



Personalvetarprogrammet

Vikten av chefens kompetens

“Vad väger tyngst?”

Författare: Jasmina Ticic och Lars Gustafsson

Examensarbete: 15 hp

År: 2020

Handledare: Karin Wass

Examinator: Lars-Erik Olsson

Abstract

BA-thesis: 15 hp

Subject: Human Resources and Industrial Relations

Nivå: Bachelor/First cycle

År: 2020

Supervisor: Karin Wass:

Examiner: Lars-Erik Olsson

Keywords: Competence, Management and Workplace announcements

The aim of the paper is to identify which competencies are asked for in workplace announcements for managers in a specific region. To achieve the purpose the authors of this paper have chosen three research questions. 1. Which competencies are written as important in the workplace announcements? 2. How are the competencies motivated? 3. Do the competencies differ from each other in different workplace announcements?

This paper consists of empirical data from 38 workplace announcements in the Swedish public administration sector. The theoretical framework are based on the Danish education ministry's definition of DeSeCo:s competencies referred to in Illeris (2013) book "Competence". The competences referred to are literacy competence, education competence, self-managing competence, creative and innovative competence, social competence, communicative competence, intercultural competence, democratic competence, health competence, environment competence, technical competence and economic competence. Technical competence and economic competence was added from DeSeCo:s competence definition to fulfill the theoretical framework designed by the Danish education ministry.

The study was conducted through the using of qualitative document analysis and the authors of this paper searched for the appearance of different competencies in the workplace announcements. The most important competencies identified in our study are social competence, communicative competence, literacy competence and competence in economy. Furthermore are the competencies motivated through the use of descriptions of different kinds of skills wanted from the managers who are supposed to fill the void that the announcements seek to fill. Some of the requirements are more developed than others and the linguistic quality concerning the formulation of the announcements varies from simplistic to well described descriptions of skills. A final conclusion is that the descriptions of the workplace announcements differed in what competencies who were sought for even when the work position was for same kind of work. For example, could the position of principal require seven competencies in one add while the same position in one other announcement required four competencies. It could be that some competencies are taken for granted in some announcements while others are more clearly formulated. Other students or researchers may take on the task of investigating if our competence results hold true in workplace announcements in private sector.

Förord

Först och främst vill vi tacka vår handledare Karin Wass för all hjälp och konstruktiv feedback. Utan dig hade uppsatsen aldrig blivit klar. Sedan vill tacka alla i vår närhet som har stöttat och uppmuntrat oss.



PERSONALVETARPROGRAMMET

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund och problemområde.....	2
1.2 Syfte och frågeställningar	3
2. Teori och tidigare forskning	4
2.1 Kompetens	4
2.2 DESECO projektet.....	4
2.3 Kompetensernas betydelse.....	6
3. Metod	9
3.1 Val av metod.....	9
3.2 Litteratursökning	9
3.3 Urval och avgränsningar	9
3.4 Etik.....	10
3.5 Tillvägagångssätt dokumentanalys	10
3.6 Analys	11
3.7 Validitet och reliabilitet	12
3.8 Kritiska reflektioner	12
4. Resultat och analys	13
4.1 Identifierade kompetenser i samtliga annonser.....	14
4.2 Hur kompetenserna skrivs fram i enskilda annonser	15
5. Sammanfattande analys	25
6. Diskussion och slutsatser	27
6.1. Rekommendationer vidare forskning.....	30
7. Källförteckning	31
8. Bilagor	33
8.1 Bilaga 1	33

1. Inledning

Från den stund som en människa går upp på morgonen till att personen lägger sig består dagen i normalfallet av tusentals olika beslut. Alltifrån relativt enkla standardiserade uppgifter som att stänga av väckarklockan till i vissa fall livsavgörande eller tämligen avancerade lösningar på problem. Det som är avgörande för en persons handlingsförmåga är vilken kompetens som individen har. Kompetens avgör vilken repertoar av handlingsmöjligheter som står individen till buds. Medan vissa förmågor i några fall är medfödda kan det i andra fall röra sig om flera år av träning och avancerad utveckling innan personen är kapabel att lösa eller hantera svårare problem (Illeris, 2013). Att kompetens ses som något viktigt och av stor betydelse i livet generellt samt i arbetslivet specifikt märks på de enorma summor som läggs ner på att mäta och utveckla kompetenser. När det gäller utveckling och utbildning av chefer är ett genomgående drag att arbetsgivare är beredda att lägga ner avsevärda resurser för att höja kompetensnivån hos nyckelpersonal. En form av kompetensutveckling för chefer är ledarskapsutbildningar som vissa organisationer satsar på. Gemensamt för alla sådana utbildningar är att deltagaren i idealfallet förväntas ha fått någon form av ny kompetens som gör att hen agerar på ett nytt sätt i utövandet av sitt ledarskap. Det kan exempelvis vara dels nya beteenden som lärs in såväl som vissa beteenden som lärs bort för chefer.

Ledarskap kan definieras som när en ledare får andra personer att sträva mot att uppnå ett gemensamt mål (Alvesson och Spicer, 2012). I stort sett vem som helst kan vara en ledare men bara en specifik grupp har titeln chef. Skillnaden mellan chefs och ledarskap är att chefskap är den yrkestitel som en person har medan ledarskap är en uppsättning egenskaper som motiverar och inspirerar en person att rikta sin kraft och uppmärksamhet mot ett gemensamt mål (Lätt, 2015). Ledarskap kan ha positiva och negativa beröringspunkter beroende på vilken kontext som utgås ifrån. Även om ledarskap är viktigt krävs det också en allmän medvetenhet om att det kan användas på olika sätt som främjar människor såväl som att det kan ha skadlig inverkan (Alvesson & Spicer, 2012). I boken "Ledarskapsmetaforer" där Alvesson (2012) är redaktör jämförs olika typer av metaforer för ledarskap, vilket innebär att det sker en koppling mellan olika roller som till exempel trädgårdsmästare eller befälhavare i relation till ledarskap. På så sätt belyses hur ledarskap är problematiskt och att de olika liknelserna rymmer både tolkningsmöjligheter och tvetydigheter. För att en chef ska

kunna utöva ledarskap krävs det ett chefskap, det vill säga en avgränsad organisatorisk enhet där ofta personalansvar ingår. Vad för slags kompetenser som en chef förväntas ha blir bland annat synligt i anställningsannonser. När en person skriver eller läser en annons är idealet att det ska ske en matchning av den kompetens som efterfrågas och vad som en arbetssökande innehar. En anställningsannons kan ses som ett recept som skrivs för att i slutändan nå en form av slutresultat som både organisationen och den sökande tjänar på. Enligt Lindelöw (2016) var kostnaden för felrekryteringar i Sverige 2005 omkring 13,5 miljarder vilket visar på relevansen av att formulera anställningsannonser som attraherar rätt kandidat.

1.1 Bakgrund och problemområde

I denna uppsats har vi valt att studera de kompetenser som efterfrågas i anställningsannonser för ledare och chefer. Kompetensbegreppet i texten berör individuella kompetenser kopplat till arbetslivet där vi försöker synliggöra vilka individuella kompetenser som efterfrågas i anställningsannonser. För oss är det av intresse att undersöka och få en bild av vad som efterfrågas i olika annonser då vi ser det som relevant att förtydliga de kompetenser som skrivs fram för att kunna presentera vilka kompetenser som anses vara viktiga för chefer.

När jobbanonser för chefer skrivs så efterfrågas specifika färdigheter och kunskaper. En potentiell chefskandidat bör ha kompetens samtidigt som personen bör vara receptiv för och redo att ständigt utvecklas. Mycket av det som efterfrågas i anställningsannonser kan vara beroende på trender som finns under en specifik period exempelvis förmåga att relatera empatiskt till andra individer. Det kan vara så att chefer redan från början förväntas besitta vissa kompetenser när de söker en tjänst vilket kanske bara kan uppnås med en viss erfarenhet. Detta blir då en begränsning till att bara individer med erfarenhet anses besitta dessa. Precis som Shek & Leung (2016) beskriver finns det inte heller några renodlade kompetensområden som avgör vem som är lämplig som chef eller inte. Olika kompetensområden överlappar varandra och är dessutom integrerade med varandra och i vissa fall är de så sammanvävda att det blir komplicerat att försöka identifiera en specifik kompetens (Shek & Leung, 2016). Intressant nog är det just detta som anställningsannonser försöker åstadkomma. Som personalvetare kommer vi antagligen att arbeta med både rekryteringar och kompetensutveckling. Det personalvetenskapliga fältet omfattar allt från

rekrytering, avveckling och det valda studieområdet med rekrytering samt kompetensutveckling är av relevans för HR generellt och för oss specifikt. Genom att studera anställningsannonser för chefer i en avgränsad region och inventera vilka kompetenser som efterfrågas är målet att kunna ge ett bidrag till det personalvetenskapliga området. Detta genom att belysa vilka kompetenser som är mest frekvent förekommande i anställningsannonser för chefer.

