et klarsyn, så enkelt er livet ikke. Det er i virkeligheden livet, der arbejder med en, man arbejder også selv med livet, og det vil sige, at mange af de overvejelser man har begynder jo pludselig at gå i samme retning "* (T1)

Tilfældigheder tenderes som det at se muligheder, ikke at se, hvor der landes, andres påvirkninger og som nogle er inde på, at tilfældigheder ikke er så tilfældige, men at der er en slags rød tråd. Datamaterialet er for spinkelt til at kunne se en tendens af, hvad tilfældighederne består af.

### **Andres påvirkning**

De adspurgte topledere tegner et billede af, at både enkeltpersoner – tidligere chefer – men også organisatoriske karakteristika i form af oplevet spillerum, spiller en vigtig rolle. Men hvordan opleves andres påvirkning? Og hvordan ses og opdyrkes det?

Et karakteristikum er en overordnet tro på vedkommendes evner og på, at frihed i jobbet kan stimulere disse evner.

En topleder beskriver:

*"...der møder jeg, det man kunne kalde verdens dårligste chef, men som jeg synes var rigtig dygtig. Jeg var den eneste i hele kommunen, der synes han var en rigtig dygtig chef, og når jeg synes han var så god, så var det, fordi han aldrig blandede sig i, hvad jeg lavede. Jeg skulle bare en gang hver 14. dag fortælle ham om det, og det gjorde jeg jo så gerne. Så vi drak en kop kaffe hver 14. dag, hvor jeg fortalte om, hvad jeg lavede, og han sagde, det lyder sørme godt; og så var det sådan set overstået. Og så regerede jeg rundt i organisationen for mig selv. Så det var et fuldstændigt frit og selvstændigt job, og det synes jeg var alle tiders. Og det har jeg tit tænkt på, at det var rigtig dygtigt set af ham, for så fik han jo fuldt udnyttet mig, og vi brugte ikke unødige kræfter på, hvad der var rigtigt og forkert. Så jeg synes, han var rigtig dygtig, men det var jeg den eneste, der synes stadigvæk - tror jeg" (T1)*

En anden fortæller om det at indtage et rum, og at der skal være ledere, som kan se vedkommendes evner:

*"Jeg har hele tiden taget rummet, men jeg har også haft en sekretariatschef i xx kommune, som har givet pladsen. Jeg kunne godt være dumpet ind et sted, hvor der havde siddet en eller anden, men så havde jeg sikkert ikke været der så lang tid. Men denne her sekretariatschef, der var der, var en type, som gav pladsen og skabte nogen af de, der kreative processer, hvor jeg i starten tænkte: hold da bøjle, hvad sker der her?... han kunne noget af alligevel.. den der evne til at lukke op for nogle energier, og så at han åbenbart kunne se på os, om vi lavede rav i butikken, eller om vi gjorde det gode... det har været en afgørende passion faktisk.."*

*"Det var hele tiden den der AC'er, det var kæledæggerne og den næste graduering indenfor AC var mellem dem, der så gjorde noget udfordrende - han ville hellere have, at man lavede en skævert, som var sådan lidt eventagtig end han ville have, at man ikke lavede noget. Det var næsten, jo mindre konform man var jo bedre, men på den anden side, vidste han også godt, at nogen hele tiden skulle samle op, fordi vi blev målt og vejret voldsomt. Det jeg har taget med - som man kan sige er en gave fra ham - det er det med at huske at give plads, det med at turde at give magt fra sig, det tænker jeg ofte over i dagligdagen" (T2)*

En tredje belyser, hvordan den tidligere direktør spillede en afgørende rolle for hans rekruttering:

*"Jeg fik mulighed for intern rekruttering, ganske vist ikke i konkurrence med særlig mange andre, tror jeg, og der var jeg fra første januar xx til oktober xx, hvor jeg blev direktør. Og hvorfor jeg blev det? Det var nok, fordi den tidligere direktør, han kiggede på mig, og så sagde han: nu bliver der en stilling ledig, var det ikke noget for dig? Det var det. Jeg havde måske ikke lige forestillet mig at skulle springe et trin på det tidspunkt, det var ikke et eller andet must jeg havde i sigte - men på den anden side, så var jeg jo sådan meget engageret i xx .., så jeg tænkte, det måtte da være den ultimative post at kunne være med til at præge udviklingen og foretage de forandringer, som allerede på det tidspunkt lå i støbeskeen. Så det er sådan set karrierevejen, som har været præget af. At mulighederne for jobskifte inden for organisationen er kommet sådan stort set på samme tid som mit behov..."(T4)*

Og en fjerde beskriver også, hvordan den tidligere chef i samme post var afgørende for rekrutteringen:

*"ja, han (tidligere chef) sad som sekretariatschef her i xx, men han hentede mig sådan set op og sagde: dig skal vi bruge! Og så kom jeg ind. Og så har jeg haft sådan et forløb hele tiden, hvor der er nogen, når jeg har siddet der i et år eller to, så er jeg hele tiden blevet bedt om at lave noget nyt" (T8)*

En femte:

*"Da jeg blev ansat som sekretær, da var xx kontorchef, og jeg sad i hans kontor, og så blev han departementschef, og det var ham, der senere tog mig ind som kontorchef og forfremmede mig som afdelingschef, så han har betydet meget for mig – fordi jeg har svinget godt med ham" (T7)*

Og:

*"I xx var en kommunaldirektør, som på meget kort tid fik stor tillid til mig, både sådan professionelt, men også sådan personligt, og som egentlig gjorde, at jeg fik lov til nogle ting, som min man-*

gel på erfaring burde sige, det skulle han ikke have haft lov til..."

*"Jamen det var f.eks. at stå for et tværgående lederudviklingsprogram og sådan nogle ting, hvor man kan sige, jeg var 28 år og fuldstændig grøn og lige sprunget ud af universitets verden, og efter et halvt år, så får lov til sådan noget. Jeg blev også, som man kan sige, kulturchef efter et halvt år, så jeg fik nogle chancer og nogle udfordringer, som var meget store, og det betød faktisk rigtig meget for mig, fordi det viste sig jo, at jeg godt kunne gøre noget andet, end det jeg troede, jeg kunne" (T14)*

Kollegaer kan også spille en rolle i karrierebevægelserne:

*"... der var så en lederstilling, jeg blev spurgt, om jeg ikke ville søge i xx administration, hvor jeg så havde ansvaret for alle tjenestemandes ansatte på de her plejehjem, jeg tror der var 50 plejehjem i denne afdeling...Det var fordi, at en, som kendte mig fra skolevæsenet fortalte, at der var det job. Kunne du ikke tænke dig at søge det? Jo, jeg har altid ønsket at være med, og altid gerne villet kaste mig ud i noget, som måske kunne forekomme lidt anderledes og sådan noget"(T6)*

Og netværk og kendskab kan godt bestemmes af andre relationer end de helt åbenlyse:

*"Det undrede mig egentlig ... fordi, at jeg egentlig ikke mente, jeg kendte vicedirektøren og mente egentlig ikke nødvendigvis, at han skulle have lagt mærke til mig, men til gengæld - havde jeg et virkelig godt forhold til hans kone, som var kollega til mig i xx forvaltning i en anden afdeling. Der havde vi arbejdet sammen på en stribe projekter og altså, jeg har tit undret mig, hvordan det kunne være, men har en forestilling om, at hun har sagt til hendes mand derhjemme - der er en der ... fordi ellers kan jeg faktisk ikke få øje på, hvorfor" (T10)*

En topleder belyser en studiekammerats påvirkning:

*"...og så aftalte vi så, at når han skulle skrive speciale, så skulle jeg have hans studenterjob, det var her i xx, fordi det var et fedt studenterjob for en, der læste statskundskab. Det var sådan noget med at lave statistikker og alt sådan noget. Og så da han ville tage orlov for at skrive speciale, så fik vi så arrangeret, at jeg fik hans studenterjob, og så aftalte vi på det tidspunkt, når han blev færdig, så ville han prøve at få et job i xx, og så kunne vi lave det skifte en gang til. Og det var en fin aftale, og den kom faktisk til at holde (T8)*

En tredje fortæller:

*"Ja, jeg tror det har haft noget betydning, at der undervejs har været nogle personer, som så noget i mig, og som kunne se, at jeg kunne noget, og som på en eller anden måde åbnede nogle forestillinger hos mig om, at man kunne altså læse videre. Sådan. .. en far til en gymnasieveninde, som var akademiker. Det var ikke sådan noget, der blev italesat, men bagefter kan jeg se, at de gjorde meget for at stimulere mig, sådan akademisk og få mig til at tænke i de baner. Det har nok mest været enkelte personer, der har skubbet lidt til" (T12)*

Det samlede billede viser således, at det er afgørende at blive "set". Både af personer omkring den enkelte og arbejdsmæssigt, hvor der opnås et kendskab og et ansvar, som er med til at bringe personen videre. Det gælder på den konkrete arbejdsplads, men også som en form for mentor tidligt i et akademisk dannelsesforløb.

## Frivilligt lederskab

Undersøgelsen viser, at toplederne indikerer, at de tidligt har haft en interesse for at påtage sig en ledende rolle i forbindelse med frivillige projekter. Men hvordan opleves dette frivillige lederskab? Er det egenskaber, der ligger i vedkommende eller er det tillærte kompetencer? Hvordan opleves engagementet? Og hvilke kompetencer oplever de er blevet opbygget?

Hvordan engagementet opleves.

En topleder fortæller om det, at kunne gøre det anderledes:

*"Jeg har altid været et engageret menneske og altid engageret mig i det, hvis jeg synes, jeg kunne gøre det bedre end de andre, så har jeg jo også stillet mig til rådighed for at påtage mig ansvaret for at gøre det" (T1)*

En anden belyser struktureringsdelen som engagerende:

*"jeg synes det var fantastisk, jeg elskede at lave alle de der lister over, hvad der skulle købes ind og hvor mange ruller toiletpapir..., altså finde ud af alt det der og sætte alle mulige i gang..." (T15)*

En tredje beskriver, hvordan engagementet kommer hjemmefra:

*" jeg har bestemt været én af dem, der sådan har blandet mig meget i sådan nogen forhold og dvs., hvis der har været et elevråd, så har jeg nok været med .... Altså, jeg kommer fra et meget sådan engageret politisk interesseret hjem, og det har sådan fulgt mig altid lige siden" (T10)*

Hvordan de er engagerede.

En topleder beskriver studenterpolitisk:

*"...så engagerede jeg mig i studenterpolitik. Det havde jeg forstand på og var dygtigere end de fleste, derfor blev jeg ret hurtigt centralt placeret" (T1)*

En anden:

*"altså i min ungdom har jeg været politisk engageret, jeg har siddet i studenterrådet, studienævnet og været studienævnformand, det er sådan noget jeg har opbygget og lavet" (T4)*

En tredje belyser håndbold:

*"ja på den måde tror jeg, det har ligget i håndbolden, jeg har altid været anfører på holdet ... det er meget sjovt" (T5)*

En fjerde fortæller om frivilligt klubarbejde:

*"ja, som sådan 17-18 år... der begynder man at tage lederskab ik'? ... i sin frivillighed og så brugte jeg rigtig mange år på (12-15 år), at lave rigtig meget frivilligt arbejde, klubarbejde for teenagere og sådan noget, altså udfordrende arbejde, men hvor det var mig, der sådan drev det frem, det var sådan min ledelse" (T5)*

Hvilke kompetencer toplederne oplever de opbygger belyses.

En belyser evnen til at få team til at fungere:

*"...evnen til at få sammensat et team, og det kan man jo også, når man så bruger sporten, ja det var også derfor, jeg blev anfører på holdet. Fordi evnen til at få det der hold til at virke, de kompetencer har aldrig været spildte kræfter"(T2)*

Og en anden belyser det:

*"ja noget med indflydelse altså fordi, når man gerne vil være håndboldtræner, så er det fordi man gerne vil forme det der hold. Man tror, man kan bidrage med noget, og man får en fornemmelse af, at noget af det man gør, det udmønter sig til nogle resultater..." (T5)*

En tredje fortæller om evnen til at engagere andre:

*" det blev så studenterpolitik i en årrække, hvor jeg var formand for studenterrådet i 2 år, og inden da var jeg med i ledelsen ... det var i de år, hvor der var kamp på universitet med besættelse og med alt mulig andet, .. det tog alt ens tid stort set 100 %, men til gengæld var det jo lærerigt. Der er ikke noget så lærerigt, som at engagere store studenterengagementer for flere 1000 mennesker" (T1)*

En topleder belyser evnen til at præsentere:

*"..og der er jeg omkring 14/15 år, da kommer jeg i en bestyrelse, en voksenbestyrelse. Der tror jeg nok, man må sige, at det er sådan set også der, jeg tror jeg har lært min første mere præsentationsmæssige ting" (T5)*

Og en topleder belyser evnen til ledelse af kaos:

*"jeg har været KFUK spejder i 15 år, og der skal du virkelig kunne lede, der har du pludselig ansvaret for andre menneskers børn....og når det så skulle afvikles, så nogen gange, så opstod der jo kaos, så kunne vi ikke lige gøre det, som vi nu havde planlagt, og det skulle helst foregå uden, at nogen opdager det og fint program, og forældre kommer på besøg på forældre dagen" (T15)*

De offentlige topledere indikerer, at de tidligt var engageret i frivilligt lederskab, såsom sportsaktivitet, spejder, klubarbejde og studenterpolitik. Og de kompetencer, der opleves opbygget, er det at få et team til at fungere, og det at få skabt et overblik.

### **En grundlæggende fokusering på muligheder**

En tro på muligheder og betydningen af at kunne se nye perspektiver i en given situation opleves af toplederne som værende betydningsfuld i et ledelsesrum og i deres karriere. Toplederne fortæller om det, at kunne identificere de muligheder, der eksisterer i et ledelsesrum og kunne agere på dem. Men hvordan skitserer toplederne dette ledelsesrum, hvordan identificeres mulighederne, og hvordan ageres der på mulighederne?



En tendens er en grundlæggende positiv forståelse af usikkerhed, kompleksitet og nye perspektiver – en mulighedsfokuserende tilgang<sup>60</sup>.

En topleder beskriver, hvordan vedkommende praktiserer denne mulighedstilgang:

*"..da skolen var konkursbo fra dag 1 havde jeg næsten lov til at træffe alle de beslutninger, der overhovedet skulle træffes, og det var vel vidende, at jeg ikke anede noget om højskole drift overhovedet, ... det var bare at klø på... af de første beslutninger jeg traf handlede om, hvor lærerne skulle undervise. De havde før opbygget et fint system, hvor de synes, at deres vigtigste opgave var, at skaffe interessante gæstelærere, dvs. højskolen havde ansat lærere, som i virkeligheden ansatte gæstelærere til at klare undervisningen i timerne. Og det ændrede jeg på som noget af det første... lærerne er altså ansat til at undervise og man brugte uanede summer på at få gæstelærere fra København. Det mente lærerne var vigtigt for ellers gad eleverne ikke at komme, men det var helt forkert. Så bare den beslutning betød jo adskillige hundrede tusinde i sparede omkostninger. Og resultatet var, at lærerne blev gladere for deres arbejde, fordi før sad de bare og hørte på et eller andet ikon, der stod og bragede oppe fra tavlen. De var jo selv dygtige".. (T1)*

En anden topleder beskriver også denne mulighedstilgang:

*"...Altså jeg havde været med til at lave, det vi kaldte "overprocesser", om omlægning af tog og pladser i xx. Den første, der blev lavet fik jeg xx til at gå ind i en borgerdialog. Det var ikke noget man bare gjorde dengang, men det gik xx med på. Men sådan en proces, hvor man rent faktisk kan gå ud i kvarteret bagefter og se, at der skete noget... Det var jeg også med til at løbe i gang, og det var noget med at løbe rundt med alle de lokale beboere og kigge på, hvad skulle der ske og det, der gav energi, og det er det jeg kan - jeg kan forbinde nogle mennesker, jeg kan få nogle kompetencer sat i spil, og jeg kan få åbnet nogle perspektiver, som har den form for realisme i sig, at de kan realiseres" (T2)*

En tredje topleder beskriver, hvordan udfordringer vendes til noget positivt:

*"...der kan jeg lige så tydeligt huske, da den her regering kom til i 2001/2002, der kom xx i sådan en nedskæringssituation. Baggrunden var nogle af de ting, som den tidligere regering havde lavet, ville den borgerlige regering have afskaffet meget hurtigt, og derfor skulle vi lige pludselige fyre 120 mennesker. Jeg fik det at vide d.18. dec. i 2001. Og så fik jeg sådan set julen til at finde ud af, hvordan det skulle foregå. Jeg husker, jeg sad derhjemme i julen og nytår og prøvede at tænke det igennem. Så tænkte jeg: det går ikke bare at fyre folk, du må simpelthen lave organisationen om, fordi ellers ville folk bare gå og snakke om dem, der forsvandt ikke? Altså om at stolene stod tomme. Og der lavede jeg den organisationsplan, som vi har i dag" (T8)*

At kunne se og identificere mulighederne er således væsentligt. Men med til billedet af mulighederne hører også, at muligheder kan vise sig at være forbundet med risici - at løbe risiko og være bevidst om det.

