

Rekruttering – spiller verdier en rolle?

Om verdiers rolle i rekrutteringsprosessen

Jorid Gamst Tvedt
VID vitenskapelige høyskole

Masteroppgave
Master i verdibasert ledelse
Veileder: Leif M. Stapnes

Antall ord: 20768
Dato: 2.mai 2016

Sammendrag

Tema for denne studien er verdiers rolle i rekrutteringsprosessen. Studiens mål er å undersøke verdibevissthet blant ledere med rekrutteringsansvar, og om mulig bidra til økt verdibevissthet når det gjelder rekrutteringsprosessen.

Problemstillingen er:

Hvordan kommer verdier fram i rekrutteringsprosessen i en kommune?

Som metode er individuelle, kvalitative forskningsintervjuer valgt fordi jeg ønsket å undersøke hvordan ledere reflekterer rundt verdiers rolle når de rekrutterer medarbeidere til ledige stillinger. Førstelinjledere ble invitert til å delta fordi det er dette ledernivået som har direkte personalansvar for flest medarbeidere, og som dermed gjennomfører flest rekrutteringsprosesser.

En kommunes verdigrunnlag kommer til syne i de lover, forskrifter, retningslinjer og strategier som regulerer kommunens oppgaver og tjenesteyting til innbyggerne. I denne oppgaven har jeg sett på den delen av kommunen som yter helse- og omsorgstjenester. Lederne som deltok i denne studien, er tydelige på at verdier står sentralt når de skal vurdere kandidater til ledige stillinger. De fremstår nokså samstemte når det gjelder hvilke verdier som oppleves viktige; det handler om å finne kandidatene som kan bidra til å bygge og forsterke en positiv kultur.

Forord

Det føles litt underlig å skulle sette punktum for 4 år som student ved VID vitenskapelige høyskole. Det har vært litt av en reise: Gleden over å ha blitt kjent med så mange flotte medstudenter og ansatte ved skolen; frustrasjoner når innleveringsfrister ubønhørlig har nærmet seg; humor på bakerste rad; tilfredsstillelsen over å lese og lære nye ting... Listen er lang. En stor takk til kollokviegruppa gjennom fire år; noen har kommet og gått, men vi har holdt sammen i tykt og tynt. Dere er noen helter!! Det slutter ikke her...

Takk til veileder Leif Stapnes; du har en unik blanding av omsorg, strenghet og oppmuntringsevne – takk for effektive og innholdsrike veiledningstimer. Dine tilbakemeldinger satte meg på rett spor mer enn en gang!

Det er mange andre jeg også er en takk skyldig når det gjelder å ha kommet i havn med denne oppgaven. Først og fremst mine informanter: Takk for at dere så villig stilte opp, og at dere delte deres tanker og erfaringer med meg. Etter å ha gjennomført alle intervjuene, satt jeg igjen med en ydmykhet over å ha hatt så kloke og reflekterte informanter og kolleger med et så stort hjerte for både medarbeidere og brukere. Takk også til kommunalsjef og virksomhetsledere, som uten spørsmålstegn lot meg gjennomføre denne studien.

Tusen takk til min nærmeste leder fra 2013-2016; Per Kristian Larsen, som med stor raushet har gitt meg både oppmuntringer, støtte og studiepermisjoner når det har vært nødvendig. Stor takk til mine nærmeste kolleger ved sykehjemmet; Mona, David, Gørild og Vera, holdt tak i avdelingene mine i mitt fravær – dette hadde ikke gått uten dere! Mine medarbeidere ved avdeling N/O har også støttet og vist interesse og stor forståelse når hodet har vært fullt av "mastertanker". Jeg har sagt det før, og sier det gjerne igjen; dere er en fantastisk gjeng!

Dette siste halve året har jeg byttet arbeidsplass, og jeg har fått en fantastisk støttende og raus leder, Erik Andreassen, som våget å ansette en som var i innspurten av en masteroppgave! Takk også til gode medarbeidere, som har heiet meg fram og oppmuntret meg til å bruke all den tiden jeg har trengt til å fullføre oppgaven – takk for det! Jeg tror ikke denne oppgaven hadde blitt ferdig uten deres støtte og romslighet.

Og sist, men ikke minst; takk til dere hjemme! Særlig Linde, Bendik og Fride, som de siste årene har hatt to studerende foreldre, og som har måttet tåle en nokså fraværende og sliten mamma i perioder. Og takk til Dag, som gikk hen og kjøpte skrivebord til meg da min frustrasjon over manglende arbeidsro ved kjøkkenbordet tok overhånd! Det var redningen - tusen takk!

Nesodden, 29.april 2016

Jorid Tvedt

1 Innledning	5
1.1. Formål og problemstilling	5
1.2. Avgrensning	7
1.3. Oppgavens struktur	8
1.4. Presentasjon av kommunen	8
1.4.1. Dokumentbeskrivelse	10
1.4.2. Rammer for kommunal tjenesteyting	13
2 Teori	15
2.1. Forskningsstatus	15
2.2. Organisasjonskultur	16
2.3. Verdier	18
2.4. Verdibasert ledelse	21
2.5. Rekruttering	22
2.6. Rekrutteringsprosessen	23
2.7. Kompetanse	25
3 Metode	28
3.1. Å forske i egen organisasjon	28
3.2. Valg av metode	28
3.3. Det kvalitative forskningsintervju	29
3.3.1. Valg av intervjumetode	30
3.3.2. Utarbeidelse av intervjuguide	30
3.3.3. Utvalg	31
3.3.4. Gjennomføring av intervjuene	31
3.3.5. Bearbeidelse av materialet	32
3.4. Ethiske aspekter	33
3.5. Metoderefleksjon	34
3.6. Validitet og reliabilitet	35
3.6.1. Pålitelighet	35
3.6.2. Troverdighet	36
3.6.3. Overførbarhet	36
4 Presentasjon, analyse og drøfting	37
4.1. Hvordan kommer kommunens verdigrunnlag til uttrykk i vurdering av søknader, i intervju og i utvelgelse?	37
4.1.1. Vurdering av søknader	37
4.1.2. Intervjuer	41
4.1.3. Utvelgelse	45
4.2. Hva er det viktigste ledere ser etter når de vurderer søkere?	46
4.3. I hvilken grad er det samsvar mellom kommunens verdigrunnlag og de verdier ledere opplever som viktige når de rekrutterer?	54
4.3.1. Sammendrag	57
5 Oppsummering og konklusjon	58
6 Etterord	62
Litteratur	64
Vedlegg	66
Vedlegg I: Brev til kommunalsjef	
Vedlegg II: Brev til virksomhetsledere	
Vedlegg III: Brev til avdelingsledere	
Vedlegg IV: Intervjuguide	
Vedlegg V: Kommunens policyplakat	
Vedlegg VI: Retningslinjer for tilsetningsutvalg	

1 Innledning

En av de mest spennende oppgavene jeg har som leder, er å rekruttere medarbeidere. Det er også en av de vanskeligste. Som ny leder ble jeg raskt kastet ut i prosessen med å rekruttere medarbeidere til ledige stillinger. Kunnskapene mine på dette området kom i hovedsak fra egen erfaring som jobbsøker. Når jeg nå skulle sitte på den andre siden – være den som skulle rekruttere - opplevdes det som ”learning by doing”. Å vurdere store antall søknader, velge ut noen få kandidater, gjennomføre intervjuer, ringe referanser – og til syvende og sist ende opp med å velge på bakgrunn av...magefølelsen? Oppgaven virket stor og krevende, særlig med vissheten om at en feilansettelse både er dyrt for organisasjonen og kan få negative konsekvenser for et arbeidsmiljø (Nordhaug, 2002).

Jeg opplevde selv å ansette en som gjorde et godt intervju, men som viste seg å fungere dårlig både i arbeidsmiljø og i utføring av oppgaver. Selv med tett oppfølging ble ikke situasjonen bedre, og andre medarbeidere fortalte meg at de på grunn av dette vurderte å slutte. Det endte med at den nyansette med veiledning valgte å si opp mot slutten av sin prøvetid, og uroen i arbeidsmiljøet la seg. Denne erfaringen satte i gang en prosess i meg hvor jeg begynte å reflektere rundt hvorfor jeg hadde valgt som jeg gjorde og jeg ble nysgjerrig på å forstå mer av rekrutteringsprosessen som sådan. Samtaler med kolleger viste at også de satt med liknende opplevelser.