1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med uppsatsen är att identifiera vilka kompetenser som efterfrågas i anställningsannonser för chefer i en specifik avgränsad region. För att uppnå detta har vi valt att granska och jämföra annonserna för att studera vad det är som anses viktigt och krävs av en chef? Syftet leder till frågeställningarna:

- Vilka kompetenser skrivs fram som viktiga i annonserna?
- Hur motiveras dessa kompetenser i annonserna?
- Skiljer sig kompetenserna åt mellan olika chefsannonser?

2. Teori och tidigare forskning

I denna del kommer tidigare forskning om kompetens att behandlas och vår analysmodell att presenteras.

2.1 Kompetens

“Kompetens utgörs av helhetsbetonade förnufts- och känslomässigt förankrade kapaciteter, dispositioner och potentialer som är relaterade till möjliga handlingsområden och realiserar genom bedömningar, beslut och handlingar i relation till kända och okända situationer” (Ileris, 2013, s. 62).

Det som Illeris beskriver innebär att en person ska ha någon form av förmåga och handlingsberedskap för att kunna lösa problem och överkomma hinder i takt med att de uppstår. En individs kompetens är aldrig något som hela tiden ligger på samma nivå utan den fluktuerar ständigt när individer utvecklas eller genomgår utbildning. För att få effektiva team krävs det lärande på organisationsnivå och en viktig förutsättning är att den person som är chef är kompetent vilket också bidrar till gruppens lärande och utveckling (Elkins, 2003). Kompetensutveckling på arbetsplatser är en nödvändighet på grund av kombinationen av påverkan från interna och externa faktorer. Arbetsgivare som inte ser till att de anställda är rustade för att hantera de krav som medarbetarna möter kommer att få konkurrensnackdelar samtidigt som medarbetarna får en nackdel om de ska söka ett nytt jobb. Därför vinner både arbetsgivare och arbetstagare på kompetensutveckling och att medarbetare generellt har så hög kompetens som möjligt (Ellström & Kock, 2009). En arbetsgivare som efterlyser en ny medarbetare i en anställningsannons är därför benägen att få till exempel en ny chef som är mer kompetent än vad som egentligen krävs för tjänsten. En expert är en person som har en kompetensnivå som med bred marginal överträffar vad som krävs inom ett eller fler områden. En person utvecklar expertnivå genom kompetensutveckling där personen får kunskap och växer in i en roll (Jarvis, 2009). En person som uppnår expertnivå har kvalificerat sig och kan göra karriär inom sitt speciella område som till exempel kommunikatör eller chef.

2.2 DESECO projektet

Före 1970 talet betraktades IQ som synonymt med kompetens och sågs som den viktigaste faktorn som var direkt avgörande för en persons framgång i livet. McClelland (1973) vände sig emot uppfattningen att hög IQ var den faktor som bäst avgjorde en persons yrkesframgång och allmän välgång och därav argumenterade han även för att betyg inte

heller var avgörande för en persons karriär i livet. McClelland visade på komplexiteten i kompetensbegreppet och utvecklade definitioner. Ett av hans argument som fortfarande lever kvar är behovet att testa olika kompetenser (McClelland, 1973).

The Definition and Selection of Competencies (DeSeCo) är ett forskningsprojekt som genomfördes av forskare från tolv olika länder och där målet var att komma överens om att identifiera gemensamma kompetensområden (OECD, 2005). OECD står för "organisation for economic co-operation and development" och är en ekonomisk samarbetsorganisation som omfattar 36 medlemsstater. På OECD:s hemsida finns en bred definition av kompetenser som är indelad i tre kategorier och spänner över i stort sett all aktivitet som sker i arbetslivet såväl som i privatlivet. Första kompetenskategorin är "Using tools interactively" och omfattar bruk av språk och text, kunskap och information samt utnyttjande av teknologi.

Kompetenskategori två "interacting in heterogeneous groups" omfattar förmåga att knyta band till andra människor, samarbeta samt hantera konflikter. Slutligen berör den tredje kompetenskategorin "acting autonomously" där individen genom sin insats ska bidra till helheten, kunna planera livsmål såväl som olika projekt, förespråka och nyttja rättigheter, behov samt kunna göra begränsningar (OECD, 2005). DeSeCo är initierat av forskare inom utbildning som en utveckling av McClellands forskning om nödvändiga kompetenser inom arbetslivet (Han, 2009).

Illeris (2013) presenterar i sin bok "Kompetens" det danska undervisningsministeriets definition av tio kompetenser härledda av (DeSeCo) projektet. Definitionen på DeSeCo:s hemsida (OECD, 2005) är mer omfattande och inte så specifik men eftersom vi behövde ett avgränsat analysinstrument använder vi oss av Illeris (2013) beskrivningar av det danska undervisningsministeriets definitioner. Utöver definitionen i Illeris bok (2013) har vi valt att komplettera listan med ytterligare två kompetenser som finns med på OECD:s hemsida (OECD, 2005). Shek & Leung (2016) beskriver att det kan vara problematiskt att dela upp och försöka separera kompetenser eftersom de ofta är överlappande och integrerade i varandra. Vissa kompetenser är mer lika varandra medan andra är mer särpräglade. Likheterna mellan social och kommunikationskompetens är ganska stor och bygger på interaktion med andra. Miljökompetens rör ett specifikt område och blir därför lättare att avgränsa.

Definitioner av kompetenser skiljer sig åt mellan olika länder vilket är tydligt även i den skandinaviska miljön (Sawchuk, 2009). Vi är medvetna om att de kompetenser som efterfrågas när det gäller exempelvis chefer i Danmark jämfört med Sverige kan skilja kraftigt. Genom valet av analysmodell finns det en risk att vi som författare av uppsatsen riskerar att introducera en kompetensmodell som kan vara svår att tillämpa på anställningsannonser i Sverige. Vår ambition har varit att utveckla analysmodellen för att passa den svenska kontexten.

2.3 Kompetensernas betydelse

Nedan följer Illeris (2013) citat av det danska undervisningsministeriets tio kompetenser och därefter kommer vår tolkning av citaten.

Literacykompetens: “förmåga att förstå och använda skriftlig information, IT och språk” (Illeris, 2013, s. 65). Det är en kompetens som enligt oss handlar om hur en individ kan ta till sig och använda olika typer av skrift, språk och teknologiska lösningar inom IT-plattformar och datorprogram. Det kan vara förmåga att använda juridik och relevant lagstiftning. Genom olika teoretiska och praktiska utbildningar ökar generellt en individs kapacitet att använda literacykompetens.

Lärandekompetens: “förmåga och vilja att tillägna sig ny kunskap” (Illeris, 2013, s. 65). Vi tolkar det som förmågan att kunna ta till sig ny kunskap, att individen kan anpassa i takt med olika förändringar på arbetsplatsen.

Självstyrningskompetens: “förmåga och vilja att via eget initiativ besluta om och genomföra uppgifter i arbetet i överensstämmelse med företagets strategier” (Illeris, 2013, s. 65). Vi ser detta som den efterfrågade förmågan att själv kunna strukturera och anpassa sitt arbete. Att vara självstyrande innebär att individen kan arbeta utan att en överordnad chef behöver detaljstyra och övervaka.

Kreativ och innovativ kompetens: “förmåga att genomföra förnyelse inom en kunskaps- och praktikdomän” (Illeris, 2013, s. 65). Är enligt oss förmågan att kunna introducera nya lösningar och arbetspraktiker. Att kunna se möjligheter och alternativ där andra ser hinder

och att kunna fånga upp moden som kan vara till nytta för organisationen. Kreativ har att göra med skapandekraft medan innovativ har mer att göra med att hitta nya vägar.

Social kompetens: “förmåga att skapa konstruktiva relationer till andra, förstå andras känslor och uttrycka egna” (Illeris, 2013, s. 65). Översätter vi som individens förmåga att kunna anpassa sig till olika situationer där samarbete krävs. Det är även viktigt att kunna förstå andras känslor och inte trampa på andra, speciellt om individen har en ledande position samt att hen själv ska kunna uttrycka sina känslor på ett konstruktivt sätt som är situationsanpassat.

Kommunikationskompetens: “förmåga att skapa kommunikativ kontakt, förståelse och effekt hos mottagaren” (Illeris, 2013, s. 66). Utläser vi som förmågan att kunna interagera med andra individer. Kommunikation har en verbal del uttryckt i ord samtidigt som emotioner och känslor förmedlas genom kroppsspråk och anpassning av till exempel röstläge. Kompetensen blir avgörande för att det ska kunna ske ett utbyte av information mellan olika målgrupper eller intressenter. Kommunikationskompetens bygger på “responsfärdigheter” där det är lika viktigt att lyssna som att tala (Engström & Lundin, 2018, s 48–49).

