

Rekruttering av ledere til sykehjem

”En kvalitativ studie av hva institusjonssjefer mener er sentralt for å rekruttere mellomledere med lederkompetanse til sykehjem”

Jeanett Vasskog

Diakonhjemmet Høgskole

Lovisenberg diakonale høgskole

Masteroppgave i

Helsetjenester til eldre

Antall ord: 19625

Dato: 1. Desember 2015

Sammendrag

Bakgrunnen for studien tar utgangspunkt i den demografiske utviklingen som viser en fordobling av antall eldre i perioden 2005-2040. Dette, i kombinasjon med offentlige dokumenter og rapporter som viser til svak ledelse i flere ledd i pleie- og omsorgstjenestene, vil skape store utfordringer i tiden fremover. Det er derfor mye som tyder på at kvaliteten på ledelsen og organiseringen kan bli betydelig bedre.

Flere tidligere studier omhandler hvilke ulike former for lederskap som er egnet for å fremme omsorg, trivsel og effektiv drift av helsetjenestene. Samtidig har andre studier har fokusert på utfordringer knyttet til rekruttering av sykepleiere til geriatrifeltet. Det er riktignok ikke utført noen systematisk empirisk forskning som omhandler rekruttering av ledere til sykehjem, og hva sykehjemmene bør fokusere på i rekrutteringsarbeidet med å tiltrekke seg kvalifiserte helseledere.

Hensikten med denne studien er derfor å få økt kunnskap om hva sykehjemmene bør vektlegge for å bli en attraktiv arbeidsplass for ledere. Studiens problemstilling er følgende: ”Hva mener institusjonssjefer er sentralt for å rekruttere mellomledere med lederkompetanse til sykehjem?”. Syv institusjonssjefer fra ulike sykehjem i Oslo kommune ble intervjuet for å få svar på problemstillingen. Det kvalitative intervjuet var halvstrukturert og det ble brukt en hermeneutisk fenomenologisk tilnærming av data i analysearbeidet.

Hovedfunnene fra studien viser at sykehjemmets omdømme og identitet er mest avgjørende for å rekruttere nye ledere. Det kommer frem i studien at sykehjem har et dårlig omdømme, og at ledere burde forstå hvor sentrale de er i å endre folkets syn på sykehjem. Lederne må fremsnakke kvalitetene ved å jobbe på sykehjem for å på sikt kunne rekruttere gode ledere.

Videre bør sykehjemmene heve kvaliteten og øke kunnskapen om betydningen av rekrutteringsprosessen og vurdere nye rekrutteringskanaler. Studien viser behov for mer individuell tilpasset kompetanseutvikling og deltagelse i fag- og forskningsprosjekter samt fleksibel arbeidstid for å fremstå som en attraktiv arbeidsplass. Det viser seg at å legge til rette for god personalpolitikk og gode arbeidsforhold er viktigere enn lønnen for lederne i studien.

Abstract

The background for this study is based on demographic trends showing that the number of elderly is expected to double from 2005- 2040. This, in combination with public documents and reports showing weak management at several stages in the nursing and care sector, will cause major challenges. Several factors therefore suggest that management quality and the organizing can be significantly improved.

Earlier studies examine the various forms of management proved most efficient regarding enhancement of care, welfare and effective operation of health services. In addition, other studies have focused on challenges associated with recruiting nurses to the geriatric field. There has been no systematic empirical research addressing recruitment of leaders to nursing homes, and what the institutions should focus on in the recruitment process to attract qualified applicants.

The purpose of this study is therefore to gain knowledge about what the nursing homes should emphasize to be an attractive workplace for managers. The research question is: " What does institutional managers find crucial to recruit subordinate leaders with managerial skills to nursing homes?" Seven institutional managers from various nursing homes in Oslo were interviewed for this study. The qualitative interview was semi- structured, and a hermeneutic phenomenological approach was applied in the data analysis work.

The main findings from the study show that the nursing home's reputation and identity are the most crucial factors to recruit new leaders. Furthermore, this research demonstrates that nursing homes have an unfortunate reputation, and that the institutional managers ought to understand how important their role is to change people's perception. The managers must speak fondly of the good qualities associated with working in nursing homes to attract good applicants in the long run.

Furthermore, nursing homes ought to improve quality and increase knowledge about successful recruitment, in addition to consider new recruitment channels. The study demonstrates the need for more individually adapted skills development practice, participation in academic research projects and flexible working hours to appear as an attractive work place. Facilitating rewarding personnel policy and good working conditions prove to be more appealing than the salary for the people in this study.

Forord

Denne masteroppgaven markerer avslutningen på min mastergrad i helsetjenester for eldre ved Diakonhjemmet og Lovisenberg Høgskole. En deilig følelse, men samtidig litt merkelig etter disse årene med skolearbeid i fokus.

Det har vært lærerikt og spennende å skrive denne oppgaven, samtidig som det ikke alltid har vært like lett å finne tid til oppgaven ved siden av full jobb, familie og fritid. Likevel har vært et privilegium å kunne grave seg ned i dette spennende tema, og jeg har lært mye. Temaet rekruttering omhandler så mye, og jeg håper å få brukt kunnskapen jeg har ervervet gjennom denne oppgaven i fremtidige jobber og arbeidsprosesser.

En takk går til min veileder Birgit Brunborg fra Diakonhjemmet Høgskole som har gitt meg gode og raske tilbakemeldinger, hatt troen på meg, og fått meg frem til innlevering av masteroppgaven.

Jeg ønsker å rette en takk til min arbeidsplass Nordseterhjemmet og Sykehjemsetaten som har lagt til rette for at jeg har fått gjennomført dette masterstudiet. I tillegg til alle institusjonssjefene som har latt seg intervju.

En spesiell takk til Camilla Melvold som satset på meg som ung fysioterapeut. Du ga meg muligheten til å ta masterutdannelsen og å bli avdelingsleder på sykehjemmet. Fra første gangen jeg møtte deg vært du vært min inspirator og forbilde som leder.

Ellers vil jeg takke familie og medarbeidere som tålmodig og lydhøre har hørt om studentens reise gjennom 3 1/5 på skolen. Og ikke minst min kjære samboer Håkon, som har bidratt med innspill, massert mine stive skuldre, lest korrektur og tatt seg av vår kjære datter. Jeg hadde ikke klart dette uten din hjelp og støtte.

Oslo, november 2015

Jeanett Vasskog

Innholdsfortegnelse

1 Innledning	9
1.1 Presentasjon av tema	9
1.2 Problemstilling	11
1.3 Begrunnelse for valg av problemstilling	11
1.4 Formålet med oppgaven	12
2 Teoretisk ramme	13
2.1 Valg av litteratur	13
2.2 Organisasjonsstruktur	14
2.3 Ledelse og helseledelse	15
2.3.1 Lederkompetanse	17
2.3.2 Lederutvikling	19
2.4 Rekruttering	22
2.5 Omgivelser og rekruttering	24
2.6 Rekrutteringsprosessen	25
2.7 Omdømme	27
2.7.1 Faktorer som påvirker omdømmet	30
3 Metodisk tilnærming	32
3.1 Metodevalg	32
3.2 Analysen	34
3.3 Utvelgelse av informanter	36
3.4 Intervjuguide	38
3.5 Gjennomføringen av intervjuene	38
3.6 Styrker og svakheter ved metodevalget	39
3.7 Hvordan arbeidsprosessen har påvirket metoden	41
3.8 Forskningsetikk	42
4 Resultater	43
4.1 Rekrutteringsprosessen	43
4.2 Omdømme	46
4.3 Synlig og sterk samfunnsaktør	48

4.4 Ledelse og fagmiljø	48
4.5 Sosiale forhold	51
4.6 Eldreomsorgen en sektor i utvikling.....	53
4.7 Engasjement for eldreomsorg	53
4.8 Oppsummering av resultater	54
5 Diskusjon av resultater	55
5.1 Rekrutteringsprosessen	56
5.2 Omdømmebygging	59
5.3 Utviklingsmuligheter	66
5.4 Sosiale forhold	68
6 Konklusjon.....	71
7 Konsekvens av funnene for videre forskning	72
8 Litteraturliste.....	73

VEDLEGG 1: Intervjuguide

VEDLEGG 2: Informasjonsskriv

VEDLEGG 3: Godkjenning fra NSD

1 Innledning

1.1 Presentasjon av tema

God faglig ledelse er avgjørende for å skape kvalitet i helsetjenestene til de eldre i samfunnet. Målet er at pasienter skal oppleve helse- og omsorgstjenestene av høy kvalitet, og som helhetlig og koordinerte. Dette innebærer at pasientene i prosessene skal delta og bli lyttet til i beslutninger som omhandler dem selv. St. meld. nr. 26 (2014-2015:71) belyser dette temaet ved å ta for seg fremtidens primærhelsetjeneste, med nærhet og helhet. Den omhandler status og utfordringer i primærhelsetjenesten, og fastslår hvor avgjørende god ledelse er for å skape pasientens helsetjeneste. Helsesektoren stiller høye krav til ledelse og styring i en stor og stadig mer kompleks sektor, og det kreves derfor god og tydelig ledelse på alle nivåer. Helsedirektoratet (St.meld. nr. 26 (2014-2015)) og flere stortingsmeldinger (St.meld nr 29 (2012-2013) og St.meld. nr. 13 (2011-2012)) påpeker at disse utfordringene i helsesektoren ikke mestres av mange ledere i primærhelsetjenesten. Årsakene til dette kan skyldes for få ledere med manglende lederkompetanse, og at sektoren er vanskelig å rekruttere til.

Dette er urovekkende da den demografiske utviklingen viser en fordobling av eldre over 80 år i perioden 2005–2040, der den sterkeste tilveksten vil kunne skje etter 2020 (St.meld. nr. 25 (2005-2006)). Konsekvensen av denne utviklingen kan være at tilgangen på arbeidskraft blir vanskeligere, på grunn av endringene i alderssammensetningen i befolkningen (ibid). Dette vil kunne føre til et gap mellom behovet for pleie og tilgangen til kvalifisert arbeidskraft. Mangelen på kvalifisert fagpersonell i helsetjenestene er og vil bli en utfordring i årenes løp. Spørsmålet er derfor hvordan sykehjemmene skal imøtekomme forventningen om faglig forsvarlig pleie hvis det ikke er nok ressurser å ta av. Temaet kom på den politiske agendaen i 2005 i St. meld. nr 25:51, der det bekreftes at den største utfordringen for omsorgssektoren de nærmeste tiårene vil være å skaffe nok fagutdannet arbeidskraft. Det økende antall eldre mennesker i Norge, kombinert med de lave forholdstallene av personer i yrkesaktiv alder, fører til at søken etter mer effektive måter å organisere og administrere sykehjem på blir sentralt fremover.

En undersøkelse av Moland (1999) viser at ledere og ansatte i pleie- og omsorgssektoren

sliter med store belastninger, og bekjenner at sektoren ikke er godt nok rustet til å møte framtidens utfordringer. Dette belyses videre i St.meld. nr. 34 (1999-2000) som har kartlagt at mange kommuner sliter med personellmangel og personellutskiftninger, dårlig arbeidsmiljø, særorganisering av tjenestene og svak ledelse på alle nivåer. Derfor er det mye som tyder på at kvaliteten på ledelsen, organisering og arbeidsmiljø kan bli betydelig bedre i pleie- og omsorgssektoren.

Flere studier har anerkjent lederskap som et sentralt tema for kvaliteten på pleien i sykehjem (Anderson et al. 2003, Rantz et al. 2004, Arling et al. 2007, Siegel et al. 2008 og Jeon et al. 2010). Det er også en del studier som omtaler utfordringene med rekrutteringen og hva som skal til for at sykehjem kan rekruttere studenter og sykepleiere (Kerridge 2008, Campbell-Heider 2008, Bergland, Vibe og Martinussen 2010 og Johannessen 2004). Derimot er det ingen studier som omhandler rekruttering av ledere til sykehjem.

Temaet rekruttering til eldreomsorg er meget dagsaktuelt og omtales hyppig i media. Lichtwark (2015) har skrevet en kronikk i Helsrerådet om at god eldreomsorg krever god ledelse, og at han dessverre erfarer manglende faglig ledelse i mange kommuners omsorgstjenester. Kronikken omhandler videre at det eksisterer god forskningsbasert dokumentasjon på at god og nær faglig ledelse er blant de viktigste områdene for kvaliteten i sykehjem. Det påpekes videre at avdelingslederne drukner i administrative oppgaver, og at det derfor ikke kan forventes av lederne at de samtidig håndterer den faglige ledelsen. Artikkelen til Foss (2004) og Kristiansen (2013) støtter opp om dette ved å rette søkelyset mot faglige verdier som grunnlag for ledelse i sykehjem. Helse- og omsorgsminister Høie (2015) publiserte nylig et debattinnlegg i Aftenposten om lederutfordringene i helsesektoren. Som følge av rekrutteringsutfordringene har regjeringen startet et samarbeid med Helsedirektoratet ved å etablere lederutdanninger i de kommunale og fylkeskommune helse- og omsorgstjenestene for å heve kompetansen på ledelsen i kommunene. Høie (ibid) ønsker at det skal stilles tydeligere krav til faglig ledelse, slik at kompetansen på dette området styrkes ytterligere, og at kvaliteten på helsetjenestene økes. Ledelsesutfordringene antas i tillegg å påvirkes av lavstatusen det er ved å både jobbe med og forske på geriatri. Dette fører til at det ikke er enkelt å rekruttere ansatte til sykehjem når de foretrekker andre arbeidsområder (Kaasa, Bøen og Utne 2006).

Det er derfor behov for å se på hva som skal til for å rekruttere ledere med lederkompetanse til sykehjem, på bakgrunn av utfordringene sykehjem har med å både rekruttere og beholde de faglig kvalifiserte helselederne. Med andre ord, hva mener ledere som jobber på sykehjem er avgjørende for at deres arbeidsplass skal bli attraktiv og tiltrekke seg kvalifiserte ledere? Problemstillingen har dette som utgangspunkt.

1.2 Problemstilling

Med bakgrunn i tema har oppgaven følgende problemstilling:

”Hva mener institusjonssjefer er sentralt for å rekruttere mellomledere med lederkompetanse til sykehjem?”

Det ble det utarbeidet en intervjuguide til institusjonssjefer på sykehjem ut i fra denne problemstillingen. Intervjuguiden er tatt med som vedlegg 1 i oppgaven.

1.3 Begrunnelse for valg av problemstilling

Etter litteratursøk i databaser viser det seg at mye forskning som omhandler sykehjem har fokusert på å måle kvalitet (1995), eller på helseproblemer og omsorgsbehov blant sykehjemsbeboere (Mørk et al. 2014). Tidligere norske studier gjort innen ledelse omhandler ulike typer av lederskap som kan være egnet for å fremme kvaliteten på omsorg, trivsel og effektiv drift (Moland og Holmli 2002, Paulsen et al. 2004, Havig et al. 2011a og Havig et al. 2011b). Det er gjort flere studier som omhandler rekruttering og ivaretagelse av sykepleiere på sykehjem (Moyle et al. 2002, Prentice og Black 2007 og Chenoweth et al. 2009), men det er ikke utført noen systematisk empirisk forskning som omhandler rekruttering av mellomledere til sykehjem. Et primært mål med denne studien er derfor å bidra til mer

forskning om temaet rekruttering av mellomledere til sykehjem ved å intervju institusjonssjefer på sykehjem.

Det er blitt gjort endringer av problemstillingen underveis i forskerprosessen, som har ført til små korrigeringer i store deler av oppgaven. Bakgrunnen for dette er at jeg i utgangspunktet ønsket å gjøre en kvantitativ studie med vekt på å kartlegge sentrale rekrutteringsfaktorer. Resultatene var rettet mot organisasjonen Sykehjemsetaten hvor disse resultatene kunne generaliseres til sykehjem generelt. Men siden målet ikke var å evaluere organisasjonen, ble derfor både hensikten og formålet endret til å rettet seg mot sykehjem i kommunehelsetjenesten. Studien ble derfor kvalitativ, og jeg gjennomførte kvalitative intervjuer med institusjonssjefene. Dette er årsaken til at både informasjonsskrivet og intervjuguiden har spor av både begrepet rekrutteringsfaktor og at hensikten av studien var rettet mot Sykehjemsetaten. Etter at jeg har gjort disse endringene er det nå samsvar mellom studiens formål og valgt metode. Med hensyn til oppgavens lengde er det fokusert på rekruttering av gruppen mellomledere på sykehjem.

1.4 Formålet med oppgaven

Formålet med oppgaven er å undersøke og kjenne til hva institusjonssjefer mener er viktig for å rekruttere ledere med lederkompetanse til sykehjem. For å få svar på problemstillingen ble det derfor intervjuet syv institusjonssjefer på syv ulike sykehjem i Oslo kommune. Det ble stilt spørsmål om hvordan de opplevde rekrutteringsprosessen på sykehjemmene, hva de mente skulle til for at ledere med lederkompetanse søker seg til eldreomsorgen, og hvilke tanker de hadde om eldreomsorgens rekrutteringsutfordringer. Dette ble gjort for å få innsikt i hva institusjonssjefer mente var viktig i henhold til problemstillingen. Studien vil gi kunnskap om områder sykehjemmene bør fokusere på for å lykkes i å rekruttere ledere.

2 Teoretisk ramme

Dette kapitlet belyser sentrale begrep og teori som er viktig for å få til en felles forståelsesramme, og for å danne et teoretisk grunnlag for oppgaven videre. Det teoretiske rammeverket tar utgangspunkt i problemstillingen, min egen forforståelse av temaet og hva som kom frem under datainnsamlingen. Teorien er hentet fra litteratur og forskning. Artiklene som kom frem av de ulike databasesøkene blir trukket frem i diskusjonskapitlet.

Jeg har valgt gjøre kort rede for organisasjonsstrukturen, for å forstå hvor mellomlederen befinner seg i organisasjonen. Jeg har videre gått inn på teori om ledelse, lederkompetanse og metoder for lederutvikling. Videre er begrepet rekruttering presentert, og i den forbindelse er rekrutteringsprosessen fremstilt systematisk og hvilke eksterne omgivelser som kan påvirke rekrutteringsarbeidet ytterligere. Til slutt blir teori om omdømme presentert knyttet til begrepene organisasjonsidentitet og organisasjonskultur.

2.1 Valg av litteratur

Det er hovedsakelig blitt brukt norsk faglitteratur som tar utgangspunkt i temaene rekrutteringen og utvelgelse av Grimsø (2004), kompetanseledelse av Nordhaug (2002) og ledelse av Jacobsen og Thorsvik (2015) og Kuvaas og Dysvik (2012). Videre tar omdømmebygging utgangspunkt i litteratur fra forfatterne Apeland (2007) og Brønn og Ihlen (2009).

Faglitteraturen fant jeg gjennom søk i Oria biblioteksøk og etter anbefalinger fra lærere på høgskolen. I tillegg har jeg gjort søk i databasene Medline, Cinahl, Pubmed og sykepleien.no. Det viste seg å være begrenset forskning rettet mot rekruttering og ledelse i de medisinske databasene, og det ble derfor også gjennomført søk i databasene ScienceDirect og Academic search elite. Dette er tverrfaglige søkemotorer og dekker flere akademiske fag, og artiklene som er tatt med i denne studien er hovedsakelig hentet fra disse to.

Søkene har vært brede og har inneholdt ulike søkekombinasjoner for å finne relevant forskning om teamet. Følgende søkeord har blitt brukt: rekruttering, rekrutteringsprosess, kompetanse, lederkompetanse, leder, helseledelse, omdømme, omdømmebygging, identitet, arbeidsmiljø, faglig utvikling, fleksibel arbeidstid, sosiale medier, traineeprogram og sykehjem. På engelsk: recruitment, recruitment process, recruitment and selection, personnel recruitment, leader, leadership, management, geriatric, work environment, work satisfaction, employer image, organization image, organizational attractiveness, prestige, flexible working, social media, traineeprogram og nursing home/long term care.

Søkeordene som bidro til flest relevante artikler for problemstillingen var rekruttering, rekrutteringsprosess, kompetanse, omdømme og faglig utvikling.

2.2 Organisasjonsstruktur

Enhver organisasjon kjennetegnes ved organisasjonsstrukturen som definerer hvordan arbeidsoppgaver i organisasjonen skal fordeles, grupperes og koordineres. I tillegg til hvordan beslutningsmyndighetene skal fordeles mellom ledere og medarbeidere i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2015).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2015:94) er den konfiguratoriske organisasjonsteorien sentral. Utgangspunktet for denne teorien er ulike empiriske observasjoner av at organisasjoner har forskjellige formelle strukturer. Den mest innflytelsesrike typologiseringen av organisasjoner er utviklet av Mintzberg (1979 i følge Jacobsen og Thorsvik 2015:95). Strukturen kalles organisasjonens fem hoveddeler. En slik organisasjonsstruktur består av: en operativ kjerne, en mellomledelse, en toppledelse, en teknostruktur og en støttestruktur. De tre første delene utgjør linjeorganisasjonen, og de to siste er det som tidligere ble kalt stabsfunksjon. Disse hoveddelene vil nå beskrives.

Den operative kjernen er den delen som gjør det arbeidet organisasjonen må utføre for å realisere sine overordnede mål. I offentlige organisasjoner vil denne delen ofte bestå av

saksbehandlere eller tjenesteytere.

Mellomledelsen er den gruppen som har hovedansvar for å føre tilsyn med og koordinere produksjonen, og som skal formidle informasjonen fra den operative kjernen oppover i systemet, samt formidle informasjonen fra toppen og ned til den operative kjernen. Her finnes eksempelvis avdelingsleder og kontorsjefer (Jacobsen og Thorsvik 2015). En mellomleder har ofte en avgjørende betydning som modell for hvordan mennesker, arbeidskollegaer og brukere bør behandles (Skogstad og Einarsen 2002:276).