Jeg har lenge vært opptatt av verdier, og spørsmål knyttet til hva det er som preger våre handlinger og våre valg. Handler det om verdier, intuisjon, personlighet – eller en kombinasjon av alle disse? På hvilken måte vil egne og organisasjonens verdier påvirke rekrutteringsprosessen? Betyr i det hele tatt verdier noe i denne sammenheng?

1.1. Formål og problemstilling

Formålet med oppgaven er å beskrive verdiers rolle i en rekrutteringsprosess. Målet er å undersøke verdibevissthet blant ledere med rekrutteringsansvar, og om mulig bidra til økt verdibevissthet.

Temaet er relevant i lys av det økte fokuset på verdier i dagens organisasjoner. Det er også relevant fordi det i det offentlige stilles stadig større krav til ledere og deres evne til å rekruttere gode fagpersoner for å kunne nå de målene og kravene som stilles fra sentrale hold. Det å rekruttere nye medarbeidere for å dekke det til enhver tid gjeldende kompetansebehov, er en kompleks prosess, som krever mye av den som skal rekruttere (Lai, 2013b). Rekruttering er en sentral måte å utvikle verdier i en organisasjon (Ingemundsen, 2010). Ingemundsen gjorde sitt masterarbeid i en diakonal og verdifokusert organisasjon, men hvordan vil dette se ut i en norsk kommune? Selv om verdier kanskje ikke uttrykkes like eksplisitt her som i en verdibasert, diakonal organisasjon, har de likevel en sentral plass og er på mange måter en svært integrert del av de tjenestene en kommune yter.

Rekruttering er et fagområde det skrives mye om, og det er svært mange bedrifter og konsulentselskaper som tilbyr rekrutteringstjenester. Det har på mange måter blitt ”big business”. I kjølvannet av det har det blitt utviklet mange metoder for å kunne velge ut den beste kandidaten til en stilling (Lai, 2013b). Men rekruttering handler også om prosessen *fram til* utlysning av en stilling. En organisasjon må gjøre kontinuerlige vurderinger av hva slags kompetanse man trenger for å møte både dagens og morgendagens krav (ibid). Det gjelder ikke minst i en kommune, hvor både lovpålagte oppgaver og innbyggernes behov kan endres over tid.

En organisasjon trenger felles verdier for å kunne fungere (Busch, 2012). Verdier bidrar til å gi retning, og påvirker vår atferd. Som rekrutterer vil jeg sannynligvis velge å styre unna en jobbsøker som jeg opplever formidler verdier som ikke harmonerer med mine personlige og profesjonelle verdier. Og når det gjelder å ha fokus på organisasjonens verdigrunnlag, så er det viktig å rekruttere medarbeidere som vil bidra til utvikle organisasjonen i ønskelig retning.

Jeg har kommet fram til følgende problemstilling:

Hvordan kommer verdier fram i rekrutteringsprosessen i en kommune?

Jeg har følgende forskningsspørsmål:

1. Hvordan kommer kommunens verdigrunnlaget til uttrykk

- i vurdering av søknader
 - i intervju
 - i utvelgelse
2. Hva er det viktigste ledere ser etter når de vurderer søkere?
 3. I hvilken grad er det samsvar mellom kommunens verdigrunnlag og de verdiene ledere opplever som viktige når de rekrutterer?

Det er et behov for studier om rekruttering i et verdiperspektiv. Når en organisasjon skal rekruttere arbeidskraft, rekrutteres også kompetanse. Kompetanse handler om mer enn objektive kvalifikasjoner. Holdninger, praktiske ferdigheter og personlig egnethet er vel så viktige komponenter i kompetansebegrepet (Lai, 2013b). Verdier har en sentral plass i praktisk lederutøvelse (Kirkhaug, 2013), og fungerer som et kompass som påvirker våre holdninger, tanker og handlinger (Busch, 2012). Dermed er det viktig at ledere som rekrutterer har et bevisst forhold til verdier.

1.2. Avgrensning

Jeg ønsket i utgangspunktet å undersøke hvordan nyansatte medarbeidere opplevde rekrutteringsprosessen, men jeg gikk bort fra dette fordi jeg innså at det fort kunne bli en mer omfattende studie om organisasjonskultur.

Jeg hadde også en tanke om å sammenligne rekruttering i offentlige og private organisasjoner, men innså tidlig at dette også ville bli en svært omfattende undersøkelse. For å kunne sammenligne ville det være nødvendig med et stort antall informanter, og det ville tilsi en kvantitativ undersøkelse. Jeg kom derfor frem til at jeg heller ville studere verdiers rolle i rekrutteringsprosessen, uten å ha sammenligning som mål.

Den delen av rekrutteringsprosessen som foregår før søknadene begynner å komme inn, har jeg også valgt å ikke skrive om i denne oppgaven, selv om det kunne vært svært interessant å studere.

1.3. Oppgavens struktur

I det første kapittelet presenterer jeg bakgrunnen for valg av tema, og formålet med oppgaven. Deretter presenteres problemstillingen og tilhørende forskningsspørsmål. Kapittelet inneholder dessuten en presentasjon av kommunen jeg har gjennomført undersøkelsen min i, samt en gjennomgang av dokumenter som formidler sentrale verdier i kommunen.

I kapittel 2 gjøres det rede for forskningsstatus, og det gis teoretisk gjennomgang av emner som er relevante for problemstillingen min. Det gjelder emner som rekruttering, organisasjonskultur, verdier og verdibasert ledelse. Jeg gir dessuten en kortfattet presentasjon av rammeverket for kommunale tjenester, og av de av kommunens interne dokumenter som jeg har funnet å være relevante for denne studien.

Kapittel 3 er metodekapittelet. Her redegjøres det for valg av metode, og det beskrives gjennomføring av undersøkelsen og bearbeidelse av materialet. Jeg tar også opp både utfordringer og fordeler med å forske i egen organisasjon.

I kapittel 4 presenteres, analyseres og drøftes de empiriske funn. Jeg presenterer dette med utgangspunkt i de tre forskningsspørsmålene.

Kapittel 5 oppsummerer jeg funnene sett i lys av problemstillingen. I dette kapittelet nevnes til slutt forslag til mulige alternativer for videre forskning i feltet.

1.4. Presentasjon av kommunen

Kommunen jeg gjør mitt studium i, er en kommune i østlandsområdet, og har i underkant av 20 000 innbyggere. Kommunen som arbeidsgiver sysselsetter om lag 1200 personer. Som i alle andre kommuner i Norge, er det lover og avtaleverk som i stor grad preger verdiene i kommunen. Samtidig styres en kommune av folkevalgte, og på den måten vil partisammensetning i kommunestyre og formannskap også bidra til å prege verdiene i kommunen.

Kommunen har utarbeidet både visjon og verdier. Verdiene er som følger:

- likeverd
- allsidig samfunn
- økologisk balanse
- nærhet til naturen

Verdiene formidler noe vi kan strekke oss etter, mål vi ønsker å nå, og er i stor grad en måte å presentere kommunen eller bygge omdømme på. Med andre ord handler det om å skape et positivt inntrykk av kommunen (Falkenberg, 2008:27). Kommunens verdier er ikke spesielt rettet mot helse, og av virksomhetene med ansvar for helse- og omsorgstjenestene i kommunen er det, så langt jeg har funnet, bare sykehjemmet som har formulert egne verdier. Sykehjemmets verdier er profesjonalitet, glede, raushet og åpenhet. Ut over dette har jeg ikke funnet at det er utarbeidet virksomhetsaktuelle utdypninger av kommunens visjon eller verdier hos andre virksomheter innen helse og omsorg. Det betyr ikke at de øvrige virksomhetene ikke har verdier, men kan ha å gjøre med at disse faggruppene har verdier som en forventet integrert del av sin yrkesutøvelse. Det kan synes som at det er en så stor tillit til verdibevisstheten i denne sektoren at det ikke oppleves nødvendig å formulere egne, eksplisitte verdier.

Helse- og omsorgstjenesten består av flere virksomheter, som inkluderer blant annet døgnbemannet virksomhet som sykehjem, hjemmesykepleie, boliger med bemanning, samt dagtilbud som dagsenter, psykisk helsetilbud, og integrering av flyktninger. Jeg har valgt å studere ledere i helse- og omsorgstjenesten i kommunen. Dette fordi denne tjenesten har relativt høy turnover av medarbeidere, og rekruttering derfor er en sentral del av ledernes hverdag.