Interkulturell kompetens: “förmåga att förstå kulturell komplexitet och ingå i en fördomsfri dialog med andra kulturer” (Illeris, 2013, s. 66). Översätter vi som individens förmåga att kunna förstå medarbetarnas olika kulturer för att få större förståelse för varför individer kan tolka olika situationer på olika sätt. Därav är det även viktigt att kunna bortse från en individs kultur kopplat till arbetsuppgifter och istället fokusera på kompetensen som individen besitter och som efterfrågas.

Demokratisk kompetens: “Vilja och förmåga att öva inflytande på beslut i de sammanhang den enskilde ingår i” (Illeris, 2013, s. 66). Tyder vi som förmågan att kunna genomföra beslut och förändringar på ett sådant sätt att det sker med respekt för den demokratiska ordningen. Att förstå och kunna använda de forum och kontaktnät som finns för att få fram sin mening och kunna påverka utan att kränka andra.

Hälsokompetens: “förmåga att skapa, bevara eller förbättra ett sunt hälsotillstånd” (Illeris, 2013, s. 66). Vi anser att denna kompetens är bra att ha som ledare och chef då medarbetarnas välmående kan påverka organisationen. Mår medarbetare bra fungerar även organisationen bättre vilket kan leda till positiva effekter som gynnar hela organisationen. Den som har en

ledande position ska besitta förmågan att kunna se till sina medarbetares bästa genom att följa arbetsmiljölagen men även vara lyhörd för vad medarbetaren har att säga och hur de upplever sin arbetsmiljö. Det är viktigt att vara uppmärksam på personalens fysiska, sociala och psykiska välmående samt vara beredd på att kunna utföra olika åtgärder om situationen kräver det.

Miljökompetens: “förmåga att genom insikt och motivation bidra till miljölösningar” (Illeris, 2013, s. 66). Denna kompetens utläser vi som förmågan att kunna hushålla med materiella resurser och att i övrigt ha ett miljömässigt kretsloppstänkande. Att som individ försöka minimera det klimatavtryck som individen eller verksamheten gör.

Två kompletterande kompetenser

Teknisk kompetens: förmåga att hantera teknologi (DeSeCo, 2005). Denna kompetens innebär förmågan att kunna anpassa sig till och använda olika teknologier. Kompetensen har med allt från att kunna framföra olika motorfordon till att kunna förstå tekniska processer. Kompetensen kräver en kombination av att kunna kombinera teori och praktik.

Ekonomisk kompetens: förmåga att hantera ekonomi (DeSeCo, 2005). Innebär att individen ska ha förmåga att kunna hantera budgetfrågor inom sitt område. Individen ska kunna hantera olika problem som uppstår och olika ekonomiska frågor samt komma fram till lösningar när situationen kräver det. Att kunna hushålla med och prioritera begränsade resurser.

3. Metod

I metoddelen kommer vi att förklara de val som har genomförts och tillvägagångssätt som tillämpats. I denna del kommer vi att skriva om vårt metodval, litteratursökning, urval och avgränsningar, etik, tillvägagångssätt och dokumentanalys, analys, validitet och reliabilitet samt kritiska reflektioner.

3.1 Val av metod

Initialt var ambitionen att genomföra en intervjustudie av olika ledare samt chefer där tanken var att undersöka vilka delar av kunskaper från ledarskapsutbildningar som tillämpades i arbetsuppgifterna efter genomgången utbildning. På grund av den då rådande Covid-19 pandemin så behövde vi hitta ett möjligt uppsatsprojekt där en metod som minimerade kontakt och interaktion med respondenter var målet. En textanalys lämpade sig väl då det redan fanns upprättade dokument att utgå ifrån samtidigt som det blev möjligt att besvara studiens syfte och frågor.

3.2 Litteratursökning

Första steget var att genomföra en litteratursökning av böcker i syfte att identifiera relevant litteratur och undersöka vilken typ av forskning som var aktuell för vårt studieområde. I böckerna refererades det till DeSeCo:s kompetensdefinitioner. Nästa steg var att gå in på googles startsida och söka på ordet "DeSeCo" vilket ledde oss till OECD:s hemsida och där fann vi kompetensdefinitionerna. Sista steget i vår sökning var att gå in på Göteborgs Universitets "supersök" där olika sökord användes för att få fram relevanta artiklar för studien. Orden som gav oss träffar var: competence in leadership positions, competence and leadership samt competence. Sökord som användes men inte gav några träffar var: leadership development courses, leadership training, competence in leadership, modern leadership competence, workplace announcements and competence. I samband med inventering av tidigare forskning fann vi ingen likartad studie.

3.3 Urval och avgränsningar

Det första som gjordes var att gå direkt in till hemsidan "offentliga jobb" där vi gjorde ett målinriktat urval och hittade 38 anställningsannonser för chefer och verksamhetsledare som

laddades ner den 2 april 2020. Enligt Bryman (2018) innebär målinriktat urval ett strategiskt val av dokument, vilket genomfördes för att kunna besvara våra frågor och uppfylla vårt syfte. Vi har genomfört en dokumentanalys av vilka kompetenser som efterfrågas i anställningsannonser för chefer i en avgränsad region. Samtliga annonser inom sökområdet inkluderades i studien. Ett val gjordes att utgå ifrån det danska utbildningsministeriets identifikation och definition av tio kompetenser. En pilotstudie av fem anställningsannonser genomfördes och ett val gjordes därefter att lägga till två ytterligare kompetenser.

3.4 Etik

Vi har valt att anonymisera de anställningsannonser som vi har studerat. Målet är att genom transparens möjliggöra replikerings av vår studie men samtidigt finns det en medvetenhet om att inte hänga ut till exempel någon enskild annons som kan få en utformare av en anställningsannons att framstå som underpresterande. Enligt Bryman (2018) ska etiska aspekter tas hänsyn till i alla faser av samhällsvetenskaplig forskning. Vi tolkar detta som att dokumentstudier som inte bygger på interaktion mellan undersökare och respondent ändå kan vara potentiellt skadligt för organisationer och anställda.

3.5 Tillvägagångssätt dokumentanalys

De tolv kompetenserna utgjorde analysmodellen som vi jämförde anställningsannonserna mot. Gemensamt genomfördes en granskning av de olika annonserna där en identifikation skedde när olika kompetenser efterfrågades. I empiriavsnittet presenteras en redovisning av de olika kompetenserna där de beskrivs kvalitativt och frekvensen av kompetenserna redovisas.

Svensson (2019, s. 132–150) listar en arbetsgång för textanalys som har fem steg:

“1 bekanta sig med det empiriska materialet”

“2 organisera det empiriska materialet”

“3 närläsning”

“4 tematisering”

“5 kontextualisering”.

De olika stegen överlappar varandra och behöver inte följas linjärt utan ofta genomförs stegen parallellt (Svensson, 2019). Steg ett “bekanta sig med det empiriska materialet” innebär att gå igenom materialet så att det känns att det finns en medvetenhet om innehållet på en mer övergripande nivå. Andra steget “organisera det empiriska materialet” innebär att

texter organiseras så att det blir möjligt att hitta likheter och skillnader mellan olika texter. Det är en förutsättning för att kunna genomföra en analys. Steg tre “närläsning” innebär att texterna läses igenom och analyseras på ett djupgående och fokuserat sätt. I steg fyra sker en “tematisering” av kompetenserna för att kunna genomföra en uppdelning av det som blir klarlagt under analysen. Det gäller att hitta likheter bland olika texter för att kunna uttala sig och göra jämförelser med texter som skiljer sig åt. I steg fem sker slutligen en “kontextualisering” (Svensson, 2019). “Kontextualisering innebär att den analyserade texten placeras i sitt sociala, politiska eller historiska sammanhang” (Svensson, 2019 s. 146).

Uppsatsen bygger på en kvalitativ analys av texter i form av anställningsannonser. Vid vår textanalys skedde en tolkning där olika meningar identifierades som indikerade olika önskemål om kompetenser. En kvalitativ text är en organiserad textmassa som kan ha olika syften beroende på vilket budskap som förmedlas (Bergström & Boréus, 2018). Om en text är formulerad på ett enkelt sätt med begränsade tolkningsmöjligheter minskar risken för missuppfattningar. Kvalitativa texter skiljer sig ofta från varandra, vilket är en naturlig följd av vem som har formulerat texten. Risker vid alla former av textanalyser är att det sker en tolkning som skiljer mellan den som har formulerat texten och läsarens tolkning. Olika texter är formulerade med olika mål och är dessutom ämnade för olika målgrupper. Vid textanalys finns det enligt Bergström & Boréus (2018) fyra tolkningsstrategier där den första är att den som analyserar texten är adressat, den andra strategin har fokus på avsändaren, den tredje strategin har fokus på mottagaren medan den avslutande strategin har fokus på diskursens betydelse. Alla textanalyser bygger på tolkningar som potentiellt kan misstolkas (Bergström & Boréus, 2018).