---

<sup>60</sup> Mulighedsfokuserende tilgang belyses bl.a. i positiv psykologi og coaching hvor antagelsen er at virkeligheden bliver som den italesættes og ageres på, og hvis problemet er det primære fokus punkt, bliver man eksperter i problemet og ikke i de muligheder og løsninger der kunne skabe fokuset. Dette indskrænker perspektivet i stedet for at udvide perspektivet jf. fænomenologien afsnit 2. Gjerde (2006); Kauffman (2006)

En topleder beskriver:

*"..det er evnen til at være nyskabende og holde om organisationen og lave nogle resultater, og altså fx noget så helt banalt, at når vi aftaler med hinanden, at nu er kommunen i den situation, hvor kommunen skal effektiviseres... at man så gør det af sig selv... det er præmissen, og hvordan kan vi gøre det på en måde som virker... prøve at se nye muligheder..." (T2)*

Eksempler på hvordan toplederne inspireres til at se muligheder.

En topleder beskriver det:

*" ... jeg henter energi ud af sådan nogle skægge billeder, som jeg møder i min hverdag. Et skægt billede, som har hjulpet mig rigtig meget - et som står mig rigtig klart i min bevidsthed. Det var en eftermiddag, hvor jeg kører fra arbejde og synes jeg havde haft rigtig store problemer med et projekt, hvor jeg skulle lægge et folkebibliotek og skolebibliotek sammen, og det er rigtig svært. Men da jeg kører hjem, så hører jeg at Reagan og Gorbatjov, går hånd i hånd over den røde plads, så tænker jeg: når det kan lade sig gøre, så kan det andet her også lade sig gøre, så det er sådan nogle billeder, som jeg henter inspiration af" (T1)*

En anden topleder beskriver, hvordan biografier inspirerer:

*".. hvis man sidder der og kommer med en eller anden god ide, så er det sådan set meget sundt at læse om, at den har de sådan set haft 27 gange før, men omvendt skal man jo heller ikke lade sig begrænse, fordi nogen gange kan noget, som har været prøvet 10 gange før uden held faktisk lykkes den 11 gang ik', fordi omstændigheder er til det. Det er interessant at læse om det politiske liv. En af de sådan mere underholdende, det er en Hjort Dahl skrev for nogle år siden, de tre røde konger, hvor han beskriver sit liv som ministersekretær for H.C. Hansen og Krag". (T7)*

En tredje topleder fortæller om netværkets betydning for vedkommendes formning af sin mulighedstilgang:

*"...der kan jeg huske, at jeg tog kontakt til de der to netværksgrupper og sagde, at nu havde jeg brug for at mødes. Og så tog jeg ud og præsenterede de her tanker for dem, og de sagde begge to, at det er nu du skal gå på to ben i denne her sammenhæng. Og så bagefter tog jeg sådan set ind til departementschefen og ministeren og sagde, at hvis det her skal lykkes, så skal I bakke mig op om, at vi nu nedlægger ... Og det var meget kontroversielt på det tidspunkt, for hver gang man havde forsøgt på det i X historie, så kom hele den lokal politiske musik væltende ind, både kommunale politikere og amtspolitikere. Der kan man så sige, at der brugte jeg meget aktivt et netværk og fik den følelse, at det var rigtigt set..." (T8)*

Ovenstående tyder på, at det at kunne se muligheder er iboende, men at det styrkes og åbnes for inspiration gennem opbygning af relationer og etablering af netværk.

### **En interesse for politik**

En central tendens i forhold til toplederne er en helt grundlæggende interesse for deres felt – det politiske og samfundsmæssige. Interessen for politik, resultater og processer er en del af selvforståelsen.

Først udmøntes denne politiske interesse sig i uddannelsesvalg:

*"Det interesserede mig i gymnasiet, og jeg kunne se, det gav mig nogle gode muligheder med kombinationen af politik, jura og samfund. Også fordi jeg var lidt politisk interesseret, synes jeg det var et godt grundlag for at komme videre, fordi det sådan favnede bredt, eller hvad man skal sige. Og økonomi kan være lidt snævrere, og jura kan være lidt snævrere, men statskundskab det var ligesom noget, der favnede bredt, så det synes jeg lød spændende" (T11)*

Og en anden topleder beskriver, hvordan "social indignation" førte til uddannelsesvalget:

*"jeg var meget samfundsmæssigt engageret politisk, "vakt" blev jeg vel der i gymnasiet, og måske også meget tidligt socialt indigneret. Jeg forestillede mig, at jeg skulle læse samfundsfag og... revolutionere samfundet vil jeg tro. Så det er igen meget følelsesmæssigt valg, og bestemt ikke ud fra overhovedet en ide om noget karrieremæssigt. Jeg anede intet - jeg forstod knap nok, hvad universitetet var..." (T12)*

En tredje beskriver det politiske engagement:

*"...Jeg har altid været politisk engageret. Jeg har siddet i studenterrådet og studienævn og været studienævns formand. Det er sådan, det noget jeg har opbygget og lavet... og så synes jeg, det er meget spændende at arbejde med ledelse i en politisk styret organisation. Det tænder mig faktisk, det med den politiske vinkling" (T4)*

At familien kan have betydning for dette politiske engagement viser sig også:

*"Jeg har bestemt været én af dem der sådan har blandet mig meget i sådan nogen forhold, og dvs. hvis der var et elevråd, så har jeg været med... jeg kommer fra et meget sådan engageret politisk interesseret hjem, og det har sådan fulgt mig altid lige siden" (T10)*

Men hvad ligger der i det politiske engagement, en topleder beskriver således:

*"det har noget at gøre med at være med i nogle ting, der driver forandringer... det at være med til at finde ud af ... at der er et samfundsproblem og være med til at finde ud af, gud ved hvordan man løser det, altså enten er der nogle, som har opfundet et problem, eller også ser vi selv et problem øm., og hvordan får vi det løst, hvordan får vi det håndteret" (T15)*

Men fornemmelse for politik er ikke det hele. Det handler også om at kunne sætte fornemmelsen i spil, at kunne omdanne den til kompetence. Og det handler i meget høj grad om at kunne omsætte de politiske ønsker til noget konkret:

*"Det jeg opdagede, at jeg kunne var, at jeg kunne sætte en dagsorden, og jeg kunne læse nogle af de signaler, der blev givet politisk samtidig med, at jeg havde en faglighed, jeg kunne bringe i spil. Og så kunne jeg få nogle ting til at ske, altså jeg fik afsluttet noget, jeg fik afsluttet alle de der sager, som vi arbejdede med. Vi lavede en noget så kedelig som spildevandsplan. Den er normalt sådan et teknisk dokument på 10 sider, så lavede vi den første i xx kommune, der blev en bæredygtig plan, grundplan, hvor vi begyndte at tænke kredsløbstanker og havde fat i xx omkring biomassebalance, ... Og det var noget af det, jeg kunne. Selvfølgelig ikke alene, men altså i den kontekst, hvor jeg var. Jeg kunne få politikere til at se, at det var sku da egentlig interessant, og den kvalitet vi leverede, den har åbenbart været god nok til, at den har båret igennem. Det åbnede mange døre. Kompetencemæssigt er jeg god til at arbejde i det politiske rum og forstå, hvad det er politikerne*

*vil have og få det omsat til en forvaltningsmæssig, kan man sige, skabelon, så de ikke roder sig ud i noget forkert i forhold til de forvaltningsmæssige ting, men samtidig får nogle projekter, som de kan arbejde videre med” (T2)*

Processen – det at skabe enighed og forståelse er afgørende i forhold til denne kompetence. Og det kræver kreativitet og iverigdom.

En topleder fortæller:

*”.. noget i den retning: at få kalkeret sig sådan, at man kan få skabt noget enighed om nogle bestemte løsninger, hvad skal vi sige, det er et eller andet med at lære, hvad det er folk de egentlig arbejder for og så se, hvor der kunne være en eller anden fællesnævner. Og det kræver nogle gange kreativitet, iverigdom og sådan noget, der...” (T7)*

En anden belyser:

*”Strategisk forståelse, altså, at man hele tiden også forstår det politiske system. Det er meget mig, der er bindeleddet mellem det politiske system og det administrative system, og hele den der del i virkeligheden” (T11)*

En tredje beskriver:

*”Jeg vil sige de to bedste resultater er de forhandlingsforløb, jeg har været igennem for fem år siden og lige været igennem med kommunerne omkring. Det synes jeg har været ekstremt vellykket blandt andet, fordi jeg har fået politiske aftaler finansielt igennem uden at blande ministeren ind i det og nok også med et bedre resultat.... Så det er klart en sådan succeshistorie. Og så tror jeg også, at det jeg kunne drive virksomheden til faktisk at kan levere en ministerbetjening, der ligger fuldt op til de resultater, krav, vi har haft omkring anvendelighed, rettidighed og politisk rådgivning, og kunne dreje virksomheden i en teknisk orientering, Det synes jeg faktisk også er en ret stor succes historie” (T4)*

Det indikeres også at arbejde med flere samtidige hensyn er afgørende, og at der kan kommunikeres med flere grupper:

*”..altså mine kompetencer er, at jeg både taler med teknikerne og med politikerne - det at man rent faktisk kan tale begge sprog, tror jeg, er meget meget vigtigt i en meget teknisk organisation som xx, hvor der er så mange specialister i. Fordi hvis man kun kan tale politikernes sprog, så mister man opbakning hos teknikerne, så gider de ikke rigtig arbejde (..). Men til gengæld skal man også kunne tale politikernes sprog, fordi det er den formidling, der er og den, det er det jeg hele tiden er inde, det er jo altid” (T4)*

Og når flere hensyn er afgørende, handler kompetencen også om at vide, hvornår der er skel eller grænser, som det er vigtigt ikke at overskride:

*”...men den diskussion handler også om det skel, vi skal sætte over for politikerne. Det er ekstremt interessant og i virkeligheden også vanskeligt. Hvornår er det, vi går ind og sætter skel mellem forvaltning og politik, og skal man gøre det? og hvornår er skellet ikke bare politisk skel, men også et fagligt skel, som vi skal holde fast i, fordi ellers så skrider alt ting? .. hele sociale områder, der ligger nogle bomber gemt der, hvis man ikke er meget påpasselig med, hvad man bruger til højre el-*

ler til venstre" (T2)

Og skellet mellem forvaltning og politik er en hårfin balance:

*"Jamen det er det samme, der er en direktør for direktionen, som har sine afdelingschefer, og så har jeg en dialog om, hvor de er henne i forhold til det her, fordi der sagtens kan være en diskussion om, at det faglige lider skade, når vi taler økonomi (..) Loven siger, at vi ikke skal se på økonomien, men vi skal se på barnets tarv, og vil du have, at det barn fortsat bliver misbrugt i hjemmet, og i øvrigt er der også en lille søster, som måske også bliver det, vil du det for at holde dit budget. Det er sådan nogle spørgsmål man får, det... så prøver jeg at starte forfra. Sige at vi har en budgetramme, det er inden for den politiske ramme, vi skal arbejde i, vi er jo ikke ansat til at bruge flere penge. I er ansatte til at holde det her budget også. Så får vi en rigtig god diskussion om det faglige kontra det økonomiske, og det er man nødt til at tage igen"*

*"Problemet er også lige en kasse der skal betales, en kasse vi ikke har, men altså det der politiske spil, det er en del af mit job, som man skal skabe den der forskellighed. Man skal skabe den der balance, det er at omsætte de politiske løsninger til udmøntningen af noget konkret, hvor der altså også er en lovgivning, og der er også vaner" (T6)*

Det væsentlige i valgene, som fører til toplederposten må siges at være i rød tråd med informanternes interesse for det politiske. En interesse, som de kan bruge og drage nytte af i en sådan position, som netop de besidder.

### **Den offentlige identitet**

En generel tendens er, at toplederne har en offentlig identitetsforståelse. Men hvordan opleves denne offentlige identitet, hvor stammer den fra, og hvordan opleves det private arbejdsmarked i forhold til det offentlige? Dette er spørgsmål, der vil blive belyst.

Hvordan den offentlige interesse opleves.

En topleder beskriver:

*"Jeg har altid haft interesse for den offentlige sektor, og det lyder lidt fjollet, man kan have det sådan som 17-18 årig, men det fordi jeg altid har været sådan engageret, og hvis man kan forholde sig til at være en del af - ja af Danmark på en anden måde så (..) er det også en måde at være det på" (T6)*

En anden beskriver:

*"det lå i kortene, altså baseret på mine egne interessefelter, at jeg gerne ville ansættes i det offentlige, i den forstand.. at være med der, hvor politik sker. Det har interesseret mig lige siden jeg valgte at studere statskundskab i sin tid, materien, og processen omkring det. At være i det offentlige system, det har interesseret mig, men bøjlet af altså, at det er politik skabende" (T15)*

En tredje beskriver det med en værditilgang:

*"Altså da jeg startede på scient. pol uddannelsen, havde jeg ikke noget billede af, hvad jeg skulle lave andet end, at det var den offentlige sektor, altså det var sådan en værdi tilgang, kan man sige. Det handler om den offentlige sektor, uddannelsen handler om den offentlige sektor - jeg havde nok et billede af, det skulle være sådan et eller andet sted tæt på Christiansborg"*

En fjerde beskriver, at interessen for det offentlige lå hjemmefra:

*"Altså min far var jo ansat som skoleinspektør, så på den måde kan man sige, at det var det offentlige miljø, jeg befandt mig i" (T7)*

Og en femte beskriver:

*"Jeg har altid haft dyb respekt for demokratiet som sådan, som funktionsmåde, som system....det at få meninger til at mødes, gi'r altså det, at der kommer resultater ud af folk på en eller anden måde, repræsenterer nogle interesser og værdier, og på en eller anden måde kan samfundet bringes frem ved, at disse interesser mødes. Det synes jeg personligt er langt mere smukt end, hvis bare en eller anden, der kan bestemme det hele også bare råber og skriger og meddeler, hvad vi andre skal gøre. Så hele den der kobling af folkevalgte systemer igen, jeg taler, hverken stat, kommuner eller amter (..) altså, men de folkevalgte. Det at vi er et demokratisk samfund, som skal udvikles på en eller anden mystisk måde, som vi selv ønsker eller nogen kommer med ideer om, hvordan det kan være hele den mekanisme, det synes jeg kunne være sjovt at være en del af" (T15)*

Hvordan det offentlige foretrækkes i forhold til det private beskrives af toplederne.