Avdelingsledere i denne sektoren i kommunen er førstelinjeledere, og er derfor sentrale når det gjelder å ivareta verdigrunnet i kommunen. Det er dette ledernivået som står nærmest brukerne, og som skal forvalte de økonomiske ressursene innenfor de gitte rammene. Det er dessuten disse lederne som rekrutterer medarbeidere som er i direkte kontakt med brukerne¹, og denne oppgaven gir disse lederne en unik mulighet til å prege organisasjonen når det gjelder verdier.

¹ Jeg velger i denne oppgaven å bruke begrepet 'bruker' om den som mottar kommunale helse- og omsorgstjenester, også der hvor jeg normalt sett ville oppleve det naturlig å bruke 'beboer' eller 'pasient'.

Innenfor helsevesenet er kvalitet en viktig verdi (St.meld 26 (2014-2015)), og den er knyttet opp til kravet om faglig forsvarlighet. En stram kommuneøkonomi tilsier samtidig at krav om kvalitet må balanseres mot krav om effektivitet og forsvarlig ressursbruk. Det betyr at avdelingslederne må gjøre kontinuerlige vurderinger av bemanningsbehovet, og av hva slags kompetanse man har behov for. Jevnlige oppslag i media viser at kommunehelsetjenesten rundt om i landet har utfordringer med rekruttering av kvalifisert helsepersonell, særlig sykepleiere. Dette er en kjent problemstilling også i denne kommunen. Samtidig ser vi at kravene til faglig kompetanse blant ansatte innen helse- og omsorgssektoren stadig øker, særlig etter innføringen av samhandlingsreformen.

I den tiden jeg har jobbet i kommunen har det vært et stort fokus på økt digitalisering, også innenfor rekruttering. Nye IKT-løsninger blitt tatt i bruk når det gjelder elektroniske søknadsprosesser. Målet med dette er å gjøre tilgjengeligheten bedre for jobbsøkere, men også å skape bedre flyt i de interne prosessene. Dette har betydd at avdelingslederne har fått nye oppgaver som ledd i denne prosessen.

1.4.1. Dokumentbeskrivelse

I kommuneplanen 2011-2020 er det vedtatt at tjenester som ytes i kommunen skal være av høy kvalitet. Dette må nødvendigvis gi konsekvenser for rekrutteringsstrategien. Kommuneplanen sier dessuten at organisasjonen skal være innovativ, lærende og engasjert. Dette er begreper som vi kan finne igjen som definerte verdier i andre organisasjoner (Falkenberg, 2006).

I 2015 ble det i kommunestyret vedtatt etiske retningslinjer for folkevalgte og ansatte i kommunen, og her legges en del verdier og normer til grunn for hva som er akseptabel atferd for disse to gruppene. Dette harmonerer med det Falkenberg (2008) skriver om at verdier først og fremst handler om sosiale normer. Dokumentet fremstår som et viktig verdidokument. I disse retningslinjene understrekes det at kommunen

”...legger avgjørende vekt på redelighet, ærlighet og åpenhet i all sin virksomhet. Både folkevalgte og ansatte har ansvar for å etterleve dette prinsippet.....de etiske retningslinjene har sitt utspring i allmenngyldige etiske verdier og normer som for eksempel rettferdighet, lojalitet, ærlighet, pålitelighet, sannferdighet, og at man skal behandle andre slik man selv ønsker å bli behandlet.”

Den samme ordlyden finnes i etiske retningslinjer for både statstjenesten, en rekke kommuner og flere høyskoler. Det at man kan kopiere andres verdier, understreker at vi i stor grad bringer med oss de rådende verdiene i samfunnet inn i egne organisasjoner (Kirkhaug, 2013). Dette sier noe om at det norske samfunnet fortsatt er et relativt homogent samfunn, hvor det foreligger en felles forståelse av hva som er grunnleggende verdier.

Kommunen har i tillegg til verdier og etiske retningslinjer, også formulert et service- og kvalitetsdokument. Dokumentet, med overskriften ”Service og kvalitet – vi skaper gode opplevelser” (vedlegg V), ligger tilgjengelig på intranettet for kommunens ansatte, og gir føringer for hvordan ansatte skal møte brukere og øvrige innbyggere. Fokusområdene er ’god kommunikasjon’, ’det gode møtet’, ’god faglig kvalitet og oppfølging’, samt ’vennlig og profesjonell’. Dokumentet formidler et verdigrunnlag for ansatte og folkevalgte, som gir rammer for sosiale normer og verdier, og understreker viktigheten av å møte den enkelte innbygger og bruker med vennlighet, respekt og profesjonalitet. Dette er verdier som går igjen i mange norske organisasjoner (Falkenberg, 2006).

I kommuneplan for helse- og omsorgstjenestene 2011-2020 beskrives ytterligere noe som kan oppleves å være en sentral verdi, nemlig brukermedvirkning. Målet er at tjenestene skal ytes med en utstrakt bruk av brukermedvirkning, samtidig som at de skal være både faglig og ressursmessig effektive. Størrelsen på statlige overføringer vil være med å bestemme hvor godt og effektivt kommunen vil klare å drive tjenestetilbudene. I forhold til kravet om forsvarlighet understrekes det at det er forskjell på forsvarlighet og beste praksis. Det å rekruttere og beholde kompetanse defineres som et utfordringsområde, samtidig som at det å rekruttere og beholde gode medarbeidere er et uttalt mål. Dette kan nås blant annet ved å jobbe med omdømme. Kommunen ønsker å fremstå som en attraktiv kommune, blant annet gjennom gode arbeidsmiljøer og fagmiljøer, fleksible arbeidstidsordninger og fokus på store stillingsstørrelser der det er mulig og ønskelig.

I kommunens arbeidsgiverstrategi fra 2009 utdypes tillitsvalgtes rolle:

”Tillitsvalgte skal brukes som drøftingspartner og drøftingspart i saker som angår forholdet mellom arbeidstaker og arbeidsgiver og utvikling av organisasjonen – i samsvar med intensjonen i Hovedavtalen. Dette er med på å sikre partenes medansvar for videreutvikling av virksomheten”.

En av måtene dette sikres på er at det er foreligger retningslinjer for opprettelse av partssammensatt tilsettingsutvalg ved alle tilsettinger (vedlegg VI). Dette gir en ramme for hvem som skal være deltakende i intervjuer. Tilsettingsutvalget er et partssammensatt utvalg, hvor tre medlemmer skal samarbeide om intervju og tilsetting. I praksis er det kun ved intervjuer og tilsetting av ledere at representant fra Organisasjon- og tjenesteutvikling i kommunen deltar. Det betyr at tilsettingsutvalget ved ansettelse på avdelingsnivå, består av tilsattes representant og avdelingsleder. Det foreligger ingen formelle regler som gir tillitsvalgte noen særskilte rettigheter eller plikter ved ansettelse, men det er sedvane i offentlig sektor at tillitsvalgte er aktivt involvert ved ansettelser. Arbeidsmiljøloven definerer i §14-1a at arbeidsgiver en gang i året skal drøfte deltidsansettelser med tillitsvalgte. Ut over dette sier loven ingenting om tillitsvalgtes deltakelse i ansettelsesprosesser. Hovedavtalen understreker viktigheten av et åpent og godt samarbeid mellom arbeidsgiver og tillitsvalgte (KS, 2014). Arbeidsgiver har plikt til å informere, drøfte og ta tillitsvalgte med på råd når det gjelder ledige nyopprettede stillinger og arbeidet med rekruttering, men det er altså ikke et krav om at det skal opprettes partssammensatt utvalgt i disse prosessene. Det at kommunen velger å involvere fagforeningene på denne måten, kan sees på som et uttrykk for verdier som medbestemmelse, åpenhet og samarbeid, og er dermed i tråd med kommuneplanen.

Kommunens arbeidsgiverstrategi omhandler blant annet kommunens lønnspolitikk, som synes å være en kombinasjon av forskjellige politiske verdier. På den ene side åpnes det opp for personlig lønnsfastsettelse på bakgrunn av ansvarsoppgaver og personlig egnethet, mens det på den annen side understrekes at det skal være lik lønn for likt arbeid. Strategien sier dessuten noe om hva kommunen forventer av ledere, blant annet at de ”skal bygge sitt lederskap på etiske normer og felles verdier” (Arbeidsgiverstrategi, 2009:6). Ledere i kommunen skal vise tillit til sine medarbeidere, og skal være trygge og kompetente. Det er også et krav om at de skal søke råd hos andre og dele erfaringer med hverandre.