Toppledelsen er den gruppen som har det øverste administrative ansvaret for organisasjonen. Her finnes eksempelvis administrerende direktør, rådmann også videre.

Teknostrukturen består av en gruppe som ikke inngår i selve produksjonen, men som påvirker denne gjennom å utforme planer, sette opp rutiner og drive opplæring eller økonomikontroll.

I tillegg består de fleste organisasjoner av en hoveddel som kalles støttestrukturen. Dette er en gruppe som ikke er involvert i produksjonen, men som er nødvendig for at organisasjoner skal fungere. Som eksempler nevnes funksjoner som rengjøring, kantinedrift, lønnsutbetaling og sentralbord. Både teknostrukturen og støttefunksjonen er det som tidligere ble kalt stabs- og støttefunksjoner.

De ulike delene som er nevnt vil har ulik betydning og innflytelse, og vil derfor variere betydelig i størrelse (Jacobsen og Thorsvik 2015:95).

2.3 Ledelse og helseledelse

Det finnes mye litteratur om ledelse og om hva ledere bør gjøre for at organisasjonen skal bli mer effektiv, mer konkurransedyktig, mer omstillingsdyktig og mer innovativ. Det er ingen tvil om at ledelse er en sentral faktor for å forklare hvorfor noen organisasjoner gjør det godt og noen gjør det dårlig (Jacobsen og Thorsvik 2015:416). Det er mange definisjoner på

ledelse, og det er etter hvert blitt stor enighet om at ledelse kan defineres på denne måten:

”Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd” (Jacobsen og Thorsvik 2015:416).

Når ledelse skjer innenfor rammene i en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer og få dem til å trives i arbeidet (ibid). Jacobsen og Thorsvik (ibid) knytter lederperspektivet til hvordan ledere direkte og indirekte kan påvirke medarbeiderens organisasjonsatferd. Direkte ledelse omfatter alle former for samhandling og kommunikasjon mellom ledere og underordnede. Det vil si for eksempel møter med medarbeidere, mailkorespondanse og deltakelse på kurs og konferanser. De fleste teorier om ledelse omhandler hvordan ledere direkte gjennom samhandling og kommunikasjon kan påvirke medarbeiders tenkning, holdning og atferd (ibid).

Indirekte ledelse omfatter derimot hvordan ledere på alle måter kan påvirke medarbeidere uten å samhandle direkte med dem. Det er vanlig å skille mellom to hovedformer for indirekte ledelse. For det første kan ledere påvirke medarbeiderne indirekte ved å bruke formelle organisasjonsstrek. Dette innebærer strategi og organisasjonsstruktur og formelle programmer for rekruttering, opplæring og sosialisering. Den andre hovedformen er indirekte ledelse gjennom å påvirke gjennom utvikling av kultur, enten ved å styrke verdier og normer blant ansatte, eller ved å forsøke og forandre dem (Jacobsen og Thorsvik 2015).

Når det handler om ledelse innenfor helsesektoren stiller velferdsorganisasjoner og virksomheter i offentlig sektor andre krav til ledelse fordi de ofte er politisk styrt. Dette fører til at kommunene er nødt til å lede virksomhetene på andre måter, og de kan derfor ikke sammenliknes med bedrifter ute på et marked, siden de inngår mer som en del av samfunnssystemet (Skogstad og Einarsen 2002:272). Dette fører også til at virksomheter innen helsesektoren er et område for en rekke konflikter, grunnet politikernes forskjellige oppfatninger om hvordan samfunnet best ivaretar borgernes interesser. Konfliktene mellom politikere, fagfolk og administrative ansatte kan også skyldes uklar rollefordeling. Dette kan

være faktorer som forstyrrer og komplisere lederskapet (ibid).

Virksomheter innenfor helsesektoren domineres ofte av sterke ulike profesjonelle grupper som skaper spesielle betingelser for lederne (ibid). Det stilles derfor spesielle egenskapelige krav til en helseleder. Hvis en ser på lederkarakteristika fremtrer forskjellige aspekter ved psykisk modenhet, for eksempel selvtillit, følelsesmessig balanse og kontroll, selvstendighet, personlig integritet og tilpasning, sosial kompetanse, interpersonell sensitivitet, men også god fysisk utholdenhet, dominans, prestasjonsbehov og kreativitet. Gode ledere reflekterer en tydelig kjerne av modenhet. Det garanterer likevel ikke vellykket ledelse, men øker oddsene.

Målet til helseledere er å bruke makten sin til i første rekke å planlegge, organisere, lede og kontrollere arbeidet med tanke på å nå virksomhetens mål. I generelle anbefalinger for ledelse blir det lagt vekt på viktigheten av tydelighet, overenstemmelse, harmoni og aksept for mål (ibid:281). Når det gjelder helseledelse gjelder også de nevnte lederkarakteristikaene og målet er å styre for å oppnå virksomhetens mål, men med noen nyanseringer og reservasjoner. Med tanke på tydelig mål, er rammelovene som styrer velferdsorganisasjonene vide og lite konkrete. Dette gjør dem til gjenstand for tolkning, og gjør det mulig å justere til lokale forhold og nye situasjoner uten at lovene trengs å endres (Skogstad og Einarsen 2002).

2.3.1 Lederkompetanse

Det viser seg at behovet for kompetanse i arbeidslivet er større enn noensinne. Dette skyldes at det stilles store krav til både arbeidstakere og arbeidsgivere med tanke på store endringer i det offentlige, rask teknologisk utvikling og samarbeid på kryss i organisasjonene.

Kompetanse er derfor blitt en særdeles viktig ressurs i dagens samfunn (Skorstad 2008:19).

I offentlige dokumenter som i St.meld. nr 26 (2014-2015:15) omtales kompetanse som en forutsetning for å gi gode, effektive og trygge tjenester i primærhelsetjenesten. Regjeringen ønsker å sikre kompetanse på riktig nivå og sted, og til rett tid. Stortingsmeldingen (ibid) presiserer at høy synlighet av kompetanse er noe som vil gjøre det mer attraktivt å søke seg til

arbeidsplasser i de kommunale helse- og omsorgstjenestene. Kompetansebegrepet defineres på følgende måter:

”Kompetanse kan forstås som atferd som resulterer i effektiv utførelse av en jobb”
(Skorstad 2008:26).

”Vi trenger faglig kompetanse for å løse de faglige utfordringer vi hele tiden står overfor. Vi trenger også lederkompetanse som kan sørge for optimal utnyttelse og utvikling av fagkompetanse” (Nordhaug 2002:98).

Nasjonalt har Regjeringen startet arbeidet med å utvikle en egen handlingsplan for rekruttering, kompetanse og fagutvikling i de kommunale helse- og omsorgstjenestene, som kalles ”Kompetanseløftet 2020”. Kompetanseløftet 2020 inneholder langsiktige strategier og konkrete tiltak for kompetanseheving og fagutvikling. Målet er å bidra til en faglig sterk tjeneste og sikre at primærhelsetjenesten har tilstrekkelig og kompetent bemanning (St.meld. nr 26 (2014-2015)).

Som et ledd i rekrutteringsprosessen er det i stillingsanalysen vanlig å avgjøre hvilken kompetanse som kreves av søkeren til den utlyste stillingen. I en slik prosess avgjøres hva som kreves av formalkompetanse, faglig realkompetanse, ledelseskompentanse og personlige egenskaper. Med formalkompetanse er det vanlig å spesifisere ønske om utdanning både med hensyn til fagområde, nivå og utdanningslengde. Realkompetansen utvikles under utdannelsen, men kommer ofte gjennom arbeidserfaring (Nordhaug 2002:114). I tillegg kan det være ønskelig for bedrifter med spesifikk kompetanse som er av stor verdi for organisasjonen. Med spesifikk kompetanse menes ansatte som har utviklet såkalte bedriftsspesifikke kunnskaper og ferdigheter, og som direkte ikke kan anvendes i noen annen bedrift. Eksempler på slik kompetanse er kjennskap til den interne kulturen, organisasjonsoppbyggingen, beslutningsevne og ferdigheter i bruk av teknologi som finnes på arbeidsplassen (ibid:105).

I følge Skogstad og Einarsen (2002) er det vanlig at lederne som rekrutteres til helsesektoren som regel har en profesjonell kunnskap i bunn. De påpeker at ledere fra andre sektorer også kan lykkes som leder innenfor helsesektoren, men det viser seg at det ofte er lettere å være leder i helsesektoren hvis man har ekspertmakt i forhold til medarbeiderne. Dette skyldes at hvis man er leder uten ekspertmakt så risikerer man å overbetone den legitime makten. Med legitim makt menes posisjonen man har i den sosiale strukturen, man utfører en form for posisjonell eller formell makt (ibid:278).

Risikoen for ledere i velferdsorganisasjoner er at de blander sammen sin profesjon med lederskapet (Skogstad og Einarsen 2002). En leder skal naturlig nok ikke snakke til sine medarbeidere som om de er pasienter eller lignende. Men det er dermed ikke sakt at de skal legge fra seg sin profesjonskompetanse, fordi de heller bør dra nytte av den i sitt lederskap. Som leder i velferdsorganisasjoner kreves det daglig sosial kontakt og kommunikasjon med medarbeidere, en såkalt sosialkompetanse. Ledere innenfor velferdsvirksomheter har derfor fått mye gratis gjennom tidligere utdanning og erfaring. Helseledere er ofte gode på å møte mennesker og kan forstå andres reaksjoner, lytte, gi tilbakemeldinger og megle i konflikter. Likevel er det en liten forståelse for at denne kunnskapen faktisk utgjør en reell lederkompetanse (ibid).

2.3.2 Lederutvikling

Lederutvikling handler om å utvikle personens personlige ferdigheter der målet er å gjøre vedkommende bedre i lederrollen (Kuvaas og Dysvik 2012). Lederutvikling handler derfor om å skape personlig utvikling som er gunstig for lederarbeidet i virksomheten (Nordhaug 2002). Hva som vektlegges i lederutviklingen varierer, men enkelte har fokus på utviklingen av individuelle ferdigheter, altså en personlig utvikling. Mens andre har videre definisjon av begrepet og innlemmer lederutvikling i alle former for vekst eller utviklingstrinn som fordrer, oppmuntrer og assisterer utvidelsen av kunnskap og ekspertise for å optimere lederpotensial og ytelse. Målet med lederutvikling innebærer konkrete tiltak for å gjøre lederen mer kompetent til å utføre et godt arbeid i organisasjonen. Siden ledelse ofte forsvares som en

investering i bedriften, er det hensiktsmessig å tenke at lederutvikling også er en god investering (Kuvaas og Dysvik 2012).

Ved lederutvikling er det tre ferdigheter som er ønskelig å dekke i følge Kuvaas og Dysvik (2012). For det første god generell management-kunnskap og bransjespesifikk kunnskap. Ferdighet nummer to en felles strategisk tenkning, såkalt "alignment", som omhandler forståelsen av organisasjonens mål og strategier, og som derfor bare kan skapes lokalt. Det viser seg at generell kunnskap om informasjonen og kommunikasjon i organisasjonen er nødvendig å være kjent med, da det i perioder er store omstillinger eller nye satsninger i bedriften. Den siste lederutviklingsferdigheten handler om personlige lederferdigheter knyttet til den enkelte leders kommunikasjon og styring over sin organisasjon eller enhet (ibid).

Av ulike lederutviklings programmer nevner Kuvass og Dysvik (2012) teambygging, seminarer, coaching, 360-graders lederevaluering, direkte opplæring i transformasjonsledelse og bedriftsintern og evidensbasert lederutvikling i helsevesenet. Nordhaug (2002) nevner i tillegg mentorvirksomhet, jobbrotasjon og trainee-ordninger som vanlige lederutviklingsprogrammer. I tillegg til de nevnte programmene finnes det flere tiltak for lederutvikling. Videre blir de ulike programmene nevnt over kort omtalt videre.

Teambygging er et psykologisk rettet opplæringstiltak med hensikt om en formell utvikling av lederteam og arbeidsgrupper. Formålet er å forbedre gruppens evne til å samarbeide effektivt om de daglige oppgavene de skal løse på arbeidsplassen (Nordhaug 2002). Det viser seg at teambygging har best effekt hvis tiltakene er rettet mot spesifikk utfordringer og ferdigheter knyttet til arbeidet. (Kuvaas og Dysvik 2012).

Coaching innebærer å ha en personlig rådgiver eller trener for ansatte med lederansvar. Coaching handler om å øke selvbevisstheten og evnen til å handle på tvers av personlige vaner. Samtalene med coachen tar sikte på bevisstgjøring og endring av personlige handlingsmønstre, og kan sammenlignes med psykologisk rådgivning og behandling (Kuvaas og Dysvik 2012:211).

Mentorvirksomhet fungerer på den måten at en erfaren ansatt over en lengre periode fungerer som rådgiver og samtalepartner for en mindre erfaren ansatt (Nordhaug 2002). Den mer erfarne virker som en mentor for den mindre erfarne. Tanken bak dette er kompetanseoverføringen som er til stor nytte for den som har kortest erfaring. Kompetanseoverføringen inneholder både bedriftsspesifikk kunnskap og generell kompetanse. Helt konkret kan tiltakene for eksempel rettes mot personell som vurderes som potensielle fremtidige ledere (ibid).

360-graders evaluering av ledere innebærer å bli evaluert av sine nærmeste medarbeidere. Hensikten er at ledere gjennom å få tilbakemeldinger kan få økt innsikt i sin atferd og dermed korrigere seg selv, eventuelt med støtte fra konsulenter eller andre støttespillere (Kuvaas og Dysvik 2012:177).

Jobbrotasjon innebærer å rotere ansatte mellom ulike jobber for å utvikle en breddekompetanse i organisasjonen. En slik rotasjon bidrar til å skape en større helhetsforståelse av organisasjonen hos de ansatte, og utvider toleransen for de aktiviteter og problemer som finnes i andre avdelinger. I tillegg er jobbrotasjonen effektivt for å bygge opp såkalte flerferdigheter og multikompetanse hos personalet (Nordhaug 2002:183).

Trainee-ordninger eller såkalte opplæringsstillinger har mye til felles med jobbrotasjon. Der jobbrotasjon kan anvendes for alle typer ansatte, er trainee-ordninger gjerne reservert for nyutdannet arbeidskraft med akademisk utdanning. Hensikten er å gi nyrekrutterte ansatte intern opplæring for at de skal lære seg forholdene i organisasjonen gjennom å arbeide i forskjellige avdelinger over en periode. Slike ordninger er særlig nyttig for ansatte som aspirerer til å bli ledere, og som derfor trenger en bred innsikt i hvordan organisasjonen er oppbygd og fungerer (Nordhaug 2002:185).

Det er riktignok varierende forskning på om de ulike programmene for lederutvikling gir direkte positive virkninger på bedriftens ytelse i følge Kuvaas og Dysvik (2012). Dette kan ha sammenheng med at det er vanskelig å direkte måle slike resultater av lederutviklingen. For å lykkes best mulig med lederutviklingen er det viktig å ta utgangspunkt i organisasjonens

strategiske behov, den enkelte leders kunnskapsnivå, tilgjengelig kunnskap om de enkelte tiltakenes virksomhet og generell kunnskap om læringsmekanismer (ibid). Nordhaug (2002) mener det er særlig viktig å legge til rette for lederutvikling i organisasjoner som primært satser på intern rekruttering.

2.4 Rekruttering

Rekruttering og utvelgelse av nye medarbeidere er en av de mest kritiske aktivitetene i enhver organisasjon. Det er derfor nødvendig at betydelige ressurser legges i å gjennomføre dette arbeidet planmessig og systematisk. Et sentralt element i konkurransen om arbeidskraft er hvor attraktiv organisasjonen fremstår for de aktuelle menneskene, både medarbeidere og ledere (Jacobsen og Thorsvik 2015). Rekruttering blir definert på følgende måter:

”Rekruttering innebærer å fylle ledige stillinger i organisasjonen” (Nordhaug 2002:98).

En annen måte å si det på er:

”Å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling” (Grimsø 2004:55).

Organisasjonen bør ha en klar rekrutteringspolitikk som omfatter prinsipper for intern og ekstern rekruttering, og forholdet mellom disse rekrutteringsformene (Nordhaug 2002). Det eksisterer ulike rekrutteringsstrategier i organisasjonene, der enkelte bedrifter foretrekker interne kvalifiserte søkere, mens andre unngår dette fordi organisasjonen ikke ønsker å innskrenke sin handlefrihet i rekrutteringsarbeidet (ibid). Videre defineres ekstern og intern rekruttering, da dette er ytterligere dimensjoner av rekrutteringsbegrepet.

”Arbeidskraften som kan fylle de stillinger vi ønsker besatt, finnes ofte på det interne arbeidsmarkedet, det vil si blant dem som allerede er ansatt i bedriften. Intern rekruttering innebærer som strategi at en først og fremst vil tilgodese egne ansatte”

(Grimsø 2004:61).

”Internt arbeidsmarked kjennetegnes ved at rekrutteringen til ledige stillinger i hovedsak skjer gjennom interne overflyttinger og opprykk” (Nordhaug 2002:105).

”Ekstern rekruttering er rekruttering i eksterne arbeidsmarkeder der stillinger lyses ledige overfor allmennheten, eller den del av allmennheten der en regner med å kunne få søkere” (Nordhaug 2002: 105).

Fordelene som nevnes med intern rekruttering er motivasjonseffekten, utviklingseffekten, informasjonseffekten, kostnadseffekten og tidseffekten for medarbeidere og organisasjonen (Nordhaug 2002). Intern rekruttering kan skje på mange ulike måter. Den mest uformelle er når en leder bestemmer hvem som skal ha den ledige stillingen, eller utnevner en av sine underordnede til en ledig stilling i en annen organisasjonsenhet. Utfordringen med en slik fremgangsmåte er faren for misnøye i organisasjonen dersom ikke andre ansatte gis muligheten til å søke på stillingen. Derfor driver mange organisasjoner med karriereutvikling, slik at det legges til rette for gode muligheter for intern rekruttering (Nordhaug 2002).

Fordelene med ekstern rekruttering er i følge Nordhaug (2002:107) at organisasjonen blir tilført nytt og friskt blod. Derfor kan det være bra med en viss turnover blant de ansatte. De nye arbeiderene får mulighet til å komme med erfaringer og kan skape økt kreativitet, dersom disse erfaringene blir tatt hensyn til vel og merke. I tillegg kan eksterne ansatte tilføre organisasjonen annen og ny kompetanse enn det som allerede finnes i bedriften (ibid).

For å rekruttere ledere kreves det ekstra stor innsats og systematikk i rekrutteringsprosessen siden disse posisjonene ofte er av svært stor betydning i organisasjonen. Utfordringen med lederutvelgelse er at det er vanskeligere å velge ut kandidater til slike jobber, blant annet fordi lederkompetanse og personlige egenskaper er vanskelig å vurdere på forhånd. Enkelte bedrifter velger derfor å sette ut slike rekrutteringsprosesser til eksterne konsulenter, ofte kalt for ”head-hunting” byråer. Hvorimot andre virksomheter velger bevisst å satse på intern

rekruttering, særlig i tilfeller der organisasjonen har hatt muligheten til å observere kandidaten over lenger tid (Nordhaug 2002).

2.5 Omgivelser og rekruttering

Rekruttering av nye medarbeidere har et sentralt bindeledd mellom organisasjonen og dens omgivelser. Dette innebærer at omgivelsene innvirker på mulighetene for å rekruttere og måten rekrutteringen kan og bør gjennomføres på. Organisasjonen bør i rekrutteringsarbeidet forholde seg til ulike sider ved omgivelsene som begrenser handlefriheten, men også til forhold som representerer positive muligheter. Nordhaug (2002) skiller mellom forskjellige typer eksterne omgivelser som kan påvirke mulighetene for en gunstig rekruttering. Dette er de økonomiske, sosiale, teknologiske og politiske omgivelsene som vil beskrives videre.

Når det gjelder de *økonomiske omgivelsene* organisasjoner står ovenfor, er det nødvendig å skille mellom virksomheter som produserer varer og tjenester som omsettes på et marked, og virksomheter som ikke gjøre det. Private og offentlige bedrifter opererer i to typer markeder, produktmarkedet og faktormarkedet. Offentlige etater og frivillige organisasjoner utformer en produktiv virksomhet rettet mot klienter, brukere eller medlemmer som inngår i faktormarkedet. Av faktormarkedene er arbeidsmarkedet det viktigst i forhold til rekruttering. Store virksomheter har ofte behov for å systematisk overvåke utviklingen i eksterne arbeidsmarkeder. Dette innebærer analyser av den demografiske utviklingen i samfunnet. Slike analyser vil kunne vise hvor alderspyramiden utvikler seg, og gi prognoser over hvor mange som utdannes på forskjellige områder i årene fremover. Dersom det for eksempel er forventet knapphet på kvalifisert arbeidskraft virksomheten har stort behov for om kort tid, aktualiserer dette mer pågående og oppsøkende strategier for rekruttering. Som følge av dette kan virksomhetene legge opp til å rekruttere på utdanningsstedene, gjennom presentasjonsbesøk og jobbmesseliknende tiltak (Nordhaug 2002:102).