En topleder belyser de politiske processer:

*"Det har nok været det der med det politiske spændingsfelt. På en eller måde har jeg vidst, at det kan du ikke få, hvis du bliver ansat indenfor det private. Så arbejde med et eller andet, hvor der på en eller måde indgår nogle politiske processer eller et eller andet samspil.. Så det private har aldrig været relevant" (T11)*

En anden belyser det:

*"...jeg tror ikke der er udfordringer for mig i det private. De har ikke en organisation med 40 forskellige overenskomster, og kan håndtere 40 forskellige overenskomstområder osv. osv. De har en, der hedder ude og inde.. det er jo lidt groft sagt. Jeg synes det er nogle andre ting, der kører i det, og så synes jeg bare, vi skal prøve at få fortalt den gode historie om den offentlige sektor, fordi vi har en opgave, vi har en spændende opgaveportefølje" (T6)*

En tredje topleder beskriver det langsigtede og komplekse rådighedsrum:

*"...et af argumenterne for, at jeg er i den offentlige sektor... det er for det første langsigtet, og så er det kompleksiteten. Det er de to årsager til, at jeg er .. ellers tror jeg jo nok man kunne tjene lige så meget i den private sektor, hvis man arbejder som jeg gør... Hold da op, hvor det udfordrer mig nogle gange, også når jeg er på spanden, udfordrer det mig, og derfor søger jeg væk fra det" (T5)*

En fjerde belyser det med muligheden for at kombinere det faglige i en samfundskontekst:

*"...det kan jeg virkelig godt lide, den der kombination af at skulle kombinere det dybt faglige, og så alligevel få det til at passe ind i en samfundsmæssig kontekst, det synes jeg faktisk er ret spændende. Det trækker man ikke i en direktør i en eller anden privat virksomhed, hvor der kun er en bundlinje på røde eller sorte tal,... Det hænger også lidt sammen med min... jeg er jo ikke økonomiuddannet på den måde, og der er altså nogle ting, som jeg i hvert fald skal hente et helt andet sted, hvis det en dag skulle ende. Jeg synes den der kombination af at få teknikken og politikken til at passe sammen og påvirkningen begge veje og formidling af budskabet begge veje, det synes jeg faktisk er rigtig spændende"(T4)*

En topleder beskriver en mere kritisk oplevelse mellem det private og offentlige, hvor det er lettere at se sine spor i en privat virksomhed end i det offentlige, og at det offentlige for foræret indhold, det samfundsmæssige:

*"Man kan sige, at den måde jeg selv stadigvæk har en eller anden form for engagement, det er, at der hvor jeg er, vil jeg gerne kunne se, at det jeg tænker, og mine værdier sætter sig nogle spor. Og i en stor privat virksomhed, som xx (privat virksomhed) var, kunne jeg godt se det. Jeg arbejdede så med nogle HR-mæssige ting, som jeg synes gav mening, og som jeg var engageret både fagligt, personligt og politisk i. Så der synes jeg ligeså godt - måske bedre - jeg kunne sætte mine spor. Og det samme i xx (privat virksomhed)... jeg arbejdede med nogle andre ting. Jeg havde lidt andre værdier og sådan noget, end mange af dem, men det synes jeg sagtens også jeg kunne... der kunne jeg godt sætte nogle spor. Det synes jeg i virkeligheden er sværere som offentlig topleder. Jeg har bestemt ikke den forestilling, at man kan udrette mere som offentlig topleder. Det synes jeg slet ikke jeg kan se. Men jeg kan godt se, at der.. pr. definition er en samfundsmæssig opgave, som man skal tage alvorligt. På den måde får man foræret noget mening af at være offentlig topleder, som ikke sådan er helt givet, når man er i en privat virksomhed. ... hvis det handler om at sætte sig sine spor og leve sine værdier ud, så synes jeg absolut ikke det er nemmere i en offentlig virksomhed. Måske tværtimod, fordi ... for mig er det besværligt... og det kan jeg godt følge på den måde, at man pr. definition har en samfundsmæssig opgave. Jeg synes så til gengæld, at offentlige systemer og administrationer og sådan noget, de gør sgu godt nok deres for at skabe meningsløshed.. Fordi jeg synes, der er meget mere mudder.. i forventninger og dagsordener, og alt muligt andet, end der er i det private. Så det kan jeg faktisk godt savne. Det er lidt klarere og tydeligere dagsorden, der er i det private. Klarere og tydeligere succes kriterier" (T12)*

Den offentlige identitetsfølelse tyder på en interesse om at være med i de politiske processer, som skaber det danske samfund. Det tyder også på, at den offentlige sektor foretrækkes i høj grad i forhold til det private arbejdsmarked. Dette skyldes oftest det brede komplekse politiske spændingsfelt og langsigtethed.

## Arbejdsomhed

Toplederne indikerer i deres karriereforløb om en arbejdsindsats, der kvantitativt er stor. Men hvor meget? Og hvad betyder en stor arbejdsindsats?

En topleder beskriver det at dedikere sig der, hvor man er:

*"...jeg har brugt rigtig meget tid på arbejdet. Rigtig meget tid, og det er nok det med, at når jeg er der, skal det bare være i orden. Men det er ikke sådan, at der bliver kørt en masse sidekarrierer og sådan noget - nej det er der, hvor jeg er nu, vil jeg gerne have succes... Jeg tror simpelthen ikke på, at der er nogen der bliver verdensmester... uden at de har trænet en hel masse" (T5)*

En anden beskriver:

*"jeg har altid elsket mit arbejde og jeg bankede altid rundt med ligegyldigt, hvad jeg skulle lave, så har jeg elsket det at gå rundt i 100 mio. timer.. Det har jeg gjort med alle de jobs, jeg har haft, der er ikke et af dem, jeg synes har været kedeligt, alle dagene har været sjove, og det er jo nogle oplevelser, man sender videre og dem sender jeg jo videre til min familie og.. til min omgangskreds til alle mulige mennesker. Jeg kan jo ikke lade være med at fortælle om mit arbejde, fordi jeg synes, det er så enormt skægt alting" (T15)*

En tredje taler om perioder med stor arbejdsbelastning:

*"Ja, det gik egentlig bare - godt - altså, for den næste store opgave, der så starter op - det var, at vi skulle til at omdanne xx til en ny virksomhed... Noget der faktisk minder om en privat virksomhed. Det var en kæmpe stor omstillingsproces, et kæmpeprojekt. Det var jeg jo dybt involveret i som økonomichef. Det var både fra forhandlinger omkring hele fundamentet på grundlæggelse af det nye. Vi var ude i store sparerunder og - det var meget meget stort. Jeg arbejdede som en vanvittig i perioder.."(T11)*

En fjerde beskriver disse perioder med stor arbejdsbelastning således:

*"Jeg blev i xx departement, der var jeg fra starten af 2003 til ja medium 2003, og der kommer jeg ind i - det er første gang jeg er i et departement - og der blev jeg placeret som yngste fuldmægtig i det mindst interessante kontor. Og det passede altså ikke til mit temperament og selvforståelse... Og så tænkte jeg, nu kan jeg lige så godt sparke til den altså. Og så gik jeg efter at komme i finansministeriet. Nogen af mine venner var der.. nogen jeg havde læst med.. Og der må jeg så sige, at det ændrede mig, for der begyndte jeg at arbejde rigtig meget for det gør man der,. Det var også rigtig interessant fra sådan en politisk synsvinkel.. det var som arbejdsplads ikke nogen god arbejdsplads altså, men jeg kunne se, at folk kunne kapitalisere det, at de havde været der" (T13)*

En væsentlig udfordring i forhold til en stor arbejdsomhed, som topledere er inde på, er at få en fornuftig balance mellem familieliv og arbejdsliv.

En topleder fortæller:

*"jeg har altid haft den der kæmpe fordel... at jeg har ikke skulle sove mere end de der fire til fem timer, - jeg kan starte der - det gør jeg hver dag - altså ca. kl. 5 om morgenen og så kan jeg sagtens køre til langt sent på dagen. Så jeg har altid haft den der kæmpe fordel, at jeg har haft mange ti-*



*mer til min rådighed. Og derfor har jeg kunnet - dermed også igennem hele det der forløb - at arbejde, ved siden og så køre studier, og så også været involveret i studienævn og bestyrelser og lignende. Jeg har siddet og været formand for de der boligbestyrelser, og jeg har sådan set været sammen med mine børn også, jeg har xx børn - og det er noget med institutioner og skoler og sådan noget. Der er mange, der har syntes, at det lød voldsomt, men jeg har ikke selv haft det sådan. Så når jeg siger, der ligger meget arbejde i det, så ligger der meget arbejde i det ik, og det har der også gjort sådan igennem min karriere, altså jeg har altid været en, der har arbejdet rigtig meget, og gør det sådan set endnu altså - min erfaring er jo, når man er på det niveau, som jeg altså er - så bliver der arbejdet meget" (T8)*

En anden topleder fortæller om omfanget af arbejdspresset:

*"Det var faktisk mere opslidende dengang, jeg var i xx ministeriet. Der var perioder - jeg kan huske engang ... der kom jeg hjem efter 20 arbejdsdage i træk i en taxa kl. 11 om aftenen. Og jeg tog af sted næste morgen senest kl.7. Og der havde vi fået en lille xx, så det var virkelig ikke for sjov, det var det ikke. Det var simpelthen ben hamrende hårdt. Men jeg var god til at lede processerne, holde overblikket og få medarbejderne med og alle de der ting. Og var dygtig i forhold til direktionen, jeg deltog tit på direktionsmøderne dengang, jeg var ikke medlem af direktionen. Men deltog utrolig tit i kraft af de der ansvarsområder jeg havde" (T11)*

En tredje topleder beskriver:

*"det vil jeg også sige, at når jeg har skiftet til det her arbejde, så er det jo også for at få lidt mere kontrol over min egen arbejdstid, fordi det partimentale tæt på det politiske, det gør jo - - at man er meget på, rådighedsvagt hele tiden.. Jeg kunne ikke planlægge, og det tror jeg måske var navnlig det, der satte prikken over i'et. På det tidspunkt var jegovre i xx ministeriet hver dag, og de sendte mails, de sprøjtede mails ud på alle mulige tidspunkter af døgnet og forudsatte, at man svarede på det med det samme. Og det med at man ikke nødvendigvis kan forudsige og lave en privat aftale, fordi man aldrig kunne være sikker på, hvordan arbejdstiden var. Den måde at arbejde på kan man godt, så længe der også er noget nyt og spændende i arbejdet, men nu sætter jeg mere pris på at være min egen herre Det er ikke, fordi arbejdsmængden er sådan voldsomt anderledes, men jeg kan meget bedre disponere det" (T7)*

En topleder fortæller om at kombinere arbejdet med et familieliv og om muligheden for som leder at signalere aspekter omkring arbejdstiden:

*"jeg har tidligere haft job, hvor jeg har siddet og arbejdet meget om aftenen og sådan nogen ting, men nu går jeg tit tidligt fra arbejdet, fordi det er mig, der skal hente xx - og jeg skal med xx til fodbold. Så arbejder jeg så tit om aftenen, og mailer alle de der ting og i weekender og sådan. Jeg er ikke den der går som den sidste, tværtimod, mange gange er jeg den som går som den første. Det gi'r også et signal at sige - jeg sidder ikke og hænger, vel.... Jeg kommer tit som den første, det er så noget rent praktisk i forhold til borgmesteren og sådan noget, ellers er jeg tidligt oppe og træne om morgenen. Men ikke det der med at gå som den sidste, det tror jeg ikke, man bliver dygtigere af" (T11)*

En anden topleder stiller spørgsmålstegn ved den "store fuldendte leder" og problematiserer, hvordan både det at kunne håndtere familieliv og arbejdsliv kan være en floskel, som slet ikke har hold i virkeligheden:

*"En af flosklerne med det der med at være en god leder, det er den der med, at man skal være et helt menneske. Det synes jeg bare er en floskel ud over alle grænser. Fordi de fleste ledere er ikke hele mennesker. De er alt, alt, alt for meget ledere og alt for meget mennesker. Og det man ofte mener, det er, at man skal have en eller anden pyntelig familie, man kan hoppe ud og ind af. Og så kan man da godt rekreere sig lidt ved at lege familiemand engang imellem, men det der med at sige, at ledere også skal være aktive i deres familieliv, det er der bare ikke plads til - og det er noget være fis, det synes jeg. Det holder ikke en meter, og det er de færreste ledere, der er det. Dermed mener jeg sådan at tage aktivt del i deres familieliv. Og faktisk også har et ansvar for familielivet, det er der en anden, der har og det - altså at bilde sig selv ind, at man kan have ansvaret for, at familien kører, og man er involveret i sine børn og skolegang og alle de der ting. At bilde sig selv det ind og være topleder, det passer overhovedet ikke, og det er alligevel det man prøver at sige, når man siger, at folk skal være et helt menneske ... Ja, det er helt absurd. Den der beskrivelse af, at han er en meget engageret far, dvs. at han én gang har deltaget i et eller andet forældremøde for ti år siden, altså det er helt absurd... men jeg har jo prøvet, så godt jeg nu kunne, at engagere mig i min familie, og derfor er der absolut ikke plads til noget som helst andet, vil jeg sige" (T12)*

Arbejdet er ikke alt og der kan vise sig negative aspekter af en alt for høj arbejdsindsats. En topleder fortæller om, hvordan det at arbejde meget kan vise sig at være en belastning i forhold til at uddelegere:

*"..jeg bliver nødt til at træffe nogle valg, eller jeg træffer en del valg, fordi jeg gider ikke at arbejde hele tiden. Hvis jeg virkelig arbejder meget, så bliver jeg faktisk en mere dårlig leder. Da jeg var i xx styrelsen, der arbejdede jeg rigtig, rigtig, rigtig meget, og det gik også rigtig godt, men i virkeligheden var prisen alt, alt for høj. Og i stedet for at udvikle mine medarbejdere, så overloadede jeg mig selv, og der traf jeg den beslutning, at jeg gad ikke at arbejde over et vist niveau"...Men det betyder også, at der er nogle ting jeg må vælge fra. Jeg har en familie med små børn, og det vil jeg også gerne være en del af, så det har gjort, at jeg har valgt den side af jobbet fra. Men jeg er også godt klar over, at jeg jo også har brug for, kan man sige, at udvikle mig både som person og som leder, og jeg har brug for at have nogle steder, hvor det sker sådan mere systematisk - og det tager tid" (T13)*

Men timerne er ikke i sig selv en ambition, det er det at arbejde med området og facilitere, at politiske beslutninger kan "blive til noget":

*"jeg har ikke en selvstændig ambition om at arbejde mange timer, det mener jeg dybest set ikke er det, der giver resultaterne. Ambitionen er - det høster man jo også et eller andet sted personlig anerkendelse af - at man, givet de omstændigheder, man nu har som bevillingsmæssigt og kan, driver en veldrevet forretning, der leverer nogle resultater, der er med til at påvirke samfundet, og at de politiske beslutninger, der bliver truffet på basis af vores rådgivning er fornuftige. Det er sådan - det er sådan en drivkraft" (T4)*

En forholdsvis stor dedikation til sine arbejdsopgaver indikeres som værende betydelig i forhold til karrieren som topleder. Uddelegering og det at vælge, hvad der skal lægges vægt på, er del af de udfordringer, som disse topledere indikerer, omgiver dem i deres karriere.

### **At kunne kommunikere**

Kommunikation indikeres som en afgørende toplederegenskab, og analysen indikerer, at flere af toplederne fremhæver deres evne som kommunikatorer, som medbestemmende for deres karriereforløb.