3.6 Analys

Utgångspunkten för studien var att genomföra en kvalitativ analys av de tolv kompetenserna i de 38 anställningsannonserna som vi laddade ner den 2 april 2020. Initialt genomfördes en genomläsning av annonserna för att få en överblick och en känsla för innehållet. I nästa steg organiserades annonserna på ett sådant sätt att likheter och skillnader i de olika annonserna kunde identifieras. Efter organiseringen genomfördes en “närläsning” (Svensson, 2019 s. 132). Sedan gjordes en tematisering av kompetenserna där det togs fram en mer detaljerad genomgång av likheter och skillnader som analyserades. Parallellt med tematiseringen så

placerades tolkningen och analysen i ett sammanhang där kompetensbegreppen klargjordes i relation till situationer och miljö.

3.7 Validitet och reliabilitet

Validitet handlar om att mäta vad man vill mäta medan reliabiliteten handlar om att mätinstrumentet är tillförlitligt (Bryman, 2018). Tillförlitlig reliabilitet handlar om att kunna identifiera de tolv kompetenserna i annonserna. Reliabiliteten är avgörande för tillförlitligheten i vår analysmodell, alltså att kunna identifiera rätt kompetens. God validitet medför att resultat kan generaliseras men eftersom vårt urval var begränsat och empirin analyserades med hjälp av diskursanalys där tolkningsutrymmet är stort så blir det svårt att få yttre validitet och generalisera vårt resultat (Bryman, 2018).

3.8 Kritiska reflektioner

Tolkningsmöjligheter

En textanalys bygger på tolkningar som kan skilja beroende på vem som gör tolkningen och vilket analysinstrument som används. Som student eller forskare är det viktigt att försöka identifiera vilka fördomar eller preferenser som kan färga en analys eller genomgång av empiriskt material. För att någon ska kunna replikera en studie är det av stor vikt att tillvägagångssättet är dokumenterat så noggrant som möjligt, men vid text- eller diskursanalys finns det mer subjektiva tolkningsmöjligheter än vid val av andra metoder (Boréus & Bergström, 2018).

Överlappande kompetensområden

Det finns en risk för att vissa kompetenser kan vara överlappande och tolkas på samma sätt (Shek & Leung, 2016). Det beror på såväl kontext som konstruktionen av analysverktyget. Exempelvis social och kommunikations samt interkulturell och demokratisk kompetens är områden som lätt kan förväxlas med varandra. Detta är några av de valda kompetenserna där risken finns att de tolkas som en och samma kompetens. Ett val gjordes därför att för tydlighets skull vara noga med att definiera och separera kompetenserna som undersöktes i anställningsannonserna. Som Illeris (2013) nämner kan det finnas kompetensområden som inte omfattas i en modell som exempelvis i analysmodellen som vi utgick ifrån då det lades till två kompetenser. Det finns en risk att vi kan missa kompetenser som inte omfattas av våra definitioner i analysmodellen.

4. Resultat och analys

Vårt resultat är organiserat utifrån de kompetenser som DeSeCo (2005) och det danska utbildningsministeriet definierat. De 38 chefsannonserna har vi kategoriserat i följande områden:

- chef socialt arbete (är chefer inom socionomområdet samt hälso och sjukvård)
- chef offentlig förvaltning (chefer inom offentlig myndighetsutövning med koppling till politisk huvudman)
- chef skola (utbildningschefer, skolledare och rektorer)
- specialistchefer (kommunikations, gatuschef, hr-chef, kökschef, boendechef, administrativ chef, kulturchef, transportchef, fastighetschef, kriminalvårdsinspektörer och verkställande direktör).

Nedan kommer en mer detaljerad presentation av olika anställningsannonser och hur vi har kategoriserat dem.

Chef socialt arbete

Det finns åtta annonser med titeln enhetschef inom socialtjänst och en enhetschef för hälso- och sjukvård. Bland annonserna finns det även en föreståndare för äldreboende och en enhetschef inom social omsorg som vi tyckte passade in under denna rubrik. Totalt elva annonser inom socialt arbete.

Chef offentlig förvaltning

Under denna rubrik identifierades en kontorschef offentlig förvaltning, tre enhetschefer offentlig förvaltning, en förvaltningschef inom kommun, en kommundirektör samt en sektionschef offentlig förvaltning. Sju annonser passade in.

Chef skola

På denna del placerades två biträdande rektorer, tre rektorer, en utbildningschef, en antagningschef för utbildning och en förskolechef. Totalt åtta annonser.

Specialistchefer

Här placerades yrkestitlar som en kökschef, en boendechef inom kommun, en personalchef/HR-chef och en administrativ chef. Även titlar som en kulturchef, en

informationschef/kommunikationschef, en transportchef, en gatuchef, en fastighetschef, två kriminalvårdsinspektörer samt en verkställande direktör hamnade under temat specialist chefer. Tolv annonser placerades in.

4.1 Identifierade kompetenser i samtliga annonser

Tabell 1

Tabellen nedan visar vilka kompetenser som efterfrågas i respektive annons. Siffrorna 1-12 i tabellen motsvarar följande kompetenser: 1. literacykompetens, 2. lärandekompetens, 3 självstyrningskompetens, 4 kreativ och innovativ kompetens, 5. social kompetens, 6. kommunikationskompetens, 7. Interkulturell kompetens, 8. demokratisk kompetens, 9. hälsokompetens, 10. miljökompetens, 11. teknisk kompetens och 12. ekonomisk kompetens.

Tabell 1

Annons	Yrke	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Enhetschef inom socialtjänst	X		X		X	X	X	X	X			X
2	Kontorschef offentlig förvaltning	X	X	X			X	X					
3	Enhetschef inom socialtjänst	X				X				X		X	
4	Enhetschef inom socialtjänst	X				X	X			X			X
5	Kökschef	X		X	X	X	X			X	X	X	
6	Boendechef kommun					X	X	X		X		X	X
7	Kriminalvårdsinspektör	X				X	X	X		X			X
8	Kriminalvårdsinspektör			X		X	X	X		X			X
9	Biträdande rektor	X	X	X	X	X	X			X			
10	Enhetschef offentlig förvaltning	X			X		X			X		X	X
11	Kommundirektör				X	X	X		X				
12	Förvaltningschef kommun				X	X	X		X				X
13	Rektor	X				X	X	X		X			X
14	Personalchef/HR-chef		X		X	X	X			X			X
15	Föreståndare äldreboende	X		X		X	X	X		X			
16	Rektor					X	X	X		X			
17	Administrativ chef	X			X	X	X			X			X
18	Verkställande direktör	X		X		X	X		X		X		X
19	Enhetschef inom socialtjänst	X	X	X		X	X						X
20	Kulturchef					X	X	X	X				X
21	Enhetschef inom socialtjänst	X				X	X	X		X			X
22	Sektionschef offentlig förvaltning	X			X	X	X		X	X	X		
23	Enhetschef hälso- och sjukvård	X				X				X			X
24	Biträdande rektor	X		X	X	X	X	X					
25	Enhetschef inom social omsorg	X	X		X	X	X						X
26	Enhetschef offentlig förvaltning	X				X		X	X	X			X

27	Informationschef/kommunikationschef	X		X	X	X	X		X				X
28	Utbildningschef	X		X		X	X		X	X			X
29	Antagningschef utbildning	X			X		X		X				X
30	Rektor	X			X	X	X			X			X
31	Enhetschef inom socialtjänst	X			X	X			X				X
32	Transportchef	X			X	X	X						X
33	Gatuchef				X	X	X	X	X				
34	Enhetschef inom socialtjänst	X			X	X	X	X		X			X
35	Enhetschef inom socialtjänst	X		X	X	X	X			X			X
36	Fastighetschef	X				X	X			X			X X
37	Enhetschef offentlig förvaltning	X			X	X	X		X				X X
38	Förskolechef				X	X	X			X			X

4.2 Hur kompetenserna skrivs fram i enskilda annonser

I denna del kommer vi att ge exempel i form av citat från några av de utvalda anställningsannonserna. De valda citaten illustrerar hur de specifika kompetenserna efterfrågas av arbetsgivare. Detta ligger sedan som grund till vår analys. Under respektive kompetens återfinns en minitabell där det redovisas i vilka annonser som kompetensen finns i. Tabellen i dess helhet återfinns i bilaga 1.