De *sosiale omgivelsene* omfatter mange faktorer som kan påvirke rekrutteringsarbeidet. Nordhaug (2002) nevner to av de. Utviklingen av familiestruktur og familieforhold er en faktor som kan ha stor betydning. Tokarrierefamilier nevnes som forhold der familien har

begge ektefeller i lønnet arbeid. Slike familier kan oppleve stress for å få hverdagen til å gå opp, og bedrifter kan tilrettelegge ved for eksempel barnehageplasser for sine ansatte eller sørge for barnehage i nærheten. Generelt sett handler det om å lette på de ansattes omsorgsplikter. I tillegg nevnes de normer og verdier i samfunnet som også påvirker rekrutteringsarbeidet (ibid:103).

Teknologiske omgivelser stiller krav om utvikling av ny kompetanse i organisasjonen. Tidligere kunnskap kan bli overflødig, og det kan bli nødvendig å rekruttere nye ansatte med kompetanse knyttet til den nye teknologien. Ansatte kan læres opp i den nye teknologien, men bedriftene har også ofte behov for nyutdannet arbeidskraft som har oppdatert grunnutdanning innenfor fagområdet. Teknologit utvikling kan resultere i at bedrifter får bredere rekrutteringsgrunnlag enn det de hadde tidligere (Nordhaug 2002).

Politiske omgivelser omfatter forhold som lovgivning, fagforeninger og avtaleverk, profesjonsorganisasjoner og samfunnsnormer på felter som likestilling, ikke-diskriminering på basis av rase eller seksuell legning og behandling av funksjonshemmede. I tillegg til offentlig politikk som direkte berører arbeidet med å rekruttere arbeidskraft, især næringspolitikk, skattepolitikk og utdanningspolitikk (Nordhaug 2002:104).

2.6 Rekrutteringsprosessen

Rekrutteringsprosesser er komplekse og man er på et av de mest krevende områdene innenfor HR, hvor kunnskaper om organisasjoner, arbeidsoppgaver, individer og seleksjonsmetoder kombineres. Det kreves derfor et faglig forhold til rekrutteringsarbeidet og ikke ”sunn fornuft” (Nordhaug 2002).

Rekruttering er kostbart og innebærer betydelige investeringer, og derfor bør organisasjonen i forkant av rekrutteringen vurdere alternativene i følge Nordhaug (2002:113). Alternativene til rekrutteringen omfatter bruk av midlertidig arbeidsassistanse, bruk av overtid, å sette ut arbeidsoppgaver til eksterne aktører eller eventuelt omorganisere arbeidet eller nedkutting av tidligere arbeidsoppgaver som ikke lenger er nødvendig. Etter at en slik vurdering er gjort

og en konkluderer med at stillingen bør fylles, er rekrutteringsprosessen i gang. Nordhaug (ibid) fremstiller rekrutteringsprosessen med fjorten elementer. Elementene blir fremstilt i rekkefølge under. Element 2, 4, 5 og 9 i rekrutteringsprosessen er særlig relevant for problemstillingen i oppgaven og utdypes videre.

1. Jobbanalysen og stillingsbeskrivelse
2. *Kravanalysen og spesifikasjon*
3. Fastsettelse av belønningsrammer
4. *Analyse og rekrutteringskilder*
5. *Kunngjøring*
6. Svar på henvendelser
7. Søknadsbehandling
8. Forberedelse av intervju
9. *Intervju*
10. Analyse av intervjuer
11. Nye intervjuer
12. Beslutning og meddelelse
13. Ansettelseskontrakt
14. Introduksjon i organisasjonen.

I *kravanalysen og spesifikasjonsfasen* bestemmes hvilke krav som må stilles til innehaveren av stillingen. Det bør gjøres nøye vurderinger slik at kravene faktisk speiler arbeidsoppgavene og det ansvaret jobben innebærer. Spesifikasjonen bør inneholde elementer av krav til formalkompetanse, faglig realkompetanse, ledelseskompetanse og personlig egenskaper (Nordhaug 2002:114).

I fasen *analyse av rekrutteringskilder* bør arbeidsplassen tenke igjennom hvor det er mest sannsynlig at de vil finne de potensielle søkerne de er ute etter. For å få en størst mulig treffsikkerhet kan det være hensiktsmessig med eventuelle kombinasjoner av annonse i avis og fagtidsskrifter. Det er vanligst å rekruttere gjennom stillingsannonser i dagspresse og fagpresse. Fordelene med disse rekrutteringskildene er at bedriften når mange personer

samtidig, og at bedriften får markedsført seg i samfunnet. Ulempen med en slik stillingsannonse er at de kan drukne blant alle de andre, og at målgruppen kanskje ikke leser for eksempel aviser. Fagtidsskrifter nevnes som en kanal for å treffe enda flere innenfor det aktuelle arbeidsområdet. Av andre rekrutteringskanaler nevnes arbeidsformidling, rekruttering på utdanningssteder, uformell søking, nettverksmetoder og jobbmesser (Nordhaug 2002).

I fasen *kunngjøring* er det viktig at annonsen inneholder de bestemte kravene til en stillingsannonse. Dette innebærer en god annonsetekst med tydelig språk der kravspesifikasjonene og stillingsbeskrivelsen er presentert. I tillegg bør annonsen inneholde all vesentlig informasjon om bedriften, søknadsfrist og kontaktinformasjon (Nordhaug 2002).

I fasen *intervju* bør det avklares på forhånd hvem som intervjuer, intervjuets varighet, hvordan intervjuet er strukturert, hvilke spørsmål som stilles, hvilken informasjon som gis om organisasjonen og hvordan informasjonen som kommer frem skal registreres underveis. Det er derfor vanlig at flere enn en person fra bedriften gjennomfører intervjuene, fordi det er hensiktsmessig å være flere med tanke på å registrere og tolke opplysninger som kommer frem. Flere til stedet gir også en mulighet for å gjensidig korrigere og felles analysere i etterkant. Det finnes forskjellig intervju typer, intervju teknikker og ulike retningslinjer for hvordan et intervjuet kan gjennomføres på best mulig måte (Nordhaug 2002).

2.7 Omdømme

Organisasjoners attraktivitet baserer seg på de trekk ved organisasjonen som søkerne kan se og danne seg en mening om. Et synlig uttrykk gjør at søkeren kan gjøre seg opp en mening om hvilken organisasjon man kan velge å søke jobb i. Det har derfor blitt viktige for organisasjoner å behandle sitt omdømme (Jacobsen og Thorsvik 2015:244). Det finnes en rekke ulike definisjoner av omdømme:

”De fleste beskriver omdømme som det nettverk av oppfatninger eller assosiasjoner vi har til en virksomhet, og hvilke verdier disse assosiasjonene har for oss” Apeland (2007:18).

”En interessents generelle vurdering av et selskap over tid. Denne evalueringen er basert på interessentens direkte erfaringer med selskapet, enhver annen form for kommunikasjon og symbolikk som gir informasjon om selskapets handlinger, og en sammenlikning med andre ledende konkurrenters handlinger” (Gotsi og Wilson 2001 i følge Brønn og Ihlen 2009:81).

Et godt omdømme virker tiltrekkende på nye medarbeidere og er sentralt for rekrutteringen. Folk snakker om de gode arbeidsplassene, og dette er den beste markedsføringen virksomheten kan få fordi jungeltelegrafene har stor påvirkning. I tillegg til at virksomheter med godt omdømme ofte har flere motiverte medarbeidere som yter mer og som aksepterer å jobbe for lavere lønn enn det de kan få hos konkurrentene. Gleden og stoltheten over å jobbe i det rette miljøet betyr for mange mer enn arbeidstid og belønninger (Apeland 2007:20). En virksomhets omdømme sammenfaller ofte med popularitet som arbeidsgiver, og det hevdes at et godt omdømme er noe man må gjøre seg fortjent til (ibid).

Et dårlig omdømme vil generelt sett gjøre det vanskeligere for virksomheten å nå sitt fulle potensiale og kan skape utfordringer i rekrutteringsarbeidet. Dersom virksomheten har et dårlig omdømme bør de annonsere mer, intervju flere og lokke med høyere lønninger når de skal ansette nye medarbeidere i følge Apeland (2007). I tillegg bør det synliggjøre hva som er fordelaktig med virksomheten som arbeidsplass. Dette kan gjøres i stillingsannonser, nettsider og medieoppslag der en kan formidle hva virksomheten står for (Nordhaug 2002).

Det er oppfatninger som utgjør omdømmet og som påvirkes fra en rekke forhold. Omdømmeutvikling innebærer derfor å kjenne og forsøke å forbedre virkeligheten, og å kjenne og forsøke og utvikle omverdenens oppfatninger. I tillegg å forbedre virksomhetens kommunikasjon, slik at virkelighet og oppfatning kommer i balanse. Dette er et omfattende

arbeid og omdømmeproblemet kan også skyldes enten at virkeligheten ikke er god nok, eller at oppfatningen er feil (Apeland 2007:39).

Brønn og Ihlen (2009) er opptatt av at en organisasjon ikke kan styre eget omdømme, men at de derimot kan forsøke å påvirke omdømmet ved å ta tak i sine egne verdier og sin egen atferd, de kaller det omdømmebygging. Videre knytter de omdømme til organisasjonens identitet, fordi organisasjoner som ønsker å bygge et godt omdømme må starte med å se på hvem og hva den er. Organisasjonsidentiteten er fundamentet for organisasjoner som merkevare, og selve kjernen i arbeidet med å bygge et solid og varig omdømme. I tillegg gjenspeiler organisasjonsidentiteten hva som er sentralt, unikt og varig ved organisasjonen (ibid). Det som er sentralt i en organisasjon, beskrives som essensen, det innebærer hva organisasjonen selv utpeker som sitt viktigste særtrekk. Ofte snakkes det om trekk ved organisasjonen som er avgjørende for å forstå hvorfor den eksisterer og hva som er dens mening eller mål. Videre er det som skiller organisasjoner fra andre, det som avgjør om de er unike. En organisasjon bør vite hvem den er, og hvem den ikke er, dette gjør den unik. Det er vanlig at organisasjoner beskrives ut fra ideologi, ledelsesfilosofi og muligens kultur om hvordan tingene gjøres i organisasjonen. Det avgjørende med å skape identiteten er om organisasjonen klarer å skape sammenheng eller kontinuitet over tid, ved at identiteten er varig. Det er riktignok uenigheter over hvor lenge en identitet bør vare med tanke på at identiteten bør være dynamisk og utvikle seg over en lengre tidsperiode. Likevel bør kjerneverdiene være de samme, men verdiens betydning kan endres (ibid).

Organisasjonens identitet knyttes også til holdninger og meninger som menneskene innenfor organisasjonen har, og virksomhetskultur regnes for å være en særdeles viktig del av organisasjonsidentiteten. Det skiller mellom organisasjons- og virksomhetskultur (Hatch og Schultz 2008 i følge Brønn og Ihlen 2009:32). Med organisasjonskultur menes interne verdier, det vil si overbevisninger og antakelser som kjennetegner organisasjonens historie, og gjenspeiler de ansattes tanker og følelser for organisasjonen. Virksomhetskulturen består av de verdier, overbevisninger og antakelser som ofte forbindes med organisasjonens toppledere (ibid).

2.7.1 Faktorer som påvirker omdømmet

Det råder stor uenighet blant teoretikerne om hva som påvirker omdømmet (Brønn og Ihlen 2009). Noen mener at virksomhetens omdømme påvirkes av henholdsvis kommunikasjon og substansielle handlinger, det vil si virksomhetens øvrige atferd (Mahon 2002 i følge Brønn og Ihlen 2009:93). Et omdømme er i følge Apeland (2007) hele tiden i endring og påvirkes av faktorer som også er utenfor virksomhetens kontroll. Det er fire hovedelementer som påvirker omdømmet særskilt. Dette er egne opplevelser, hva andre sier, virksomhetens kommunikasjon og medieomtale, og som i det følgende blir beskrevet videre (ibid).

Egne opplevelser handler mye om forventningene en har innfris av virksomheten. For å gjøre seg fortjent til et godt omdømme handler mye om å innfri de ansattes forventninger.

Virksomheter som skuffer eller behandler ansatte dårlig, er arbeidsplasser de ansatte ofte vil forlate (Apeland 2007).

Hva andre sier om virksomheten kan ha like stor betydning som våre egne erfaring. Familie, venner og kollegaer påvirker våre meninger ved å fortelle om sine erfaringer, og snakke positivt eller negativt om virksomheten. Jungeltelegraf-effekten vil også påvirkes av hvem man snakker med, fordi folk har ulik tyngde og troverdighet. Riktignok så bygger gode anbefalinger alltid et godt omdømme (Apeland 2007:36-37).

Med virksomhetens kommunikasjon menes alt som virksomheten gjør og sier. Reklame, brosjyrer, internettsider og pressemeldinger er noen av budskapsbærerne. Hvordan fremstår virksomhetens hovedkontor, uniformer, tekst på skilt og lignende. Alle disse elementene formidler et budskap ut til samfunnet (ibid).

Medieomtale er alene en faktor som påvirker omdømmet til en virksomhet. Media formidler både gode og dårlige historier. Ofte kan dette resultere i at de gode blir bedre og de dårligere fremstår enda verre. Både positive og negative medieomtale kan få store konsekvenser for omdømmet (Apeland 2007). Den økte interessen for omdømme og omdømmeproblematikk

fører til at mange virksomheter havner i mediene søkelys. Dette skyldes at et godt omdømme kan oppnå positiv mediedekning for virksomheten (Brønn og Ihlen 2009).

Apeland (2007) mener det ikke er mulig å konstatere hvilken del av opplevelsen som virker sterkest inn på omdømme. Dette varierer fra virksomhet til virksomhet, og fra tilfelle til tilfelle. På generelt nivå kan en si at når folk møter virksomheten og har en positiv opplevelse, så vil dette som regel overstyre negativ omtale fra andre, også negativ medieomtale (ibid).

3 Metodisk tilnærming

Dette kapitlet inneholder teori om metode, begrunnelse for valg av forskningsmetode, intervjuguide, valg og presentasjon av informanter og hvordan intervjuene ble gjennomført. Videre inneholder metodekapitlet min refleksjon rundt styrker og svakheter med metodevalget knyttet opp til reliabilitet, validitet og etikk. Til slutt nevnes hvilke utfordringer som oppsto underveis og hva som påvirket arbeidsprosessen.

3.1 Metodevalg

Samfunnsvitenskapelig metode innebærer å samle inn data, for så videre å tolke og analysere de. Metoden referer til den konkrete fremgangsmåten som har blitt brukt i gjennomføringen av det spesifikke vitenskapelige studiet (Grønmo 2007:29).

”Vitenskapelige metoder angir hvordan en skal framskaffe kunnskap og utvikle teorier i et bestemt fagområde, og hvordan en skal sikre at kunnskapen og teoriene oppfyller kravene til vitenskapelig kvalitet og relevans på det aktuelle fagområdet” (Grønmo 2007:38).

Det skilles mellom kvalitativ og kvantitativ metode, der forskjellen ligger i kategoriseringen av egenskapene til dataene. Med kvantitativ metode er det mulig å telle opp data, og som regel er kategoriseringen gjort på forhånd gjennom spørsmål og hypoteser som ligger til grunn for utarbeidelsen av et spørreskjema. Ofte kan kvantitativ data fremstilles i søylediagrammer eller lignede. Mens i kvalitativ data kan ikke de ulike kvalitetene uten videre telles opp, som i tekst, lyd og bilde. Her skjer kategoriseringen i ettertid og utarbeides etter hva informantene svarer (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2011).

Det ble brukt en hermeneutisk fenomenologisk tilnærming til data i oppgaven. Kvalitative metoder bygger på teorier om fortolkning (hermeneutikk) og menneskelig erfaring (fenomenologi). Tilnærmingene omfatter ulike former for systematisk innsamling, bearbeiding og analyse av materialet fra samtale, observasjon eller skriftlig tekst. En

fenomenologisk tilnærming ønsker å forstå sosiale fenomener ut fra aktørens egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene, med utgangspunkt i den forståelse at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter (Kvale og Brinkmann 2015:45). Thagaard (2013) beskriver den subjektive opplevelsen og søker en forståelse av den dypere meningen i enkeltpersoners erfaringer, som fenomenologien tar utgangspunkt i. Thagaard sier (2013:40):

”Fenomenologisk orienterte forskere beskriver de trekk som er felles ved de erfaringer som deltakere i et prosjekt gir uttrykk for”

Den hermeneutiske tilnærmingen vektlegger den egentlige sannheten, og mener at fenomener kan tolkes på flere nivåer. Formålet med hermeneutisk fortolkning er å oppnå gyldig og allmenn forståelse av hva en tekst betyr. Hermeneutikken har fokus rettet på tolkerens forhåndskunnskap om tekstenes tema, tolkerens fordommer og hvilken kontekst meningen er hentet fra. Bakgrunnen for dette er at kunnskap om hva andre mennesker gjør og sier alltid avhenger av en bakgrunn eller en kontekst av andre betydninger, antakelser, verdier, praksiser og så videre (Kvale og Brinkmann 2015). Den hermeneutiske tilnærmingen bygger på følgende prinsippet:

”All fortolkning består i stadig bevegelser mellom helhet og del, mellom det man skal fortolke, og den konteksten det fortolkes i, mellom det man skal tolke, og vår egen forforståelse. Hvordan delene skal fortolkes, avhenger av hvordan helheten fortolkes, og hvordan helheten fortolkes avhenger av hvordan konteksten fortolkes, og omvendt” (Johannessen et al. 2011:365).

Jeg valgte et kvalitativt intervju som egnet metode for å innhente data til denne studien. Begrunnelsen for dette er at kvalitativt intervju benyttes når forsker ønsker å få informasjon om hvordan personer opplever og forstår seg selv og sine omgivelser. Informantens erfaringer og oppfatninger av temaet vil komme frem under intervjuene. For å kunne tolke betydningen av de fenomenene som beskrives, legger Kvale og Brinkmann (2015) vekt på at det kvalitative intervjuet har til hensikt å få frem beskrivelser av informantenes

hverdagsverden. I tillegg egner kvalitative metoder seg godt til studier der det er lite forskning på feltet fra før av, slik som temaet i dette studiet (Thagaard 2013).

Det kvalitative intervjuet er halvstrukturert. Det innebærer at spørsmålene i utgangspunktet er utformet på forhånd i en bestemt rekkefølge, men at jeg er fleksibel og har mulighet til å åpne opp for andre temaer underveis i intervjuet, og følge opp dette videre. Det gir med andre ord rom for informantene til å eventuelt utdype ting underveis hvis det er relevant for problemstillingen (Thagaard 2013). I tillegg til at det kan være en fordel for meg som er en uerfaren forsker. Det kan være utfordrende å være delaktig i intervjuet og samtidig følge opp med relevante spørsmål (Kvale og Brinkmann 2015).

For at det skal bli enklere å sammenligne svarene innenfor temaene i analysen, har jeg utarbeidet en felles intervjuguide for alle intervjupersonene. Intervjuene er tatt opp på digital diktafon, hvor jeg deretter skrev ned hele intervjuet som datagrunnlag. Dette kalles transkriberte intervjuer, og som generere mange sider med tekst i etterkant av vært enkelt intervju.

3.2 Analysen

Analyse er prosessen der forsker systematiserer datamaterialet, slik at materialet får en struktur og dermed blir lettere tilgjengelig for tolkning. Thagaard (2013) definerer analysebegrepet som det arbeidet forskeren utfører for å få en forståelse av datamaterialet som er samlet inn. Jeg beskriver videre hvordan analysen har blitt gjennomført.

Det er fenomenologien og hermeneutikken som har dannet grunnlag for de valgene jeg gjorde i den temasentrerte analysen av intervjumaterialet, og med bakgrunn i Kvale og Brinkmanns (2015) metode for intervjuanalyse.

Etter gjentatt gjennomlesning av datamaterialet i henhold til den hermeneutiske prosess, dannet jeg meg først helhetlig oppfatning av materialet. Oppfatningen ble dannet på bakgrunn av min forforståelse om temaet. Videre leste jeg materialet systematisk, linje for linje, og identifisere de meningsbærende enhetene i teksten. Det vil si tekst som på en eller annen måte inneholdt kunnskap om temaer som var relevante for problemstillingen i studien (Kvale og

Brinkmann 2015). Etter hvert som jeg leste flere intervjuer, ble forforståelsen korrigert etter hver gjennomlesning.

Videre merket jeg de meningsbærende enhetene i teksten, tolket informantenes utsagn, og plasserte de utplukkede tekstbitene systematisk inn i ulike kategorier. Kategoriene fikk navn etter temaene som kom frem i analysen. Underveis i prosessen ble kategoriene justert litt, noen kategorier fikk andre navn, og andre kategorier ble slått sammen. Jeg sammenfattet kunnskapen for hver enkelt kategori, og formidlet både en felles forståelse om tema fra datamaterialet og enkelt oppfatninger som kom frem. I hver kategori ble de beste sitatene fra informantene trukket frem for å illustrere kategoriens innhold. Til slutt etter dette systematiske og krevende arbeidet sto jeg igjen med syv kategorier. Disse kategoriene beskriver informantenes syn på hva som er det viktigste for rekrutteringen i henhold til problemstillingen. Jeg hadde under hele analysen et bevisst fokus på at det var essensen av hva informantene hadde sagt som skulle bli presentert. Det vil si at kategoriene beskrev verden slik den ble oppfattet av informantene i tråd med den fenomenologiske tilnærmingen (Kvale og Brinkmann 2015).

Som følge av den hermeneutiske prosess foregikk meningsfortettingen av datamaterialet innenfor konteksten av min selvforståelse om temaet. Tekstene ble så videre tolket i en kontekst av sunn fornuft, det vil si fortolkninger om det som er allment fornuftig. For så til slutt i en teoretisk kontekst. Analyseringen i de ulike kontekstene førte til en bredere forståelse av fortolkningen, og gjorde det mulig å både presisere og berike fortolkningene av uttalelsene. Vurderingen av tekstene ble derfor gjort i tre ulike fortolkningskontekster i tråd med Kvale og Brinkmann (2015).