En topleder fortæller:

*"så tror jeg kommunikation, det kommunikative den er helt, helt afgørende. Jeg synes det bliver mere og mere tydelig for mig, at vi som topledere skal kunne det, men det bliver også mere afgørende, at mellemledere kan det. Altså fordi den verden vi lever i, hvis man ikke kan kommunikere både internt og eksternt, så har man ikke nogen chancer..."(T14)*

En anden topleder beskriver, hvordan det er en force at kunne kommunikere med alle slags mennesker:

*"Jeg har faktisk stor respekt for alle typer af medarbejdere. For jeg har arbejdet sammen med alle (..) typer af medarbejdere. Altså, det har jeg virkelig lært, at kunne kommunikere med alle slags medarbejdere, og det er ekstremt vigtigt som topleder i den type virksomhed, jeg er ansat i. Altså, der er rigtig, rigtig meget ledelse i vores virksomhed, som er forbundet med evnen til at kommunikere på en måde, som medarbejderne kan forstå. Og de er engageret ved..."(T13)*

En tredje topleder beskriver det som en iboende egenskab, og hvordan det at kommunikere godt hjælper ved konflikter:

*"altså jeg har nok altid været god til at kommunikere, det tror jeg ligger let for mig, at forklare ting og gøre det simpelt... jeg tror det der med og at lære at kommunikere og ku' sige nogen noget, så de kan forstå ... men jeg er selvfølgelig i de senere år, hvor jeg har haft ledelsesfunktioner, blevet bevidst om, at det dybest set er en gave at kunne, fordi man kan løse mange konflikter, og man kan få mange konflikter til aldrig at opstå ved at formå at forklare omverdenen, medarbejderne og cheferne - og jeg ved ikke hvad - hvad det er vi har gang i, hvorfor vi skal det ene, og hvorfor vi skal det andet" (T15)*

Og en fremhæver, hvordan kommunikation i en stor ledergruppe er helt afgørende for at nå ud i organisationen:

*"... pkt. 1 kommunikation – det skal man kunne. Det er utroligt vigtigt, at tænke på kommunikation hele tiden, hvordan ting bliver forklaret kort, klart og præcist ud i hele din organisation. Jeg har sådan nogen møder i det, der hedder den store ledergruppe, hvor der sidder 130 ledere, hvor det oftest vil være mig, der skal forklare, så generel kommunikation, at man kan det, det er helt afgørende..." (T11)*

En topleder beskriver, hvordan kommunikation er en strategisk kompetence, hvor det handler om en fornemmelse for, hvornår ting skal ske:

*"Jeg synes at det man bruger rigtig meget tid på som topleder, det er hele tiden at tænke igennem, for det første at kunne kommunikere, og det lærte jeg rigtig meget af ved at have en chef, der var rigtig god til det i xx (kommune). Det centrale er, at man kommunikerer mening hele tiden. Altså man skal kunne kommunikere mening til sine ledere om, hvad det er vi laver, og medarbejderne om, hvor vi er på vej hen, og hvorfor vi er det, og hvad det har med dig at gøre. Det synes jeg, man bruger enormt meget tid på. Det skal man egentlig hele tiden have blik for" (T12)*

Og kommunikationen og kompetencerne indenfor området kan være afgørende for ansættelsesprocesser:

*"Næ, det fik jeg at vide, altså nu har xx (Borgmesteren) det med at sige tingene ret direkte, så han sagde der er en grund til, at du er ansat. Der er et stort problem du skal løse, det er at på forældreområdet, der har vi oplysningsprocent på over 20, og de skal være løst inden for et halvt år, det er opgaven. Jamen det var da til at forstå, så var det lige med at finde ud af, hvorfor havde man havde den oplysningsprocent.. (T1)*

Vejen til bedre kommunikation kan gå over opbyggelse af kontakter og et konkret kendskab til det område, man skal kommunikere indenfor. Og det kan gå via simplificering og inddragelse af de relevante aktører:

*"jeg besøgte de forskellige områder, og jeg fandt hurtigt ud af, at man visiterede efter de regler, der nu var gældende og man kunne simpelthen ikke levere i den takt man visiterede. Så jeg indkaldte alle der var hjemmehjælpsledere og de visiterende sygeplejersker til et møde, og der kan man jo sige, at det er jo sådan et møde, hvor kommunikation er ekstrem vigtig. Det er fantastisk vigtigt, at du kan formidle et problem så folk kan se, at man kan løse det. Og det er jo det, der er kernen i konsulentvirksomhed men også i ledelsesarbejde, det er, at du kan præsentere et problem, så folk kan se, at det kan man sådan set godt løse, og at det ikke er svært at løse. Det er forholdsvis enkelt, man skal være i stand til at få folk til at forstå, at en løsning er simpel, - så kan det godt være, det er svært, men i hvert fald begrebsmæssigt og mentalt skal det være simpelt, så du kan huske det, overskue det, så du selv kan arbejde med det" (T1)*

En anden beskriver:

*"...Et projekt jeg var meget inde i og var meget med til at lancere, det var at få koblet bibliotek og borgerservice sammen i en bygning og få skabt en vision om, hvad ligger der i det og få det op at køre. Det er at kunne gå ned i en søjle og fokusere... meget på borgerservice, fordi det var et rigtig udkældt område i organisationen. Der kørte myter om, at hver gang man var utilfreds, så blev man sendt ned i borgerservice, det var sådan skridtet før, man blev smidt ud, og så snakkede jeg med chefen for borgerservice at dette måtte vendes, så var kommunikationen med borgerservice den vigtigste i kommunen, hvad den også er.. der var jeg så helt nede og deltog i nogle af deres komsammen for at vise, at det ikke kun lå i ordene, men at der også var handling bag ik'?" (T2)*

Og i kommunikationen ligger den hyppige dialog:

*"Jamen det er kommunikation det handler om. For mig handler det om at være den åbne type - og så handler det om at involvere sig i en dialog. Jeg går meget ind for åbne processer og tage dialogen op front med folk - og det tror jeg, er noget der betyder noget for folk"* (T6)

Hvordan kommunikation bruges til at etablere "skæbnefællesskab", hvordan kommunikation kan være en udfordring, og hvordan fysisk afstand kan komplicere tingene, fortæller en topleder om her:

*" jeg synes det kan være svært at lede på meget lang afstand. Jeg var vant til, hvis der nu var et eller andet problem i xx (mindre kommune), så kunne jeg sende en mail rundt til ledergruppen, at vi holder lige morgenmøde på torsdag en time, hvor vi lige snakker, og så får man sådan hidkaldt alle, og så kunne vi være en 40 mennesker. Og så var budskabet sådan set forankret, fordi så var det ude på alle institutioner. Nu er det jo langt sværere. Nu er jeg kommet til en organisation, hvor man altså er prisgivet, forstået på den måde, at du aldrig nogen sinde kan samle dem alle. Det gør vi selvfølgelig, men så bliver det jo en helt anden kommunikationsform, når vi samler det niveau, og så er vi 150 eller sådan et eller andet, så det giver jo ikke baggrund for dialog. Jeg synes at oplevelsen, jeg havde i xx, at der havde vi en forståelse af, at vi var xx kommune. Der var et skæbnefællesskab, at det man brugte for meget på skolerne, det skulle man altså finde på det tekniske område eller omvendt osv. Det var faktisk muligt, fordi man jo var sammen - Men da jeg så kom til xx (større kommune), der havde jeg en daginstitutions ledergruppe, der var lige så stor som den samlede ledergruppe, jeg havde i xx (mindre kommune) og der havde jeg en gruppe, hvor jeg vil sige, at man ledelsesmæssigt var - synes jeg - 20 år bagud i forhold til, det jeg havde i xx (mindre kommune). Det var ledere, som, jeg vil sige - absolut ikke havde nogen opfattelse af, at de var byrådets ledelsesmæssige repræsentanter"* (T10)

Kommunikation indikeres som en force, hvorved det at kunne give forståelse til forskellige grupper hjælper til dialog og løsninger. Kommunikation tenderes som en strategisk kompetence, hvor fornemmelse for, hvornår ting skal ske er betydelig. Konkret kendskab og kontakter til de områder, der skal kommunikeres indenfor, indikeres også af toplederne, som værende betydelig i forhold til karrieren, som topleder.

## 5.3 Kritisk refleksion

### Kritisk refleksion over databehandling

Med hensyn til vurdering og analysering af resultaterne af det kvantitative datasæt, er dette behandlet ud fra egen fortolkning af de skrevne svar, og derfor tages det ikke for givet, at den enkelte respondent har svaret på det, der oprindeligt var ment med spørgsmålet. Validitetsmæssigt i en positivistisk tilgang kan det statistiske grundlag kritiseres for at være for spinkelt. Og reliabilitetsmæssigt kan det kritiseres for, at det er ud fra specialets paradigme, der tolkes.

Fortællingen som analysestrategi har svaghed ved, at de offentlige topledere iagttagelser og beskrivelser konstrueres, som objekt for projektets iagttagelser for heri at belyse, hvordan de selv beskriver sig selv<sup>61</sup>. Derved har iagttagelse af interviewet som iagttagelse en betydning i interviewsituationen, da interviewer og observatør er en del af processen, dvs. mine forforståelser er en del af konteksten. Interviewene er yderligere altid underlagt en diskrepans mellem det, som bliver sagt, og det informanterne tænker. En tredje svaghed er en ensidig fokusering på de offentlige topledere fortællinger, derved får projektet ikke andres syn og forståelse af dem frem, og derfor skelnes der ikke skarpt mellem fiktion- og sandhedshistorie. Nogle af de offentlige topledere har været mere reflekterende omkring deres karriere og derved bedre til at kunne fortælle deres bevæggrunde end andre. Dette betyder, at svarene er dybdegående varierende fra topleder til topleder.

Således er der flere faktorer, der kan have indvirkning på resultaterne, hvilket betyder at fortællingerne tages som et fingerpeg, og at deres besvarelse filtreres gennem egne filtre. Dette betyder, at andre ikke ukritisk kan tage den model, der er brugt til at opbygge dette speciale "under armen" og opnå de samme resultater. De pointer, der forefindes, gør sig nødvendigvis ikke gældende andre steder.

---

<sup>61</sup> Esmark et al., (2005):236

### Kritisk refleksion over topledernes temaer

Det kunne for det første diskuteres, hvor tilfældige deres karriere egentlige er, her kunne der spørges dybere ind til, hvad der ligger i deres forståelse af tilfældigheder, om det eksempelvis kan forstås som om, det er det ikke planlagte eller hvad?

Et andet diskussionsemne kunne være, hvordan deres sociale relationer egentligt er opstået, hvad har gjort sig gældende?

Med hensyn til topledernes forhold til det private arbejdsmarked, kunne der bl.a. diskuteres deres forståelse om den simple bundlinje, som det antages gør sig gældende på det private arbejdsmarkedet. En nævner det politiske spændingsfelt jf. s 33 (T11), dette gør sig vel egentlig også gældende i det private, bare på en anden måde. Heri tænkes på interessenterne herunder aktionærerne, kunderne og samfundets øgede betydning i form af CSR (Corporate Social Responsibility)<sup>62</sup>, som påvirker og påvirkes af virksomhedens handlinger, hvilket giver et til dels ligeså kompleks forhold? Der fortælles bl.a. også om den spændende udfordring der ligger i, at der er "40 forskellige overenskomster" jf. s 33 (T6), i forhold til det simple private arbejdsmarked. Her kunne det diskuteres, hvor effektivt det egentlig er. Eks. kan resultaterne ses hurtigere i det private end i det offentlige, og derved kan fejl og mangler revideres hurtigere dvs. en manglende fleksibilitet? Det kunne også diskuteres hvor godt det egentligt er, at det offentlige får indholdet foræret, i form af samfundsansvar. Hvorved det private skal kæmpe for at få indhold og derved bliver tvunget til at definere sig konstant.

### 5.4 Del-konklusion

Indikationerne af, hvordan disse offentlige topledere har foretaget deres karrierevalg og italesætter det, baserer sig overordnet på, at de ingen decideret karriereplanlægning har haft. Det, topledere i stedet fortæller, har gjort sig gældende i deres karriereforløb er, at de har kunnet se og agere på de "tilfældige" muligheder, som er kommet hen ad vejen, og andres påvirkning. Dette tyder på, at de er rigtige gode til at konstruere deres blik, mulighedsfokuserende, som det moderne udviklingsredskab coaching bl.a. beskæftiger sig med<sup>63</sup>. Dette udvider perspektivet i stedet for at indskrænke perspektivet i forhold til en problemfokuserende tilgang jf. fænomenologien afsnit 2. Mulighedsfokuset og relationerne tyder desuden på, at det er tidsbetonet, idet topledere taler

---

<sup>62</sup> Begreb som virksomhederne bruger til at forklare deres ansvar overfor omverdenen.

<sup>63</sup> Gjerde (2006):243

meget om det at være på det rigtige tid og sted, da mulighederne og relationerne opstod. Derved kunne mulighederne og relationerne ændre sig alt afhængigt af konteksten. Derfor tyder det overordnet på, at topledere skaber deres karrieremening i relation til omgivelserne.

Toplederes interesse for politik og indikeres også som at være med til at konstruere topledernes karriereblik, hvorved interessen bl.a. er blevet stimuleret gennem deres uddannelsesvalg og retning af jobs.

Toplederes fokusering på kommunikation har også været en indikator på, hvordan de har konstrueret deres karriere. Dette kunne tyde på, at de er forholdsvis dygtige til at kommunikere gennemsigthed i en kompleks verden. Hvorved det indikeres, at de har en strategisk fornemmelse for, hvornår og hvordan, der kan kommunikeres.

Mange af topledere indikerede, at de havde været frivillige ledere. Dette kunne tyde på, at ledelse ligger naturligt i dem og er blevet stimuleret gennem relationer og de muligheder, der har åbnet sig.

Arbejdsomhed, og hermed deres indkredsning af, hvor deres fokus skal ligge indikeres også som værende en del. Her tenderes balancen mellem arbejds- og familieliv, som relative store udfordringer, som omgiver dem.

Alt i alt tyder disse indikationer på, at topledernes karriereforløb er skabt i relationer, og at deres karrierer derfor er skabt meget kontekstafhængig.

Det, dette afsnit giver specialet, er en empirisk forståelse for, hvad og hvordan de offentlige topledere vægter det der har gjort sig gældende i deres karriereforløb. I næste afsnit gives en teoretisk forståelse for hvad der ligger i karrierefænomenet, dette for at kunne give en større forståelse for, hvad der gør sig gældende karrieremæssigt for de offentlige topledere.



## 6 Analyse del II: karriereperspektivet

I dette afsnit analyseres og diskuteres karrierelitteraturens præmisser i forhold til specialets empiri. Først gives en forståelse for, hvad det er for et idegrundlag karriereteorierne agerer ud fra. Dette gøres ud fra en begrebshistorisk analyse, hvor det undersøges hvordan karriere fænomenet har ændret betydning. Det grænseløse karrierefænomen fremtræder som det, der sammenfatter det semantiske betydningsforandrede karrierefelt, og derved belyses det grænseløse karrierefænomen. Det grænseløse karrierefænomen fremstilles gennem modsætningsrelationer, hvorved et begreb altid ledsages af sit modbegreb.

Herefter diskuteres hvilke sociale konsekvenser, de forudsætninger, den grænseløse karriere diskurs bygger på, har. Dette for at give en mere nuanceret forståelse for diskursen.

Afsnittet sluttet af med, en komparativ analyse, hvor empirien holdes op mod teorien for at give en forståelse for, *hvordan de offentlige topledere karriereforløb matcher karrierelitteraturen*, som er specialets andet arbejdsspørgsmål jf. afsnit 3.1. Konsekvenserne diskuteres løbende heri for at give et kritisk helhedsbillede af fænomenet.

### 6.1 Karriereforskydningen; den vertikale vs. den horisontale karriereforsståelse

Den traditionelle forståelse af karriere, forskningsmæssigt karakteriseres oftest gennem en organisationskarriereforsståelse<sup>64</sup>. Karriere forstås her som lineær, langsigtet og organisationsbetonet, hvor karrierevejen er vertikal opadstigende, synlig og veldefineret<sup>65</sup>. I offentlig regi eksempelvis startede individet typisk som medarbejder i 25-års alderen, i 35-års alderen blev man mellemlider, som 50-årig blev man topleder, for til sidst som 65-årig at gå på pension<sup>66</sup>. Karriere er her forudbestemt af organisationen, og ansvaret for karriere påhviler organisationen. Objektive hierarkiske kriterier gør sig herved gældende som succeskriterier:

---

<sup>64</sup> Arthur & Rousseau (1996a):5

<sup>65</sup> Ibid:4; Arthur & Rousseau (1996b); Defillippi & Arthur (1994):307

<sup>66</sup> I orkanens øje (2007):27

*“Getting along meant doing what the firm wanted; getting ahead meant being grateful for opportunities”<sup>67</sup>.*

Derved udelukkes en større del af arbejdsstyrken, da karriere er for dem, der besidder og ønsker lederstillinger:

*“career was once a concept commonly restricted to selected kinds of workers”<sup>68</sup>.*

Karriere opfattes her kun i forhold til arbejdet, og andre forhold til individet tillægges ingen værdi.

Denne tilgang til karriere problematiseres forskningsmæssigt, idet organisationerne handler som stabile lukkede enheder, hvor deres interne forhold (medarbejderne) ikke påvirkes af ydre forhold. Dette kan karakteriseres gennem den neoklassiske teori, hvor historie ikke tillægges nogen betydning, idet virksomheders medarbejdere anses for at være uafhængige af tid og sted<sup>69</sup>. Karriere anses således ud fra en objektiv synsvinkel, hvor medarbejderne forudsættes at være ens. Medarbejderne forvaltes som om virkeligheden var statisk og fuldkommen, og det kan være problematisk i en forståelse af en ufuldkommen virkelighed, hvor forudsigelighed af risici er svære at klarlægge<sup>70</sup>.