1.4.2. Rammer for kommunal tjenesteyting

I tillegg til at kommunen selv har utarbeidet flere verdigivende dokumenter, må de som en del av offentlig sektor forholde seg til spesielle betingelser (Busch, 2012). Det er et stort antall offentlige dokumenter som sier noe om, og gir rammer for, prioriteringer i offentlig sektor, og som dermed også legger føringer for hvilke verdier en kommune må ha som en integrert del av sine tjenester. For førstelinjeledere i en kommune medfører dette et begrenset handlingsrom til å ta beslutninger i forhold til styring og ledelse (ibid.).

I arbeidsmiljøloven legges verdier som trygghet og medvirkning til grunn, og det tydeliggjøres at både arbeidsgiver og arbeidstaker har både plikter og ansvar. Loven omhandler blant annet arbeidsgiver er pliktig til å sørge for et forsvarlig arbeidsmiljø, og arbeidstakere har ansvar for å bidra til det. I et godt arbeidsmiljø skal det dessuten være en lav terskel for å varsle om kritikkverdige forhold, og den som varsler skal vernes mot gjengjeldelse. Det er arbeidstakers ansvar å se til at varsling gjøres på en forsvarlig måte. Her understrekes altså verdiene som ligger til grunn for loven.

I helse- og omsorgstjenesteloven lovfestes kommunenes plikt til å ”planlegge, gjennomføre, evaluere og korrigere tjenestene” slik at de er i tråd med lovverket. Det stilles krav til både kvalitet, forsvarlighet og pasientsikkerhet, men ut over det gir loven rom til den enkelte kommune å organisere og tilpasse tjenestene på den måten den ser det mest hensiktsmessig.

I helsepersonelloven er alle som yter helsehjelp definert som helsepersonell, og det er ikke knyttet krav om offentlig godkjenning eller spesifikk utdanning til dette. I tillegg til kommunenes plikt til kvalitet, forsvarlighet og pasientsikkerhet, har også det enkelte helsepersonell et personlig ansvar for å holde seg innenfor eget kompetansenivå.

Forskrift om sykehjem stiller krav til at helseinstitusjoner med heldøgnsomsorg og pleie skal ha ansvarlig lege og sykepleier, men bemanningen ut over dette er ikke definert med hensyn til kompetanse. Likevel stiller helse- og omsorgstjenesteloven krav om forsvarlighet i tjenestetilbudet.

I tillegg finnes det flere stortingsmeldinger som gir føringer for kommunene og tjenestene der. I denne oppgaven er det særlig Stortingsmelding nr 26 (2014-2015) ”Fremtidens primærhelsetjeneste – nærhet og helhet” som er av interesse. Her presenteres regjeringens ønske om en forbedring av de kommunale helse- og omsorgstjenester. I forkant av denne stortingsmeldingen inviterte regjeringen til innspillmøter hvor brukernes egne interesseorganisasjoner kunne komme med innspill om hvordan tjenestetilbudet kan forbedres. Allerede i dette forarbeidet synliggjøres verdier knyttet til brukermedvirkning og respekt for brukerne. I stortingsmeldingen er det særlig tre områder som trekkes frem som viktige fokusområder: økt kompetanse, bedre ledelse og teamorganisering. Regjeringen ønsker å heve kompetansen i helse- og omsorgssektoren, men sier lite om hva de legger i begrepet kompetanse. Det er stort fokus på kompetanseheving i form av flere sykepleiere med mastergrad, men også en fortsettelse av tilskuddordninger for grunnutdanning for ansatte i helse- og omsorgstjenesten. For denne oppgaven er det særlig fokusområdet om kompetanse som er av interesse fordi det vil gi føringer for rekrutteringen av medarbeidere. Kompetanseøkning sikres gjennom utdanning av medarbeidere, men også gjennom målrettet rekruttering av personer med relevant og ønsket kompetanse (Lai, 2013b).

2 Teori

2.1. Forskningsstatus

Kirkhaug (2013) skriver i sin bok om verdibasert ledelse at ”...verdier har en mer sentral plass i praktisk lederskap enn det ledelseslitteraturen hittil har klart å reflektere” (2013:9). Ettersom rekruttering er en sentral del av en leders oppgaver, kan man dermed tenke at verdier også spiller en viktig rolle i rekruttering av nye medarbeidere.

Når man søker på begrepet ’rekrutteringsprosess’, kommer det opp et stort antall treff fra konsulentfirmaer som presenterer mer eller mindre forskningsbaserte dokumenter om emnet. Det er heller ikke vanskelig å finne litteratur om fagemnet rekruttering. Det er når man ønsker å se på rekruttering fra et verdibasert ståsted, at det begynner å bli vanskelig å finne litteratur. I Norge er forskningen rundt verdibasert ledelse knyttet til et lite fagmiljø i tilknytning til VID vitenskapelige høyskole².

Askeland har gjennomført et studium om verdibasert ledelse i praksis. Dette ble presentert i rapporten Ledelse og verdiarbeid i praksis (2013a). Målet med denne studien var å ”undersøke hvordan ledere, i samhandling med andre, bidrar til forming av organisasjoners verdier og tolkning av virksomhetens formål” (Askeland, 2013a). Askeland fant at i organisasjonen han studerte, foregikk verdiarbeidet gjennom den daglige operative ledelsen. Lederne fremstår som innflytelsesrike aktører for hvordan ting kan eller bør løses i daglig faglig praksis. Det ble altså ikke sett på rekruttering spesifikt, men rapporten er likevel interessant i denne konteksten fordi jeg har undersøkt lederes opplevelse av verdiers rolle i rekrutteringsprosessen.

I 2010 skrev Ingemundsen en masteroppgave om verdier og rekruttering, hvor hun undersøkte hvordan kjerneverdiene til Diakonhjemmet sykehus kom frem i rekrutteringsprosessen (Ingemundsen, 2010). Hun fant at selv om hennes informanter ikke hadde et bevisst fokus på å formidle sykehusets verdier i rekrutteringsprosessen, så kom disse likevel frem i både handlinger og vurderinger, og syntes å være styrende ved ansettelse.

² Tidligere Diakonhjemmet Høyskole

I 2014 utgav forskningsstiftelsen Fafo rapporten ”Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet”, som tar for seg jobbintervjuet som fenomen (Rogstad & Sterri, 2014). Forskerne har studert rekrutteringsprosessen fra utlysning av ledig stilling fram til innstilling. De har spurt hvor godt jobbintervjuet er som grunnlag for å velge ut de beste kandidatene. Oppdragsgiver for dette prosjektet var Arbeids- og velferdsdepartementet, og bestillingen var å se på hvordan myndighetene kan oppmuntre arbeidsgivere til å etterleve politiske visjoner. I 2015 presenterte Fafo en ny rapport som en oppfølging av dette prosjektet. Denne rapporten omhandler det å være nyansatt, og hva som skal til for å lære seg oppgavene i ny stiling, og tilpasse seg kulturen i den nye arbeidsplassen (Rogstad & Sterri, 2015).

Linda Lai ved Handelshøyskolen BI har skrevet mye om ledelse, rekruttering og kompetanse. I hennes bok ”Strategisk kompetanseledelse” skriver hun om hva kompetanse dypest sett er; at det handler om mye mer enn objektive kvalifikasjoner. En persons kompetanse innebærer også ”holdninger, personlig egnethet og konkrete ferdigheter” (Lai, 2013b:11). Å drive strategisk kompetanseledelse innebærer å jobbe målrettet for å øke både måloppnåelse og verdiskapning, gjennom å satse på kompetanse.

2.2. Organisasjonskultur

Organisasjonskultur som begrep er av relativt ny dato (Bang, 2013). Det foreligger flere definisjoner av begrepet, men alle synes å innebefatte en tanke om at en organisasjons kultur utvikles i samspill mellom medlemmene og uttrykkes gjennom medlemmenes atferd. Bang (ibid) oppsummerer det på denne måten:

”Organisasjonskultur er de sett av felles normer, verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene, og som kommer til uttrykk i medlemmenes handlinger og holdninger på jobben.” (Bang 2013; s 327)

Edgar Schein regnes som en grunnlegger av organisasjonskulturfaget, og i følge han er kultur og ledelse er to sider av samme sak (Schein, 1985). De må sees i sammenheng med hverandre. Han definerer kultur som:

”et mønster av grunnleggende antakelser – skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som en lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon – som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene” (Schein 1985:7).

Et viktig prinsipp hos Schein er at kultur ikke er noe som kan vedtas; kultur skapes i samhandling mellom mennesker i et fellesskap (Bang, 2013).