Til slutt ble det sorterte datamaterialet analysert og vurdert i lys av relevant forskning og teori som kommer frem i diskusjonskapittelet.

3.3 Utvelgelse av informanter

Det ble foretatt et strategisk utvalg av informanter i studien. Dette innebærer at jeg har valgt ut deltakere som har de egenskapene eller kvalifikasjonene som er strategisk for studiens problemstillingen (Thagaard 2013:60). Utvalget består av syv institusjonssjefer fra kommunale sykehjem i Sykehjemsetaten. Disse informantene har erfaring og kompetanse fra rekrutteringsprosesser på sykehjem og innehar kunnskap som er relevant for temaet i oppgaven. Ved å spørre lederne på sykehjemmene fikk jeg bakgrunnsopplysninger om lederen, informasjon om hvordan de ble rekruttert til lederstillingen og hvordan de opplever de ulike rekrutteringsprosessene på sykehjemmene. I tillegg til hvilke synspunkter og refleksjoner de har rundt rekrutteringen av ledere med lederkompetanse til eldreomsorg.

Informantene ble rekruttert fra sykehjemmene i samarbeid med ledelsen, det vil si personaldirektør og områdedirektør i Sykehjemsetaten. Områdedirektør sendte ut en felles mail, vedlagt informasjonsskrivet, om forespørsel om deltakelse til studien til alle institusjonssjefene på de kommunale sykehjemmene. Det var to ledere som meldte sin interesse umiddelbart. Senere måtte jeg sende ut en ny forespørselen, og jeg tok direkte kontakt med institusjonssjefene på forskjellige sykehjem. En leder trakk seg før intervjuet på grunn av sykdom. Til slutt rekrutterte jeg resten av informantene via mail. Det var tilfeldig hvilke sykehjem dette var, og totalt syv intervjuer ble gjennomført. En av intervjuene er et pilotintervju og ble inkludert i datamaterialet siden det hadde relevans for studien.

Utvalgets størrelse kan i følge Thagaard (2013:65) vurderes ut fra at omfanget av antall deltakere ikke bør være større enn at det er mulig å gjennomføre omfattende analyser. I tillegg har størrelsen på utvalget blitt vurdert i forhold til et ”metningspunkt”. Metningspunktet beskrives som når deltakerne ikke kan gi ytterligere forståelse av de fenomenene som blir studert, da kan utvalget betraktes som tilstrekkelig stort (ibid). Med oppgavens lengde og omfang tatt i betraktning mener jeg at antall intervjupersoner var tilstrekkelig nok for å besvare problemstillingen i denne studien.

Det var ønskelig at institusjonssjefene representerte størst mulig spredning i både kjønn, alder, bakgrunn, yrkeserfaring og kompetanse. Det nevnes derfor at det relativt like utvalget skyldes at gjennomsnittsalderen for alle ansatte i Sykehjemsetaten er 45,8 år, og der kvinner utgjør 84 % av årsverkene.

Følgende tabell gir en oversikt over informantene i studien:

Intervjuperson	Alder	Kjønn	Utdanning	Lederkompetanse	Yrkeserfaring
Intervjuperson 1	58	Kvinne	Sykepleier	Lederutdanning høgskole og BI.	Avdelingssykepleier Inst. sjef siden 1992
Intervjuperson 2	52	Kvinne	Hjelpepleier Sykepleier	Lederutdanning høgskole og BI. Mastergrad i sykepleievitenskap.	Avdelingssykepleier Inst. sjef siden 2009
Intervjuperson 3	56	Kvinne	Sykepleier Bedriftsøkonom	Kurs i organisasjons-psykologi.	Avdelingssykepleier Inst. sjef siden 1995
Intervjuperson 4	60	Kvinne	Sykepleier	Lederutdanning høgskole og BI.	Avdelingssykepleier (eksternt rekruttert) Inst. sjef siden 1983
Intervjuperson 5	57	Mann	Sykepleier	Lederutdanning BI.	Avdelingssykepleier (eksternt rekruttert) Ins. sjef siden 2013
Intervjuperson 6	57	Mann	Sykepleier	Lederutdanning høgskole.	Avdelingssykepleier Inst. sjef siden 2012
Intervjuperson 7	38	Kvinne	Sykepleier	Mastergrad i organisasjon og ledelse.	Avdelingssykepleier Inst. sjef i 3 år Ny jobb i annen etat.

3.4 Intervjuguide

Intervjuguiden ligger som vedlegg 1 i oppgaven.

Intervjuguiden ble utformet for å kunne gi svar på problemstillingen. Utformingen har en standard oppbygning, der guiden starter med faktaspørsmål om intervjupersonen, videre introduksjonsspørsmål, deretter spørsmål om temaer rundt rekruttering. Så en avsluttende del med utfordringer intervjupersonen så med temaet, eller synspunkter som ikke hadde kommet frem tidligere. Det ble lagt vekt på mest mulige åpne spørsmål slik at intervjupersonene kunne presentere sine synspunkter og erfaringer (Thagaard 2013).

Intervjuguiden har hovedspørsmål og oppfølgingsspørsmål, og følge en såkalt ”tre-med-grener-modell” (Thagaard 2013). Det innebærer at intervjuguiden er delt inn i hovedtemaer med nøkkelspørsmål, som igjen har oppfølgingsspørsmål som eventuelle stikkord. Spørsmålene i intervjuguiden ble fastlagt etter å ha lest litteratur om rekruttering og rekrutteringsprosesser.

Intervjuguiden ble endret flere ganger underveis i forskningsprosessen. Både etter tilbakemeldinger i studentforum og fra veileder, anskaffelse av mer litteratur om temaet, korrigeringer av min forforståelse om temaet og etter gjennomføringen av pilotintervjuet. Jeg synes det var utfordrende å formulere gode spørsmål med målsetting om å invitere intervjupersonene til å reflektere over temaene som ble tatt opp rettet mot problemstillingen.

3.5 Gjennomføringen av intervjuene

Pilotintervjuet ble gjennomført i forkant av de andre på en cafe. Alle de andre intervjuene ble gjennomført på seks ulike sykehjem, det vil si på hvert enkelt sykehjem der institusjonssjefene arbeidet. Intervjupersonene fikk i forkant informasjon om studiens problemstilling og hovedtemaene som ville bli tatt opp under intervjuet. Informasjonen var samlet i et eget informasjonsskriv som de fikk tilsendt på mail. Se informasjonsskriv om

studiet i vedlegg 2. Det ble lovet full anonymitet av alle deltakerne og muligheten for å trekke seg fra intervjuet til enhver tid.

Jeg brukte digital diktafon etter godkjenning av informantene under alle intervjuene. I tillegg noterte jeg stikkord for hånd underveis i intervjuet. Det ble satt av ca. en time for hvert enkelt intervju. De fleste av informantene brukte den estimerte tiden, pluss minus femten minutter.

Ved intervjuets slutt fikk informantene mulighet til å eventuelt kommentere spørsmålene, og legge til ytterligere synspunkter som var av betydning for problemstillingen. I tillegg spurte jeg alle informantene om de kunne rangere hva de mente var det viktigst for rekrutteringen av ledere til sykehjem. Jeg brukte dette som et utgangspunkt når det i drøftingen nevnes hva som kom frem som det viktigste for rekrutteringen. Denne fremgangsmåten støttes av Sandelowski (2001), som skriver om muligheten av å ta med rangering eller tall i kvalitativ data.

3.6 Styrker og svakheter ved metodevalget

Videre vil jeg nevne de styrker og svakheter som har hatt størst betydning for valget av kvalitativ metode i denne studien.

Knyttet til metodevalget er et grunnleggende spørsmål i all forskning hvor pålitelig dataen er. I forskning betegnes dette som *reliabilitet* og innebærer nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, hvordan dataen samles inn på og hvordan de til slutt bearbeides (Johannessen et al. 2011:40). I kvalitativ forskning er det utfordrende å teste dataens reliabilitet. Det er derfor avgjørende for forsker å gjøre inngående beskrivelser av konteksten, og ha en åpen og detaljert fremstilling av framgangsmåten for hele forskningsprosessen. Dette styrker reliabiliteten. Det er naturlig og samtidig nevne begrepet *validitet*, som er knyttet til forskningens gyldighet av de tolkningene undersøkelsen fører til (ibid). Thagaard (2013:194) skriver at forskeren bør gå kritisk gjennom grunnlaget for egne tolkninger. For å styrke validiteten har jeg sammenlignet resultater fra denne studien med resultater fra andre undersøkelser. Tolkningene jeg har gjort har blitt styrket hvis de fra andre ulike studier har

bekreftet eller avkreftet hverandre (ibid).

I følge Kvaale og Brinkmann (2015) er intervjuet preget av en asymmetrisk relasjon, fordi det først og fremst er forskeren som anvender intervjuet for sitt forskerspørsmål. Det er derfor viktig at forskeren skaper en fortrolighet i intervjusituasjonen (Thagaard 2013). En svakhet ved metoden i denne oppgaven er min posisjonering i relasjon til det miljøet som studeres. Dette kan ha betydning for de resultatene jeg kommer frem til. Både min forforståelse av temaet og kjennskap til feltet kan påvirke både intervjupersonene, intervjusituasjonen og analysen av datamaterialet. Jeg har derfor bevisst prøvd å legge til side forforståelsen, slik at jeg ikke mistet ny relevant informasjon og påvirket intervjupersonens tanker om temaet (ibid). Faren ved at jeg ikke har klart dette er at intervjupersonene ikke var ærlige i sine svar, men fortalte meg det de trodde jeg ønsket å høre. I tillegg kan intervjupersonene ha følt seg utrygge med tanke på hva og hvordan personlige utsagn blir presentert, når de forteller om kollegaer og miljøet på arbeidsplassen. Dette kan være utfordringer ved metoden og som bør reflekteres over av forsker, med tanke på hvordan dette kan ha betydning for hvilke data som blir presentert.

En metode for å fremstille mest mulig reliable og valide funn ved presentasjon av data er at forsker kan legge frem resultatene for andre forskere, slik at forskerne kan være enige, eventuelt uenige i fremstillingen av data (Johannessen et al. 2011). I denne studien har min veileder vært en viktig støttespiller og lest gjennom fremstillingen av datamaterialet. I tillegg har jeg vært bevisst på rollen som utvelgende aktør, og at data som har blitt brukt ikke er uavhengige av min forforståelse (ibid). For å unngå dette har jeg under hele forskerprosessen stilt spørsmålet fortløpende, om innholdet kan forstås på en annen måte.

Videre kan min uerfarenhet være en svakhet ved gjennomføringen av metoden, fordi dette kan ha påvirket både intervjusituasjonen og kvaliteten på det jeg mottok av informasjon. Som uerfaren forsker var det utfordrende å være delaktig samtidig som jeg måtte følge opp spørsmål som var relevant for problemstillingen Dette samsvarer med Thagaard (2013:97) som sier at forsker bør trene på hvordan gode spørsmål presenteres, hvordan forsker skaper en

god relasjon til intervjupersonene, og hvordan forsker lytter oppmerksomt til det intervjupersonene forteller.

Det ble i oppgaven gjennomført temasentrert analytisk tilnærming. En potensiell svakhet ved denne tilnærming er at den ikke ivaretar et helhetlig perspektiv. Forsker står i fare for at helheten på datamaterialet ikke ivaretas. Dette skyldes at når forsker sammenligner utsnitt av tekster fra de ulike deltakerne i undersøkelsen, løsrives utsnittene av teksten fra sin opprinnelige sammenheng (Johannessen et al. 2011:181).

Siden det finnes lite forskning på feltet fra før av er forsker helt avhengig av å få tak i intervjupersonenes personlige opplevelser, synspunkter og selvforståelse for å kunne utforske fenomenet. Dette er mulig gjennom et kvalitativt intervju (ibid).

3.7 Hvordan arbeidsprosessen har påvirket metoden

Erfaringene og beslutningene som har blitt gjort underveis i forskningsprosessen har påvirket arbeidsprosessen, og kan både ha styrket og svekket metoden.

I studien har jeg bevisst forsøkt å forbedre intervjukvalifikasjonene. Dette har skjedd gjennom gjennomføring av et pilotintervju med tilbakemeldinger i etterkant. Jeg har også transkribert alle intervjuene fortløpende, og gått igjennom hvert intervju for å kunne forbedre gjennomføringen ytterligere til neste intervju. Intervjuteknikken har av den grunn blitt bedre for hvert enkelt intervju. Dette har ført til at jeg etter hvert klarte å frigjøre meg mer fra intervjuguiden, som har skapt en bedre flyt i dialogen under intervjuet.

Etter hvert som flere informanter ble intervjuet tok jeg opp sentrale temaer fra de tidligere intervjuene for å få flere uttalelser om samme tema fra flere ledere. Eksempelvis stilte jeg spørsmål om hva lederen tenkte om et bestemt tema for rekrutteringen, som hadde blitt nevnt av en annen leder under et tidligere intervju. En annen erfaring jeg opplevde var at etter hvert som flere intervjuer ble gjennomført var det vanskelig å ikke tvinge materialet inn i de

forhåndsdefinerte temaene. Alle disse elementene ved gjennomføringen av intervjuene kan ha påvirket svarene til informantene.

I intervjuguiden har det i ettertid vist seg at enkelte spørsmål har vært overflødig ettersom flere spørsmål har vært litt for like. Noen spørsmål har vært mindre relevant for problemstillingen, og jeg ser at enkelte spørsmål kunne vært fjernet. Dette førte til at jeg ikke stilte alle spørsmålene fra intervjuguiden på de siste intervjuene.

3.8 Forskningsetikk

Under hele forskningsprosessen har det blitt lagt vekt på de etiske sidene ved forskningen. Datamaterialet har blitt behandlet ut fra de etiske retningslinjer om kvalitativ forskning fra ”De nasjonale forskningsetiske komiteer” (NESH 2006).

Det har vært viktig å sikre informantene full anonymitet, i tillegg til at deres arbeidsplass ikke skulle røpes. Det har også vært viktig at forløpet av intervjuene bevarer intervjupersonenes integritet ved at jeg har tatt hensyn til ledernes vurderinger, motiver og selvrespekt (Thagaard 2013:120). Under intervjuene ble det lagt vekt på informantens egen vilje til å svare, og det ble ikke gjort forsøk på å fremtvinge informasjon, verken av fysisk eller psykisk art (Grønmo 2007). Jeg har reflektert over de etiske sidene ved analyseringen av data, om hvor dypt og kritisk intervjuene kan analyseres, og hvorvidt intervjupersonene bør være med på å bestemme hvordan uttalelsene deres skal tolkes. Det er forskers etiske ansvar å formidle kunnskap som er så sikker og verifisert som mulig (Kvale og Brinkmann 2015). Prinsippet om at intervjupersonen ikke skal ta skade av å delta i forskningsprosjektet, har vært ledende for hvor nærgående jeg har vært i intervjusituasjonen (Thaagard 2013:120).

Studien utløste meldeplikt til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) på grunn av behandling av personopplysninger, og ble godkjent av NSD før jeg startet med intervjuene. Se godkjennelsen fra NSD i vedlegg 3.

4 Resultater

Fra analysen av datamaterialet kommer det frem ulike områder eller temaer som påvirker rekrutteringen av ledere til sykehjem. Følgende syv temaer fremstilles på bakgrunn av hva informantene mente påvirket og var viktig for rekrutteringen; rekrutteringsprosessen, omdømme, synlig og sterk samfunnsaktør, ledelse og fagmiljø, sosiale forhold, utvikling i sektoren og engasjement for eldreomsorgen. Hvert tema beskrives først med en felles oppfattelse, for deretter å gå over til spesifikke uttalelser fra informantene om temaet.

4.1 Rekrutteringsprosessen

Rekrutteringsprosessen blir fremstilt som et viktig område for rekruttering av ledere til sykehjem da alle informantene nevner ulike erfaringer og refleksjoner rundt rekrutteringsprosessen. Det kommer frem under alle intervjuene at lederne lyser ut lederstillingene i tråd med Oslo kommunes retningslinjer. Dette innebærer stort sett tradisjonelle utlysninger med standard tekst på nettsidene til Oslo kommune, intranett og på finn.no. Flere av informantene ønsker å tiltrekke seg ledere med god fag- og lederkompetanse, men har erfart at det har vært bortkastet bruk av ressurser å annonsere i relevante tidsskrifter og fagblader, siden det ikke har resultert i flere gode søkere å velge mellom. Dette har derfor ført til at stillingene har blitt lagt ut på de vanlige stedene. En informant sier:

”Hvordan man skal få en stillingsutlysning spennende har man jo jobbet med i alle år. Det er på en måte, sektoren er seg selv så veldig kjær. Det er liksom ikke bare å prøve rekruttere ledere fra for eksempel sykehussektoren”.

En annen informant lurer på hva som skyldes at annonsene appellerer i stor grad til kun egen sektor og sier:

”Det er mye intern rekruttering. Så man kan stille seg spørsmålet om vi annonserer bredt nok hvis sykehjemmene skulle fått tak i flere ledere fra sykehus for eksempel.”

Videre sier tre av informantene at de opplever rekrutteringsprosessen som tilfeldig, og at det er flaks hvem som søker på de utlyste stillingene, og av og til hvem som får lederstillingen. Dette kommer også frem av en annen informant som sier at det er avgjørende hvem som søker på stillingen, men at det meste er lagt til tilfeldighetene, og grunnen er at det blir lagt for lite energi i rekrutteringsprosessen. Dette bekreftes videre av en annen informant som sier:

”Jeg tror rett og slett at det er flaks og litt lotto om hvem du ansetter. Men da snakker jeg om personer som i utgangspunktet er kvalifisert. Søkergrunnlaget vi får opplever jeg også som litt tilfeldig. ”

Når informantene utlyser lederstillinger ønsker de kandidater med lederkompetanse og prøver å være tydelig på at det kreves av søkerne. Men flere av lederne opplever at det er utfordrende å få kvalifiserte søkere med lederutdanning. De tror at dette vil bli lettere hvis sykehjemmene klarer å opparbeide seg et bedre renommé i samfunnet. En av informantene forteller hvordan rekrutteringsprosessen ofte oppleves på sykehjemmet:

”Jeg tror rekrutteringsprosesser til lederstillinger på sykehjem skjer ved at ledelsen prøver å få den kompetansen det er minst av til sektoren, sikkert sykepleiere. Også er kanskje strategien videre at de beste sykepleierne blir ledere. De kan vi motivere og de har en indre motivasjon, og tar de seg noen tilleggsutdanning så kan vi ansette de som ledere. ”

Funnene videre tyder på få eksterne søkere, da alle informantene sier at søkerne til lederstillingene på sykehjemmene vanligvis er offentlig ansatte eller interne kandidater. En leder forteller:

”Jeg har aldri ansatt en avdelingssykepleier som ikke har kommet fra eldreomsorgen, så jeg har faktisk bare rekruttert ledere fra samme sektor. ”

Det kommer også frem at en av informantene prøver, hvis det lar seg gjøre, å rekruttere internt på sykehjemmet ved å se potensiale til ansatte som egner seg som fremtidige ledere.

Informanten eksemplifiserer med en avdelingssykepleier som startet som pleieassistent, ble sykepleier, ble avdelingssykepleier og tar nå en mastergrad i ledelse.

Det er delte synspunkter rundt den interne rekrutteringen som foregår på sykehjemmene blant intervjupersonene. Enkelte av informantene mener det er positivt med tanke på fordelene det er å kjenne til både sektoren og organisasjonen godt. Mens en av informantene ser på det som en av de største utfordringene i eldreomsorgen at sykehjem ikke klarer å rekruttere fra andre sektorer. Noen av informantene tror det må jobbes med høyere lønn og mer myndighet i stillingene for å få flere eksterne søkere. To informanter mener sykehjemmene ikke får så mange eksterne søkere fordi sykehjemsavdelingene er for små. Dette belyser den ene informanten ved følgende utsagn:

”En ekstern søker som jobbet på sykehus takket nei til avdelingslederstillingen. Søkeren fikk kalde føtter, syntes sykehjemmet hadde små avdelinger og var redd for at det ikke var utfordrende nok.”

Av alle de syv lederne som er intervjuet er kun to eksternt rekruttert til institusjonssjefstillingen. Den ene eksterne informanten hevder at det hadde vært en fordel å være mer ”innenfor”, for å kjenne til systemet som leder. Til tross for at vedkommende stiller seg undrende til kulturen som han ser er lite åpen for nye kreative ideer.

”Det fungerer litt sånn at man får beskjed om at det er en god tanke, men at sånn gjør vi det ikke her.”

Derimot jobber ingen av lederne bevisst med å få eksterne kandidater på søkerlisten, selv om flere kunne ønske at de hadde flere å velge mellom i rekrutteringsprosessen. En av informantene tror at flere eksterne søkere vil være positivt for å skape et større mangfold på sykehjemmene.

Det kommer frem noen negative erfaringer og opplevelser som sykehjemmene bør arbeide videre med for å få flere gode søkere til lederstillingene. Utfordringer som nevnes av

informantene er at det blir brukt for lite energi og tid i rekrutteringsprosessen på å finne de gode avdelingslederne. To av informantene nevner at beordringer i organisasjonen, som av og til er tilfelle, er lite hensiktsmessig med tanke på å ha relevant kunnskap og kompetanse til å være leder på et sykehjem. En av lederne nevner en spesifikk uheldig opplevelse med ansettelse av en leder som hun trodde hadde den kompetansen og kapasitetens som stillingen krever, men som viste seg å ikke stemme, og resulterte i en feilansettelse med blant annet store økonomiske konsekvenser.