Litteracykompetens

“Eftersom dokumentation är en central del av enhetschefens uppdrag så krävs det att du har god vana att arbeta i olika typer av dokumenteringssystem såsom Stratsys. Förutom god förmåga att uttrycka dig i tal och skrift på svenska behöver du också ha goda språkkunskaper i engelska då en stor andel av vår målgrupp inte har svenska som förstaspråk” - Annons 1

“Det innebär att du leder verksamheten mot en evidensbaserad praktik i det sociala arbetet och en rättssäker handläggning” - Annons 4

“I arbetsuppgifterna ingår även kontakt med allmänheten via mail, brev samt att medverka i framtagandet av strategiska planer inom verksamhetsområdet” - Annons 10

Kompetensen beskrivs som förmåga att hantera skriftliga dokument, språk och juridik. När literacykompetens efterfrågas formuleras det som i exempelannonserna 1, 4 och 10 ovan. Annons 1 är ett exempel på en mer genomarbetad och utförlig beskrivning än flertalet av andra annonser på vad som efterfrågas då flera aspekter av kompetensen lyfts. I annons 4 förutsätter evidensbaserad praktik och rättssäker handläggning literacykompetens eftersom den chef som söker tjänsten förväntas förhålla sig till och ta till sig lagar samt information om

hur verksamheten ska bedrivas. Slutligen i annons 10 förutsätter tjänsten att den potentiella chefskandidaten ska kunna formulera och läsa brev, mail och delta i framtagandet av planer. Literacy kompetens efterfrågas i 29 av 38 anställningsannonser. Det framstår därmed som viktigt för chefer att kunna formulera och förstå skriftlig dokumentation vilket garanterar rättssäkerhet samt tillförlitlighet i offentliga organisationer (Illeris, 2013).

Kompetenser	Annonser	Summa
Literacykompetens	1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37	29 arbetsannonser

Lärandekompetens

“På uppdrag omvärldsbevakar och analyserar du för att sedan omsätta detta i strategier. Du ska inom sektorn påverka och ge stöd i att tillämpa dessa strategier som leder till verksamhetsutveckling. Vidare vill vi att du utvecklar, tillämpar och lär ut metoder och verktyg i förbättringsarbete” - Annons 2

“Vill du bli en av oss på HR avdelningen på vår nya förskoleförvaltning där vi har roligt på arbetet och där du har stora möjligheter till att påverka ditt arbete och utvecklas i din roll? ... Det innebär att du behöver ha en stor nyfikenhet inför, och att vilja bidra med att tänka nytt och att leda i förändring” - Annons 14

“Du implementerar vidare förhållningssättet "Signs of Safety" i enheten samt arbetar med ett visualiserat förbättringsarbete [...]. [...] Du drivs av att utveckla nya arbetssätt som är anpassade till våra brukares behov, omvärldens förutsättningar och samhällets resurser” - Annons 19

Lärandekompetens framstår här som individens vilja samt potential till att anamma ny kunskap. Annons 2 lägger fokus på verksamhetsutveckling där en chef förväntas kunna ta till sig och lära nytt för att sedan utveckla verksamheten. I annons 14 är fokus på att lära och utvecklas i sin roll, att tänka nytt och leda i förändring. Sist i annons 19 förutsätts en potentiell chef att lära sig och utveckla nya arbetssätt. Lärandekompetens efterfrågas uttryckligen i endast fem av 38 anställningsannonser. För att en person skall bli aktuell för en chefstjänst är en förutsättning att personen också ska ha en förmåga att lära sig (Illeris, 2013). Det kan vara så att lärandekompetens är så självklart eller underförstått att det inte efterfrågas.

Kompetenser	Annonser	Summa
Lärandekompetens	2, 9, 14, 19, 25	5 arbetsannonser

Självstyrningskompetens

“Du ska kunna arbeta självständigt samt organisera och prioritera arbetet på ett effektivt sätt” - Annonser 15

“Som enhetschef ansvarar du självständigt för enheten med uppdrag från områdeschefen och kan överblicka ditt eget ansvarsområde samt sätta den egna verksamhetens betydelse i ett större sammanhang” - Annonser 35

“Du har god förmåga att fatta beslut och ta ansvar. Du tänker strategiskt och har ett brett perspektiv på frågor. Du tar stort ansvar för ditt uppdrag, strukturerar själv ditt angreppssätt och driver dina processer framåt, sätter upp och håller tidsramar” - Annonser 28

Självstyrningskompetensen framstår som att en potentiell chefskandidat ska ha en förmåga att själv strukturera och genomföra sitt arbete. Annonser 15 är kort och kärnfull med att chefen ska kunna arbeta självständigt. Även annonser 35 poängterar självstyrningskompetensen och dessutom förmågan att se verksamheten i ett större sammanhang. I annonser 28 följer en specifik beskrivning av vad som förväntas av den jobbsökande där hen förväntas vara självgående och leverera. Kompetensen efterfrågas i tolv av 38 anställningsannonser. I ungefär en tredjedel av annonserna söker offentliga arbetsgivare självstyrning som innebär kompetensen att styra sin egen arbetssituation (Illeris, 2013).

Kompetenser	Annonser	Summa
Självstyrningskompetens	1, 2, 5, 8, 9, 15, 18, 19, 24, 27, 28, 35	12 arbetsannonser

Kreativ och innovativ kompetens

“Gatu- och parkavdelningen har många spännande arbeten igång och även framför sig. Avdelningen jobbar oftast i nära samverkan med andra delar av kommunens organisation. Det kommer att ställas krav på din förmåga att planera, se komplexa samband och att hantera saker som uppstår på vägen på ett kreativt sätt” - Annonser - 37

“Det är meriterande om du har tidigare erfarenhet av ledningsarbete i skola samt erfarenhet av att utveckla arbetet med pedagogiska processer, exempelvis formativ bedömning” - Annonser 24

“Du har förmåga att överblicka ditt eget ansvarsområde samt sätta den egna verksamhetens betydelse i ett större sammanhang. Du visar intresse för och samverkar i övergripande frågor för att skapa mervärde och du ser möjligheter i förändringar” - Annonser 34

Kreativ och innovativ kompetens kan tolkas som att se lösningar där andra stannar upp och att försöka hitta nya vägar för arbete. I annons 37 ovan avslutas citatet med att betona att det gäller att kunna hantera det vad som uppstår längst vägen på ett kreativt sätt, speciellt med tanke på att annonsen efterlyser en gatuchof. Annons 24 efterlyser kompetensen att utveckla pedagogiska processer där kreativitet är en central komponent. Slutligen efterfrågas det en förmåga att se möjligheter i förändringar i annons 34 där kreativitet och innovation är en nyckel för att kunna prestera där andra stannar upp. Att vara kreativ och innovativ är något som efterfrågas i 20 av de 38 anställningsannonserna. Över hälften av annonserna efterlyser en chef som ska vara kapabel att agera kreativt och innovativt. När en verksamhet fastnar i ett läge där produktion eller verksamhet riskerar att stanna upp så är det åtråvärt om det finns personer på ledande positioner som kan komma på lösningar för att komma vidare (Illeris, 2013).

Kompetenser	Annonser	Summa
Kreativ och innovativ kompetens	5, 9, 10, 11, 12, 14, 17, 22, 24, 25, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38	20 arbetsannonser

Social kompetens

“Du är kommunikativ, har en ledarstil som präglas av öppenhet och tillit och ser värdet i att nå resultat genom samverkan” - Annons 12

Vi söker en chef som är stabil och trygg i sitt ledarskap.

Då du kommer att samarbeta med andra förvaltningar och med stödfunktionerna behöver du ha förmågan att skapa en god dialog och fungerande relationer mellan verksamheterna - Annons 5

“Som ledare engagerar, inspirerar och skapar du en motiverande och effektiv organisation och tydliggör verksamhetens mål och medarbetarnas uppdrag och ansvar att följa lagstiftning och kommunala riktlinjer” - Annons 18

Social kompetens framställs som att kunna hantera medarbetare, kunder och kollegor på ett sådant sätt att alla känner sig väl behandlade. Den första annonsen nummer 12 är kort och kompakt men lyfter värdet av öppenhet och förtroende där samverkan ses som centralt. Annons 5 pekar på att chefen ska kunna skapa fungerande relationer mellan olika verksamheter. Annons 18 är ett exempel på en annons där den sociala kompetensen finns med men samtidigt betonas uppdraget för medarbetarna att följa lagstiftning och regler. Social kompetens är något som förekommer i 35 av 38 anställningsannonser. Det är av stor relevans att en chef ska ha en förmåga att vara lyhörd och duktig på att ta hand om sin personal (Illeris, 2013).

Kompetenser	Annonser	Summa
Social kompetens	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38	35 arbetsannonser

Kommunikationskompetens

“Du kommunicerar på ett tydligt sätt och säkerställer att budskap når fram och att förväntningarna är klara för alla berörda parter. Du har en väl utvecklad förmåga att uttrycka dig i tal och skrift, på såväl svenska som engelska” - Annonser 28

“Du är van att kommunicera och engagera dig på olika nivåer i organisationen” - Annonser 14

“Vi söker dig som gillar och har lätt för kommunikation i olika former och som är drivande och vill föra utvecklingen framåt” - Annonser 10

Att kunna kommunicera på ett sådant sätt att ett budskap överförs på ett tydligt sätt kan anses vara en kompetens som är avgörande även när andra kompetenser ska kunna användas. Annonser 28 beskriver kommunikation i både muntlig och skriftlig form samt på både svenska och engelska. Den är ett bra exempel på hur kompetensen efterfrågas och det utvecklas hur en kommunikativ chef ska agera på ett lämpligt sätt. Annonser 14 beskriver hur en chefskandidat bör kunna kommunicera med olika nivåer i organisationen. I annonser 10 betonas chefens förmåga att genom kommunikation utveckla verksamheten vidare. Kommunikationskompetens efterfrågas i 34 av 38 anställningsannonser. Chefer har ofta en roll där de är ambassadörer för en verksamhet och förväntas kunna kommunicera både med medarbetare inom organisationen såväl som med aktörer utanför organisationen (Illeris, 2013).