Den mere nuancerede karriereforskningsforståelse bredes derfor ud, og en horisontal tilgang kommer på banen. Karriereudviklingen sker her på tværs af funktioner og afdelingsgrænser, på tværs af niveauer (op og ned), på tværs af virksomheder og sektorer (privat/offentlig), på tværs af professionskarrierer, på tværs af arbejdsliv/privatliv, på tværs af alder<sup>71</sup>. Den horisontale karriereforsståelse karakteriseres oftest som den grænseløse karriere<sup>72</sup>, hvor den traditionelle vertikale karrieregrænse sættes til diskussion.

*“The boundaryless career does not characterize any single career form, but, rather, a range of possible forms that defies traditional employment assumption”<sup>73</sup>.*

Grænsen mellem arbejds- og privatliv sløres, idet der ingen sådan værdimæssig restriktion er på, hvad der er god og dårlig karriere<sup>74</sup>. Erfaringerne på jobbet og i privatlivet legitimeres som væren-

---

<sup>67</sup> Arthur & Rousseau (1996a):4

<sup>68</sup> Ibid:372

<sup>69</sup> Arthur & Rousseau (1996a)

<sup>70</sup> Defillippi & Arthur (1994):307

<sup>71</sup> Larsen (2006); Arthur & Rousseau (1996a)

<sup>72</sup> Begrebet blev introduceret i 1994 (Arthur, 1994) og senere udviklet i 1996 (Arthur & Rousseau, 1996a)

<sup>73</sup> Arthur & Rousseau (1996a):3

<sup>74</sup> Ibid

de med til at forme den enkeltes kompetencer, og derved med til at forme den enkeltes karriereforløb<sup>75</sup>.

Den grænseløse karriereforståelse bygger bl.a. på den poststrukturalistiske diskurs, hvor den institutionelle grænse er sat til diskussion og har åbnet op for flere fortolkninger, hvorved der ikke længere er en endegyldig sand vej at vælge<sup>76</sup>. Individet har her fået en større betydning. Dette kan karakteriseres ud fra et arbejdsmæssigt HRM perspektiv, hvor medarbejderne som ressource har fået en større betydning<sup>77</sup>. Det kan bl.a. belyses ud fra, at arbejdsudvikling ikke længere ligger i det materielle produkt. Sidstnævnte er eksempelvis blevet gennemanalyseret via Scientific Management (Taylor 1865-1915), hvor det handlede om at producere det maksimale output i forhold til det minimale input af medarbejdernes energi og ressourcer<sup>78</sup>. Medarbejderne er blevet "maskinen", som skaber produktet og udvikling<sup>79</sup>. Organisationers fremgang og nuancering af sig selv ligger ikke længere i

*"at sælge xx produkter på yy marked til zz kunder, men at sælge viden, knowhow, service, kundeorienteret, indlevelsesevne og tillid"*<sup>80</sup>,

dvs. at sælge immaterielle produkter. Derved er det blevet mere legitimt at fokusere på, hvordan medarbejderne kan optimere deres viden gennem bedre forhold, hvor bl.a. motivation og engagement er vigtige medspillere. Karrierebetydning har derved forskudt sig til at blive mere individuelt, personligt og livsopgave betonet og forudbestemmes ikke længere af organisationen, idet andre arbejdsforhold gør sig gældende. Men hvilke ideer og kriterier gør sig derved gældende i denne diskurs?

Subjektive karriereforhold fremhæves som relevante kriterier istedet for objektive kriterier:

*"The new emphasis on outcomes encourages individuals to define their careers subjectively, in ways that make sense to them, instead of their relying for their identify on external categories"*<sup>81</sup>.

<sup>75</sup> Larsen (2006):285

<sup>76</sup> Arthur & Rousseau (1996a); Andersen et al., (red) (2001)

<sup>77</sup> Larsen (2006); Marvis & Hall (1996):73

<sup>78</sup> Arthur & Rousseau (1996a); Drucker (1997):18

<sup>79</sup> Arbejdet har gennemgået en udvikling fra den industrielle revolution, hvor arbejdet handlede om viden til værktøjer, processer og produkter. Via den produktive revolution, hvor viden bliver lagt til optimering af arbejdet, jf. Scientific Management (Taylor 1856-1915), til samtidens Management revolution, hvor viden er blevet ophøjet til at være den essentielle ressource og ikke blot en af ressourcerne. Drucker (1997); Arthur & Rousseau (1996a)

<sup>80</sup> Larsen (2006):436

Dvs. karrierefænomenet har forskudt sig til, hvad karriere betyder for den enkelte, i stedet for hvilke givne objektive rammer der er for karriereudvikling. Ansvar for karriere er derved blevet individuelt <sup>82</sup>:

*“the boundaryless career perspective suggest that people take responsibility for their own career futures”<sup>83</sup>.*

Succeskriterierne for karriere er også blevet individuelle:

*“actors derive the worth and significance of a career by interpreting and attaching subjective value it”<sup>84</sup>.*

Derved er der blevet mange flere forskellige måder at gøre karriere på<sup>85</sup>. Karriere forstås derved som værende gældende for alle arbejdende mennesker:

*“everyone who works has a career. And everyone’s life outside work is connected to the career”<sup>86</sup>.*

Karriere forstås også som mere proces betonet, og er derved blevet mere uklar og ubestemt,

*“a career is a lifelong discovery process that cannot be planned in advance”<sup>87</sup>.*

Disse kriterier bygger på antagelsen om, at forandring er blevet et grundvilkår, hvor organisationer har behov for at tilpasse sig en konstant foranderlig verden<sup>88</sup>:

*“Yet chaos has itself become respectable. It has shifted from meaning everything undesirable to being the principal factor behind what we now see as an orderly universe. And chaos is, in many ways, the handmaiden of boundaryless careers – a source of vitality and movement, that which makes the unusual usual”<sup>89</sup>.*

Individet forstås som meget mere fleksibel, end hvad organisationer ville kunne være, og derved bliver mulighedsrummet større ved at lade individet få mere ansvar<sup>90</sup>. Karriere forstås her som et individualistisk forhold, hvor individet selv er arkitekt for sin egen karriere, og derved selv er dem, der tager ansvaret for konsekvenserne.

---

<sup>81</sup> Ellig & Thatchenkery (1996):179

<sup>82</sup> Brousseau et al. (1996):52

<sup>83</sup> Arthur & Rousseau (1996a):11

<sup>84</sup> Ellig & Thatchenkery (1996):178

<sup>85</sup> Arthur & Rousseau (1996a):10; Weick & Berlinger (1989):41

<sup>86</sup> Arthur & Rousseau (1996a):3

<sup>87</sup> Ellig & Thatchenkery (1996):177

<sup>88</sup> Arthur & Rousseau (1996a); Defillippi & Arthur (1996)

<sup>89</sup> Defillippi & Arthur:381

<sup>90</sup> Ibid:10; Weick & Berlinger (1989):41

Netværk ansues oftest gennem social kapital som vigtige kriterier for karrieresucces, da karriere er blevet mere individuel<sup>91</sup>. Netværk ansues oftest gennem indre og ydre forhold<sup>92</sup>:

*“Career success(...)And refers to extrinsic and intrinsic accomplishment of individuals in their work lives”<sup>93</sup>.*

Ydre forhold evalueres gennem eksterne og objektive kriterier, og indre forhold evalueres gennem subjektive kriterier<sup>94</sup>. Det ansues oftest gennem disse to forhold, idet der menes, at det er to forskellige forhold, der ikke kan overlape hinandens forståelse:

*“A dual operationalization of career success as extrinsic and intrinsic is necessary because extrinsic and intrinsic career evaluations do not always overlap”<sup>95</sup>.*

Og giver derved ikke en udtømmende redegørelse af individuelle forskelligheder. Uformelle og ustrukturerede netværk skulle give større social kapital, hvorved den enkelte forfremmes hurtigere i forhold til, hvis netværket er struktureret og inde for samme faggruppe eller bestemt interesse<sup>96</sup>:

*“Informal unstructured networking behaviors were related to greater range social capital and faster promotion, while structured foci One of the core findings of social capital research over the past two decades”<sup>97</sup>.*

Ved at den enkelte vægter formel struktureret netværk diversificeres netværket ikke og båndene forstærkes kun i det strukturelle netværk<sup>98</sup>. Ved at den enkelte i stedet betoner det ustrukturerede og uformelle netværk, vil nye og andre måder at anskue tingene på finde vej ind og legitimeres hos den enkelte<sup>99</sup>. Det betyder, at forskellige interesser og faggrænser forbindes og krydses, og dette skulle bevirke større mobilitet.

Organisationsmæssigt betyder det, at karriere ikke længere forstås som et livslangt ansættelsesforhold, hvor medarbejdere yder loyalitet for jobsikkerhed:

---

<sup>91</sup> Forret & Dougherty (2004); Arthur & Rousseau (1996a)

<sup>92</sup> Bizzi, Lorenzo (2009); Bozionelos (2003); Judge et al., (1995)

<sup>93</sup> Bozionelos, Nikos (2003):41

<sup>94</sup> Ibid:41-42

<sup>95</sup> Ibid

<sup>96</sup> Shipilov et al., (2007); Granovetter (1973)

<sup>97</sup> Shipilov et al., (2007):1

<sup>98</sup> Ibid; McPhee & Corman (1995)

<sup>99</sup> Granovetter (1973)

*“Firms today cannot promise a lifelong career, or anything close to it; people can no longer expect such a prospect”<sup>100</sup>,*

men forstås ud fra kortvarige relationer, hvor individet yder performance for kontinuerlig læring og marketability/employability<sup>101</sup>, som de selv er ansvarlige for<sup>102</sup>. Evnen til at lære bliver her en essentiel egenskab at besidde, for at kunne udvikle sine kompetencer i takt med de foranderlige krav, organisationer er underlagt.<sup>103</sup> Læring fordres derfor som nødvendig for at omstille sig til de forandringer, der påkræves:

*Lifelong learning is required for continued success”<sup>104</sup>.*

For at lære at lære antages det eksempelvis at den enkelte bliver nødt til at udvikle sine ”meta-skills”, som selvindsigt (identity growth) og omstillingsevne (adaptability)<sup>105</sup>. Organisationerne forstås derved som dem, der skaber rammerne, hvormed medarbejderne udfolder deres karriere, og derved skabes en ny psykologisk kontrakt, hvor et gensidigt afhængighedsforhold foreligger<sup>106</sup>:

*“The organization, on the other hand, can offer meaning and purpose, developmental relationships, space for learning, and good rewards and benefits, based on the employee’s performance, flexibility, motivation, and ability to grow”<sup>107</sup>.*

Den manglende sikkerhed for livslang ansættelse forskydes nu til at sikkerheden genereres internt i den enkelte medarbejder<sup>108</sup>. Dette da forandring antages som grundnorm hvor der ingen garanti er for, at organisationen består, og medarbejderne vil passe ind i fremtiden.

Selvledelse bliver derved en vigtig ledelsesmetode, som den enkelte fordres at kunne forholde sig til for at få succes karrieremæssigt<sup>109</sup>. Karriereledelse forskydes derved fra aktiv organisationsstyring til at blive indirekte selvstyring. Selvsatte karrieremål og målsøgningsadfærd er her kriterier, som den enkelte fordres at kunne forholde sig til<sup>110</sup>.

---

<sup>100</sup> Hall (1996):4

<sup>101</sup> Medarbejdernes evne til at gøre sig attraktiv for arbejdsmarkedet – dvs. evner til at matche sine kompetencer med omverdens krav og dermed sikre sin markedsværdi.

<sup>102</sup> Sullivan (1999); Hall (1996):16-17; William (1996):159

<sup>103</sup> Hall (1996)

<sup>104</sup> Ibid:31

<sup>105</sup> Ibid:10-11

<sup>106</sup> Brousseau et al. (1996):52; Rousseau (1995); William (1996):159

<sup>107</sup> Hall (1996):5

<sup>108</sup> Ibid

<sup>109</sup> Sturges (2008); King (2004):113; Murphy & Ensher (2001); Maier & Brunstein (2001)

<sup>110</sup> Locke & Latham (2002); Zimmerman (1998)

*"Self-management strategies of selecting goals and implementing them into behaviour are central components of self-regulation"<sup>111</sup>.*

### 6.1.1 Opsamling

Den grænseløse karrierelitteratur giver en overordnet forståelse for, hvordan karriere kan tænkes bredere og mere individuelt. Dette hænger bl.a. sammen med, at karriereaspektet i det moderne samfund agerer ud fra, at arbejdet udvikles ud fra medarbejdernes vidensoptimering i organisationerne. Dette indebærer kreative, selvstændigt tænkende og handlende individer. Karrierefænomenet har derved forskudt sig fra at være objektiv og organisations betonet, til at blive mere subjektiv og individ baseret. Karriere har yderligere forskudt sig til at omhandle alle arbejdende individer end kun de få udvalgte, og derved er der blevet mange flere forskellige måder at gøre karriere på. Karriere er blevet mere ubestemt og usynligt, og karrierevejene er nødvendigvis ikke længere opadstigende og vertikalt, men kan foregå på tværs og horisontalt. Ansvar og sikkerheden for karriereudvikling har forskudt sig til at blive mere individuelt. Loyalitet og langvarige relationer hos den enkelte medarbejder har forskudt sig til at blive mere kortvarige, hvor organisationer indikeres som dem, der skaber rammerne hvorved den enkeltes karriereudfoldelser finder sted. Læring og "employability" er derved blevet det den enkelte skal kunne forholde sig til for at kunne agere i den grænseløse karriere diskurs.

På næste side gives en oversigt over de forskydninger den grænseløse karriere diskurs diskuterer i forhold til den organisationsmæssige karriere diskurs.

---

<sup>111</sup> Abele & Wiese (2008)

Tabel 3: Den organisationsmæssige karriere diskurs i forhold til den grænseløse karriere forståelse

	Organisationsmæssig karriere forståelse	Grænseløs karriere forståelse
Karrierevej	Opstigning – forfremmelse (Vertikal)	På tværs (horizontal)
	For de få	For alle
	Objektiv – løn, forfremmelse, status	Subjektiv – psykologisk meningsfuldt arbejde
	Aldersrelateret	Læringsrelateret
Ansvar	Organisations	Individets
	Forudbestemt, synlig	Ubestemt, usynlig
	Udfylde arbejdsfunktioner	Kompetencebaseret
	Langtidsplanlægning	Korttidshorisont, employability og læring
Legitimitet	Organisationen	Individet

Disse forskydninger giver en forståelse for, hvad der ligger i den grænseløse karriere diskurs og bruges til at give en forståelse af, om disse kriterier gør sig gældende hos de offentlige topledere karrierer, og hvordan de gør sig gældende. Dette for at kunne trække de offentlige topledere karrierefortællinger ud i en større kontekst. Men først kigges på hvilke sociale konsekvenser og problematikker der ligger i disse grænseløse karriere kriterier, for derved at give en mere helhedsforståelse af den grænseløse karriere diskurs. Dette diskuteres i følgende afsnit.

## 6.2 Kritiske refleksioner

### Problemet med en ensidig positiv fokusering

En af hovedproblematikkerne ved det grænseløse karrierefænomen er, at det for det meste forbindes med positive udfald<sup>112</sup>. Karriere forstås derved som et forhold, der tilvejebringer et antal af muligheder, hvor individet uproblematisk agerer ubetinget grænseløst:

*“related career concept is the boundaryless career which suggests that multiple potential boundaries can be and are transcended in the modern career as the career actor perceives various opportunities”<sup>113</sup>.*

<sup>112</sup> Arthur & Rousseau (1996a):3; Sullivan (1999); Larsen (2006)

<sup>113</sup> Sullivan (1999)



Dette findes problematisk i forståelsen og fremstillingen af karriere diskursen, da karriere diskursen behøver grænser for at kunne distancere sig fra andre diskurser og fænomener, for derved at kunne definere sig selv<sup>114</sup>:

*"the term "boundaryless careers" is really a misnomer, as systems need boundaries in order to define themselves and to separate themselves from the environment"*<sup>115</sup>.