En annen leder snakker om viktigheten av å bygge opp et godt miljø og være synlig i forkant av rekrutteringsprosessen. Informantene påpeker at dette er en evigvarende prosess, som bør være i underbevisstheden til lederne hele tiden. En annen informant nevner viktigheten av å være synlig med et godt arbeidsmiljø på arbeidsmarkedet med tanke på rekruttering.

Flere nevner at det bør jobbes med hastigheten i rekrutteringsprosessen, slik at sykehjemmene lykkes med å rekruttere de beste. Noen av informantene har erfart at gode lederkandidater har trukket seg underveis fordi de har fått andre jobbtilbud under prosessen. Lederne føler ofte at de er trege i rekrutteringsprosessen og skylder på byråkratiet i systemet.

4.2 Omdømme

Alle lederne nevner et godt omdømme, rennommé eller prestisje som det grunnleggende for rekrutteringen. To av lederne sier at sykehjemmets omdømme er viktigst for rekrutteringen av ledere med lederkompetanse, og tre av lederne nevner omdømme som nest viktigst. De mener omdømme bør være et satsningsområde siden et positivt omdømme kan få flere søkere med lederkompetanse til sykehjemmene. En illustrerer dette ved følgende utsagn:

”Sykehjem har til sigende hatt et litt sånn frynsete omdømme. Så det å jobbe på sykehjem er ikke høy status”.

Når spørsmålet stilles om det er status å være institusjonssjef på sykehjem svarer seks av

institusjonssjefene nei på dette når det gjelder utad i samfunnet. I følgende utsagn fra en av lederne kommer dette frem:

”Jeg tror det er status å være leder innad på sykehjemmet. Men i ledelsesforum generelt, så er det ikke status i det hele tatt å være institusjonssjef på et sykehjem.”

Kun en av institusjonssjefene er stolt av jobben sin, og sier at det er status for henne både på sykehjemmet, for familie og venner å være institusjonssjef. En informant tror at grunnen til at det ikke er status å være institusjonssjef er at mange ikke vet hva lederstillingen innebærer, og at det derfor er viktig å synliggjøre seg selv i ulike ledelsesforum. En annen informant sier at det er viktig å fremsnakke eldreomsorgen ved å rette oppmerksomheten på alle de bra tingene som gjøres for å rekruttere de beste lederne. To av lederne sier de har jobbet mye med omdømmet ved å få ansatte til å omtale jobben de gjør på en respektabel måte. De tror det er årsaken til at de har mange søkere til sykehjemmet. En annen leder vektlegger å skape et godt inntrykk hos sykepleierstudentene og høgskoleveilederne i praksisperiodene med tanke på fremtidig rekruttering. Traineeprogram beskrives av en av informantene som et forslag for å rekruttere ledere til eldreomsorgen. Informanten tenker at institusjonssjefen kan fungere som en mentor, der unge ledere får muligheten til å gå sammen med de som har mer erfaring og kompetanse.

Flere av informantene sier at sykehjem bør formidle hvilke muligheter og utfordringer som ligger i feltet. De mener videre at det er positivt at ledelsen har tatt innover seg og jobber med at sykehjem ikke har det beste omdømme ute blant befolkningen og helsepersonell. Hvordan sykehjem kan snu omdømmet uttrykker den ene informanten seg om:

”Jeg tenker at sykehjem får et godt omdømme ved å være en aktiv og sterk samfunnsaktør, og som bidrar til å sette agenda i samfunnet.”

Det virker som at alle informantene er innforstått med at for å lykkes med å snu omdømmet, må hvert enkelt sykehjem være interessert i å bidra til å bygge det gode omdømme i

samarbeid med ledelsen i organisasjonen.

4.3 Synlig og sterk samfunnsaktør

Tre informanter sier at det å være en synlig samfunnsaktør er sentralt for å være en attraktiv arbeidsplass for ledere. De mener sykehjemmene bør jobbe med å synliggjøre at ledelse og fag er høyt prioritert på sykehjemmene. Informantene er åpne for å kartlegge hvordan dette skal gjøres i en strategi i samarbeid med ledelsen i organisasjonen. Den ene informanten er optimistisk og tror at sykehjem vil bli synligere i samfunnet ved implementeringen av nye strategier. Nye strategier som vender blikket fremover mot målet om å være en stor aktør innenfor eldreomsorg.

For å være en aktiv samfunnsaktør sier informantene at sykehjemmene bør delta i media, samfunnsdebatter og utvikling- og forskningsarbeid som gjør at sykehjem blir referert til. Det er en enighet blant informantene om at dette helt klart vil bidra til å øke rekrutteringen. En av lederne sier at eldreomsorgen må ”løftes opp” i samfunnet ved å friste med spennende arbeidsmetoder, utfordrende arbeidsoppgaver og stor grad av fleksibilitet.

4.4 Ledelse og fagmiljø

Alle informantene mener det er viktig å ha fokus rettet mot rekruttering av ledere med lederkompetanse til sykehjem. De er alle sykepleiere med ulikt nivå av lederkompetanse. To av informantene har mastergrad, en har videreutdanning i økonomi og resten ulike lederkurs. Det kommer frem under intervjuene at fem av informantene mener lederne bør ha sykepleierbakgrunn for å være mellomleder på et sykehjem. En av informantene er litt usikker på dette og sier:

”Det kan jo hende at vi går glipp av folk som er flinke og som kan gjøre en kjempe jobb som ledere på sykehjem ved at de ikke er sykepleiere. Samtidig så tenker jeg at det er viktig med bakgrunn i helse, for det er noe med å forstå arbeidsområdet”.

Videre sier alle informantene at stillingene vil bli mer attraktive hvis de har større maktgrunnlag. Med dette mener lederne at det bør være klare rammer for hva fullmaktene inneholder, og et større handlingsrom for ledere til å kunne gjennomføre nye ideer og tanker på sykehjemmet. Byråkrati med regler, rutiner og avtaleverk i organisasjonen er eksempler på elementer som svekker maktgrunnlaget i følge lederne. De mener også at dette resulterer i redusert motivasjon for å gjøre en god jobb som leder. Derimot gir åpenhet rundt prosesser og beslutninger sentralt i organisasjonen økt motivasjon for lederne. Informantene er klar over rammer og regler som man må forholde seg til som mellomleder i Oslo kommune, og sier at for nyansatte kan det være en fordel. Lederen sier:

”Personlig synes jeg at det å ha en del føringer er greit når man er ny i jobben. Men samtidig så har jeg oppdaget at man har et litt begrenset handlingsrom som leder.”

Hvis handlingsrommet hadde vært større hadde det vært lettere å være en kreativ leder med nye ideer og innspill til organiseringen. Dette kommer til uttrykk i følgende utsagn:

”Hvis man har andre ideer som man kunne tenke seg å gjøre som leder. Så er man jo klar over at i Oslo kommune, som er politisk styrt som gir en del føringer, og man står ikke fritt til å gjøre hva man vil”.

Hos en av lederne var det begrensede handlingsrommet årsaken til at vedkommende sluttet i stillingen som institusjonssjef på sykehjemmet. Videre gir fem av intervjupersonene positivt uttrykk for at de har stor tro på at det skal bli mer makt og myndighet på sykehjemmene med den nye etatsdirektøren i organisasjonen. En av lederne sier:

”Jeg tror veldig mye handler om den veien som organisasjonen har begynt på nå, som handler om myndighet. Sykehjem kan ikke forvente at de får inn gode ledere i et rammeverk som er så stramt som det ofte er. Jeg har opplevd som leder at en sitter med hele ansvaret for sykehjemmet, og så får jeg ikke lov til å løfte på en finger! Myndighet og ansvar må stemme overens.”

Videre nevner fire av informantene at dersom mellomlederstillingene skal fremstå som attraktive, må sykehjem synliggjøre både de faglige- og ledelsesutfordringene som ligger i stillingene. Informantene gir uttrykk for at de selv er opptatt av å være gode ledere som tar ledelse og fag på alvor. Hvis søkere ser at sykehjemmene er respektert i forhold til ledelse og faginnhold og er mer synlig, vil flere ledere med lederkompetanse søke seg til sykehjemmene.

Et inntrykk flere av lederne deler er at sykehjem er undervurdert med tanke på ledelsesmessige utfordringer og særlig fagutfordringer. I deres øyne har sykehjem et ufortjent dårlig rykte som arbeidsgiver for ledere. De hevder at pasientene på sykehjem byr på mange komplekse fagutfordringer, hvor pasientene skal ivaretas på best mulig måte og med verdigheten i behold. Det å være leder på et sykehjem er en fin arena å prøve seg ut som leder på mener en av informantene. Dette begrunnes med de faglige utfordringene på avdelingene kombinert med utfordringer i personalgruppen. Informanten sier:

”Jeg har en variert personalgruppe med forskjellige kompetanse, alt fra spesialkompetanse til ufaglærte. Hvordan jeg skal legge til rette for at gruppen jobber tverrfaglig er utfordrende for meg som leder hver dag.”

Videre sier en annen informant at det tidligere kanskje ikke var ledelse som var det viktigste i stillingen som leder på sykehjem. Men at det nå har endret seg til å være fokus på ledelse som fag, og ikke som en hvilepute for sykepleiere som ville bort fra ”gulvet”. Dette belyses i følgende utsagn:

”Motivasjonen for å være leder burde være at man ønsker å lede andre mennesker til å gjøre en god jobb og løse oppgaver i felleskap. Jeg tror dessverre ikke det nødvendigvis var motivasjonen for ti år siden i sykehjemssektoren i Oslo”.

Tre av informantene nevner viktigheten av å legge til rette for utvikling hos lederne og skape gode fagmiljøer for å rekruttere de beste. De er selv bevisste på å legge til rette for sine egne ledere, og synes organisasjonen er flink til å vektlegg utvikling gjennom ulike felles lederopplæringsprogram. Men at de bør passe på at opplæringen og veiledningen er

individuelt tilpasset den enkelte leder, med tanke på ulik grunnutdanning og videreutdanning. Den ene informanten sier:

”Det er masse kursing og nye programmer som tilbys. Men det blir mere en sånn stor kvern som maler alle gjennom det samme. Det burde være mer individuelle tilbud”.

Videre sier en av de andre informantene at hun opplever at lederen selv må ha høyere utdanning for å motivere lederne under seg til å ta mer utdanning. Det kan kanskje føles utrygt hvis du ikke har lederutdanning selv. Følgende utsagn fremmer uttalelsen:

”Det å motivere eller få ansatte til å ta en lederutdanning føler jeg vel egentlig er litt fraværende for mange ledere på sykehjem”.

4.5 Sosiale forhold

Alle informantene nevner frynsegodene de har som ledere på sykehjemmene av betydning for rekrutteringen. To av informantene sier at beliggenhet til arbeidsplassen og fleksibel arbeidstid kan være avgjørende i rekrutteringen til lederstillingene for særlig kvinner med småbarn. Riktignok håper flere av informantene på at det å unngå turnus ikke er hovedårsaken til at søkerne ønsker å bli ledere. De mener motivasjonen for å søke på lederstillingen bør være fordi man vil være leder.

To av informantene nevner friheten de har med arbeidsoppgaver og fleksibiliteten i arbeidstid som sentralt. De tror at det er viktig for folk generelt å jobbe i et fleksibelt system. En av informantene sier at når hun er ute på arbeidsmarkedet er det ingen av de aktuelle stillingene som kan tilby henne den samme friheten. Hun nevner dette som både en personlig grunn til at hun fortsetter i institusjonssjefsstillingen og av betydning for rekruttering, fordi det ikke er så mange andre arbeidsplasser som kan tilby de samme betingelsene hun har på sykehjemmet.

Videre trekker flere av informantene frem behovet for nødvendigheten av å arbeide med arbeidsforholdene til lederne på sykehjemmene. Med dette mener informantene at

arbeidsoppgavene strekker seg over et for stort felt, og at de får tilført flere administrative oppgaver som gjør at de ikke får utøvet ledelse på avdelingen. Dette gjør ifølge lederne stillingene mindre attraktive. To av informantene nevner dette som årsak til at de selv vurderer å slutte som leder på sykehjemmet, og tror også at dette er årsaken til at flere ledere har sluttet tidligere. Følgende utsagn illustrerer tanker fra en av informantene:

”Rekrutterer du noen helt eksterne ledere som aldri har vært inne i ”vår” verden, så får de bakoversveis når de starter!”

Tre av informantene kommer naturlig inn på temaet om ivaretagelse av lederne. Den ene tror at sykehjem mister flinke ledere fordi lederne føler seg presset til å prestere hele tiden, knappe budsjettammer og for få resurser på avdelingene. De andre informantene mener det bør fokuseres mer på hvordan man skal beholde de gode lederne. En av lederne sier følgende:

”De gode lederne vokser ikke på trær, det gjelder jo egentlig flere sektorer. Og da er det innmari trist hvis de forsvinner fra sykehjemmene”.

Lønn blir nevnt av alle informantene av betydning for rekrutteringen. Fire av informantene sier de er fornøyd med lønnen de har, men er samtidig klar over at privat sektor tilbyr høyere lønn for lignende stilling. Dette belyses i følgende utsagn:

”Institusjonssjefstillingen er en jobb som krever mer enn 37,5 timene i uken. Jeg jobber masse og det tar mye av fritiden min. Hvis jeg hadde søkt en lederjobb i privatsektor på samme størrelse, så ville lønnen vært mye høyere”.

Flere av lederne sier at lønnen har vært årsaken til at søkere som har vært på intervju har takket nei til avdelingslederstillingen, grunnet lite konkurransedyktig lønn. To av informantene har godtatt at lønnen til mellomlederstillinger i Oslo kommune ligger på dette nivået og sier:

”Jeg tror ingen jobber som leder på sykehjem fordi de tenker at de skal bli rik på det!”

Riktignok tror en av informantene at grunnen til at enkelte søker på lederstillinger i sykehjem er en god lønn kombinert med en dagtidsstilling.

4.6 Eldreomsorgen en sektor i utvikling

Det skjer en stor utvikling i helse- og omsorgstjenestene til de eldre, og tre av informantene trekker dette frem som positivt med tanke på rekrutteringen. Endringene er med på å utvikle ledere og krever lederkompetanse med tanke på de nye utfordringene som kommer fortløpende. Det skjer store omorganiseringer i organisasjonen med blant annet korttids- og rehabiliteringsplasser på sykehjem som samles i egne helsehus. Alle disse endringene kan føre til at lederstillingene blir mer attraktive og en av lederne sier:

”Eldreomsorgen er en helsetjeneste som er i en kjempe stor utvikling. Vi overtar en del spennende oppgaver fra sykehusene”.

Samtidig uttrykker en av informantene bekymring for rekruttering til sykehjemmene som kun har langtidsplasser. Informanten mener utfordringen er å selge langtidssykehjemmene inn som et spesialområde, slik som helsehusene. For mange arbeidssøkere er ute etter fart og spenning, og uansett hva man gjør så vil disse sykehjemmene handle om ivaretagelse av folk som trenger omsorg og pleie hele døgnet.

4.7 Engasjement for eldreomsorg

To av informantene mener at det er avgjørende å ha et engasjement for eldreomsorgen for å søke på lederstillingene. En av lederne sier at hun har snakket med to eksterne søkere som begge er institusjonssjef på sykehjem, som har et brennende engasjement for sektoren, og som er årsaken til at de søkte på stillingene. Informanten sier videre at hun opplever de som svært opptatt av fag og kompetanse, og at de har tenkt at sykehjem er en arbeidsplass hvor man

virkelig kan gjøre en forskjell for en sektor man tror på. To andre informanter tror derimot det ikke er avgjørende om en innehar en personlig interesse for å søke seg til geriatrifeltet.

4.8 Oppsummering av resultater

Det kommer frem at lederne vektlegger organisasjonens omdømme, organisasjonens synlighet i samfunnet, ledernes handlingsrom, gode arbeidsforhold som tilrettelegger for utvikling som sentralt for rekrutteringen. Av sosiale forhold blir fleksibel arbeidstid, nærhet til arbeidsplassen og arbeidsforhold nevnt som sentralt for at sykehjem skal være førstevalget for ledere med lederkompetanse. Lønn blir nevnt som grunnlag for at enkelte søkere har trukket seg underveis i rekrutteringsprosessen. I tillegg blir utviklingen av helsetjenestene nevnt som positivt for rekruttering til sektoren, men det er en usikkerhet blant informantene om engasjement for eldreomsorg er viktig eller ikke.

5 Diskusjon av resultater

I denne delen av oppgaven vil de viktigste områdene som fremkom av datamaterialet bli løftet frem og drøftet opp mot relevant teori og forskning. Hensikten med studien var å finne ut hva institusjonssjefer mener er sentralt for å rekruttere ledere med lederkompetanse til sykehjem, slik at sykehjem blir en attraktiv arbeidsplass for ledere.

Av tidligere forskning er det ikke utført studier som omhandler rekruttering av mellomledere til sykehjem, og dette studiet gir derfor ny kunnskap om hva som er av størst betydning for å rekruttere ledere til sykehjem. Resultatet fra studien viser at institusjonssjefene vektlegger betydningen av rekrutteringsprosessen, organisasjonens omdømme og identitet, organisasjonen som en synlig aktør, tilrettelegging for kompetanseutvikling og sosiale forhold. Det viser seg at flere av temaene som fremkommer av datamaterialet er sammenlignbart med andre studier (Moyle et al. 2003, Bergland, Vibe og Martinussen 2010, Mcgilton et al. 2013 og Ng og Gosset 2013) som omhandler rekruttering av sykepleiere og sykepleierstudenter til sykehjem. Generelle studier av hva arbeidstakere vektlegger når de søker jobb er belyst i studiene til Chapman et al. (2005) og Ployhart (2006). Disse studiene viser at det viktigste for arbeidssøkere er et sosialt arbeidsmiljø som inkluderer en variert og interessant jobb, utviklingsmuligheter og frihet i jobben. Videre er organisasjonenes omdømme avgjørende, og med dette vektlegges organisasjonens synlighet i omgivelsene og at organisasjonen oppfattes som moderne og innovativ. Til slutt nevnes konkurransedyktig lønn og karrieremuligheter som betydningsfullt. Det som skiller seg mest ut i studien sammenlignet med annen forskning er liten systematikk i rekrutteringsprosessene, kunnskapen om betydningen av hvordan sykehjem omtales i samfunnet for rekrutteringsarbeidet, og betydning av lønnen. Disse funnene vil drøftes videre i diskusjonen.

Det er viktig å påpeke, som er synlig i både resultat- og diskusjonsdelen, at mange av temaene delvis glir over i hverandre. Dette er i seg selv et funn, fordi det både gjør det utfordrende å utpeke det mest sentrale området og viser at de ulike temaene henger sammen. Det fremhever også at rekruttering til sykehjem påvirkes av samspillet mellom flere faktorer i rekrutteringsarbeidet. Likevel har jeg forsøkt å strukturere drøftingen der hvert enkelt tema

drøftes hver for seg. For å besvare problemstillingen løfter diskusjonen frem de fire temaer som informantene mener er av størst betydning, og ulike forslag til hvordan sykehjemmene kan arbeide for å rekruttere flere ledere knyttet til disse temaene med bakgrunn i litteratur og forskning. Til slutt sammenfattes diskusjonen kort i konklusjonskapittelet. På grunn av oppgavens begrensede omfang vil ikke alle opplysninger som kom frem av datamaterialet bli diskutert.

5.1 Rekrutteringsprosessen

Det kommer frem av datamaterialet at rekrutteringsprosessen oppleves som lite systematisk og planlagt, og at det oppleves som tilfeldigheter og flaks hvem som blir ansatt i lederstillingene. Til tross for at lederne følger standard prosedyre for utlysning og gjennomføring av rekrutteringsprosessen. Informantene selv forklarer dette med at det brukes for lite tid og energi i prosessen. Dette er tankevekkende, da forskning viser at det har blitt økt oppmerksomhet rundt viktigheten av å rekruttere kvalifiserte ansatte (Osoian og Zahrie 2014 i følge Breugh og Starke 2000 og Brandi et al. 2001 i følge Jacobsen og Thorsvik 2015:244). Litteraturen sier riktignok at seleksjons- og ansettelsesprosesser i mange organisasjoner nærmest kan fortone seg som en form for lotterivirksomhet. Årsakene til dette kan være at det hersker bred uenighet innen ledergrupper og personalavdelinger om at ansettelsen er noe av det viktigste en organisasjon foretar seg, og at det ikke er enighet om hvordan den kan utføres på best mulig måte (Skorstad 2008). Det fremkommer av resultatene at ansettelsesprosesser ikke prioriteres på sykehjemmene, når lederne trekker frem at de verken annonserer veldig bredt, bruker lite tid og referer til flere opplevde feilansettelser.

Forskning (Sørbø og Fredriksen 2013) forsvarer dette med at mange av dagens ledere ikke har tilfredsstillende forståelse av rekrutteringsprosessen, og at lederne ikke er i stand til å benytte den til sitt fulle potensial på en effektiv måte. Det er derfor mulig at noe av forbedringspotensialet ligger her, fordi det kan virke som at rekrutteringsprosessen er intuitiv og at det mangler en strategisk forankret rekrutteringsprosess på sykehjemmene. Det kommer frem av datamaterialet at det eksisterer et stort spenn på ledernes erfaring og kompetanse når det gjelder å rekruttere nye ledere. Både med tanke på hvor lenge de har jobbet som leder

og hvor mange ledere de har rekruttert. Ulik erfaring er en ytterligere faktor som kan påvirke ledernes forståelse av rekrutteringsprosessene på sykehjemmene.