Kompetenser	Annonser	Summa
Kommunikationskompetens	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38	34 arbetsannonser

Interkulturell kompetens

“Du delar Kriminalvårdens grundläggande värderingar om en human människosyn, respekt för individen och tron på människans vilja och förmåga att utvecklas. Du är medveten om och har förståelse för hur bakgrund, kultur och grupptillhörighet påverkar dig själv och andra. Eftersom du är en förebild för dina medarbetare förväntas du med ditt förhållningssätt bidra till att alla blir likvärdigt bemötta” - Annonser 8

“Skolan präglas av ett gott arbetsklimat i personalgruppen och tillsammans med eleverna har all vi fokus på värdegrundsarbetet” - Annonser 13

“I arbetsgruppen du leder har du förmåga att skapa teamkänsla samt ett gott arbetsklimat och självklart delar du [...] värdegrund om öppenhet, etik och moral” - Annonser 34

Att kunna ha förståelse för att olika kulturella förutsättningar och uttryck skiljer sig åt är något som kan definieras som interkulturell kompetens. I annons 8 lyfts interkulturell kompetens på ett välbeskrivet sätt där individen står i fokus. Den chef som efterfrågas ska placeras inom kriminalvård där det finns en problematik som handlar om att man kan behöva möta och ha förståelse för individer med olika kulturella bakgrunder. Annonser 13 lägger fokus på att arbeta med värdegrundsarbete i skolmiljö där interkulturell kompetens hos en chef kan göra stor skillnad för hur elevers utvecklingsmöjligheter gestaltar sig. Annonser 34 lyfter vikten av samarbete i kombination med interkulturell kompetens då chefskandidaten förväntas kunna förstå och bygga nätverk samt anpassa sig efter situation och person. Interkulturell kompetens efterfrågas i 14 av 38 anställningsannonser. Interkulturell förståelse bygger på att kunna se världen ur ett större perspektiv än individens eget (Illeris, 2013).

Kompetenser	Annonser	Summa
Interkulturell kompetens	1,2, 6, 7, 8, 13, 15, 16, 20, 21, 24, 26, 33, 34	14 arbetsannonser

Demokratisk kompetens

“Du verkar för ett nationellt, regionalt och kommunalt samarbete där du har ett stort engagemang i omvärldsbevakning. Du leder en publik organisation som ska möta ett föränderligt samhälle och bibehålla samt utveckla en hög kvalitet till kommunens invånare” - Annonser 11

“Som VD för [...] Parkerings AB arbetar du långsiktigt och med helhetsstänk i nära samarbete med styrelsen. Du utvecklar bolagets strategiska frågor utifrån vårt uppdrag att främja förändrade resvanor, förenkla resandet, samt att aktivt bidra i stadsutvecklingen. Du leder

bolagets verksamhet utifrån [...] gemensamma riktlinjer, regler och förhållningssätt, med målet att bedriva en affärsmässig verksamhet enligt ägardirektiv och av styrelsen antagen affärsplan” - Annon 18

“Du och dina medarbetare har som uppgift att ta hand om stadens offentliga rum och anläggningar så att alla i staden kan färdas, vistas och verka under bästa möjliga förutsättningar. Eftersom staden växer snabbt och intensivt växer också uppdraget. Det ställer extra höga krav på din förmåga att balansera kundbehov mot tillgängliga medel. Det gör att ditt uppdrag blir avgörande för att vår stad ska vara riktigt attraktiv att leva i” - Annon 33

Demokratisk kompetens kan tolkas som förmågan att kunna verka i en politisk miljö. I annons 11 efterlyses en chef som ska kunna verka kommunalt, regionalt och nationellt. Fokus ligger på att kunna hantera en omvärld som förändras och ha medborgarnas bästa i fokus. I annons 18 betonas det demokratiska uppdraget i kombination med regler och affärsmässighet. Annonserna kommer från ett kommunalt bolag med vinstintresse men där det markerats att det är offentlig huvudman. I annons 33 är den demokratiska kompetensen nedtonad men av citatet framgår att det är stadens bästa som är i fokus. Det söks en chef som ska kunna verka i politisk miljö (Illeris, 2013). Demokratisk kompetens efterfrågas i 13 av 38 anställningsannonser.

Kompetenser	Annonser	Summa
Demokratisk kompetens	1, 11, 12, 18, 20, 22, 26, 27, 28, 29, 31, 33, 37	13 arbetsannonser

Hälsokompetens

“Det är avdelningsföreståndaren som ansvarar för att tillse en schemasättning som följer aktuella riktlinjer, att den utgör grund för en god arbetsmiljö och främjar möjlighet till behandling. Du samverkar med avdelningens skyddsombud för att uppmärksamma risker i arbetsmiljön och arbetar systematiskt med dessa frågor” - Annon 3

” resursteamet vänder sig till vuxna personer med komplex, sammansatt psykisk sjukdom och pågående missbruk. Ofta hemlösa och i stort behov av samordnade insatser. Verksamheten består av personal från två huvudmän, sjukvård och socialtjänst som är samlokaliserade och arbetar tillsammans. Uppdraget är att i samverkan med sjukvården kartlägga och ge samordnade vård- och stödinsatser till personer som inte kan tillgodogöra sig traditionella behandlings- och stödinsatserna som erbjuds.” - Annon 6

“I rollen som rektor leder du arbetet mot ett gott arbetsklimat där arbetet för elever och personal präglas av lust att lära och allas delaktighet” - Annon 13

Hälsokompetens kan ses som förmågan att verka för medarbetarnas välmående. Anställningsannons 3 visar på hur viktigt det är att tänka och samarbeta när det kommer till arbetsmiljön samt kunna se till helhetsbilden och vikten av att inte belasta medarbetarna för mycket så det leder till negativa konsekvenser. Vidare tar annons 6 upp vikten av förebyggande insatser till redan befintliga skador som en slags stödinsats. Slutligen annons 13 visar vikten av att alla är med och deltar i aktiviteter för att inte känna sig exkluderade samt öka viljan till att medverka hos deltagarna. Hälsokompetens efterfrågas i 24 av 38 anställningsannonser. Medarbetares hälsa är en förutsättning för en hälsosam organisation (Illeris, 2013).

Kompetenser	Annonser	Summa
Hälsokompetens	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 26, 28, 30, 34, 35, 36, 38	24 arbetsannonser

Miljökompetens

“Det är även meriterande om du har arbetslivserfarenhet inom miljösektorns område” - Annonser 5

“Inom verksamheten finns hög kompetens hos medarbetarna och en vilja att utifrån uppsatta mål utveckla staden genom ett hållbart perspektiv med miljön i fokus” - Annonser 18

“Avdelningens övergripande arbete handlar om att ge stöd till verksamheten i form av omvärldsbevakning, stöd i interna utvecklingsinitiativ, samordning av tvärprocesser så som folkhälsa, digitalisering, kommunikation, miljöfrågor med mera samt uppföljning av process, projekt och verksamhetsuppföljning i delårs- och årsrapporter” - Annonser 22

Kompetensen kan framställas som att individen ska vara medveten om och försöka minimera klimatavtrycket inom verksamheten. Anställningsannons 5 går direkt in på att individen måste ha det miljövänliga tänket för den utlysta tjänsten. I annonsen efterfrågas kompetensen direkt genom en förfrågan om arbetslivserfarenhet av miljöarbete. Vidare tar annons 18 upp viljan och motivationen hos medarbetare till att förbättra miljön. I annons 22 tas upp att de har insatser som stödjer bland annat miljöfrågor för att verksamheten ska kunna utvecklas och bli bättre inom området. Miljökompetens efterfrågas i tre av 38 anställningsannonser. Att hushålla med miljön är en framgångsfaktor för organisationer (Illeris, 2013).