Den positive fokusering resulterer i en ensidig tilgang, dette kan belyses ud fra den kompetence-baserede tilgang, som er en del af den grænseløse karriere diskurs. Ideen i den kompetence-baserede tilgang er, at jobbet baseres og formes af individets kompetencer, i stedet for den traditionelle job fokusering, hvor jobbet baseres på arbejdets struktur<sup>116</sup>. Dette skulle skabe større fleksibilitet, hvilket antages at skabe større motivation hos individet, da individet selv er med til at forme og skabe jobbet. Dvs. større frihed til individet leder til større motivation. Denne tilgang kan dog være problematisk for individer, der ikke trives og i stedet mistrives af dette ansvar. Derved kan der bl.a. stilles spørgsmålstejn ved, om den grænseløse karriere gælder for alle. Det kræver nogle bestemte evner for at indgå karrieremæssigt i denne diskurs:

*"People need to be more flexible and versatile in their skills and knowledge, and must be willing to go anywhere, at any time, and at a moment's notice, to do anything. One must not cling to a job, organization, or type of work. Those who still think of getting ahead in terms of moving up, who feel commitment to a particular function or type of work, must get in tune with the times and learn to adapt and to let go"*<sup>117</sup>.

Individet fordres at kunne trives i en tilstand, hvor karriere er en kontinuerlig proces og ubestemt. Individet forventes at rette fokus på egen "employability" og være ansvarlig for sit eget karriere-projekt. Derfor kræves der en unik form for selvrealisering, som den enkelte selv er ansvarlig for. Karriere i denne diskurs baseres oftest på de moderne udviklingsredskaber<sup>118</sup>, såsom eksempelvis coaching. Hvor idealbilledet af den ideelle udvikling baseres på det autonome og individualistiske paradigme<sup>119</sup>. De forhold, som antages den enkelte skal forholde sig til her, er at være autonom i sine handlinger, ikke at være bange for at tage chancer, formå at leve i nuet, ligeglad med hvad

<sup>114</sup> Dyrberg et al (2000):321

<sup>115</sup> Sullivan (1999):477

<sup>116</sup> Conger (2002); Weick (1996):41; Defillippi & Arthur (1994):307; Lawler III (1994); Granrose, Cheryl & Portwood (1987).

<sup>117</sup> Brousseau et al., (1996):52

<sup>118</sup> Hall (1996)

<sup>119</sup> Yderligere uddybning af paradigmet sker i næste afsnit.

andre tænker og tage konsekvenserne af sine handlinger<sup>120</sup>. Dette forudsætter den grænseløse karriere.

Problematikken, ved at den enkelte demotiveres af ansvaret ved kontinuerlig udvikling, ligger i diskursens blinde vinkel, hvorved den enkelte umuligt kan stille spørgsmålstegn ved, om han/hun ønsker at udvikle sig. For hvem vil sige nej til frihed og selvstændighed? Kontinuerlig udvikling bliver en forudsætning og norm for at kunne indgå og agere karrieremæssigt:

*"the larger point to make is that continuous learning will not simply be needed for people to get ahead in their careers; it will be essential to having one"<sup>121</sup>*

Udvikling bliver et mål i sig selv, hvor muligheden for at nå målet forsvinder, idet udvikling bliver et forhold, der til evig tid skal forfølges. Kontinuerlig udvikling tages derved som en selvfølgelighed, og kan skabe pres for den enkelte. Dette kan betyde en form for assimilation<sup>122</sup>, hvor medarbejderne omformes, så de tilpasser sig disse udviklings kriterier, såsom kontinuerlig læring. Herved går kontinuerlig udvikling forud for den enkeltes identitet, og derved er kontinuerlig udvikling majoriteten, der er målestok for, hvad der er normen<sup>123</sup>. Hvis den enkelte ikke vælger udvikling selv, ekskluderer den enkelte sig, og derved er det problematisk at stille spørgsmålstegn ved, om andre og måske vigtigere kompetencer kan gøre sig gældende.

Problematikken ved den ensidige positive fokusering kan også problematiseres ud fra, at den enkelte løsriver sig fra konteksten. Dette belyses gennem den grænseløse karriere idegrundlag, som hviler på den autonome og individualistiske tradition, hvorved det enkelte individ hyldes som kilde til al betydning, idet mening kun findes i den enkeltes hoved<sup>124</sup>. Relationer træder derved i baggrunden og betragtes som kunstige anordninger, der muligvis vil være tidsrøvende, og som kun er væsentlige i tilfælde, hvor den enkelte ikke er sig selv nok jf. afsnit 2 (fænomenologien). Den grænseløse karriere diskurs ophøjer individ niveauet i forhold til organisationsniveauet:

*"In other words, the new career literature gives precedence to individuals and their choices; it puts the 'individual level' of the career before the 'organizational level'"<sup>125</sup>.*

---

<sup>120</sup> Antagelse baseret på bl.a. coaching: Gjerde (2006)

<sup>121</sup> Mirvis & Hall (1996):81

<sup>122</sup> Thomas & Ely (1996)

<sup>123</sup> Ibid

<sup>124</sup> Gergen & Gergen (2005):23

<sup>125</sup> Frangoise (2003):821

Det enkelte individ forandres som arkitekt for sin egen karriere, hvorved individet har frit mulighedsrum til at tilskrive karrieren mening. Individet forventes at rette fokus på egen skabelse af "employability" og dermed prioritere sit eget projekt frem for andet:

*"the firm is reduced to a tool, there to give employees the resources they require to develop their personal projects"*<sup>126</sup>.

Og det enkelte individ fordres som 'free actor', som afhænger mere af indre anlæg end ydre bestemmelser<sup>127</sup>. Individet antages derved som en uafhængig variabel, der ikke influeres af omgivelserne, og sociale strukturer mister derved deres indflydelse, og individet løsrides fra konteksten. Problemet er, at karriere derved ingen betydning får, da den enkelte ikke kan spejle sig i omverdens krav, og problematikken med den hermeneutiske cirkels uendelighedsspiral indtræder, da betydning kun findes i individers hoveder<sup>128</sup>. Denne problematik korrelerer heller ikke med det specialets offentlige topledere fortæller om deres karriereforståelse, da de vægter omgivelsernes påvirkning i deres karriereforståelse jf. afsnit 5.4.

På den anden side belyses der gennem ydre objektive forhold, hvordan individet påvirkes af sine omgivelser<sup>129</sup>. Paradokset bliver her, at individet både forstås som en selvstændig enhed og afhængig af sine omgivelser:

*"To staff the core of company and to build a more flexible workforce overall requires that firms select and develop people who have an appetite for continuous learning and the capacity to cope with the ambiguity and challenge of shifting job assignments"*<sup>130</sup>

Denne dualisme forståelse er dog problematisk i en socialkonstruktivistisk tilgang, idet mening ikke kan reduceres til subjektive eller objektive forhold, da mening socialt konstrueres af begge dimensioner<sup>131</sup>.

Der mangler derfor en kritisk disput af, hvordan de kriterier, der gør sig gældende i den grænseløse karriere, lukker af og begrænser andre tilgange.

---

<sup>126</sup> ibid

<sup>127</sup> Alvarez (2000)

<sup>128</sup> Gergen & Gergen (2005)

<sup>129</sup> Hall & Arthur (1996)

<sup>130</sup> Mirvis & Hall (1996):79

<sup>131</sup> Esmark et al., (2005):17

### 6.2.1 Opsamling

Den kritiske refleksion giver en forståelse for, hvordan den grænseløse karriere fokuserer ensidigt på positive udfald, idet karriere forstås som et forhold, hvor der er uendeligt mange muligheder, som individet uproblematisk kan agere ud fra.

Den første problematik der diskuteres er, at diskursen bliver blind for, at karriere ikke gælder for alle, idet det kræver bestemte evner for at agere succesfuldt. Denne belysning giver en større forståelse for, hvilke evner der kræves for at kunne indgå karrieremæssigt og handle succesfuldt i den grænseløse karriere. Dette bruges til at give en forståelse for, hvordan disse evner gør sig gældende hos de offentlige topledere og belyses i næste afsnit.

Den anden problematik er den ensidige autonome individuelle fokusering, hvor individet tenderes at løsrides fra konteksten. Denne problematik bruges i næste afsnit til at give en forståelse for, hvordan dette er problematisk i forhold til de offentlige topledere karrierefortællinger som tenderes mod at være mere kontekstafhængige.

I næste afsnit belyses hvordan den grænseløse karriere forståelse spiller ind på specialets offentlige topledere karriereforståelse.

## 6.3 Den grænseløse karriereforståelse versus de offentlige topledere karriereforståelse

Det som specialets offentlige topledere indikerer i deres karriereforståelse er, at de ingen decidede karriereplaner har haft jf. afsnit 5.2.1. Dette tyder på, at de ikke har ladet sig styre af en overordnet ide om, hvad den rette karriere er. Dette ses også i forhold til den grænseløse karriere diskurs, som distancerer sig fra den organisationsbetonede karriereforståelse, som har en tendende vertikal klar ide om, hvad den rette karrierevej er. Dermed er den karriereforståelse, som topledere tenderer med forholdsvis uklar, da der ingen karriereplan har været:

*"jeg havde ikke nogen karriereplan om, at jeg skulle være topleder..." (T5)*

og

*"...jeg har aldrig haft en karriereplan...jeg har aldrig haft noget billede af, hvor langt jeg ville nå. Jeg har heller aldrig haft noget specielt ønske om at nå langt" (T1)*

Karriereforståelsen hos toplederne indikeres som ikke nødvendigvis at have været fokuseret på "opadstigen" eller stræben efter mere prestigefyldte stillinger, men mere mod at besidde stillinger, som opleves udfordrende jf. 5.2.1. Målestokken for karrieresucces tenderes derved mod at være indre betonet, hvorved succes styres mere af lyst og interesse end af ydre præstige fyldte faktorer:

*"...Så det er sådan igen meget følelsesmæssigt valg, og bestemt ikke ud fra overhovedet en ide om noget karrieremæssigt" (T12)*

Og

*"...så det er ikke et spørgsmål om penge, det er fuldstændigt ligegyldigt" (T13)*

Toplederens karriereforståelse indikeres, i tråd med den grænseløse karriere, som værende procesorienteret og forholdsvis uklar, hvor tilfældigheder og uforudsigelighed er karriereparametre:

*"Der er jo også et gran af tilfældigheder i alting. At man lige starter der i modsat til der. Var jeg blevet færdig et halvt år før, var det måske blevet et andet sted. Og den måde man lige.. altså det er sgu tilfældigt...." (T11)*

Og

*".. Nej ikke andet end, at det jo sådan set ikke er... altså ikke er en konsekvens af en decideret karriereplanlægning, men mere - altså man kan sige tilfældighederne der ligger i, at mulighederne har været der, på det tidspunkt hvor jeg har haft behovet" (T4)*

Karriereforståelse hos specialets topledere er derfor et spørgsmål om at følge en aktuel interesse og tage chancer, der nødvendigvis ikke har et kendt udfald. Subjektive succeskriterier gør sig derved gældende, og det betyder, at mulighedsrummet for karriere hos toplederne bliver større i forhold til det organisationsbetonede karriereperspektiv, da karriere opleves individuelt og nødvendigvis ikke knyttes an til de anerkendte organisationsbetonede rammer.

Mulighedsorientering, det at kunne se og identificere muligheder, er også noget af det, der indikeres at være afgørende for specialets topledere karriere:

*"jamen der var nogle muligheder der åbnede sig ikke også, og så bevægede jeg mig derover osv."(T10)*

Karriere indikeres således hos toplederne som noget der forfølges, der hvor udviklingsmulighederne er, og organisationen bliver ligesom rammen, hvor de vælger at udfolde deres karriere. Employability, hvor hensynet til egen karriere vægtes frem for organisations karriere, tenderes derfor som at være noget specialets topledere til dels har gjort gældende i deres karriere. Toplederne

fortæller dog, at de er loyale i forhold til den offentlige sektor i modsætning til det private arbejdsmarked jf. 5.2.1. Problemet ved hensynet til egen karriere kan være, hvis toplederen ikke er opmærksom på andre i sin omverden, hvor optimering af egen situation på bekostning af omverdenen gør sig gældende. Dette kan da heller ikke foretrækkes karrieremæssigt, da usikkerhed og tilfældigheder spiller ind, hvorved der ikke vides, om man får brug for tidligere sociale relationer.

Specialets topledere indikerer også, hvordan deres personlige sfære inddrages karrieremæssigt gennem deres frivillige lederskab og politiske interesser:

*"...evnen til at få sammensat et team, og det kan man jo også, når man så bruger sporten, ja det var også derfor jeg blev anfører på holdet. Fordi evnen til at få det der hold til at virke, de kompetencer har aldrig været spildte kræfter"(T2)*

Og

*"ja noget med indflydelse altså fordi, når man gerne vil være håndboldtræner, så er det fordi man gerne vil forme det der hold. Man tror man kan bidrage med noget, og man får en fornemmelse af, at noget af det man gør, det udmønter sig til nogle resultater..." (T5)*

Derved indikeres der, hvordan karriereudvikling også gælder fritidslivets facetter.

Det, som på nuværende tidspunkt ikke gør sig gældende karrieremæssigt hos toplederne, og som den grænseløse karriere foreskriver, er at mobiliteten mellem det private og offentlige arbejdsmarked ikke er ret høj jf. afsnit 5.1.1., hvor kun 3 ud af de 15 topledere har erfaring fra det private arbejdsmarked. En del af toplederne indikerer også fordomme mod det private arbejdsmarked:

*"...jeg tror ikke der er udfordringer for mig i det private. De har ikke en organisation med 40 forskellige overenskomster, og kan håndtere 40 forskellige overenskomstområder osv. De har en, der hedder ude og inde.. det er jo lidt groft sagt. Jeg synes det er nogle andre ting, der kører idet, og så synes jeg bare, vi skal prøve at få fortalt den gode historie om den offentlige sektor, fordi vi har en opgave, vi har en spændende opgaveportefølje" (T6)*

Og

*"...et af argumenterne for at jeg er i den offentlige sektor... det er for det første langsigtethed, og så er det, så er det kompleksiteten. Det er de to årsager til at jeg er i den offentlige sektor .. ellers tror jeg jo nok man kunne tjene lige så meget i den private sektor, hvis man arbejder som jeg gør. Hold da op hvor det udfordrer mig nogle gange, også når jeg er på spanden, udfordrer det mig, og derfor søger jeg væk fra det" (T5)*

Det indikeres yderligere at mobiliteten mellem stat og amt/kommuner er relativ lav. Dette kunne tyde på, at de kompetencer, der gør sig gældende i den offentlige sektor, er de internt oparbejdede evner. Derved er det ikke den kontinuerlige udvikling, som den grænseløse karrieres blinde vinkel ligger til grund for assimilation, men den internt oparbejdede kompetence. Herved går den offentlige sektors identitet forud for den enkeltes identitet, og derved er den offentlige institution majo-

riteten, der er målestok for, hvad der er normen. Dette kan tilsidesætte andre og måske vigtigere kompetencer. Det tyder derved på, at den organisationsmæssige karriereforståelse gør sig gældende her, og dette kan være en udviklingsfaktor, som kan medtænkes ved fremtidige topledere. Dog skal der være opmærksomhed på, hvilke kriterier der vægtes, så andre og måske bedre kompetencer ikke ekskluderes.