Skorstad (2008) mener det er få organisasjoner som tar seg bryet med å studere resultatet av rekrutteringsarbeidet som gjøres internt i egen organisasjon, og at prosessene ikke blir evaluert på et tilfredsstillende godt faglig nivå. Dersom rekrutteringsansvarlig ikke mottar klager på ansettelsen, anses den som vellykket i de fleste bedrifter. Dette er gjenkjennbart med informantenes oppfatninger om rekrutteringsprosessene på de ulike sykehjemmene. Derfor risikerer rekrutteringsansvarlig å ikke finne ut om det er andre kandidater som kunne utført jobben enda bedre, eller om rekrutteringsprosessen kunne blitt gjennomført annerledes. Funnene kan derfor vise nødvendigheten av å heve kvaliteten på rekrutteringsprosessene i sykehjemmene ved å etablere og institusjonalisere rekrutteringsprosesser i virksomheten (Sørebø og Fredriksen 2013). Organisasjonen bør i første omgang evaluere rekrutteringsarbeidet til lederne på sykehjemmene, og på bakgrunn av dette kurse og lære opp egne rådgivere eller konsulenter til å utføre rekrutteringsarbeidet i samarbeid med sykehjemmene. Muligens ville dette kunne heve kvaliteten på ansettelsesbeslutninger, slik at flere rekrutteringsprosesser blir vellykket og sykehjemmene får tak i de beste og kvalifiserte lederne. Sørebø og Fredriksen (ibid) mener en strategisk forankret rekrutteringsprosess har lettere for å synliggjøre de kompetansekravene som kreves og styrke arbeidstakerens yrkesstolthet. Dette har derfor også betydning for omdømmebygging, som omtales i neste kapittel.

Enkelte av lederne uttrykker at sykehjemmet kanskje er for tradisjonelle i utlysningene og tror sykehjemmene ville tjent på å være mer kreative. Flere studier (Lubbe, Van Tonder, Roets og Wilkinson 2013, Neill og Moody 2015 og Khatri, Chapman og Glasbey et al. 2015) viser til bruk av sosiale medier i rekrutteringsarbeidet. Av sosiale medier blir Facebook, LinkedIn, Twitter og YouTube anbefalt i studiene. Internett og sosiale medier spiller en viktig rolle i dagens samfunn, og det store flertallet av norske arbeidstakere er i dag aktive i ett eller flere sosiale medier (Sørebø og Fredriksen 2013). I studien til Neill og Moody (2015) kommer det frem at sosiale medier også kan brukes som hjelpemiddel til å gjøre en grundig identifisering av de ulike jobbkandidatene. I tillegg kan de sosiale mediene påvirke omdømmebyggingen med tanke på å gjøre sykehjemmene mer synlig i samfunnet. Samtidig er det viktig å være

klar over betydningen av å være en ”aktiv” bruker av mediene, riktig valg av sosialt media for arbeidsplassen, og å opprette en handlingsplan for bruken av det sosiale mediet for å oppnå suksess (Kaplan og Haenlein 2010). På bakgrunn av denne forskningen vil derfor bruk av sosiale medier kanskje kunne bidra til å nå flere lederkandidater i søkeprosessen, og være en ny og betydningsfull arena å få tak i jobbsøkere på. Riktignok som et supplement til de andre tradisjonelle rekrutteringsmetodene.

Det fremkommer av datamaterialet at informantene mener det kan være en fare for at virksomheter blir mindre attraktiv for eksterne ledere ved å drive innavl av egne ansatte. De tenker på det ujevne forholdet de opplever mellom ekstern og intern rekruttering på sykehjemmene. De begrunner det med at ledere hentet utenfra sektoren kan resultere i nyteknung og innovasjon i eldreomsorgen, og på sikt gjøre sykehjem til en mer attraktiv arbeidsplass. Av de syv informantene som er intervjuet er to eksternt rekruttert. Dette kan danne et bilde av hvordan resten av lederne i organisasjonen er rekruttert. Det kan, utfra både lederne reflekser og hvordan de selv har fått lederstillingene, virke som at organisasjonen satser på intern lederrekruttering i organisasjonen. Kjennskap og forutsigbarhet synes å veie tyngre ved rekrutteringen enn bestemte kvalifikasjoner. Hvorvidt dette er en bevisst strategi kommer ikke frem av datamaterialet. Den ene eksterne lederen sier at organisasjonen oppleves som rigid, og har lite rom for nye og kreative løsninger. En kan derfor stille spørsmålet om sykehjemmene er gode på å utnytte de eksternt rekrutterte lederens bakgrunn, med tanke på hvordan de ser arbeidsplassen med nye øyne, sammenlignet med de som har arbeidet der lenge. Nordhaug (2002) mener organisasjonen bør utnytte nykommerens kompetanse, og gjerne lære den bort til flere i bedriften og at en viss rullering mellom arbeidsplassene kan tilføre organisasjonen erfaringer som kan stimulere virksomheten. I tillegg blir det sett på som en utfordring i rekrutteringsarbeidet med beordringer og flyttinger av ledere til ulike sykehjem for å provisorisk fylle ledige stillinger. Litteraturen sier at slike handlinger bør vurderes nøye, og av og til unngås ved for eksempel å rekruttere eksternt istedenfor, fordi dette fører til store omveltninger for de berørte. Det kan det skape misnøye og dårlig trivsel på arbeidsplassen, som igjen påvirker arbeidsgiverens attraktivitet (Nordhaug 2002).

På den andre siden hevder litteraturen at intern rekruttering kan være en fordel med tanke på å vise de ansatte muligheten det er for å utvikle seg i organisasjonen, og kunne jobbe seg oppover i systemet (Nordhaug 2002). Det kan fungere som en gulrot for enkelte og føre til fornøyde ansatte som blir belønnet med høyere stilling. Nordhaug (ibid) kaller dette motivasjonseffekten av intern rekruttering. Et internt arbeidsmarked fører i tillegg til at ansatte får interesse for å utvikle bedriftsunik kompetanse. Dette kan på sikt føre til at sykehjemmene beholder de kompetente lederne i organisasjonen. En helt klart fordel med intern lederrekruttering er muligheten organisasjonen får til å observere kandidaten over lengre tid. Dette gir større grunnlag for å vite om kandidaten har lederkompetansen og de personlige egenskapene som trengs for den aktuelle stillingen (ibid).

I følge Nordhaug (2002:112) er inntrykket at de fleste av de organisasjoner som har et betydelig internt arbeidsmarked, og som har intern rekruttering som prinsipp i personalpolitikken, også lyser ledige stillinger ut internt. Gjerner gjennom bedriftsavis, brev til potensielle søkere eller gjennom ulike oppslag. Dette stemmer ikke for sykehjemmene som stort sett alltid lyser ut stillingene både internt og eksternt. Datamaterialet viser at de fleste er internt rekruttert til lederstillingene. Derfor kan funnene fra studien gi en indikasjon på at sykehjem er en arbeidsplass som er lite attraktiv for eksterne søkere. Det er derfor av betydning for sykehjem å jobbe videre med rekrutteringsutfordringene som kommer frem i dette studiet. Ut ifra de ulike synspunktene på rekrutteringsprosessen er det vanskelig, og heller ikke nødvendig, å konkludere med om sykehjemmene bør satse på enten intern eller ekstern arbeidskraft. Det viktigste er at sykehjemmene om ikke annet har en klar rekrutteringspolitikk som er forankret i organisasjonens rekrutteringsstrategi.

5.2 Omdømmebygging

Det kommer frem av datamaterialet at alle informantene mener organisasjonens omdømme er avgjørende i arbeidet med å gjøre sykehjem til en attraktiv arbeidsplass for ledere. Omdømmet til en virksomhet beskrives som summen av de forestillinger både eksterne og interne interessenter har om virksomheten (Johannessen, Olaisen og Olsen 2009). I denne studien kommer de internes synspunkter frem, det vil si uttalelser fra institusjonslederne

som allerede jobber i virksomheten. Litteratur, forskning og data viser at mulighetene for å rekruttere de beste lederne til sykehjemmene vil bli lettere hvis sykehjemmene klarer å opparbeide seg et bedre omdømme. Diskusjonen videre omhandler dette.

Et omdømme er bygd opp over flere år gjennom tillitsforhold mellom virksomheten og omverdenen, pasienter, myndigheter og det sivile samfunn. Virksomhetens omdømme har indirekte innvirkning på hvem som ønsker å arbeide der fordi bildet eller oppfatningen folk har av arbeidsplassen er sentralt for personer som søker nytt arbeid (Hatch og Schultz 2002). Derfor handlet et av spørsmålene fra intervjuguiden om informanten bevisst hadde valgt å søke jobben som leder på sykehjemmet. Underforstått ble dette spørsmålet stilt for å kartlegge om omdømme til sykehjemmet eller organisasjonen hadde hatt betydning for valget. Resultatet viser at for flesteparten av lederne hadde valget vært relativt tilfeldig. Og for enkelte av lederne hadde det nærmest skjedd automatisk fordi de allerede var i systemet og hadde blitt rekruttert internt. Funnene tyder derfor på at ingen av lederne hadde valgt lederstillingen på sykehjemmet med verken sykehjemmets eller organisasjonens omdømme tatt i betraktning.

Forskning viser at det er mer prestisje og attraktivt å jobbe på en arbeidsplass som er kjent for et godt renomme (Hoye 2008). Studien til Turban og Cable (2003) bekrefter at organisasjoner med godt omdømme gir et konkurransefortrinn ved å tiltrekke seg flere søkere, og kunne velge mellom høyt kvalifiserte søkere. Informantene mener sykehjem har et ufortjent negativt rykte, særlig i media, som kan være noe av årsaken til at sykehjem på mange måter også har fått et frynsete omdømme. I følge informantene utrettes det mye bra på sykehjemmene, men som dessverre ikke formidles videre utad. Denne utfordringen er gjenkjennelig med litteraturen. Johannessen et al. (2009) forklarer fenomenet med at det kan ta lang tid å bygge opp omdømmevarmen i en virksomhet, men at det bare skal en negativ hendelse til for at folk skifter oppfatning av omdømmevarmen, og det går til omdømmekulde. For å snu dette omdømme nevner informantene viktigheten av å fremsnakke eldreomsorgen, og at sykehjemmene bør bli flinkere til å formidle det positive som skjer. På bakgrunn av disse forklaringene kan man undre seg over om det er kombinasjonen av at eldreomsorgen fremsnakkes i for liten grad, og i tillegg ryktet om at det er lite prestisje å være leder på sykehjem som skaper rekrutteringsutfordringene. Det er samtidig et paradoks at

informantene understreker viktigheten av å fremsnakke lederstillingen, og samtlige gjør nettopp det motsatte i datamaterialet. Det er likevel forståelig at det er lite hensiktsmessig for informantene i en intervjusetting og gi et falsk bilde av virkeligheten.

I lys av forskning og data kan det derfor tyde på at å fremsnakke eldreomsorgen er essensielt i arbeidet med å skape et godt omdømme for sykehjem som arbeidsplass for ledere.

Intervjupersonene er inne på dette når de sier at sykehjemmene må få frem de små positive hendelsene i hverdagen for pasientene. De må også få frem historier fra fornøyde pasienter, pårørende og ansatte. Sykehjemmene bør være mer proaktive og få frem deler av dette i både media og nærmiljøet. En av lederne opplever at andre aktører ofte er flinkere i dette arbeidet, for eksempel de private sykehjemmene, og at de kommunale sykehjemmene derfor har noe å lære av andre aktører. Disse synspunktene fra informantene om hva som skal til for å bedre omdømmet, støttes av både Apeland (2007) og Johannessen et al. (2009). De hevder at virksomheter med et godt omdømme er flinke til å jobbe aktivt med å finne frem og formidle positive saker som for eksempel journalister kan være interessert i. Organisasjonen er avhengig av å bli hyppig positivt eksponert for å bygge opp et godt rykte, slik at virksomhetens navn forbindes med noe positivt. For å få til dette bør virksomheten ha en strategi for hvordan de vil fremstå i media, og hvordan de skal få med de ansatte i dette viktige arbeidet.

I studien til Høy og Lievens (2005) viser det seg at både rekrutteringsannonser og jungeltelegrafen som rekrutteringskanaler kan øke organisasjonens attraktivitet. Sørebø og Fredriksen (2013) nevner også den synligheten avisannonsering gir, men at effekten kan være kortvarig. Begrepet jungeltelegrafen i et rekrutteringsperspektiv innebærer positiv og negativ informasjon eller omtale de ansatte gir av virksomheten til omverdenen, til for eksempel venner, familie og kollegaer. Videre i studien til Høy og Lievens (2005) kommer det frem at hva andre mennesker sa om organisasjonen, var av størst betydning for potensielle arbeidssøkere. Studien foreslår derfor at virksomheter som ønsker å bli mer attraktive, bør prøve å stimulere til positiv omtale fra sine ansatte. Dette arbeidet kan gjøres ved å utvikle gode hospitering- og utvekslingsopplevelser. I tillegg bør organisasjonen være proaktiv i arbeidet med å unngå negativ omtale. Disse anbefalingene samsvarer med informantenes uttalelser om hva som skal til for å bedre omdømmet til sykehjem. På bakgrunn av funnene

i studien, kan det tyde på at lederne bør jobbe videre med sine medarbeidere for å få de til å forstå betydningen av slike negative uttalelser, både innad i organisasjonen og utad i samfunnet.

Litteraturen er tydelig på at organisasjonens omdømme kan sees i sammenheng med å være en synlig aktør i samfunnet. Uten synlighet, intet omdømme, hevdes det gjerne (Brønn og Ihlen 2009). Informantene i studien mener det vil bli lettere å rekruttere ledere hvis sykehjemmene og organisasjonen blir mer synlig som en sentral aktør i samfunnet. Dette bekreftes av Johannessen et al. (2009) som sier at virksomheter som er synlige i samfunnet tillegger seg en økning i omdømmekapitalen. Men synlighet er i følge Brønn og Ihlen (2009) ikke nok i seg selv. For til syvende og sist er det hva bedriften er kjent for som avgjør hvilken oppfatning folk har av virksomheten. Desto mer positiv omtale virksomheten får, desto større er sannsynligheten for at virksomheten bygger opp omdømmekapitalen. Siden omdømmekapitalen påvirkes i stor grad av de rykter som skapes om virksomheten og de ansatte, kan et godt omdømme resultere i at ledere foretrekker denne virksomheten fremfor andre konkurrerende arbeidsplasser. Økt synlighet gjennom å vise til forskning og utvikling vil kunne bidra positivt til omdømmekapitalen. Forskning viser at helsesektoren bør tilrettelegge for videreutvikling på arbeidsplassen (Gants, Sherman, Jasper et al 2012). Dette samsvarer med informantene som også mener at sykehjem blir mer synlig hvis de blir referert til i form av debatter, forskning- og utviklingsarbeid. I St. meld. nr 26 (2014-2015) kommer det frem et behov om langsiktige løft for forskning og innovasjon som inneholder organisering og kvalitet i primærhelsetjenestene. Det er riktignok ingen av lederne som nevner deltakelse på kurs og kongresser som tiltak for å bli mer synlig på arbeidsmarkedet, til tross for at de poengterer viktigheten av å vise til utvikling og deltakelse i samfunnsdebatter. Dette kan se ut til å være uheldig, da artikkelen til Gantz, Sherman, Jasper et al. (2012) støtter opp om nettopp viktigheten av å delta på konferanser for å synliggjøre utfordringene det er i helsesektoren, og for å utvikle innovative ledelsesstrategier.

Datamaterialet viser også til betydningen av å formidle virkeligheten for at sykehjemmene skal fremstå som troverdige. Det vil si at kommunikasjonen stemmer overens med det som gjøres i praksis. Dette støttes av Brønn og Ihlen (2009) som sier at å kommunisere hva vi gjør, er ikke på langt nær så viktig som å vise i praksis at vi gjør som vi sier. Omdømme

bygges over langt tid gjennom konsekvent atferd, en atferd som må stemme overens med interessentens forventninger. Derfor bør sykehjemmene være bevisste på at lederne rekrutteres til en arbeidsplass som stemmer overens med arbeidsforhold og de verdier de utgir seg for å ha.

Det fremstår av datamaterialet at lederne bør være mer stolte og anerkjenne jobben de gjør som leder for å bidra til å snu sykehjemmenes omdømme. Funnene viser at samtlige ledere sier det ikke er status å være leder på et sykehjem. Omdømme speiles av de som jobber der, og dette kan bidra til å sende ut negative signaler til andre jobbsøkere i sektoren. Denne argumentasjonen kan bekreftes av studien til Høy (2013) som hevder at anbefalinger fra ansatte er den mest effektive måten å få tak i talentfull arbeidskraft på. Også her kommer det frem at arbeidsgiveren kan være med på å stimulere de ansattes indre, ytre og sosiale motiver i en positiv retning. Det viser seg at tilfredsstillelse av et produkt eller en tjeneste er et av hovedmotivene for å anbefale arbeidsplassen videre. I tillegg vil fornøyde ansatte snakke varmt om arbeidsplassen. Også her nevnes viktigheten av jungeltelegrafene, fordi de ansattes anbefalinger er så viktige at de kan sees på som en rekrutteringskanal i seg selv (ibid). Et spørsmål som kan stilles, i følge Johannessen et al. (2009), er om lederen kan anbefale arbeidsplassen til noen av sine venner eller kollegaer. Hvis svaret er nei på dette spørsmålet, så bør arbeidsforholdet jobbes med internt i organisasjonen, slik som deler av funnene kan tyde på i studien. Grunnleggende i dette arbeidet er at de ansatte i samarbeid med den overordnede ledelsen deltar i beslutningsprosesser som et element i omdømmebyggingen. Siden det er rykte fra de ansatte på arbeidsplassen som danner grunnlaget for sykehjemmets omdømme, bør de ansatte være bevisste på at de er avgjørende for utviklingen av virksomhetens bilde utad (ibid). Lederne må rett og slett forstå hvor betydningsfulle de er som virksomhetens viktigste ambassadør.

Litteraturen (Apeland 2007) hevder omdømmet også kan ses i lys av virksomhetens identitet, siden identiteten påvirkes av de inntrykk som omgivelsene har av den. Dette innebærer hvilke oppfatninger og assosiasjoner folk har når de tenker på virksomheten. Organisasjonen bør arbeide med sin identitet hvis de skal endre de ansattes personlige oppfatning av arbeidsplassen. Virksomheten er nødt til å starte på innsiden, fordi et godt omdømme kun kan bygges hvis virksomheten kjenner seg selv, altså sin identitet. For å skape en sterk

identitet, bør organisasjonens identitet bygges på elementene visjon, kultur og inntrykk. Desto større samsvar det er mellom disse elementene, desto sterkere er organisasjons identitet.

Brønn og Ihlen (2009) hevder at organisasjonens identitet tiltrekker seg personer med de som føler at de har noe til felles med organisasjonen. Funnene i studien viser at halvparten av informantene mener at engasjement eller egeninteresse for eldreomsorg ikke er vesentlig for å søke på en lederstilling på et sykehjem. Kan dette tyde på at organisasjonen har en uklar identitet, og at lederne ikke har blitt tiltrukket av organisasjonen fordi de ikke har noe til felles med arbeidsplassen? Handler det med andre ord om arbeidskulturen? Apeland (ibid:70) definerer arbeidskultur på følgende måte:

”Kultur er virksomhetens egenart slik den kommer frem gjennom de ansattes samhandling med hverandre, verdiene de har og levet etter, historiene som de deler og er en del av”.

Årsaken til at arbeidskulturen er sentral for organisasjonens identitet, er fordi den er synlig for resten av omverdenen. Når de ansatte i virksomheten kommer i kontakt med folk fra utsiden, kommer kulturen til syne og påvirker det inntrykket vi får (ibid). Det er kulturen som eksisterer på arbeidsplassen som skaper grunnlaget for den måten man kommuniserer og oppfatter virksomhetens omdømme på. Det vil si at hvis de ansatte har en negativ oppfatning av arbeidsplassen eller er misfornøyde er det vanskelig for toppledelsen å formidle et positivt omdømme til omverdenen (Johannessen et al. 2009). Sykehjemmene bør derfor ha fokus på medarbeiderne som relasjonsbyggere i omdømmebyggingen. Dette kommer også frem i artikkelen til Finnbakk, Skovdahl, Blix og Fagerström (2011) der det påpekes at lederne bør fremstå som gode rollemodeller i arbeidet med å skape et godt bilde av organisasjonen ved å være stolt av jobben som leder. Det er de ansatte i organisasjonen som skaper omdømmekapital gjennom både de interne- og eksterne mellommenneskelige nettverkene og relasjonene de har til omverdenen (Brønn og Ihlen 2009:185). Det fremstår av data at sykehjemmene forsøker å formidle frem en strategi med mål om å oppnå et positivt omdømme. Dette kommer frem i rekrutteringsstrategien, der de ønsker å rekruttere de beste og være førstevalget for ledere. I strategien påpeker organisasjonen at de viktigste faktorene som antas å påvirke dette er de ansattes egne oppfatninger av arbeidsplassen og

arbeidsmiljøet. Det tyder derfor på selv om sykehjemmene har en klar visjon, så må arbeidskulturen bør jobbes videre med for å i større grad kunne fremme et godt omdømme. Sykehjemmene bør derfor fokusere på å formidle hvilke holdninger som er ønsket på arbeidsplassen for å bidra til å synliggjøre sykehjemmenes identitet i samfunnet.