Kompetenser	Annonser	Summa
Miljökompetens	5, 18, 22	3 arbetsannonser

Teknisk kompetens

“De viktigaste uppgifterna är, att förvalta och utveckla underhållsplan och därtill kopplade instruktioner och annan teknisk dokumentation, skapa och uppdatera långsiktig underhållsplanering samt utveckla metoder och verktyg i produktionen på depåerna” - Annonser 32

“Du har ansvar för ett geografiskt område vad gäller såväl teknisk som ekonomisk förvaltning och rapporterar till distriktschefen” - Annonser 36

“Goda kunskaper i egenkontroll och HACCP samt B-körkort är ett krav” - Annonser 5

Teknisk kompetens går att tolka som förmågan att kunna hantera teknik och tekniska maskiner (OECD, 2005). Av annonser 32 framgår att den utannonserade tjänsten är teknisk och kräver kunskap på både mikro och organisationsnivå. Även annonser 36 berör en teknisk tjänst men är på mer övergripande nivå utan att arbetsuppgifter definieras specifikt. Annonser 5 anger bilkörkort och kunskap om ett tekniskt system. Teknisk kompetens efterfrågas i sju av 38 anställningsannonser.

Kompetenser	Annonser	Summa
Teknisk kompetens	3, 5, 6, 10, 32, 36, 37	7 arbetsannonser

Ekonomisk kompetens

“Du, tillsammans med din grupp säkerställer ärendehanteringsprocessen och levererar kvalitativa lönetjänster via telefon och ärendehanteringssystem” Annonser 17

“Du är van vid att arbeta med ekonomisk styrning och har erfarenhet av eller god förståelse för arbetet i en politisk styrd organisation” - Annonser 18

“Den person vi söker är en engagerad, strukturerad och tydlig ledare med några års cheferfarenhet vilken innefattar personal-, verksamhets- och budgetansvar” - Annonser 29

Medvetenhet om verksamhetens budget- samt ekonomifrågor inom det aktuella området kan anses ingå i kompetensen (OECD, 2005). I annonser 17 uppmärksammas det att det är kvalitativa lönetjänster som är i fokus för tjänsten. Annonser 18 efterfrågar en chefskandidat med erfarenhet av att arbeta med ekonomisk styrning. Slutligen tar annonser 19 upp budgetansvar och är ett vanligt exempel på hur kompetensen efterfrågas i många annonser.

Ekonomisk kompetens efterfrågas i 27 av 38 anställningsannonser. Sammantaget visar annonserna att chefer ofta har ett ekonomiskt budgetansvar för en enhet eller avdelning därför förekommer ekonomisk kompetens frekvent.

Kompetenser	Annonser	Summa
Ekonomisk kompetens	1, 4, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 35, 36, 37, 38	27 arbetsannonser

5. Sammanfattande analys

Nedan följer en analys på generell nivå av de 12 kompetenserna som utgör vårt analysverktyg i relation till empirin i de 38 anställningsannonserna. Ambitionen är att sätta kompetenserna i förhållande till teori och relevant forskning. Om man ser till de underliggande förutsättningarna så är det mycket som är underförstått då kompetenserna inte efterfrågas specifikt utan överlappar varandra. Exempel på detta är social kompetens och kommunikationskompetens (Shek & Leung, 2016).

Vid en analys är det ett par kompetenser som förekommer oftare i de olika anställningsannonser och de är social kompetens, kommunikationskompetens, literacykompetens och ekonomisk kompetens. Att social kompetens och kommunikationskompetens är de vanligast förekommande kompetenserna är en följd av att arbete i de allra flesta fall bygger på samverkan mellan olika medarbetare. I samband med vår textanalys har ett mönster blivit tydligt att de två kompetenserna presenteras ihop, ofta sammanvävt i samma mening. Literacykompetens har också kopplingar till kommunikationskompetens då literacy är formulering av kommunikation i dokumentform eller IT-program. Den fjärde vanligaste förekommande kompetensen är ekonomisk kompetens vilket är en naturlig följd av att i chefsuppdrag ingår ofta ekonomiskt ansvar. Hälsokompetens återfinns oftast i annonserna i anslutning till arbetsmiljöansvar och det ingår i chefsmandatet att tillse att medarbetarna mår bra. Kompetensen som följer därpå är kreativ och innovativ kompetens där chefer sökes som har förmåga att improvisera i ungefär hälften av annonserna. Interkulturell och demokratisk kompetens efterfrågas på ungefär samma nivå och även dessa två kompetenser har överlappande kvaliteter. Självstyrningskompetens och teknisk kompetens är ganska ovanliga. De två kompetenser som efterfrågas i minst antal annonser är lärandekompetens och miljökompetens. Elkins (2003) skriver om att gruppens kompetens och lärande är beroende av chefens lärande. Lärandekompetens efterfrågades i enbart fem av annonserna trots att gruppens kompetens är beroende av chefens lärandekompetens. Vidare belyser Ellström & Kock (2009) vikten av kompetenser hos både chefer och övriga medarbetare då det gynnar verksamhetens utveckling. Lärandekompetens sett till förmåga att tillgodogöra sig kompetensutveckling blir avgörande för den grad av expertis som en chef uppnår (Jarvis, 2009).

I anställningsannonserna kan man se att olika tjänster kräver olika många kompetenser. Det kan även vara så att samma yrkestitel inte efterfrågar lika många kompetenser, detta kan bero på hur annonserna är formade eller vilken verksamhet det handlar om. Det som fångade vårt intresse var att annonsen för en förvaltningschef efterfrågade bara fem kompetenser medan annonsen för en biträdande rektorstjänst efterfrågade sju kompetenser. Även här kan det se olika ut beroende på vilken kommun eller verksamhet det handlar om, då vissa efterfrågar fler kompetenser även vid högre chefskap.

6. Diskussion och slutsatser

Vårt syfte med uppsatsen har varit att få en bild av vilka kompetenser som efterfrågas i anställningsannonser för chefer inom offentlig sektor. Detta genom att undersöka och analysera kompetenserna i 38 anställningsannonser i en avgränsad region. Våra tre forskningsfrågor löd:

- Vilka kompetenser skrivs fram som viktiga i annonserna?
- Hur motiveras dessa kompetenser i annonserna?
- Skiljer sig kompetenserna åt mellan olika chefsannonser?

För att besvara den första frågan är de kompetenser som förekommer oftast i anställningsannonserna social kompetens, kommunikationskompetens, literacykompetens samt ekonomisk kompetens. Det går att diskutera om frekvensen av förekomst av kompetenser är vad som är viktigt då olika chefstjänster ställer olika krav. På en specifik tjänst kan exempelvis miljökompetens vara första prioritet medan social kompetens är nedtonat. Vi ser dock ett mönster där det absolut viktigaste är social interaktion i form av social kompetens kombinerat med kommunikationskompetens (Engström & Lundin, 2018).

På fråga två diskuteras hur kompetenserna motiveras i annonserna, varför de framställs som viktiga och hur det är kopplat till chefskapet.

- Literacykompetens motiveras genom att arbetsgivare efterfrågar kompetens att kunna hantera språk, dokument och lagar. I annonserna läggs en vikt på att chefer behöver behärska förmågan att kunna använda sig av dokument formulerade av andra samt att skapa egna instruktioner. Eftersom kompetensen efterfrågas i en majoritet av annonserna blir det tydligt att chefer förväntas vara duktiga på att använda sig av texter i olika form samt själv formulera begriplig information.
- Lärandekompetens motiveras genom att chefer bör kunna lära sig och utvecklas i sin chefsroll. Kompetensen är viktig då en chefs förmåga att lära är till fördel för organisationens utveckling. Lärandekompetens efterfrågas i endast fem annonser vilket visar på att antingen efterfrågas inte kompetensen eller så är detta något som är underförstått att en chef ska besitta.
- Självestyrningskompetens motiveras i annonserna genom förmågan att själv kunna strukturera sitt arbete. Det framstår som viktigt i annonserna att en chef ska kunna

lösa hinder som uppstår i arbetsuppgifterna utan att bli passiv. En chef bör kunna styra sig själv om hen ska kunna styra andra.

- Kreativ och innovativ kompetens motiveras i annonserna genom att chefen ska ha ett lösningsfokus och kunna upptäcka möjligheter. En chef ska kunna leda medarbetare framåt och se möjligheter där andra ser hinder.
- Social kompetens motiveras som förmåga att samverka och skapa god stämning. En chef verkar i en roll där hen har ett övergripande ansvar för sina medarbetare vilket också gör att kompetensen betraktas som viktig och efterfrågas i nästan samtliga annonser.
- Kommunikationskompetens motiveras i annonserna som förmåga att kommunicera med medarbetare och aktörer både inom och utom en organisation. Att kunna kommunicera och förmedla rätt budskap är en central del av chefsrollen och ses som viktigt för att undvika missförstånd i arbetsuppgifterna.
- Interkulturell kompetens motiveras i annonserna som en förmåga att se styrkor i olikheter. Genom att se fördelar med olikheter hos medarbetare kan en chef nyttja deras styrkor och stärka verksamheten. Många verksamheter måste också anpassas till ett mångfaldsperspektiv för att alla ska bli rättvist bemötta.
- Demokratisk kompetens motiveras i annonserna som att en chef söks som kan förhålla sig till den politiska dimensionen. I annonserna ses kompetensen som viktig för chefer som ska interagera med politisk ledning. I vissa chefsuppdrag ingår samspel med politiker, särskilt när chefer agerar på högre ledningsnivå.
- Hälsokompetens motiveras i annonserna ofta genom betoning på chefens arbetsmiljöansvar. I chefsskapet finns tydliga lagkrav på att en chef ska ta ansvar för sina medarbetares hälsa.
- Miljökompetens motiveras i annonserna genom att chefen ska ha tidigare erfarenhet inom miljöarbete eller ha förståelse för verksamhetens belastning på miljön. Kompetensen efterfrågas bara i tre annonser vilket är tankeväckande då en stor del av debatten i media har miljöanknytning. I de annonser där kompetensen efterfrågas läggs stor betoning på chefens roll i miljöarbetet.
- Teknisk kompetens motiveras i annonserna som förmåga att hantera maskiner och tekniska system. För chefer inom tekniska specialfunktioner är det viktigt att kunna behärska kompetensen. Det går att diskutera om det har blivit en mer framträdande uppdelning av speciella yrkesområden vilket gör att teknisk kompetens förekommer i relativt få annonser.