I en rekrutteringsprosess er det viktig å ha en god forståelse av kulturen i egen organisasjon. En forutsetning for å forstå kultur er at man klarer å identifisere verdier og grunnleggende antakelser (Schein, 1985). Bevissthet rundt dette vil gjøre det enklere å presentere organisasjonen i en rekrutteringsprosess, men også å være klar over hva slags type eller personlighet man ser etter når man skal rekruttere nye medarbeidere. Utviklingen av felles verdier og normer i en gruppe vil dessuten stimuleres av likheter blant medlemmene i gruppen (Bang, 2013). Dette kan være likheter som kjønn, alder, personlige verdier og utdanning.

Det er en tydelig sammenheng mellom organisasjonskultur og organisasjonsidentitet (Busch, 2012). Organisasjonsidentitet sier noe om ”hvem vi er”, og knyttes også til den profesjonen man tilhører, og de verdiene som står sentrale innenfor denne profesjonen. Som arbeidstakere med helsefaglig bakgrunn, vil man bære med seg verdier fra forskjellige nivåer; fra samfunn, fra organisasjonen man arbeider i, og fra egen profesjon. Mange profesjoner har utarbeidet egen yrkesetiske retningslinjer, som representerer en viktig del av profesjonskulturen. Som del av en profesjon vil man ofte kjenne en sterk tilhørighet med andre av samme profesjon på tvers av avdelinger (ibid). Dette kan forstås som en subkultur innenfor en avdeling eller en organisasjon (Bang, 2013).

I større grad enn før er det ikke bare søkeren som skal ”selge seg selv”; men også organisasjonen som må gjøre det. Mange jobbsøkere er bevisste på sin verdi som arbeidstaker, særlig hvis man har en fagbakgrunn eller kompetanse som er etterspurt. Det gjelder blant annet for sykepleiere i kommunehelsetjenesten. Som jobbsøker vil man vite hva slags kultur man kommer inn i, om dette er noe som ”passer for meg”. Samtidig er også arbeidsgiver opptatt av å finne en som passer inn i det eksisterende

arbeidsmiljøet. Schein (1985:200) understreker at en av de mest effektive måtene å innarbeide og opprettholde en kultur på, er gjennom seleksjon av medlemmer. En organisasjon vil ofte tiltrekke seg jobbsøkere som ligner på de eksisterende medarbeiderne når det gjelder verdier og oppfatninger. Ledere vil ha en tendens til å oppfatte disse på de beste kandidatene blant søkerne.

Når man snakker om feilansettelser handler det ofte om nyansatte som ikke leverer i forhold til arbeidsoppgaver, eller om manglende rolleforståelse. Men det kan vel så mye handle om ansatte som ikke passer inn i det sosiale livet på en arbeidsplass (Rogstad & Sterri, 2014). Ledere vurderer i stor grad om en jobbsøker passer inn, og i følge Rogstad og Sterri besitter lederne, eller de som intervjuer, ”definisjonsmakt som de vil bruke til å bestemme hva de vil tillegge vekt når de skal avgjøre om en person passer inn.” (2014:75). Hva som ligger til grunn for at en nyansatt oppleves å ikke passe inn, er et stort tema som jeg ikke vil gå inn på i denne oppgaven.

2.3. Verdier

I sin artikkel oversetter Bang (2013:331) Rokeach sin definisjon på verdier fra 1976 som

”en vedvarende tro på at en spesiell handlemåte eller slutt-tilstand personlig eller sosialt er å foretrekke fremfor en motsatt eller annerledes handlemåte eller slutt-tilstand”.

Verdier er viktige fordi de bidrar til å skape tillit og trygghet innad i en organisasjon, og gir retning og grunnlag for å ta beslutninger (Busch, 2012). Verdier skal bidra til å sette tonen for de tjenestene kommunen til enhver tid skal gi, og skal si noe om hva som er viktig fokus for kommunen som tjenesteyter. Verdier er et viktig redskap i utviklingen av en organisasjonskultur, fordi de påvirker våre handlinger og bidrar til at vi tilpasser oss til de eksisterende normene for hva som er akseptabel atferd (ibid.). Normene forteller oss hva slags atferd som defineres som riktig for at verdiene skal virkeliggjøres i bestemte situasjoner (Einar Aadland, 1991).

Verdier som begrep kan tolkes på forskjellig vis. Enkelte, som Thyssen, har en vid forståelse av begrepet, og mener da at verdiene mer er ment som noe å strekke seg

etter heller enn et realistisk og oppnåelig mål (Thyssen, 2002). Verdiene er, i denne forståelsesrammen, ikke ment å skulle realiseres. Den viktigste funksjonen er at de bidrar til et fokus på refleksjon og diskusjon om organisasjonens retning. En smalere forståelse av verdibegrepet ser på verdiene som kulturelle hjørnesteiner – de veves inn i alt som foregår i organisasjonen. Verdiene setter sitt preg på alt; også på rekrutteringsprosessen (Falkenberg, 2006).

Kirkhaug (2013) ser på verdier som verktøy både til påvirkning av ansattes holdninger og verdier, men også til omdømmebygging. Verdier kan bidra til å gi mening og helhetlig forståelse av eget arbeid. Han ser dessuten på forskjellige måter å utvikle og implementere verdier i en organisasjon. Det kan være klare fordeler med at ledelsen definerer verdiene. Da vil verdiene kunne spisses i forhold til bedriftens mål og strategi. Samtidig kan det gjøre det vanskelig å implementere verdiene ut i organisasjonen fordi de ansatte ikke føler eierskap til verdiene. Det kan da være et poeng å gjøre verdiarbeidet til en mer demokratisk prosess i en organisasjon, ved at de ansatte er med på å utforme verdiene gjennom for eksempel allmøter og prosjektgrupper (Kirkhaug, 2013). Ulempen er at man da kan risikere at verdiene blir et uttrykk for de ansattes behov mer enn et redskap til å nå organisasjonens mål, men det kan oppveies av fordelene med at de ansatte får et større eierskap til verdiene.

Falkenberg (2006) mener at en organisasjons verdier mer enn noe fremstår som ulike former for sosiale normer. I sin forskning har han funnet at mange organisasjoner har formulerte verdier, men at de kun blir fyndord som ikke defineres tydelig, og at det ofte fører til at de ikke er kjent blant de ansatte eller at de ikke oppleves anvendbare i praktisk hverdag. Dette viser at for å kunne utøve verdibasert ledelse, er det nødvendig med et bevisst forhold til hvilke verdier som er sentrale i en organisasjon (Busch, 2012).

Svært mange organisasjoner har formulert et sett av verdier, som for eksempel denne kommunens verdier likeverd, allsidig samfunn, økologisk balanse og nærhet til naturen. Når verdier er eksplisitte på denne måten, sier man at de har fått en betegnelse, de har blitt definert. På den måten er det lettere å gi den et innhold (Busch, 2012). De fleste organisasjoner har i dag slike verdier (Falkenberg, 2006). Dette er verdier som Argyris og Schön, i følge Bang (2013) ville kalle forfektete verdier. I en

organisasjon finnes det også verdier som ikke er formulert med begreper og ord, men som likevel er en viktig forutsetning for hvordan vi handler og tenker (Busch, 2012). Det er ikke alltid slik at de verdiene vi egentlig har, eller som kommer til uttrykk i organisasjonens praktiske hverdag, er de samme som de forfektede verdiene. Det kan med andre ord være forskjell på liv og lære. De verdiene som kommer til uttrykk gjennom atferden vår, kalles bruksverdier. I en organisasjon kan disse blant annet komme til uttrykk gjennom hva som belønnes (Bang 2013:331). Bang bruker her et eksempel på hvordan en organisasjon kan ha helhetsorientering som en verdi, men lederne måles på måloppnåelse i egen avdeling. Som en konsekvens vil for eksempel hver enkelt avdelingsleder jobbe for flere ressurser til egen avdeling heller enn å tenke helhetlig.

En organisasjons verdier kommer til uttrykk gjennom det Schein kaller kulturuttrykk eller artefakter (Schein, 1985; Bang, 2013). Artefakter kan være synlig atferd, språk og utsmykking eller utforming av lokalene gruppen oppholder seg i. Verdier kan også gjenspeiles i organisasjonens struktur og oppbygging (Einar Aadland et al., 2006). Er en organisasjon organisert i et strengt hierarki, hvor avstanden fra toppledelse til tjenesteytere og tjenesteproduksjon er stor, formidler det andre verdier enn om den var organisert med en mer ”flat” struktur. Nevnte eksempel trenger ikke nødvendigvis si noe om hvorvidt verdiene er positive eller negative, for både organisasjonens størrelse og hvilke oppgaver som skal løses, vil påvirke hvordan en organisasjon er organisert.