Det virker som at informantene i studien er klar over betydningen av hva de sier om jobben innad i organisasjonen, men i mindre grad i eksterne forum. Litteraturen mener dette kan påvirke omdømmekapitalen for organisasjonen i negativ retning (Apeland 2007). Det foreslås tiltak for å forhindre dette, som å lage evalueringssystem som fungerer på den måten at umiddelbare tilbakemeldinger gis til de rette personene, for eksempel i form av kollegaveiledning eller til nærmeste leder. Dette kan bidra til at sykehjemmene har mulighet til å rette opp misnøye innad i systemet før det går videre til andre eksterne kanaler (ibid). Funn fra data viser at større handlingsrom, mer makt og myndighet som leder på sykehjemmet vil bidra til å verdsette lederne som ledere. Flere sier de tror lederstillingene er lite attraktive fordi stillingene gjenspeiles av lavstatusen knyttet til eldreomsorg. Hvorfor det er lite attraktivt å være leder på sykehjem kan også sees i tilknytting til de andre temaene som er viktig for rekrutteringen i denne studien.

På bakgrunn av litteratur og internasjonal forskning som omhandler betydningen av organisasjoners omdømme, har omdømme vist seg å være sentralt for å rekruttere og tiltrekke til seg ansatte. Dette skyldes at omdømme påvirker jobbsøkernes valg når de velger arbeidsplass. Derfor tiltrekker organisasjoner med et godt omdømme de beste kvalifiserte medarbeiderne. I tillegg vil et godt omdømme gjør det lettere for virksomheten å beholde ansatte med unik kompetanse (Larkin 2003 i følge Johannessen et. al. 2009:16, Høy og Lievens 2005 og Høy 2008). Virksomheter med et godt omdømme er synlige, og økt synlighet fører til at virksomheten blir sett på som genuin og troverdig (Johannessen et al. 2009).

Diskusjonen tatt i betraktning viser at omdømmebygging er sentralt for at sykehjemmene skal lykkes i å rekruttere kvalifiserte mellomledere. Omdømmebygging bør derfor inngå som en del av en god arbeidsgiver-, kommunikasjons- og rekrutteringsstrategi i organisasjonen. En helhetlig arbeidsgiverstrategi vil kunne bidra til at sykehjemmene jobber mer målrettet og

koordinert med utvikling av omdømmet.

5.3 Utviklingsmuligheter

Funn fra studien viser at synlige og sterke fagmiljøer er et viktig ledd for å øke sykehjemmenes anseelse som arbeidsplass i samfunnet. Informantene mener det er viktig å få frem at sykehjemmene har kompetente ledere som tar fag og ledelse på alvor. Synliggjøringen av dette kan bidra til å heve statusen til lederne på sykehjem. For å få til dette bør sykehjemmene tilrettelegge for kompetanseutvikling, og være en virksomhet som satser på å både utvikle og ivareta de gode ledere. Lederne tror at hvis sykehjemmene klarer å formidle dette til omgivelsene, vil de kompetente lederne, også eksterne, søke seg til sykehjemmene. Oppfattelsen og holdningene til lederne samsvarer med organisasjonens rekrutteringsstrategi. Strategien viser at organisasjonen ser nødvendigheten av å komme i en bedre posisjon for å bli oppfattet som en attraktiv arbeidsgiver. Likevel tyder studien på at sykehjemmene har utfordringer med å tiltrekke seg ledere med relevant lederkompetanse.

Utfordringen med å rekruttere ledere med lederkompetanse belyses i flere Stortingsmeldinger (St. meld. nr. 7 (2014-2015), nr. 26 (2014-2015) og 31 (2001-2002)). I St.meld. nr. 31 (2001-2002) påpekes det at lederne rekrutteres fra fagfeltet og ofte mangler formell lederkompetanse. Videre i St.meld. nr. 7 (2014-2015:5.1) legger Regjeringen frem en langsiktig plan for forskning og høyere utdanning. Årsaken til dette er at høye krav til kvalitet i tjenestene krever kunnskap og kompetanse. Det langsiktige målet er å utvikle fremragende fagmiljøer. Dette er også et dagsaktuelt tema og i St.meld. nr. 26 (2014-2015) fokuseres det på de ulike ledelsesutfordringene, særlig med tanke på rekruttering av kompetente helseledere. Følgende utdrag illustrerer dette:

”Det er mange tegn på at ledelsen i den kommunale helse- og omsorgstjenesten i dag ikke er god nok. Helsetilsynet har gjentatte ganger sagt at deres tilsynsfunn tyder på mangelfull kvalitetssikring og kontroll, og at arbeidet med kvalitet og pasientsikkerhet er for dårlig forankret i ledelsen. Det er mange årsaker til ledelsesutfordringene. Den kommunale helse- og omsorgstjenesten har med årene blitt en stor og kompleks virksomhet. For å ivareta det lovpålagte ansvaret og de krav som stilles til

styringssystemer i form av internkontroll og kontinuerlig kvalitets- og pasientsikkerhetsarbeid, kreves kompetente ledere på alle nivåer. Det er lav ledertetthet i sektoren og lav lederkompetanse hos for mange av lederne.” (St.meld.nr. 26, 2014-2015:17).

Dette synliggjør at sykehjemmene må legge til rette for kompetanseutvikling for å tiltrekke seg ledere med lederkompetanse til sykehjemmene. I Stortingsmelding nr. 31 (2001-2002) står det at systematisk styrking av kompetanse vil gjøre stillingene mer attraktive. Dette kan understøttes av flere av informantene som hevder at fagfolk søker seg dit det er andre fagfolk. For å få til dette blir det viktig for sykehjemmene å kunne vise til deltakelse og resultater fra forskning- og utviklingsprosjekter. Det kommer frem at i arbeidet med å øke kompetansen kreves oppdaterte planer over de ulike kompetansebehovene til lederne. Informantene viser til kompetansemodulet, en elektronisk oversikt over CV og videreutdanning, som verktøy på sykehjemmene. Men som ikke blir praktisert på den måten den er tiltenkt. Lederne sier videre at det er tilrettelagt for mye intern opplæring, men som dessverre har få individuelle tilpasninger slik at nytteverdien ikke blir like stor. Denne oppfatningen underbygges i St.meld. nr. 26 (2014-2014), der det kommer frem at helse- og sosialfaglige utdanninger ikke i tilstrekkelig grad møter behovet for kompetansen som kreves i tjenesten. Noe av årsakene til dette kan være at utdanningene ikke er tilstrekkelig tilpassningsdyktige overfor de utviklingstrekk og endringer som skjer i sektoren, noe som vi har konsekvenser for et varierende kompetansebehov. Funnene indikerer at systematisk nyttiggjørelse av kompetansemodulet, vil kunne gi verdifull informasjon om individuelle opplæringsbehov. Lederens kompetanse vil da kunne styrkes der det er behov for enten oppdatering eller mer kunnskap.

Forskning støtter opp om viktigheten av utviklingsmuligheter på arbeidsplassen. I artiklene til Ng og Gossett (2013) og Larsen, Reif og Frauendienst (2012) vektlegges muligheten for utvikling og videreutdanning på arbeidsplassen for at sykepleierstudenter skal velge å jobbe i helsesektoren. De ønsker å jobbe i sterke fagmiljøer som har utvikling i fokus og foretrekker arbeidsgivere som støtter videreutdanning og kurs. I studien til Bakker, Butler, Fitch et al.

(2010) og Dumas, Blanks, Palmer-Erbs et al. (2009) er utdanningsmuligheter en faktor for både å rekruttere og beholde sykepleierstudenter og sykepleiere til arbeidsplassen. Funnene i disse studiene viser seg å være overførbare til ledere på sykehjem.

Av forskning kommer det frem at det i andre sektorer er blitt vanlig å kunne tilby traineeprogram eller egne utviklingsprogram (Bernard 2014 og DeCicco 2008). En av informantene nevner traineeprogram som et konkret tiltak for å kunne rekruttere flere ledere til sektoren. En vanlig målsetning for organisasjoner som tar i bruk traineeprogram er muligheten det gir for utvikling av fremtidige ledere og spesialister i organisasjonen. Det å være trainee blir betraktet som attraktivt blant nyutdannede i dag. De organisasjoner som markedsfører seg med traineeprogram, vil kunne rekruttere noen av de beste nyutdannede til organisasjonen i følge Bjordal (2005). En artikkel av Bernard (2014) foreslår utviklingsprogram på arbeidsplassen for sykepleiere som utmerker seg og har egnede egenskaper for å bli leder. Også DeCicco (2008) mener helsesektoren bør bruke egne mentorer eller traineeprogrammer for å utvikle og skape gode ledere i organisasjonen. Dette kan fastslå at sykehjemmene bør tenke mer kreativt på hvordan de kan brukes som læringsarena for potensielle ledere, og hvordan de kan utvikle tilpassede mentor- og traineeprogrammer. Traineeprogram kan bidra til at sykehjemmene og organisasjonen oppfattes som nytenkende og effektiv, og på denne måten være med på å gjøre sykehjemmene til en attraktiv arbeidsplass for potensielle arbeidssøkere. Det kan av den grunn sees på som viktig i arbeidet om være synlig og etablere et godt omdømme.

5.4 Sosiale forhold

Det kommer frem av datamaterialet at fleksibel arbeidstid, lønn, nærhet til arbeidsplassen og arbeidsforholdene til informantene er av betydning for arbeidsgiverens attraktivitet i arbeidsmarkedet. Det var som forventet å finne tilsvarende forskning som omtaler forholdene informantene nevner som sentralt for rekruttering til organisasjonen. Det som riktignok var uventet, var at lønn hadde mindre betydning for informantene i denne studien, og nærmest ble nevnt fordi lønn alltid har vært, og alltid vil være en påvirkende faktor for rekruttering.

Dessuten tror informantene at flere, særlig eksterne søkere, vil anse lederjobbene på sykehjem som mer attraktive med konkurransedyktige lønnsvilkår.

Forskning sier at å kunne tilby en god lønn eller goder for de ansatte er noe bedrifter kan lokke med for å øke sjansen for å tiltrekke seg kvalifiserte arbeidstakere (Faberman 2011). Litteraturen støtter denne tankegangen der Apeland (2007) sier at dersom virksomheten har et dårlig omdømme bør de annonsere mer, intervjuer flere og lokke med høyere lønninger når de skal ansette nye medarbeidere. Dette er interessant, for også Rødvei (2007) mener lønn er den viktigste faktoren for å rekruttere, og fag- og kompetanseutvikling viktigst for å beholde medarbeidere. I studien til Larsen, Reif og Frauendienst (2012) var konkurransedyktig lønn det avgjørende for at sykepleierstudenter skulle velge å jobbe innenfor helsesektoren, i tillegg til muligheten for faglig utvikling og fleksibel arbeidstid. I artikkelen til Ng og Gossett (2013) blir lønn og utviklingsmuligheter forbundet med organisasjonens rykte og jobbens attraktivitet. Bakken (2009) er klar i sin tale og mener høyere lønn må til for ansatte i helse- og omsorgssektoren for å sikre videre rekruttering og kvalitet i fremtidens helsesektor. Til tross for disse funnene fra forskning sier flere av informantene at lønnen ikke er det viktigste motivet for lederstillingen, og vitner om at satsing på sider ved personalpolitikken som er knyttet til tiltak for kompetanseutvikling og goder, kan være vel så viktig som å satse på bedre lønn. Jacobsen og Thorsvik (2015) trekker heller ikke lønnen frem som det viktigste for arbeidstakere når de skal søke jobb, men heller sidene ved arbeidsoppgavene og organisasjonen. Med dette menes å kunne tilby en variert og interessant jobb, gode faglige utviklingsmuligheter og et godt sosialt arbeidsmiljø.

I artikkelen til Ng og Gossett (2013) er motivasjonen for å hjelpe andre mennesker og trivselen i jobben viktigst for rekrutteringen. Videre kom det frem at fleksible arbeidsforhold og mulighet for sponset videreutdanning hadde betydning. I et annet studie (Torrible, Diachun, Rolfson et al. 2006) der målet var å rekruttere leger til geriatrisk medisin, ble fleksibilitet i arbeidstiden trukket frem som sentralt i rekrutteringsstrategien for å gjøre geriatrifeltet attraktivt for leger. I rapporten til den norske legeforening (2012) og av Janbu (2010) påpekes det også at de leger som satser på sykehjemsmedisin bør gis mulighet til å arbeide i et kreativt fagmiljø. De bør få mulighet til faglig utvikling, videreutdanning, undervisnings- og forskningsoppgaver. Alle de nevnte forholdene for rekruttering i

studiene er overførbart til hva som er sentralt for rekrutteringen av ledere når det gjelder sykehjem, og bekrefter på samme tid det lederne mener er viktig i rekrutteringen. Ved å kjenne til disse forholdene kan helsesektoren generelt blir mer attraktiv og lettere å rekruttere til.

En annen komponent i arbeidet med å gjøre lederstillingene attraktive, mener flere av informantene, er at arbeidsforholdene til lederne må bedres for å skape større jobbtilfredshet. Alle informantene mener organisasjonen har forbedringspotensialet når det gjelder lederens handlingsrom, reduksjon av administrative oppgaver og mer makt og myndighet i lederstillingene. Dette innebærer at sykehjemmene bør oppnå en større jobbtilfredshet blant lederne på sykehjemmet. For begrepet jobbtilfredshet vil si hva folk føler for jobbene sine og de ulike aspekter ved dem. Ofte handler det om i hvilken grad personen liker eller misliker sitt arbeid (Einarsen og Skogstad 2005). Ingen av informantene gir uttrykk for å mislike jobben som leder, men ønsker å få frem hva som kan endres på for å gjøre lederstillingene mer attraktive, både for å ivareta og rekruttere.

Videre forskning viser at økt trivsel også sikrer et godt faglig miljø på arbeidsplassen (Stordeur, D`Hoore et al. (2006) og Laab (2008)). Dette skyldes at de faglige kvalifikasjonene blir ivaretatt på arbeidsplassen når medarbeiderne er faglig oppdatert. Et godt fagmiljø påvirker omdømme positivt, og miljø og trivsel på arbeidsplassen var en av de viktigste områdene for både å beholde og rekruttere til helsesektoren. Dette støttes også av McGilton, Tourangeau, Kavcic et al. (2013) som hevder høy jobbtilfredshet er det viktigste for at sykepleiere blir værende i jobben sin på sykehjem, og at hovedfokuset for arbeidsgiver derfor bør være å oppnå en høyere jobbtilfredshet blant sine ansatte. Konklusjonene fra studiene samsvarer med funnene fra resultatene i studien.

6 Konklusjon

Hensikten med denne studien var å få kunnskap om hva som er sentralt for å rekruttere ledere med lederkompetanse til sykehjem. Sett i lys av data, litteratur og forskning kommer det frem at sykehjemets omdømme og identitet er mest avgjørende for å rekruttere nye ledere. Et godt omdømme og en tydelig identitet fører til at sykehjemmene blir attraktive på arbeidsmarkedet og som fører til motiverte og stolte ledere. Det fremkommer i studien at sykehjem har et dårlig omdømme, og at ledere burde forstå hvor sentrale de er i å endre folkets syn på sykehjem. Omdømmebyggingen bør starte med at lederne på sykehjemmene anerkjenner jobben som leder, sørge for gode arbeidsforhold og trekke frem positive sider ved arbeidet i samfunnsdebatten. Lederne må rett og slett fremsnakke kvalitetene ved å jobbe på sykehjem for på sikt å kunne rekruttere gode ledere.

Videre bør sykehjemmene heve kvaliteten og øke kunnskapen om betydningen av rekrutteringsprosessen. Studien viser at det er tilfeldigheter om rekrutteringsprosessene ansees som vellykket, og dette kan skyldes lite systematisk arbeid i rekrutteringsprosessene på sykehjemmene. Nye rekrutteringskanaler som bruk av sosiale medier og traineeprogrammer bør vurderes, som et supplement til de tradisjonelle.

Studien viser videre til behovet for å legges til rette for mer individuell tilpasset kompetanseutvikling. Engasjerende fagmiljøer og deltakelse i forskning og utviklingsprosjekter bidrar til å øke sykehjemmenes attraktivitet. Videre er fleksibel arbeidstid og lederens arbeidsforhold definitivt av betydning for ledere. Informantene i denne studien ga uttrykk for at lønn er av mindre betydning, men at det å legge til rette for god personalpolitikk og gode arbeidsforhold er viktig for ledere på sykehjem.

Kort oppsummert så viser studien at en systematisk rekrutteringsprosess, betydningen av godt omdømme, sterke fagmiljøer og sosiale forhold som tilrettelegging for kompetanseutvikling og fleksibel arbeidstid er av betydning for at sykehjem skal fremstå som en attraktiv arbeidsplass for mellomledere på sykehjem.

7 Konsekvens av funnene for videre forskning

Resultatet fra studien viser at mer systematisk og målrettet arbeid i rekrutteringsprosessene på sykehjem bør være et fokusområde i rekrutteringsarbeidet videre. Det hadde derfor vært interessant i videre forskning å studere hvordan rekrutteringsprosessene, trinn for trinn, fungerer i praksis på sykehjemmene. Videre kommer det frem i studien at sykehjemmets omdømme er av stor betydning for rekrutteringen, og at det bør fokuseres på systematisk arbeid med omdømmet. Det kunne derfor vært nyttig å granske sykehjemmets eller organisasjonens omdømmedrivere, det vil si de egenskaper eller dimensjoner som har stor innvirkning på anbefalinger og organisasjonens troverdighet, slik at sykehjemmene i fremtiden kunne jobbet målrettet med omdømmet.

Denne studien inkluderer kun syv institusjonssjefer fra samme organisasjon. For å finne ut om funnene fra denne undersøkelsen også er gjeldende i en større populasjon kunne det vært interessant å øke antallet av både informanter og organisasjoner innenfor eldreomsorg.

8 Litteraturliste

Apeland, N. M. (2007). *Det gode selskap: omdømmebygging i praksis*. Høvik: Hippocampus.

Anderson, R.A., Issel, L.M og McDaniel, R.R. (2003). Nursing homes as complex adaptive systems: Relationship between management practice and resident outcomes. *Nursing Research*, 52(1), s.12-21. Sammendrag hentet fra PubMed.

Arling, G., Kane R.L., Mueller, C., Bershadsky, J. og Degenholtz, H.B. (2007). Nursing effort and quality of care for nursing home residents. *The Gerontologist*, 47(5), s. 672-682. Sammendrag hentet fra PubMed.

Bakken, R. (2009). *Englevakt. Rekruttering til en eldreomsorg i krise*. Oslo: Manifest.

Bakker, D., Butler, L., Fitch, M.et al. (2010). Canadian cancer nurses views on recruitment and retention. *Journal of Nursing Management*, 18, s. 205-214. Hentet fra Academic Search Elite.

Bergland, Å., Vibe, O. og Martinussen, N. (2010). *Hvordan få sykepleiere til å se på sykehjem som en fremtidig arbeidsplass?* *Sykepleien*. 98(01), s. 52-54. Hentet fra Sykepleien.

Bernard, N. (2014). Who`s Next? Developing High Potential Nurse Leaders for Nurse Executive Roles. *Nurse Leader*, 12, (5), s. 56-61. doi: 10.1016/j.mnl.2014.01.014

Bjordal, C. (2005) *Traineeprogram som karrierevalg*. Hovedoppgave i profesjonsstudiet pedagogikk. Universitet i Oslo. Hentet 1. januar 2015 fra:

<https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/30731/Hovedoppgavebjordal.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Bloom, M. (1999). The Performance Effects of Pay Dispersion on Individuals and Organizations. *Academy of Management Journal*. 42:25-40. doi: 10.2307/256872

Bloom, M. og Michel, J.G. (2002). The Relationship Among Organizational Context, Pay Dispersion, and Managerial Turnover. *Academy of Management Journal*. 45: 33-42. doi: 10.2307/3069283

Brønn P.S. og Ihlen, Ø. (2009) *Åpen eller inadvent. Omdømmebygging for organisasjoner*. 1. Utgave. Oslo: Gyldendal Akademiske.

Campbell-Heider, N, Sackett, K. og Whistler, P. (2008) Connecting with guidance counselors to enhance recruitment into nursing of minority teens. *Journal of professional nursing*, 24 (6), s. 378–384. doi: 10.1016/j.profnurs.2008.10.009

Chapman, D.S., Uggerslev, K.L, Carroll, S.A., Piasentin, K.A. og Jones, D.A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 90, (5), s. 928-944. doi: 10.1037/0021-9010.90.5.928

Chenoweth, L., Jeon, Y.H., Merlyn, T. og Brodaty, H. (2009). A systematic review of what factors attract and retain nurses in aged and dementia care. *Journal of Clinical Nursing*. 19, s. 156–167. doi: 10.1111/j.1365-2702.2009.02955.x

DeCicco, J. (2008). Developing a Preceptorship/Mentorship Model for Home Health Care Nurses. *Journal of Community Health Nursing*, 25, s. 15-25. Hentet fra Academic Search Elite.

Den norske legeforening (2012). *Godt å bli gammel i Norge? Fra ord til handling i eldreomsorgen*. Statusrapport. Hentet 10. oktober 2015 fra:
<http://legeforeningen.no/Emner/Andre-emner/Publikasjoner/Statusrapporter/statusrapport-om-situasjonen-i-helsetjenesten-nar-du-blir-gammel-og-ingen-vil-ha-deg/>

Dumas, L.G., Blanks, C., Palmer-Erbs, V. og Portnoy, F.L. (2009). Leadership in Nursing Homes-2009: Challenges for Change in Difficult Times. *The Nursing clinics of North America*, 44, (2), s. 169-178. doi: 10.1016/j.cnur.2009.03.005

Einarsen, S. og Skogstad, A. (2005). *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger*. Bergen: Fagbokforlaget.

Faberman, R.J. (2011). How Do Businesses Recruit? *Business Review*, 4, s. 9-17. Hentet fra Academic Search Elite.