- Ekonomisk kompetens motiveras i annonserna som till exempel chefsarbete i ekonomiska enheter eller att arbeta med budgetansvar. Kompetensen är viktig då de flesta chefer har någon form av ekonomiskt ansvar för en avgränsad enhet.

Slutligen för att besvara vår fråga tre ser vi ett tydligt mönster av hur olika annonser skiljer sig åt beroende på innehåll och struktur. Medan vissa annonser är detaljrika med fokus på att sälja in verksamheten såväl som att rekrytera en potentiell chefskandidat är andra annonser fattiga på detaljer. De fyra kategorierna chefer socialt arbete, chefer offentlig förvaltning, chefer skola samt specialistchefer avviker inte från varandra på ett sådant sätt att ett mönster blir tydligt. I samband med vår analys blev det tydligt att det inte fanns någon skillnad mellan exempelvis chefer inom socialt arbete och chefer inom skola. Vi har alltså inte hittat någon speciell kompetensprofil som går att urskilja i de olika kategorierna. Kategorierna hjälpte oss när vi tematiserade de olika annonserna i samband med vår textanalys, men de fyller ingen funktion i att dela upp olika annonser för att jämföra med en annan grupp av annonser. Alla chefsannonser ryms dessutom under kategorin chefer inom offentlig förvaltning. Den största skillnaden vi hittade i anställningsannonserna var att två annonser med samma yrkestitel skilde sig åt beroende på vilken kommun annonsen kom ifrån.

Det är problematiskt att göra en uppdelning av olika kompetenser och i vissa fall går det att ifrågasätta om det är rimligt eller möjligt. Vid en textanalys ingår det att göra tematiseringar och kontextualisering och Svensson (2019) visar på den subjektiva tolkningens faror.

Gränserna mellan de olika definitionerna kan förstås som flytande och tämligen abstrakta. Exempelvis kan social kompetens förstås som en del av en kommunikationskompetens och kanske kan en demokratisk kompetens också innefatta interkulturell kompetens. I likhet med Shek och Leung (2016) ser vi också ett problem med att de olika kompetensområdena delar många likheter med varandra. I vissa fall kan man se att högre chefstjänster ställer lägre krav på kompetens än i annonser för lägre chefspositioner. Det som vid första genomläsningarna sågs som ett klart mönster blev mer nyanserat när vi granskade annonserna mer ingående och inventerade i relation till alla annonser. Det finns alltså både chefstjänster för rekrytering till liknande tjänster där det i ena fallet efterfrågas fem kompetenser medan det i andra fallet krävs sju.

Det hade varit intressant om vi hade haft möjlighet att genomföra några intervjuer som vi sedan hade kunnat koppla till kompetenserna samt ledarskapsutbildningar. Då hade vi kunnat

se om det finns överlappning mellan det som beskrivs som innehåll i olika ledarskapsutbildningar och de kompetenskrav som ställs i anställningsannonser. Intervjuerna hade gjorts där målet skulle vara att se om ledare/chefer upplever att de får den kunskapen som efterfrågas i utbildningarna samt om utbildare upplever att de lär ut det som efterfrågas i anställningsannonserna. Intervjuerna kunde inte genomföras på grund av den rådande pandemin men empirin som ligger till grund för uppsatsen är dock tillräcklig för att besvara våra frågor och uppfylla vårt syfte inom ramen för en kandidatuppsats.

6.1. Rekommendationer vidare forskning

- Studien skulle kunna göras i privat verksamhet och jämföras med vår studie som är gjord i en offentlig verksamhet.
- En annan analysmodell skulle kunna användas på kompetenserna.
- Studera vilka kompetenser som kan identifieras i olika ledarskapsutbildningar och hur dessa relaterar till de kompetenser som skrivs fram i anställningsannonser.
- Det vore intressant att göra en nordisk jämförelse mellan anställningsannonser med grund i samma danska analysmodell.
- Studien skulle kunna genomföras i en större undersökning där fler anställningsannonser inkluderas.

7.Källförteckning

Alvesson, M. & Spicer A. (2012). Ledarskapsmetaforer. I M. Alvesson & A. Spicer (red.) *Ledarskapsmetaforer att förstå ledarskap i verkligheten* (s. 49-72). Lund: Studentlitteratur AB.

Boréus, K. & Bergström, G. (2018). Samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys. I K. Boréus & G. Bergström (red.) *Textens mening och makt: metodbok i samhällsvetenskaplig text- och diskursanalys* (s. 17-45). Lund: Studentlitteratur AB.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Stockholm: Liber.

DeSeCo Background paper. (2001). *Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo)*. Hämtad: 2020 -04 -27 Revised 2001. OECD.

Elkins, S.L. (20013), Transformational Learning in Leadership and Management Positions, Vol 14(3), 351-358. DOI: 10.1002/hrdg.1071

Ellström, P-E. & Kock, H. (2009). Competence development in the workplace concepts, strategies and effects. I K. Illeris (red.) *International perspectives on competence development developing skills and capabilities* (s. 34-54). New York: Routledge.

Engström, A. & Lundin, M. (2018). *Personalvetenskapliga perspektiv på kommunikation*. Stockholm: Liber.

Han, S. (2009). Competence commodification of human ability. I K. Illeris (red.) *International perspectives on competence development developing skills and capabilities* (s. 56 – 68). New York: Routledge.

Illeris, K. (2013). *Kompetens vad varför hur*. Lund: Studentlitteratur.

Jarvis, P. (2009). Learning to be an expert competence development and expertise. I K. Illeris (red.) *International perspectives on competence development developing skills and capabilities* (s. 99-109). New York: Routledge.

Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. Stockholm: Natur & kultur.

Lätt, C. (2015). *Ny som chef - Ny som ledare*. Stockholm: Liber.

McClelland, D. C (1973). Testing for competency rather than for intelligence, *American Psychologist*, 28(1), 1-14. DOI 10.1037/h0034092

Sawchuk, P. (2009). Labour perspectives on the new politics of skill and competence formation. International reflections. I K. Illeris (red) *International perspectives on competence development developing skills and capabilities* (s. 124-138). New York: Routledge.

Shek, D.T.L., Leung, J.T.Y. (2016). Developing social competence in *a subject on leadership and intrapersonal development*, Vol.15(2), 165-173. DOI:10.1515/ijdh-2016-0706

Svensson, P. (2019). *Diskursanalys*. Lund: Studentlitteratur.

8. Bilagor

8.1 Bilaga 1

Tabell 1

Kompetenser	Annonser	Summa
Literacykompetens	1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 13, 15, 17, 18, 19, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37	29 arbetsannonser
Lärandekompetens	2, 9, 14, 19, 25	5 arbetsannonser
Självstyrningskompetens	1, 2, 5, 8, 9, 15, 18, 19, 24, 27, 28, 35	12 arbetsannonser
Kreativ och innovativ kompetens	5, 9, 10, 11, 12, 14, 17, 22, 24, 25, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 37, 38	20 arbetsannonser
Social kompetens	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38	35 arbetsannonser
Kommunikationskompetens	1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25, 27, 28, 29, 30, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38	34 arbetsannonser
Interkulturell kompetens	1, 2, 6, 7, 8, 13, 15, 16, 20, 21, 24, 26, 33, 34	14 arbetsannonser
Demokratisk kompetens	1, 11, 12, 18, 20, 22, 26, 27, 28, 29, 31, 33, 37	13 arbetsannonser
Hälsokompetens	1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 13, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 23, 26, 28, 30, 34, 35, 36, 38	24 arbetsannonser
Miljökompetens	5, 18, 22	3 arbetsannonser

Teknisk kompetens	3, 5, 6, 10, 32, 36, 37	7 arbetsannonser
Ekonomisk kompetens	1, 4, 6, 7, 8, 10, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 23, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 34, 35, 36, 37, 38	27 arbetsannonser