En kommune er en kompleks organisasjon. Den er todelt, ved at den er organisert i en politisk valgt og en administrativ del som er gjensidig avhengige av hverandre. Den skal dessuten yte tjenester til sine innbyggere fra unnfangelse til død, og det innebærer at den skal organisere et mangfold av interessefelt og fagområder. Alt dette skal forvaltes med utgangspunkt i lov- og regelverk, og til økonomiske rammer som for mange oppleves som begrensede. Som forvalter av offentlige ressurser, må en kommune nødvendigvis legge vekt på systemer, strukturer og rutiner (Busch, 2012). Samtidig har det blitt mer fokus på resultatstyring, hvor hver leder skal ”levere” i forhold til de mål som er satt. Innenfor helse- og omsorgssektoren står profesjonsverdiene sterkt, og det betyr at krav om å følge regler, og å yte tjenester på en kostnadseffektiv måte, kan oppleves som en konflikt.

2.4. Verdibasert ledelse

Helt tilbake til antikken har det eksistert en erkjennelse av at ledelse i stor grad handler om å bruke verdier til å gi retning og nå mål (Kirkhaug, 2013). På 1930-tallet ble det skrevet om viktigheten av at ledere preget organisasjonen med verdier (Askeland, 2013b), og på 1950-tallet skrev Selznick at gode ledere klarer å ”innføre verdier som ligger utenfor de tekniske kravene de aktuelle oppgavene stiller” (Selznick, 1997). Innen ledelsesfaget er verdibasert ledelse som begrep og fagspesifikk forskningstradisjon av relativ ny dato. Det dukket opp for første gang på midten av 1970-tallet i House sin artikkel om karismatisk ledelse (Askeland, 2013b), og senere i en studie av religiøse ledere på midten av 1980-tallet (Wood, 1984). Etter dette har interessen for verdienes rolle i ledelse økt i takt med stadig større kompleksitet i ledelsesfaget, og man kan se at verdiers rolle i ledelse står svært sentralt.

Men hva er egentlig verdibasert ledelse? Det finnes to hovedretninger når det gjelder verdibasert ledelse; den amerikanske og den skandinaviske. I den amerikanske retningen har det tradisjonelt sett vært fokus på lederen som den som i sterk grad bidrar til verdidannelse i organisasjonen (Askeland, 2013b). Verdibasert ledelse blir da et verktøy som lederen bruker bevisst for å styre organisasjonen i den ønskede retningen. Kirkhaug skriver at verdibasert ledelse er

”et kollektivt og toppstyrt verktøy for påvirkning av ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å nå organisasjonens mål og formål gjennom forsterkning, endring eller avlæring av eksisterende verdier, utforming av nye verdier, formidling av verdier til hele organisasjonen og vedlikehold av verdiene, gjennom bevisst atferd fra lederskapets side” (Kirkhaug 2013:104).

Den skandinaviske retningen oppstod som en slags reaksjon på det sterke fokuset på kontroll og styring. Danske Verner C. Petersen brakte inn et annet fokus, hvor selvorganisering ble et sentralt begrep. Han mente at en leders oppgave å identifisere og artikulere allerede eksisterende verdier i organisasjonen (Jørgensen, 2013). Busch (2012) tar utgangspunkt i Erik Johnsens prosessorienterte definisjon når han presenterer sin definisjon av hva verdibasert ledelse er:

”Verdibasert ledelse er et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill, forankret i organisasjonens verdier og høye etiske

standarder, som kan utøves både på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå.” (2012:95).

Felles for disse to hovedtradisjonene, er forståelsen av at lederen har en viktig rolle som forbilde i organisasjonens verdiarbeid, og dermed også har en viktig funksjon som meningsskaper. I dialog og samhandling med medarbeiderne vil lederen bidra til å forme og fortolke både verdier og formål (Askeland, 2013a). Det å rekruttere nye medarbeidere er i høyeste grad verdibasert ledelse, fordi det er en lederoppgave som skal bidra til at organisasjonen når sine mål. I følge Busch (2012) sin forståelse av verdibasert ledelse, er det er forutsetning at den er forankret i organisasjonens verdier. Det nå altså tas utgangspunkt i de verdiene som er reelt til stede, enten de er formulert eller ligger implisitt i organisasjonskulturen. Verdibasert ledelse kan ikke kun være avhengig av lederen, men må være en så integrert del av kulturen i organisasjonen at også den enkelte medarbeider knytter sin jobbatferd til verdiene.

2.5. Rekruttering

Rekruttering handler om å fylle ledige stillinger i en organisasjon (Nordhaug, 2002), og er et viktig strategiarbeid (Sørebo & Fredriksen, 2013). Å ansette en ny medarbeider bringer med seg flere konsekvenser for organisasjonen. I følge Nordhaug (2002) er det først og fremst en økonomisk investering, og den som ansettes skal bidra til produktivitet og kvalitet på tjenestene som ytes. Ansetter man riktig person, vil denne kunne bidra til å øke organisasjonens resultatoppnåelse (Sørebo & Fredriksen, 2013). I tillegg til dette, vil også kultur og arbeidsmiljø påvirkes når en ny arbeidstaker ansettes. Dette er et område man lett kan overse, men en nyansatt som ikke evner å samarbeide eller som bidrar til å forsure eller forringe et arbeidsmiljø, vil kunne bli svært dyrt for en arbeidsgiver (Nordhaug, 2002).

I lovverket formidles et verdigrunnlag som en kommune og dens ledere er forpliktet til å etterleve. Sentralt når det gjelder rekruttering er arbeidsmiljøloven og likestillings- og diskrimineringsloven. Arbeidsmiljøloven gir tydelige rammer for utøvelse av ledelse, for rekruttering og for forholdet mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Arbeidsmiljøloven tar også for seg vern mot diskriminering, og dette er ytterligere understreket i likestillings- og diskrimineringsloven. Arbeidstakere og –

søkere skal vernes mot diskriminering på grunn av blant annet kjønn, alder, etnisitet, legning og tro.

Rekruttering handler om mer enn bare selve utlysning av en stilling og påfølgende intervjuer. Det handler om å tenke strategisk i forhold til dagens situasjon med de oppgavene som skal løses og hva slags kompetanse man trenger til det. Selvsagt skal en arbeidsgiver ha fokus på kompetanseheving blant den eksisterende personalgruppen, men det kan være vel så nyttig å tenke kompetanseheving gjennom å ansette personer som innehar den aktuelle kompetansen. I tillegg bør en arbeidsgiver konkretisere hva slags bemanningsbehov som møter fremtidens situasjon om krav til kompetanse (Sørebø og Fredriksen, 2013). Som eksempel er den økende andelen eldre, hvor det vil være en betydelig økning i kroniske sykdommer og demenssykdom, en stor utfordring for helsevesenet fremover (St.mld.26 - 2014-2015), og det bør norske kommuner ta høyde for når de lager bemanningsplaner og kompetansehevingsprogram – og ikke minst når de skal ansette nye medarbeidere.

2.6. Rekrutteringsprosessen

Rekruttering kan defineres som prosessen med å tiltrekke seg ”kvalifiserte søkere til en stilling” (Grimso, 2004). Grimso skiller mellom rekruttering og utvalg, mens Martinsen velger å se hele prosessen under ett (Martinsen i: Lai, 2013b). Her inkluderes også vurderinger under prøvetiden, endelig ansettelsesavtale, og evaluering av rekrutteringsprosessen. I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på søknad, intervju og utvelgelse, alle disse med utgangspunkt i hva det er ledere vektlegger og vurderer i disse fasene.

Rekrutteringsprosessen er en kompleks og krevende problemløsningsprosess (Lai, 2013b). På bakgrunn av både personlighet, erfaring og kunnskap har vi forskjellige måter å løse problemer på, og det vil også påvirke hvordan vi tilnærmer oss en rekrutteringsprosess. Når det gjelder å vurdere søknader vil man ta utgangspunkt i de kompetansekravene som er definert i utlysningsteksten. Søker man etter sykepleier, med utgangspunkt i at det må til for å møte kravet om forsvarlighet og sikre pasientsikkerheten, vil ikke søkere uten denne formalkompetansen vurderes. Dette

kan knyttes opp mot verdien kvalitet. Etter denne silingen vil man som regel rangere søkerne ut i fra hvem man mener er best egnet til stillingen. Det er opp til lederen å definere hva egnethet betyr, dermed blir dette en svært subjektiv vurdering (Rogstad & Sterri, 2014). Et sentralt spørsmål er hvordan man vurderer søkerens kompetanse ut over de objektive kvalifikasjonene. Det finnes et vell av metoder man kan benytte seg av i denne prosessen (Lai, 2013b).