Finnbakk, E., Skovdahl, K., Blix, E.S. og Fagerström. (2011). Top-level manager`s and politician`s worries about future care for older people with complex and acute illnesses- a Nordic study. *Internation Journal of Older People Nursing*, 7, s. 163-172.
doi:10.1111/j.1748-3743.2012.00312.x

Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi, NESH (2006). *De nasjonale forskningsetiske komiteer*. Hentet 27. august 2015 fra:
<https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-humaniora-juss-og-teologi-2006.pdf>

Foss, B. (2004) Faglige verdier som grunnlag for ledelse. *Sykepleien*. 92(05):54-58. Doi: 10.4220/sykepleiens.2004.0027

Gantz, N.R., Sherman, R., Jasper, M. et al. (2012). Global nurse leader perspectives on health systems and workforce challenges. *Journal of Nursing Management*, 20, s. 433-443. Doi: 10.1111/j.1365-2834.2012.01393.x

Grimsø, R.E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere – og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. 2.utg. Oslo: Gyldendal akademisk.

Grønmo, S. (2007). *Samfunnsvitenskapelig metoder*. 2. opplag. Bergen: Fagbokforlaget.

Hatch, M.J. og Schultz, M. (2002). The Dynamics of Organizational Identity. *Human Relations*, 55, (8), s.989-1018. doi: 10.1177/0018726702055008181

Havig, A.K., Skogstad, A, Kjekshus, L.E. og Romøren, T.I. (2011a). Leadership, staffing and quality of care in nursing homes. *BMC Health Services Research*, 11, s. 327. doi: 10.1186/1472-6963-11-327

Havig, A.K., Skogstad, A., Veenstra, M. og Romøren, T. (2011b). The effects of leadership and ward factors on job satisfaction in nursing homes: a multilevel approach. *Journal of Clinical Nursing*. 20, (23-24), s. 3532-3542. doi: 10.1111/j.1365-2702.2011.03697.x

Hoye, G.V. og Lievens, F. (2005). Recruitment-Related Information Sources and Organizational Attractiveness: Can Something Be Done About Negative Publicity? *International Journal of Selection and Assessment*, 13 (3), s. 179-187. doi: 10.1111/j.1468-2389.2005.00313.x

Hoye, G.V. (2008). Nursing recruitment: relationship between perceived employer image and nursing employees`recommendations. *Journal of Advanced Nursing*, 63 (4), s. 366-357. doi: 10.1111/j.1365-2648.2008.04710.x

Hoye, G.V. (2013). Recriting Through Employee Referrals: An Examination og Employees` Motives. *Human Performance*, 26, s. 451-464. doi: 10.1080/08959285.2013.836199

Høie, B. (12. mars 2015). Opprydningen har startet. Debattinnlegg. *Aftenposten*. Hentet 8. oktober 2015 fra: <http://www.aftenposten.no/meninger/debatt/Opprydningen-har-startet-7935473.html>

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2015). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 4.utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Janbu, T. (2010) Fra ord til handling i eldreomsorgen. *Tidsskriftet Norsk Legeforening*, 23, s.130-163. Hentet 10. oktober 2015 fra: <http://tidsskriftet.no/pdf/pdf2010/2389.pdf>

Jeon, Y-H., Glasgow, N., Merlyn, T. og Sansoni, E. (2010). Policy options to improve leadership of middle managers in the Australian residential aged care setting: a narrative synthesis. *BMC Health Services Research*, 10(1), s. 190. Sammendrag hentet fra PubMed.

Johannessen, A. (2004) Rekruttering av sykepleiere til sykehjem –Sykepleieres tanker og erfaringer. *Nordic Journal of Nursing Research*. 24, s. 45-47. Doi: 10.1177/010740830402400410

Johannessen, J.A., Olaisen, J. og Olsen B. (2009). *Omdømme: rykter, sladder, og tøyprat*. Oslo: Cappelen akademiske forlag.

Johannessen, A., Tufte, P.A. og Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 4.utg. Oslo: Abstrakt forlag.

Kaasa, A., Bøen H. og Utne, A. F. (2006). *Ikke løsrevet og delt – men integrert og helt. En utredning av behov for tverrfaglig utdanning i aldring og eldreomsorg*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.

Kaplan, A.M. og Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53, s. 59-68. doi:

10.1016/j.bushor.2009.09.003

Kerridge, J.L. (2008). Supporting student nurses on placement in nursing homes: The challenges for the link-tutor role. *Nurse Education in Practice*, 8, s. 389–396. doi:

10.1016/j.nepr.2008.03.003

Khatri, C., Chapman, S.J., Glasbey, J. et al. (2015). Social Media and Internett Driven Study Recruitment: Evaluating a New Model for Promoting Collaborator Engagement and Participation. *PLOS One*. Hentet fra PubMed.

Kirknes, L.M. (2011) *Nettsamfunn har blitt jobbverktøy*. Publisert 30. Mars 2011. Hentet 10. oktober 2015 fra: <http://www.cw.no/artikkel/sosiale-medier/nettsamfunn-har-blitt-jobbverktoy>

Kristiansen, M. (2013). En verdig eldreomsorg i sykehjem. *Dagsavisen Nordlys*. s B3-B3. Hentet 22. oktober 2015 fra: <http://blogg.uit.no/helsefak/en-verdig-eldreomsorg-i-sykehjem/>

Kuivas, B. og Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelige resursser. Evidensbasert HRM*. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, S. og Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. Utg. Oslo: Gyldendal akademiske.

Laab, T. (2008). *Hvordan kan Stavanger kommune tiltrekke og beholde sykepleiere til omsorgssektoren? Alternative virkemidler for å rekruttere og beholde kommunale sykepleiere*. Stavanger: Universitetet i Stavanger. (Masteroppgave i endringsledelse).

Larsen, R., Reif, L. og Frauendienst, R. (2012). Baccalaureate Nursing Student`s Intention to Choose a Public Health Career. *Public Health Nursing*, 29, (5) s. 424-432. doi: 10.1111/j.1525-1446.2012.01031.x

Lichtwark, B. (2015). God eldreomsorg krever god ledelse. *Helserådet*, 23, (3). Hentet 22. oktober 2015 fra: http://debatt.kommunal-rapport.no/debatt/god_eldreomsorg_krever_god_ledelse

Lubbe, I., Van Tonder, F., Roets, L. Og Wilkinson, A. (2013). Social Media: A Method to Recruit Students into Undergraduate Nursing Programmes. *Gender & Behavior*, 11, (2), s. 5402-5411. Hentet fra Academic Search Elite.

Malterud, K. (2008). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning*. 2. Utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Mcgilton, K.S., Tourangeau, A, Kavcic, C. Og Wodchis, W.P. (2013). Determinants of regulated nurses` intention to stay in long-term care homes. *Journal of Nursing Management*, 21, s. 771-781. doi: 10.1111/jonm.12130

Moland, L. (1999). Suksess og nederlag i pleie- og omsorgstjenestene. Kvalitet, effektivitet og miljø. *Fafo-rapport* 99:269. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo. Hentet 1. oktober 2015 fra: http://www.fafo.no/media/com_netsukii/269.pdf

Moland, L.E. og Holmli, H. (2002). Nærværende lederskap og tverrfaglighet i pleie- og omsorgssektoren. *Fafo-rapport* 390. Forskningsstiftelsen Fafo. Hentet 22. oktober 2015 fra: http://www.fafo.no/media/com_netsukii/390.pdf

Moyle, W., Skinner, J., Rowe, G. og Gork, C. (2003). Views of job satisfaction and dissatisfaction in Australian long-term care. *Journal of Clinical Nursing*, 12, s. 168–176. doi: 10.1046/j.1365-2702.2003.00732.x

Mørk, E., Sundby, B., Otnes, B. Og Wahlgren, M. (2014) Pleie og omsorgstjenesten 2013. Statistikk om tjenester og tjenestemottakere. *Rapporter 2014:33*. Statistisk sentralbyrå. Hentet 28. januar 2015 fra: <http://www.ssb.no/helse/artikler-og-publikasjoner/attachment/201126?ts=14ac9071bf0>

Neill, M.S. og Moody, M. (2015). Who is responsible for what? Examining strategic roles in social media management. *Public Relations Review*, 41, s. 109-118. doi: 10.1016/j.pubrev.2014.10.014

Ng, E.S.W. og Gossett, C.W. (2013). Career Choice in Canadian Public Service: An Exploration of Fit With the Millennial Generation. *Public Personnel Management*, 42, (3), s. 337-358. doi: 10.1177/0091026013495767

Nordhaug, O. (2002). *LMR. Ledelse av Menneskelige Ressurser. Målrettet personal-og kompetanseledelse*. 3.utg. Bergen: Universitetsforlaget.

Osoian, C. og Zahrie, M. (2014). Recruitment for Competencies in public and private sectors. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, 41, s. 129-145. Hentet fra Academic Search Elite.

Paulsen, B., Harsvik, T., Halvorsen, T. og Nygård, L. (2004). *Bemanning og tjenestetilbud i sykehjem*. Rapport STF78 A045006. SINTEF- Helse. Hentet 22. oktober 2015 fra: <http://www.sintef.no/en/publication/?pubid=SINTEF+A6261>

Ployhart, R.E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal Of Management*, 32, (6), s. 868-897. doi: 10.1177/0149206306293625

Prentice, D. og Black, M. (2007) Coming and staying: a qualitative exploration of Registered Nurses' experiences working in nursing homes. *International Journal of Older People Nursing*. 2, s. 198-203. Hentet fra Cinahl.

Rantz, M.J., Hicks, L., Grando, V., Petroski, G.F., Madsen, R.W., Mehr, D.R et al. (2004). Nursing home quality, cost, staffing, and staff mix. *The Gerontologist*, 44(1), s. 24-38. Sammendrag hentet fra PubMed.

Rødvei, P. (2007). *Den mekaniske arbeidsgiverpolitikken. En analyse av spenningen mellom kommunal arbeidsgiverpolitikk og individualiserte krav og forventninger*. Tromsø: Institutt for statsvitenskap, Universitetet i Tromsø. (Avhandling for graden Doctor Rerum Politicarum).

Sandelowski, M. (2001). Focus on Research Methods. Real Qualitative Researches Do Not Count: The Use of Numbers in Qualitative Research. *Nursing & Health*, 24, s. 230-240. doi: 10.1002/nur.1025

Siegel, E.O., Young, H.M., Mitchell, P.H. og Shannon, S.E. (2008). Nurse preparation and organizational support for supervision of unlicensed assistive personnel in nursing homes: A qualitative exploration. *The Gerontologist*, 48(4), s. 453-463. Sammendrag hentet fra PubMed.

Skogstad, A. og Einarsen, S. (2010). *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.

Skorstad, E. (2008). *Rett person på rett plass. Psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal akademiske.

Slagsvold, B. (1995). *Mål eller mening. Om å måle kvaliteter i aldersinstitusjoner*. Rapport nr. 1/1995. Norsk gerontologisk institutt.

Stordeur, S., D'Horre, W. et al. (2006). Organizational configuration of hospitals succeeding in attracting and retaining nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 57, (1), s. 45-58. doi: 10.1111/j.1365-2648.2006.04095.x

Stortingsmelding nr. 7 (2014-2015). *Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2015-2024*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Stortingsmelding nr 13 (2011-2012). *Utdanning for velferd*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Stortingsmelding nr 25 (2005-2006). *Mestring, muligheter og mening*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.

Stortingsmelding nr 26 (2014-2015). *Fremtidens primærhelsetjeneste, nærhet og helhet*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.

Stortingsmelding nr 29 (2012-2013). *Morgensdagens omsorg*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.

Stortingsmelding nr 31 (2001-2002). *Avslutning av handlingsplan for eldreomsorgen*. Oslo: Sosialdepartementet.

Stortingsmelding nr 34 (1999-2000). *Handlingsplan for eldreomsorg etter 2 år*. Oslo: Sosial- og helsedepartementet.

Sørebø, Ø. og Fredriksen, J.I. (2013). Rekruttering av medarbeidere: Fra institusjon til strategisk forankring. *MAGMA*, 3. Hentet 11. oktober 2015 fra:
<http://www.magma.no/rekruttering-av-medarbeidere-fra-intuisjon-til-strategisk-forankring>

Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Torrible, S.J., Diachun, L.L., Rolfson, D.B. et al. (2006). Improving Recruitment into Geriatric Medicine in Canada: Findings and Recommendations from the Geriatric Recruitment Issues Study. *Journal of the American Geriatrics Society*, 54, s. 1453-1462. doi: 10.1111/j.1532-5415.2006.00884.x

Turban, D.B. og Cable, D.M. (2003). Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24, (6), s. 733-751. doi: 10.1002/job.

INTERVJUGUIDE

Bakgrunn	Innledende spørsmål	Rekrutteringsprosess	Strategi	Kompetanse	Utfordringer
<p>1. Fortell kort om deg selv.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alder - Utdanning lederkompetanse? -Yrkeserfaring (når ble du leder?) <p><u>Avklare:</u> Mellomleder- begrepet og ekstern søker.</p> <p>Stikkord til intervjuer står under hovedspørsmåle ne i kursiv.</p>	<p>2. Kan du fortelle om hvordan du rekrutterer dine avdelingsledere? (god og dårlig erfaring)</p> <p>3. Hva erfarer du er sentrale faktorer for rekruttering til lederstillinger på sykehjem?</p> <p>(Eksempelvis lønn, fleksibilitet, fagutfordringer, egeninteresse for geriatri, makt osv.)</p>	<p>4. Hva gjorde at du søkte på denne stillingen? (prosessen fra ønske om å bli leder til du ble leder)</p> <p>5. Hva gjorde at stillingen fremstod som attraktiv for deg? (valgte du bevisst sykehjem som arbeidssted?)</p> <p>6. Kjenner du til om det var noen eksterne søkere på stillingen?</p> <p>7. Har du opplevd noen kandidater som har trukket seg under rekrutteringsprosessen? (Hva er evt. årsaken?)</p> <p>8. Hvordan var prosessen fra ønske om å bli leder til du ble leder? (Ble du rekruttert, eller skapte du muligheten selv?)</p>	<p>9. Hvordan bruker/forholder du deg til i det daglige SYEs rekrutteringsstrategi?</p> <p>10. Hvordan legges det til rette for utvikling- og karrieremuligheter i jobben som leder på sykehjemmet? (Blir du utfordret på dette området av ledelsen?)</p> <p>11. Hvordan forstår du din rolle som leder i rekrutteringsarbeid på sykehjemmet?</p> <p>12. Hva mener du SYE bør fokusere på for å øke rekrutteringen av mellomledere til sykehjem?</p>	<p>13. Hvilken kompetanse mener du det er viktig å ha som mellomleder ved et sykehjem? (Hvordan blir din kompetanse utnyttet?)</p> <p>14. Hvilke faktorer tror du er viktige for å få mellomledere med kompetanse inn på sykehjem?</p> <p>15. Hvilke arbeidsoppgaver er mest interessante og hvilke arbeidsoppgaver mener du er mest uinteressante som leder på sykehjemmet?</p> <p>Oslo kommune innførte i 2012 et nytt HR-system, deriblant kompetansemodulen. Modulen skal være et nyttig verktøy for ledere for å planlegge og følge opp rekruttering og kartlegge de ansattes kompetanse.</p> <p>16. Hvordan anvender du dette verktøyet? (Har du eksempler på hvordan modulen evt. har økt rekruttering/lederkompetanse av avdelingsledere?)</p>	<p>17. Hva opplever du som de største utfordringene ved rekruttering av ledere til eldreomsorgen i dag? (Eks. byråkrati, lønn, rekrutteres institusjonssjefer fra et for begrenset miljø)</p> <p>18. Har du noen forslag til hvordan eldreomsorgen kan bli en attraktivt sektor å jobbe i for ledere?</p> <p>19. Har du noen andre erfaringer eller synspunkter som ikke har kommet frem tidligere angående dette temaet?</p> <p>Takk for at du tok deg tid til å besvare disse spørsmålene!</p>

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

”Rekruttering av mellomledere til sykehjem”

Bakgrunn og formål

Formålet med dette studiet er å bidra til at ledere på sykehjem og Sykehjemsetaten kan få muligheten til å påvirke rekrutteringen av ledere med lederkompetanse til norsk eldreomsorg.

Problemstillingen i studien er å få kjennskap til sentrale faktorer for å rekruttere mellomledere med lederkompetanse til sykehjem i kommunehelsetjenesten. Studiet er et mastergradsprosjekt og innebærer kvalitative intervjuer med institusjonssjefer i Sykehjemsetaten.

Institusjonssjefene på sykehjemmene representerer de egenskapene og kvalifikasjonene som er nyttig for å besvare problemstillingen i studien. Deltakerne er utvalgt i samarbeid med administrasjonen og områdedirektør i Sykehjemsetaten.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltakelse i studien innebærer et intervju på ca. en time med mastergradsstudenten. Spørsmålene vil i grove trekk omhandle erfaringer, synspunkter og refleksjoner rundt temaer som rekrutteringsprosessen, rekrutteringsfaktorer til eldreomsorg, hvordan tiltrekke seg lederkompetanse til sykehjem og organisasjonens rekrutteringsstrategi. Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun student og veileder som har tilgang til materialet. Intervjuene vil bli nummerert og navnelisten på deltakerne vil lagres adskilt fra øvrige data. Deltakerne vil kunne gjenkjenne seg selv i publikasjonen.

Prosjektet skal etter planen avsluttes i januar 2016. Datamaterialet vil ved prosjektslutt makuleres og lydopptakene slettes.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med **prosjektleder/mastergradsstudent Jeanett Vasskog**, telefon 990 37 401. Eller veileder Birgit Brunborg fra Diakonhjemmet høyskole som kan kontaktes på telefon 22 45 19 35.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta med de vilkår som fremkommer av informasjonen.

(Signatur til prosjektdeltaker og dato)



Birgit Brunborg
Diakonhjemmet Høgskole
Postboks 184 Vinderen
0319 OSLO

Harald Hårfagres gate 29
N-5007 Bergen
Norway
Tel: +47-55 58 21 17
Fax: +47-55 58 96 50
nsd@nsd.uib.no
www.nsd.uib.no
Org.nr. 985 321 884

Vår dato: 02.02.2015

Vår ref: 41704 / 3 / SSA

Deres dato:

Deres ref:

TILBAKEMELDING PÅ MELDING OM BEHANDLING AV PERSONOPPLYSNINGER

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 19.01.2015.
Meldingen gjelder prosjektet:

<i>41704</i>	<i>Rekruttering av ledere til sykehjem</i>
<i>Behandlingsansvarlig</i>	<i>Diakonhjemmet Høgskole AS, ved institusjonens øverste leder</i>
<i>Daglig ansvarlig</i>	<i>Birgit Brunborg</i>
<i>Student</i>	<i>Jeanett Vasskog</i>

Personvernombudet har vurdert prosjektet og finner at behandlingen av personopplysninger er meldepliktig i henhold til personopplysningsloven § 31. Behandlingen tilfredsstiller kravene i personopplysningsloven.

Personvernombudets vurdering forutsetter at prosjektet gjennomføres i tråd med opplysningene gitt i meldeskjemaet, korrespondanse med ombudet, ombudets kommentarer samt personopplysningsloven og helseregisterloven med forskrifter. Behandlingen av personopplysninger kan settes i gang.

Det gjøres oppmerksom på at det skal gis ny melding dersom behandlingen endres i forhold til de opplysninger som ligger til grunn for personvernombudets vurdering. Endringsmeldinger gis via et eget skjema, <http://www.nsd.uib.no/personvern/meldeplikt/skjema.html>. Det skal også gis melding etter tre år dersom prosjektet fortsatt pågår. Meldinger skal skje skriftlig til ombudet.

Personvernombudet har lagt ut opplysninger om prosjektet i en offentlig database, <http://pvo.nsd.no/prosjekt>.

Personvernombudet vil ved prosjektets avslutning, 01.02.2016, rette en henvendelse angående status for behandlingen av personopplysninger.

Vennlig hilsen

Karthrine Utaaker Segadal

Sondre S. Arnsesen

Kontaktperson: Sondre S. Arnesen tlf: 55 58 33 48
Vedlegg: Prosjektvurdering

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

Avdelingskontorer / District Offices:

OSLO: NSD, Universitetet i Oslo, Postboks 1055 Blindern, 0316 Oslo. Tel: +47-22 85 52 11. nsd@uio.no

TRONDHEIM: NSD, Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, 7491 Trondheim. Tel: +47-73 59 19 07. kyrre.svarva@svt.ntnu.no

TROMSØ: NSD, SVF, Universitetet i Tromsø, 9037 Tromsø. Tel: +47-77 64 43 36. nsdmaa@sv.uit.no



Personvernombudet for forskning

Prosjektvurdering - Kommentar

Prosjektnr:
41704

Utvalget informeres skriftlig om prosjektet og samtykker til deltakelse. Informasjonsskrivet er godt utformet.

Personvernombudet legger til grunn at forsker etterfølger Diakonhjemmet Høgskole AS sine interne rutiner for datasikkerhet. Dersom personopplysninger skal lagres på privat pc/mobile enheter, bør opplysningene krypteres tilstrekkelig.

Forventet prosjektslutt er 01.02.2016. Ifølge prosjektmeldingen skal innsamlede opplysninger da anonymiseres. Anonymisering innebærer å bearbeide datamaterialet slik at ingen enkeltpersoner kan gjenkjennes. Det gjøres ved å:

- slette direkte personopplysninger (som navn/koblingsnøkkel)

- slette/omskrive indirekte personopplysninger (identifiserende sammenstilling av bakgrunnsopplysninger som f.eks. bosted/arbeidssted, alder og kjønn)

- slette lydopptak