Arbejdsomhed indikeres også som en af faktorerne i topledernes karriereforløb:

*"...jeg har brugt rigtig meget tid på arbejdet. Rigtig meget tid, og det er nok det med, at når jeg er der, skal det bare være i orden. Men det er ikke sådan, at der bliver kørt en masse sidekarrierer og sådan noget - nej det er der, hvor jeg er nu, vil jeg gerne have succes". (T5)*

Problematikken i arbejdsomhed kan være, hvis topledernes perception af omverdenen kun ser organisationen som konteksten for deres karriere, og derved udelukker andre facetter af livets kontekster. Dette kan til dels også spores hos mange af specialets topledere, hvorved familiesfæren udelukkes som karrierefremmende og dette fordres ikke i den grænseløse karriere forståelse:

*"Det var faktisk mere opslidende dengang jeg var i xx ministeriet. Der var perioder - jeg kan huske engang... der kom jeg hjem 20 arbejdsdage i træk i en taxa kl. 11 om aftenen. Og jeg tog af sted næste morgen senest kl.7. Og der havde vi fået en lille xx (barn), så det var virkelig ikke for sjov, det var det ikke. Det var simpelthen ben hamrende hårdt. Men jeg var god til at lede processerne, holde overblikket og få medarbejderne med og alle de der ting. Og var dygtig i forhold til direktionen, jeg deltog tit på direktionsmøderne dengang, jeg var ikke medlem af direktionen. Men deltog utrolig tit i kraft af de der ansvarsområder jeg havde" (T11)*

En topleder belyser udfordringen i familiesfærens inddragelse:

*"En af flosklerne med det der med at være en god leder, det er den der med, at man skal være et helt menneske. Det synes jeg bare er en floskel ud over alle grænser. Fordi de fleste ledere er ikke hele mennesker. De er alt, alt, alt for meget ledere og alt for meget mennesker. Og det man ofte mener, det er at man skal have en eller anden pyntelig familie, man kan hoppe ud og ind af. Og så kan man da godt rekreere sig lidt ved at lege familiemand engang imellem, men det der med at sige, at ledere skal også være aktive i deres familieliv, det er der bare ikke plads til - og det er noget være fis, det synes jeg. Det holder ikke en meter, og det er de færreste ledere der er det. Dermed mener jeg sådan tage aktivt del i deres familieliv. Og faktisk også har et ansvar for familielivet, det er der en anden der har, og det - altså at bilde sig selv ind, at man kan have ansvaret for, at familien kører, og man er involveret i sine børn og skolegang og alle de der ting. At bilde sig selv ind og være topleder, det passer overhovedet ikke, og det er alligevel det man prøver at sige, når man siger, at folk skal være et helt menneske...Ja, det er helt absurd. Den der beskrivelse af, at han er en meget engageret far, dvs. at han én gang har deltaget i et eller andet forældremøde for ti år siden, altså det er helt absurd.... men jeg har jo prøvet, så godt jeg nu kunne, at engagere mig i min familie, og derfor er der absolut ikke plads til noget som helst andet, vil jeg sige" (T12)*

Derved kunne familiesfæren være et fokuspunkt, der kunne diskuteres af fremtidige topledere.

Toplederne indikerer også, at kommunikation har været en indikator på deres karriereforløb jf. afsnit 5.2.1 Dette tyder på, at de er gode til at positionere sig rigtigt i forhold til konteksten.

Andres påvirkning italesættes af toplederne som værende ekstrem vigtig for deres karriereforløb, hvor sociale relationer i form af arbejdsrelaterede og ikke arbejdsrelaterede forhold har været vigtige faktorer i deres karriere jf. afsnit 5.2.1:

*"Ja, han (tidligere chef) sad som sekretariatschef her i xx, men han hentede mig sådan set op og sagde: dig skal vi bruge! Og så kom jeg ind. Og så har jeg haft sådan et forløb hele tiden, hvor der er nogen, når jeg har siddet der i et år eller to, så er jeg hele tiden blevet bedt om at lave noget nyt" (T8)*

Og

*"Ja, jeg tror det har haft noget betydning, at der under vejs har været nogle personer, som så noget i mig, og som kunne se, at jeg kunne noget, og som på en eller anden måde åbnede nogle forestillinger hos mig om, at man kunne altså læse videre. Sådan. .. en far til en gymnasieveninde, som var akademiker. Det var ikke sådan noget der blev italesat, men bagefter kan jeg se at de gjorde meget for at stimulere mig sådan akademisk, og få mig til at tænke i de baner. Det er nok mest været enkelt personer, der har skubbet lidt til" (T12)*

Toplederne fortæller, hvordan de sociale relationer er opstået undervejs, og hvordan de uventet her ledet til karrieremuligheder jf. 5.2.1. Derved anses de sociale relationer som værende en del af toplederens meningsforståelse, og ikke som ydre påvirkning, som den grænseløse karriere agerer ud fra, da de indgår meningssammenhængende. De sociale relationer indikeres yderligere som værende uformelle og ustrukturerede jf. 5.2.1, som også den grænseløse karriere foreskriver.

I forhold til selvledelse, hvor selvsatte karrieremål og forfølgelsen af dem fordres i den grænseløse karriere, tyder det på, at toplederne har skabt deres karrieremål efterhånden som mulighederne og sociale relationer har budt sig undervejs:

*"planlægning er i virkeligheden enormt svær....at der var et job, da jeg var færdig med uddannelsen, og at jeg fik de chancer jeg gjorde, resten er ikke held alene. Det er kombinationen af, at når man møder nogle menneske og har noget at byde på. Så det er jo ikke ren held alene....det er sådan en kombination af at være åben overfor de her muligheder...(T14)*

Og

*"Ja, jeg tror det har haft noget betydning, at der under vejs har været nogle personer, som så noget i mig, og som kunne se, at jeg kunne noget, og som på en eller anden måde åbnede nogle forestillinger hos mig om, at man kunne altså læse videre. Sådan. .. en far til en gymnasieveninde, som var akademiker. Det var ikke sådan noget der blev italesat, men bagefter kan jeg se at de gjorde meget for at stimulere mig sådan akademisk, og få mig til at tænke i de baner. Det er nok mest været enkelt personer, der har skubbet lidt til" (T12)*



Disse indikationer antyder, at topledernes karriere er skabt undervejs i den kontekst vedkommende indgår i og er meningskonstrueret. Dette betyder, at karriere ikke forstås uafhængig af sine omgivelser. Denne forståelse er i midlertidig i modstrid med den autonome og individuelle tilgang, den grænseløse karriere agerer ud fra, hvorved individet tillægges al mening og omverden betragtes som en objektiv størrelse, idet den enkelte løsrives fra konteksten.

### 6.3.1 Opsamling

Det denne komparative analyse giver er en forståelse for, hvilke evner toplederne besidder for at kunne agere karrieremæssigt. For det første kan de indikeres som nogle der trives og kan agere ud fra, at karriere ikke er planlagt på forhånd, og derved begås ved, at karriere er proces betonet. De har formået at følge de muligheder, der har budt sig og taget chancer, som nødvendigvis ikke har haft et kendt udfald. De har formået at bruge organisationer som ramme for deres karriere og derved formået at gøre sig "employable". De har derved formået at positionere sig rigtigt i forhold til konteksten. De indikeres som nogle, der har været i stand til at kontinuerligt at udvikle sig og taget ansvar for deres egen karriere. Toplederne indikeres yderligere som nogle, der har formået at gøre deres fritidssfære gældende karrieremæssigt. De indikeres som loyale i forhold til den offentlige sektor, og derved har mobiliteten til det private arbejdsmarked ikke været ret høj. Den grænseløse karriere diskurs belyser udvidelsen af mulighedsrummet ved at krydse over til det private arbejdsmarked. Toplederne indikeres som værende arbejdsomme, hvorved den grænseløse karriere diskurs belyste problematikken, hvis de glemmer andre facetter såsom familielivet.

Det kan indikeres at den grænseløse karriere diskurs' opdeling af subjektive og objektive forhold, hvorved den enkelte løsrives fra konteksten ikke stemmer overens med det specialets offentlige topledernes indikere om at karriere er kontekstafhængig.

## 7 Konklusion

Det er med udgangspunkt i analyse af en gruppe offentlige topledere karrierefortællinger og den grænseløse karriere litteratur undersøgt, hvordan offentlige topledere karrierer kan forstås.

Det de offentlige topledere indikerer i analysen jf. afsnit 5 er, hvordan deres karriere er skabt undervejs i den kontekst, som de indgår i. De fortæller bl.a., at de ingen decideret karriereplan har haft men, at de har ageret på de "tilfældige" muligheder, som er opstået hen af vejen. Disse "tilfældige" muligheder vægtes at være opstået i de sociale relationer vedkommende har indgået i. Dette betyder, at topledernes karriere ikke kan forstås uafhængig af sine omgivelser. Karriere hos de offentlige topledere kan derved forstås ud fra en socialkonstruktivistisk tilgang, hvor mening forstås social konstrueret gennem relationer og omverdenens påvirkning jf. afsnit 2. Karriere forstås derved som en foranderlig størrelse, der påvirkes af den sociale og kulturelle kontekst den indgår i. Toplederne fortæller bl.a. her, hvordan det at være på rette tid og sted har skabt deres karrierer, og dette indikerer, hvordan mulighedsrummet ændres alt afhængig af konteksten.

Dette er i konflikt med den grænseløse karriere diskurs ensidige positive fokusering, hvorved den enkelte tenderes at løsrives fra konteksten. Karriere kan derfor ikke indikeres at være hvad som helst, fordi meningsdannelser kontinuerlig er til forhandling. Den enkelte kan heller ikke frit tilskrive karriere mening, da karriere er kontinuerlig til forhandling og skal anerkendes i den omkringliggende verden. Succeskriterier er heller ikke kun udelukkende individuelt og subjektivt fænomen, men det opstår i samspil med konteksten. Da de offentlige topledere karrierefortælling er resultat af en meningsforhandling, kan der ikke siges noget generelt om, hvorvidt disse forhold vil gøre sig gældende i andre undersøgelser.

Med til forståelse af hvordan de offentlige topledere karriere kan forstås, kan det indikeres via analysen af den grænseløse karriere diskurs, at de offentlige topledere har formået at agere ud fra et bredere karrierefelt end den organisationsbetonede karriere tilgang. De har formået at trives, hvor karriere er en proces og ikke en statisk størrelse. De har formået at tage chancer og agere på de muligheder, som nødvendigvis ikke har haft et kendt udfald. De har formået kontinuerligt at udvikle sig. De har formået at gøre deres fritidssfære gældende karrieremæssigt. De har formået

at kunne positionere sig rigtigt i forhold til konteksten. Her kan det indikeres, at de karrieremuligheder, som de har fulgt, har været valide i den kontekst, som de har indgået i.

Med baggrund i analyserne er det, man kan kigge efter hos kommende offentlige topledere overordnet set:

De offentlige topledere fortæller om en karriereforståelse, som opfattes som en proces, en rejse, som de nødvendigvis ikke ved hvor ender eller har haft et kendt udfald. Dette kunne indikeres, at de kommende topledere skal forfølge en karriere, hvor de ikke skal være bange for at tage chancer og prøve sig selv af. Hvordan ved man så, at de chancer og karrieremuligheder, der følges er valide i morgen?

Det de offentlige topledere fortæller er, at de ingen karriereplan har haft om at blive topledere, og det der har drevet dem, har været engagement og interesse og ikke så meget målet om topposten før senere hen, da de var nået langt og selv kunne se muligheden. Men hvad har spillet ind udover det?

Det de offentlige topledere fortæller har gjort sig gældende er, hvordan de sociale relationer har påvirket mulighedsrummet, dvs. det der kan indikeres her er, at kommende topledere tilegner sig og opbygger gode sociale relationer over tid, som er uformelle og ustruktureret.

Det, der også kan indikeres som faktorer, er topledernes mulighedsfokusering, hvor en stræben efter at kunne se muligheder i stedet for problemer, noget kommende topledere kan lægge vægt på.

Det, som også har gjort sig gældende hos de topledere er, at de har formået at brede deres karriere ud, så deres fritidsinteresser har gjort sig gældende karrieremæssigt. Derfor kunne det indikeres, at de interesser kommende topledere har i fritidslivet kunne bruges karrieremæssigt, så karrieremulighedsrummet ikke kun gjorde sig gældende i arbejdslivet, men også i privatsfæren.

Det kan yderligere indikeres, at topledere har været i stand til kontinuerligt at udvikle sig jf. den grænseløse karrieres udviklings perspektiv afsnit 6. Derfor kunne det indikeres, at dette er vigtige

forhold som kommende topledere kan agere efter. Dette skal dog gøres med en kritisk og reflektiv tilgang, da denne tilgang kan lukke af for andre måder at gøre karriere på jf. afsnit 6.2.

De offentlige topledere indikeres også som nogle der har formået at bruge de organisatoriske rammer for deres karriere og gøre sig selv "employable" jf. afsnit 6. Derfor kunne det også indikeres som forhold kommende topledere kunne agere ud fra.

Nedenunder gives en opsamling på hvilke karriere forhold som kan betragtes hos kommende topledere.

*Tabel 4: karriere forhold som kan betragtes ved kommende offentlige topledere*

<b>Karriere forhold</b>
Agere ud fra at karriere er procesbetonet – tør tage chancer
Engagement og interesse er drivet
Opbygge gode sociale relationer over tid
Mulighedsfokuserende
Inddrage fritidsfæren
Kontinuerlig udvikling
Employability – bruge organisationen som ramme for sin karriere

## 7.1 Perspektivering

Med baggrund i den grænseløse karriere diskurs, hvor karriere mulighedsrummet er blevet større, kunne kompetencerne hos de offentlige topledere godt inkludere mere erfaring fra det private arbejdsmarked. På baggrund af de offentlige topledere fortællinger kan det også indikeres, hvordan mange af dem har fordomme mod det private arbejdsmarked jf. afsnit 5.2.1. Derfor kunne det være et område, der kunne undersøges yderligere – her kunne det bl.a. undersøges, om det private arbejdsmarked kan komme med andre kompetencer, som kunne udvikle den offentlige sektor? Og hvad ligger i deres fordomme mod det private arbejdsmarked? mm.

Det kan diskuteres, hvor tilfældigt deres muligheder egentlig er opstået, som mange af de offentlige topledere fortæller, har gjort sig gældende. Hertil kunne det være interessant at undersøge mere grunddigt, hvordan tilfældigheder forstås, for derved at få en dybere forståelse for, hvordan tilfældighederne er opstået, og hvordan tilfældighederne konkret gør sig gældende karrieremæssigt. Heri kunne det være interessant at undersøge, hvordan de sociale relationer har gjort sig gældende, hvilke sociale relationer har påvirket dem, hvordan er de konkret opstået mm. Dette skulle undersøges, hvor konteksten sammentænkes, hvorved subjektive og objektive forhold ikke behandles som to forskellige størrelser, men som to uafhængige dimensioner. Konsekvenserne i den grænseløse karriere diskurs kan derfor medtænkes som værende muligheds skabende frem for besnærende.

I tabellen nedenfor vises, hvordan karriere kunne undersøges på baggrund af analyserne. Den kontekstafhængige karriereforståelse sammenholdes med karakteristika fra den organisationsmæssige og den grænseløse karriere forståelse.