Som metode kan jobbintervjuet, i følge Martinsen, deles inn i tre hovedtyper; det ustrukturerte, det strukturerte og det situasjonelle intervju (Martinsen i: Lai 2013b). Det er gjort studier for å vurdere de forskjellige intervjuformenes validitet, og det har vist seg at det ustrukturerte intervjuet, som kanskje er det som er mest utbredt, har svært lav validitet, og dermed gir et svært dårlig grunnlag for å anta noe om fremtidig prestasjon (2013b:96). Det situasjonelle strukturerte intervjuet har en atskillig høyere validitet, og kan dermed i mye større grad bidra til utvelgelse av gode kandidater. Dette henger sammen med at alle kandidatene får de samme oppgavene å løse og blir stilt de samme spørsmålene. Intervjuer får da et helt annet grunnlag å gjøre sitt valg på enn ved ustrukturerte intervjuer, hvor man kan endre opp med å stå nesten helt uten et reelt sammenligningsgrunnlag. Dessuten vil et ustrukturert intervju i større grad gi intervjuer rom til å bestemme form og innhold, og deretter fatte beslutninger på bakgrunn av eget skjønn (Rogstad & Sterri, 2014). Martinsen viser til det Hakel har skrevet om potensielle feilkilder knyttet denne typen intervjuer, blant annet ved at ”intervjueren har lett for å ”fyller ut” manglende eller ufullstendig informasjon på egen hånd med bakgrunn i stereotypiske modeller av personer” (Martinsen i: Lai 2013b:111). Det er også en feilkilde i det at det kan legges for stor vekt på informasjon som ikke nødvendigvis er av vesentlig betydning, som for eksempel kroppsspråk. Det er dessuten slik at ledere kan ha en tendens til å ha en attraksjon mot de kandidatene som ligner en selv (Rogstad & Sterri, 2014).

Referanseintervju er en metode som er svært utbredt, men som også kan gi rom for feilkilder. Et betimelig spørsmål er hvem er det jobbsøkeren oppgir som referanse? Har man som arbeidstaker fungert dårlig eller lett kommet i konflikter, er det lite trolig at man vil oppgi nærmeste leder som referanse (Lai, 2013b). På en annen side kan det tenkes at lederen til en slik ansatt har stor interesse i at den ansatte finner seg

en annen jobb, og kan dermed rose/male den ansattes atferd og jobbutførelse rett og slett i håp om å bli kvitt vedkommende.

Hva er det så som gjør at man til slutt velger en kandidat fremfor en annen, og tilbyr vedkommende jobb? Man kan jo stille spørsmål ved om hvordan en times intervju kan gi den nødvendige informasjon man trenger for å velge rett. Det er vanlig å ta utgangspunkt i egnethet og om hvorvidt kandidaten vil passe inn på arbeidsplassen. Sterri og Rogstad viser til en britisk studie fra 1986 hvor uformelle kompetansekrav ble identifisert, gruppert og gradert (2014:25). I følge denne studien er det disse seleksjonskriteriene ledere vurderer søkere utifra. De primære seleksjonskriteriene handler om utseende, holdning og modenhet. Sekundære seleksjonskriterier er for eksempel lederens magefølelse, søkerens arbeidserfaring, personlighet og evne til å passe inn, sivilstand og alder. De tertiære kriteriene er definert som språklige ferdigheter og referanser. Med disse kriteriene som utgangspunkt, kan det i stor grad bli lederens personlige preferanser, verdier og holdninger som styrer utvelgelsen. I den andre enden av rekrutteringsprosessen er den første tiden som nyansatt. Rogstad og Sterri (2015) fokuserer på at arbeidsgivere ikke må glemme å inkludere denne fasen i rekrutteringsprosessen. Investerer man i opplæring og god oppfølging, legger man til rette for at den nyansatte opplever mestring, som igjen vil øke trivselen. Her har lederen en nøkkelrolle, og det handler mye om hva slags verdier og hvilken kultur som råder på arbeidsplassen. Dette er et stort tema som jeg ikke vil ta for meg i denne oppgaven.

2.7. Kompetanse

Kompetanse kan deles inn i to; formell og uformell kompetanse. Formell kompetanse, formalkompetanse eller objektive kvalifikasjoner, kan defineres som kunnskap tilegnet gjennom skole og utdanning, og som gir et kompetansebevis fra offentlig godkjent utdanningsinstitusjon. Uformell kompetanse handler om kunnskaper og erfaringer man har tilegnet seg gjennom livs- og yrkeserfaring, fra deltakelse i frivillige organisasjoner, og fra kurs. I Norge synes det å være et stort fokus på høyere utdanning (Lai, 2013a).

Kompetanse som begrep brukes ofte, kanskje mange ganger uten at vi er helt bevisst hva vi legger i begrepet.

”Kompetanse handler om potensial, det vil si om å være i stand til å mestre oppgaver, møte krav og oppnå definerte mål ved å trekke på egne ressurser. Potensialet til en person avhenger ikke bare av objektive kvalifikasjoner, men av personens ønske og vilje til å lære, utvikle seg og gi seg i kast med utfordrende oppgaver. Kompetansen til en person består derfor ikke bare av kunnskaper, men av holdninger, personlig egnethet og konkrete ferdigheter.” (Lai, 2013b: 11)

Når regjeringen i Stortingsmelding 26 understreker viktigheten av kompetanse i den kommunale helse- og omsorgstjenesten, er det på bakgrunn av at kommunene skal levere ”gode, effektive og trygge tjenester” (St.meld.26 (2014-2015):58). Det vil bli, og er til dels allerede, utfordringer med mangel på sykepleiere og helsefagarbeidere. Det stilles også spørsmål om hvorvidt den kompetansen som finnes i kommunene, er god nok i forhold til endrede behov blant brukerne. Regjeringen ønsker derfor å satse på kompetanseheving, både i form av endrede krav til helseutdanningene, økt fokus på forskning og fagutvikling, og gjennom rekruttering.

Den tidligere nevnte Fafo-rapporten omhandler en nylig studie som viser at mange arbeidsgivere i større grad ser etter om søkeren ”passer inn” fremfor om søkeren er den faglig sterkeste blant søkerne (Rogstad & Sterri, 2014). Arbeidsgiveren lytter til egen magefølelse, og fester stor lit til dette (Lai, 2013b). Det ser faktisk ut til at mange ledere ser på seg selv som særlig gode menneskekjennere, og at dette bidrar til at de stoler mye på egen magefølelse ved rekruttering av nye medarbeidere (Rogstad & Sterri, 2014).

Strategisk kompetansestyring handler om å utvikle medarbeidernes og organisasjonens kompetansenivå gjennom en bevisst tenkning og handling rundt kompetanseaktiviteter (Hilsen & Tønder, 2013). Det handler altså om å jobbe strategisk for å utvikle og øke kompetansen hos de medarbeiderne man allerede har. Det gjelder ikke bare den formelle kompetansen, men vel så mye den praktiske og uformelle kompetansen. Men strategisk kompetansestyring handler også om å dekke aktuelle kompetansebehov gjennom bevisst rekruttering (ibid.).

En viktig forutsetning for at leder skal kunne jobbe strategisk med både

kompetanseheving og rekruttering av kompetanse, er å vite hva slags kompetanse man faktisk allerede har, og hva man trenger for å nå sine mål. Lai (2013b) kaller dette kompetanseanalyse. En leder bør ikke ha et større kontrollspenn enn at man klarer å ha en tett oppfølging og dialog med sine medarbeidere, slik at man til enhver tid har oversikt over tilgjengelig kompetanse. Det vil gjøre det enklere å vurdere hva slags kompetanse man trenger tilført gjennom rekruttering av nye medarbeidere.

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg beskrive og begrunne mine metodiske valg. Jeg vil også redegjøre for planleggingen og gjennomføringen av studiet. I tillegg vil jeg gjøre meg noen betraktninger rundt det å forske i egen organisasjon.

3.1. Å forske i egen organisasjon

Å forske i egen organisasjon krever at man er bevisst på hvilke måter egne erfaringer og forforståelse ville prege studiet. Det er ikke noe mål i seg selv å søke nøytralitet – det er ikke mulig – men det krever at man forholder seg til de innsamlede data med dette perspektivet.