*Tabel 5: karakteristika ved den organisationsmæssige, den kontekst afhængige og den grænseløse karriere forståelse:*

	<b>Organisationsmæssig karriereforståelse</b>	<b>Den kontekst afhængige karriereforståelse</b>	<b>Grænseløs karriereforståelse</b>
Karrierevej	Opstigning – forfremmelse (Vertikal)	Forhandlet kollektive bevægelser	På tværs (horizontal)
	For de få	For dem der vil udvikling	For alle
	Objektiv – løn, forfremmelse, status	Objektiv og subjektiv samkonstruere	Subjektiv – psykologisk meningsfuldt arbejde
	Alders relateret		Læringsrelateret
Ansaret	Organisations		Individets
	Forudbestemt, synlig	Fleksibel og foranderlig	Ubestemt, usynlig
	Udfylde arbejdsfunktioner		Kompetencebaseret
	Langtidsplanlægning		Korttidshorisont
Legitimitet	Organisationen	Forhandling i relationer, netværk	Individet

## 8 Litteraturliste

### Artikler

- Abele, A.E. & Wiese, B.S. (2008); *The nomological network of self-management strategies and career success*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 81: 733–749
- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996a): *The Boundary Career – A New Employment Principle for a New Organisational Era*, New York: Oxford University Press: 40-57
- Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (1996b): *A Career Lexicon for the 21<sup>st</sup> Century*, Academy of Management Executive, 10(4): 28-39
- Arthur, M.B. et al. (2005): *Career success in a Boundaryless career world*. Journal of Organizational Behaviour: 177-202
- Alvarez, J.L. (2000): *Theories of Managerial Action and their Impact on the Conceptualisation of Executive Careers*. In Peiperl, M.A. et al., (red.) *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. New York: Oxford University Press.
- Bizzi, L. (2009): *The Dark Side Of Social Networks: Career Success And Organizational Demise*. Academy of Management Proceedings: 1-6
- Brousseau, K.R. et al. (1996): *Career pandemonium: Realigning organizations and individuals*. Academy of Management Executive, 10(4): 52-66
- Bozionelos, N. (2003); *Intra-organizational network resources: relation to career success and personality*. The international Journal of Organizational Analysis, 11(1): 41-66
- Briscoe, J.P. & Hall, D.T. (2006): *The interplay of boundaryless and protean careers: Combinations and implications*. Journal of Vocational Behaviour 69: 4-18
- Conger, S. (2002): *Fostering a career development culture: reflections on the roles of managers, employees and supervisors*. Career Development International, 7(6): 371-375
- Dany, F. (2003); *'Free new career literature, based on French actors' and organizations: critical remarks about the insights* Int. J. of Human Resource Management 14, 5 August: 821-838
- Defillippi, R.J. & Arthur, M.B. (1994): *The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective*, Journal of Organizational Behavior, 15(4): 307-324
- Dean, M. (2006): *Governmentality – magt og styring I det moderne samfund*. Gylling, Forlaget Sociologi: 41-64
- Dean, M. (1999): *Governmentality – power and Rule in Modern Society*. GB: Sage: 25-39

- Drucker, P.F. (1997): *From Capitalism to Knowledge Society*. In Neff, D. (red.): *the Knowledge Economy*. Oxford: Butterworth-Heinemann: 15-34
- Dyrberg, T.B. et al., (2000): *Diskursteorien på arbejde*. Roskilde universitetsforlag: 7-13, 319-338
- Ellig, J. & Thatchenkery, T.J. (1996): *Subjectivism, Discovery, and Boundaryless Careers: An Austrian Perspective*. In Arthur M.B. & Rousseau D.M. (red.): *the Boundary Career – A New Employment Principle for a New Organisational Era*, New York: Oxford University Press: 171-186
- Findley, P. & Newton, T. (1998): *Re-framing Foucault: The Case of Performance Appraisal*. In McKinley A. & Starkey, K. (red.): *Foucault, Management and Organization Theory – From Panopticon to Technologies of the Self*. GB: Sage: 49-64
- Forret, M.L. & Dougherty, T.W. (2004): *Networking Behaviours and Career Outcomes: Differences for Men and Women?* Journal of Organizational Behaviour 0525(3): 419-437
- Foucault, M. (1982): *Technologies of the Self*. In Martin, L.H. et al. (red.) (1988): *Technologies of the Self*. USA: The University of Massachusetts Press: 16-49
- Granrose, C.S. & Portwood, J. D. (1987): *Matching Individual Career Plans and Organizational Career Management*. The Academy of Management Journal, 30(4): 699-720
- Granovetter, M.S. (1973): *The Strength of Weak Ties*. The American Journal of Sociology, 78(6): 1360-1380
- Hall, D. T. (1996): *The career is dead - long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco, Jossey-Bass: 1-11
- Jackson, N. & Carter, P. (1998): *“Labour as Dressage”*. In McKinlay A. & Starkey, K. (red.): *Foucault, Management and Organization Theory – From Panopticon to Technologies of the Self*. GB: Sage: 49-64
- Judge et al., (1995): *An empirical investigation of the predictors of executive career success*. Personnel Psychology, No. 48: 485-519.
- Kauffman, C. (2006): *Positive Psychology: The Science at the Heart of Coaching*. In Stober, D. R. & Grant, A.M. (red.): *Evidence Based Coaching Handbook: Putting best practices to work for your clients*. Hoboken, Wiley: 219-253
- King, Z. (2004): *Career self-management: Its nature, causes and consequences*. Journal of Vocational Behaviour 65: 112–133
- Lawler III, Edward E. (1994): *From Job-Based to Competency-Based Organizations*, Journal of Organizational Behavior, 15(1): 3-15
- Locke, E. & Latham, G. (2002): *Building a practically useful theory of goal-setting and task motivation: A 35-year odyssey*. American Psychologist, 57: 705–717

- Maier, G.W., & Brunstein, J.C. (2001): *The role of personal work goals in newcomers' job satisfaction and organizational commitment: A longitudinal analysis*. Journal of Applied Psychology, 86: 1034–1042
- McPhee, R. D., & Corman, S. R. (1995): *An activity-based theory of communication networks in organizations, applied to the case of the local church*. Communication Monographs, 62: 132-151.
- Mirvis, P.H. & Hall, D.T. (1996): *New Organizational Forms and the New Career*. In Hall, D.T. (red.): *The career is dead - long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco, Jossey-Bass: 72-101
- Murphy, S.E. & Ensher, E.A. (2001): *The role of mentoring support and self-management strategies on reported career outcomes*. Journal of Career Development, 27: 229–246
- Shipilov, A. et al. (2007): *Career-related network building behaviors, range social capital, and career outcomes*. Academy of Management Proceedings: 1-6
- Sturges, J. (2008): *All in a day's work? Career self-management and the management of the boundary between work and non-work*. Human Resource Management Journal, 18(2): 118–134
- Sullivan, S.E. (1999): *The changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda*. Journal of management, 25(3): 457-484
- Townley, B. (1993): *Foucault, Power/knowledge, and its Relevance for Human Resource Management*. Academy of Management Review, 18(3): 518-545
- Thomas, D.A. & Ely, R.J. (1996): *Making differences matter: A new paradigm for managing diversity*. Harvard business review, September-October: 79-90
- Weick, K.E. (1996): *enachment and the Boundaryless Career: Organizing as We Wor*. In Arthur, M.B. & Rousseau, D.M. (red.): *The Boundary Career – A New Employmen Principle for a New Organisational Era*. New York, Oxford University Press: 40-57
- William, K.A. (1996): *Secure Base relationships at work*. In Hall, D. T. (red.): *The career is dead - long live the career: a relational approach to careers*. San Francisco, Jossey-Bass: 158-179
- Zimmerman, B. J. (1998). *Developing self-fulfilling cycles of academic regulation: An analysis of exemplary instructional models*. In Schunk, D. H. & Zimmerman, B. J. (red.): *Self-regulated learning: From teaching to self-reflective practice*. New York: Guilford: 1-19

## Bøger

- Andersen, H. et al., (red) (2001): *Sociologi; leksikon i sociologi*. København, Akademisk forlag.
- Andersen, I. (2008): *Den skinbarlige virkelighed – vidensproduktion inden for samfundsvidenskabene*. Samfundslitteratur, 4 udgave.



Andersen, I. (1990): *valg af organisationssociologiske metoder – et kombinationsperspektiv*. forlaget samfundslitteratur, 1. udgave.

Collin, F. & Køppe, S. (2003): *Humanistisk videnskabsteori*. Viborg, Nørhaven Book, 2. udgave.

Esmark, A. et al., (2005): *Socialkonstruktivistiske analysestrategier*. Roskilde Universitetsforlag.

Fog, J. (2004): *Med samtalen som udgangspunkt*. København, akademisk forlag. 2. reviderede udgave.

Fuglsang, L. & Olsen, P.B. (2004): *Videnskabsteori i samfundsvidenskaberne. På tværs af fagkulturer og paradigmer*. Roskilde Universitetsforlag, 2. udgave.

Gergen, K.J. & Gregen, M. (2005): *social konstruktion, ind i samtalen*. Århus, AKA-print.

Gjerde, S.(2006): *Coaching – hvad, hvorfor, hvordan*. Samfundslitteratur.

Grøn et al., (2001): *Politikens filosofi leksikon*. Copenhagen, Politikens forlag A/S, 1. udgave, 15. oplag.

Jørgensen, P.S. (2003): *Formalia i opgaver på videregående uddannelser – serviceafsnit, litteraturhenvisninger, layout og typografi*. Samfundslitteratur, 2. udgave, 3. oplag.

Klausen, K.K. (2002): *skulle det være noget særligt. Organisation og ledelse i det offentlige*. København, børsens forlag.

Knudsen, C. (2004): *Økonomisk Metodologi Bind 2 – Virksomhedsteori & Industriøkonomi*. Jurist og Økonomforbundet, 2. udgave, 2. oplag.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009): *Interview, introduktion til et håndværk*. København, Hans Reitzels Forlag. 2. udgave.

Larsen, H.H. (2006): *Human Resource Management –Licence to Work. Arbejdslivets tryllestøv eller håndjern?*. PrintfoVejle Jelling Bogtrykkeri a-s.

Rousseau D M. (1995): *Psychological Contracts in Organizations: Written and Unwritten Agreements*. Newbury Park, Calif.: Sage.

Wenneberg, S. B. (2000): *Socialkonstruktivisme – positioner, problemer og perspektiver*. Frederiksberg, Samfundslitteratur.

### **Pjecer:**

I orkanens øje (2007): *En bog om den kommunale topledere karriereudfordringer*. AS3 Selnæs Executive A/S og kommunaldirektørforeningen.

## Hjemmesider:

Copenhagen Business School; <http://www.cbs.dk/>

<http://www.denstoredanske.dk>

[http://www.denstoredanske.dk/Krop, psyke og sundhed/Psykologi/Psykologiske termer/reliabilitet?highlight=reliabilitet](http://www.denstoredanske.dk/Krop,_psyke_og_sundhed/Psykologi/Psykologiske_termer/reliabilitet?highlight=reliabilitet)

<http://www.publicgovernance.dk> – 1:  
[http://www.publicgovernance.dk/?siteid=57&menu\\_start=57](http://www.publicgovernance.dk/?siteid=57&menu_start=57)

<http://www.publicgovernance.dk> – 2:  
<http://www.publicgovernance.dk/?siteid=679>

<http://www.publicgovernance.dk> – 3:  
<http://www.publicgovernance.dk/docs/0309031046.pdf>:7

<http://www.publicgovernance.dk> – 4:  
<http://www.publicgovernance.dk/docs/0504210243.pdf>

<http://www.publicgovernance.dk> – 5:  
<http://www.publicgovernance.dk/docs/0309031046.pdf>:19

## 9 Bilag

### 9.1 Bilag 1: Spørgerskema spørgsmål

**Spørgsmål 1:** Hvad er dit navn

**Spørgsmål 2:** Hvad er din grunduddannelse

**Spørgsmål 3:** Ungdomsuddannelse (Andet)

**Spørgsmål 4:** Mellemlang videregående uddannelse (Skriv hvilken):

**Spørgsmål 5:** Universitetsuddannelse (Skriv Hvilke)

**Spørgsmål 6:** Studenterjob (Skriv hvilke)

**Spørgsmål 7:** jobs – skriv ansættelsessted, ansættelses år – fratrædelses år, primære jobfunktioner/titler. Eksempelvis: Direktør, Københavns Kommune, 1995-1998

**Spørgsmål 8:** Executive Kursus (Skriv hvilke)

**Spørgsmål 9:** In-house ledelsesuddannelse (Skriv hvilken)

**Spørgsmål 10:** Frivilligt arbejde (skriv hvilke)

**Spørgsmål 11:** Netværksarbejde (Skriv hvilke)

**Spørgsmål 12:** Bestyrelsesarbejde (skriv hvilke)

**Spørgsmål 13:** Fritidsinteresser (Skriv hvilke)

## 9.2 Bilag 2: Det semi-strukturerede interview

Interviewene foretages på baggrund af spørgeskemaet, hvor svarene fra spørgeskemaet plukkes ind ved de forskellige spørgsmål.

**1. Lå det i kortene fra du var lille af, at du ville blive offentlig topleder? Hvorfor/Hvorfor ikke?**

**2. Fortæl lidt om hvad din uddannelsesmæssige baggrund har af betydning for dig som offentlig topleder?**

Den enkelte respektive informants uddannelsesvalg opstilles her fra spørgeskemaet.

**3. Har dine studiejobs haft stor betydning for dig som offentlig topleder? Hvilke og hvordan?**

Den enkeltes respektive informants studiejobs opstilles her fra spørgeskemaet

**4. Hvilke jobs har haft afgørende betydning for din karrierevej som offentlig topleder?**

Den enkelte respektive informants job fremstillinger opstilles i tabel

Jobs	År/tid

**5. Har dine ansættelsesperioder (langvarig/kortvarig) haft afgørende betydning for din karrierevej som offentlig topleder?**

**6. Hvilke afgørende forfremmelser har haft størst indvirkning for din karrierevej som topleder? Hvordan?**

**7. Har dit "formelle" netværk stor betydning for dig som offentlig topleder? Hvordan?**

Den enkelte respektive informants netværks fremstillinger opstilles her ud fra spørgeskemaet

**7.1 Ud fra dit uformelle netværk er der så nogle som har haft afgørende betydning for din karrierevej som offentlig topleder? (Nogle der har skubbet dig videre mm.?)**

**8. Har dit bestyrelsesarbejde haft stor betydning for dig som offentlig topleder? Hvordan?**

Den enkelte respektive informants bestyrelsesarbejde opstilles her ud fra spørgeskemaet

**9. Har dine efteruddannelser/kurser haft stor betydning for dig som offentlig topleder? Hvordan? Nogle der er bedre end andre?**

Den enkelte respektive informants kurser opstilles her ud fra spørgeskemaet

**10. Er der nogle af dine frivillige jobs som har haft afgørende betydning for din karrierevej? Hvordan?**

Den enkelte respektive informants frivillige arbejde opstilles her ud fra spørgeskemaet

**11. Er der nogle af dine fritidsinteresser som har stor betydning for dig som topleder? Hvilke/hvordan?**

Den enkelte respektive informants fritidsinteresser opstilles her ud fra spørgeskemaet

**12. Har der været andre hændelser der har haft stor indflydelse på dit karriereforløb som offentlig topleder?** (jobskifte, ny uddannelse, personlig udvikling, personlig baggrund)

**13. Hvad tror du andre omkring dig ville fortælle om dit karriereforløb?**

**14. Hvilke tre mest afgørende hændelser i dit karriereforløb vil du fremhæve?** (Dette kan være personer, der har gjort en forskel, organisationer eller organisatoriske forløb eller kulturer, talentudviklingsprogrammer, ledelsesuddannelser eller netværk)

**15. Hvilke kompetencer (/grundlæggende kvalifikationer (intelligens/kommunikation/ansvarlighed/arbejdsomhed) hos dig, ser du som afgørende for dit job som offentlig topleder? Hvordan?**

**16. Er der nogle af dine kompetencer du ønsker at udvikle yderligere og dermed øge dit nuværende niveau?**

**17. Er der nogle kompetencer du ikke bruger i dit nuværende job, som du ønsker at bruge?**

**18. Hvad udgør dine styrker og hvad gør dig særligt attraktiv i jobbet?**

### 9.3 Bilag 3: Svar på spørgeskema

**Spørgsmål 1:** Hvad er dit navn

Antal	Navn
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

**Spørgsmål 2:** Hvad er din grunduddannelse

	9 klasse	Realeksamen	8 klasse
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

**Spørgsmål 3:** Ungdomsuddannelse (Andet)

	Almen gymnasieuddannelse/HF	Handelsskole uddannelse
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		

12		
13		
14		
15		

**Spørgsmål 4:** Mellemlang videregående uddannelse (Skriv hvilke):

	statskundskab	Andre videregående uddannelser	Andet
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

**Spørgsmål 5:** Universitetsuddannelse (Skriv hvilken):

1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		

**Spørgsmål 6:** Studenterjob (Skriv hvilke):

Hvordan de karakteriseres:

	studenterjobs	Studierelevante	Andre jobs og til sidst studierelevante	Ikke studierelevante
1				
2				
3				
4				

5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				

**Spørgsmål 7:** Jobs – skriv ansættelsessted, ansættelses år – fratrædelses år, primære jobfunktioner/titler. Eksempelvis: Direktør, Københavns Kommune, 1995-1998

Hvordan de karakteriseres

	Jobs	Offentlig	Privat/offentlig
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			

**Spørgsmål 8:** Executive Kursus (Skriv hvilke):

	KIOL	Andre
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		



13		
14		
15		

**Spørgsmål 9:** In-house ledelsesuddannelse (Skriv hvilke):

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

**Spørgsmål 10:** Frivilligt arbejde (skriv hvilke):

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

**Spørgsmål 11:** Netværksarbejde (Skriv hvilke)

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

11	
12	
13	
14	
15	

**Spørgsmål 12:** Bestyrelsesarbejde (skriv hvilke):

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	

**Spørgsmål 13:** Fritidsinteresser (Skriv hvilke):

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	
11	
12	
13	
14	
15	