Jeg hadde i utgangspunktet bestemt meg for å *ikke* forske i egen organisasjon, fordi jeg hadde en tanke om at det ville bli for ”nært”. Det ville kunne være vanskelig å unngå at jeg ble påvirket av egen erfaring, forforståelse og fordommer. Samtidig vil den kjennskapen jeg har kunne være en fordel ved utforming av intervjuguiden, blant annet på grunn av nyttig kjennskap til organisasjonen og rutineene der.

Underveis i prosessen med å utarbeide intervjuguide, gjennomførte jeg et pilotintervju med to avdelingsledere i egen organisasjon for å se om jeg var på rett spor. Jeg opplevde at det på mange måter var positivt at jeg hadde kjennskap til organisasjonen og rutineene rundt rekruttering, og at mitt kjennskap til dette bidro til å skape åpenhet og trygghet i intervjuet. På samme tid fikk jeg tilbud om ny jobb i en helt annen organisasjon, og det ble for meg den avgjørende faktoren i forhold til å gjennomføre studiet på min tidligere arbeidsplass.

3.2. Valg av metode

Tidlig i utdanningsforløpet hadde jeg en tanke om at jeg ønsket å gjøre en kvantitativ undersøkelse, fordi det ville være spennende å gjøre funn som i større grad enn ved kvalitativ undersøkelse, kunne generaliseres. Jeg var også innom tanken på å gjøre et sammenligningsstudium, hvor jeg intervjuet ledere fra offentlig og privat sektor. Men det jeg har vært mest interessert i å finne ut av, er hvordan ledere tenker og reflekterer

rundt verdiers rolle når de skal rekruttere nye medarbeidere. ”Forskeren leser datamaterialet fortolkende og ønsker å forstå en dypere mening med folks tanker” (Johannessen, Tufte, & Christoffersen, 2010). Med dette perspektivet opplevdes det ikke så viktig å se om ledere i offentlig sektor tenker annerledes enn ledere i privat sektor. Målet er å få en dypere forståelse av verdiers rolle, og til det opplever jeg at den kvalitative metoden egner seg bedre enn den kvantitative.

Helt fram til jeg var i gang med å gjennomføre intervjuene, planla jeg å se på verdiuttrykk i utlysningstekst. Jeg tenkte å gjøre en tekstanalyse av utlysningstekster, og i tillegg undersøke informantenes tanker rundt utforming av utlysningstekst. Underveis kom jeg fram til at det er utvelgelse av kandidater og intervjuet jeg er mest interessert i å studere, og valgte å fokusere på det. Det betyr likevel at spørsmålene knyttet til utlysningstekst ble stående i intervjuguide, ettersom jeg allerede var i gang med intervjuene (vedlegg IV).

3.3. Det kvalitative forskningsintervju

Det kvalitative forskningsintervju egner seg når man ønsker å finne ut av menneskers erfaringer og oppfatninger, og det gir rom for samhandling og samtale (Johannessen et al., 2010). Et forskningsintervju kan være alt fra strukturert til ustrukturert, men den mest brukte intervjuformen er det delvis strukturerte intervjuet. Det utarbeides en intervjuguide som brukes som utgangspunkt for intervjuet. Det er et poeng at ikke intervjuguiden er for detaljert, fordi intervjuet skal fungere mer som en samtale slik at nye tema og ny informasjon kan dukke opp (Malterud, 2011). Intervjueren kan endre rekkefølgen på temaene i guiden hvis det skulle dukke opp interessant tema underveis. Denne formen for intervjumetode vil ofte kunne gi en fin balanse mellom fleksibilitet og standardisering (Johannessen et al., 2010).

Kvale og Brinkmann beskriver hvilke ferdigheter en dyktig intervjuer bør inneha. Intervjueren bør være kunnskapsrik, strukturerende, klar, vennlig, følsom, åpen, styrende, kritisk, erindrende og tolkende (2009:177). Det har vært vanskelig å se seg selv inneha alle disse ferdighetene, særlig fordi jeg har liten erfaring som intervjuende forsker. Men det at jeg har erfaring fra og kjennskap til kommunen og dens rutiner

knyttet til rekruttering, opplever jeg som en fordel i denne sammenhengen, og at det til dels kan veie opp for manglende erfaring i forskerrollen.

3.3.1. Valg av intervjumetode

Selv om jeg hadde gjennomført et pilotintervju i gruppe, valgte jeg likevel å gjennomføre individuelle intervjuer da jeg satte i gang med datainnsamlingen. En av hovedårsakene til dette var av rent praktisk art; det var tidsmessig enklere å avtale individuelle intervjuer enn gruppeintervju fordi det var vanskelig å finne tid i kalenderen hvor alle var ledige. Jeg kom noe sent i gang med datainnsamlingen, dermed hadde jeg ikke så stort slingringsmånn i forhold til tid.

En annen årsak til at jeg valgte individuelle intervjuer framfor fokusgruppeintervju var min egen manglende erfaring som moderator av en slik gruppe. Materiale fra fokusgrupper kan, i følge Malterud ”også bli overfladisk eller ensidig, fordi gjennomføringen av gruppesamtalen krever strukturert styring fra moderatoren” (2011:68). Johannessen et al (2010) skriver at individuelle intervjuer er hensiktsmessige fremfor gruppeintervjuer blant annet hvis temaet kan føre til sosial konformitet. Jeg ønsket å se i hvor stor grad det ville være sammenfallende svar og refleksjoner hos informantene uten at de kunne påvirke eller prege hverandre i en gruppesetting.

3.3.2. Utarbeidelse av intervjuguide

Intervjuguiden ble utarbeidet med utgangspunkt i forskningsspørsmålene mine. Jeg valgte å gjennomføre et pilotintervju hvor jeg inviterte tre ledere til å delta. På grunn av sykdom, møtte kun to den avtalte dagen. Jeg gjennomførte dette pilotintervjuet fordi jeg opplevde at jeg trengte å teste ut om spørsmålene i intervjuguiden ville fungere og om testpersonene opplevde at spørsmålene gav mening.

Hensikten med å utarbeide en intervjuguide var først og fremst å ha et utgangspunkt og en ”rød tråd” gjennom intervjuene. Jeg håpet at intervjuene skulle få mer preg av samtale, og at jeg kunne følge opp interessante temaer som ville dukke opp underveis (Johannessen et al., 2010).

3.3.3. Utvalg

Via e-post sendte jeg en forespørsel til kommunalsjefen om tillatelse til å gjennomføre studiet i kommunen, og om å få sende søknad til virksomhetsledere om deltakelse for avdelingsledere (vedlegg I). Jeg ønsket å intervju avdelingsledere, som er førstelinjeledere, fordi det er de som står for hovedmengden av rekrutteringsprosessene i kommunen (Thagaard, 2013). Etter mottatt godkjenning fra kommunalsjefen, sendte jeg ut henvendelse til fire virksomhetsledere med spørsmål om å få tillatelse til å invitere flere av deres avdelingsledere, og noen av deres nyansatte, til intervju (vedlegg II). En av virksomhetslederne svarte ikke, mens en annen ikke hadde noen aktuelle avdelingsledere ettersom det var virksomhetslederen selv som stod for all rekruttering i egen virksomhet. Vi forsøkte å finne tid til intervju direkte med henne, men det viste seg å være vanskelig i et stramt tidsskjema. De to siste virksomhetsledere var positive. Jeg fikk tillatelse til å kontakte avdelingsledere, og jeg fikk dermed avtalt intervju med seks av disse (vedlegg III). Informantene fikk informasjon om at alt materiale ville bli anonymisert, og at de kunne velge å trekke seg når som helst i løpet av prosjektet.

Utvalgskriteriene var at informantene måtte:

- være avdelingsleder/førstelinjeleder med personal- og rekrutteringsansvar
- ha gjennomført minst én rekrutteringsprosess

Ledernes kontrollspenn i enkelte av disse avdelingene er relativt stort; en av informantene har personalansvar for opp mot 80 personer. Dette inkluderer alt fra sykepleiere og helsefagarbeidere i fulle stillinger, til tilkallingsvikarer og ufaglærte i små helgestillinger. I tillegg har lederen journal- og sykepleierfaglig ansvar, og økonomiansvar. Det siste kriteriet ble bestemt med utgangspunkt i tilgjengelighet. Jeg ønsket i utgangspunktet at informantene skulle ha god erfaring i å rekruttere, men da svar og mulighet uteble fra to virksomhetsledere, måtte jeg sikre at jeg fikk det antall informanter jeg mente at jeg trengte til denne undersøkelsen (ibid).

3.3.4. Gjennomføring av intervjuene

Intervjuene ble avtalt å gjennomføre i arbeidstiden. Jeg satte av en time, og informerte informantene om det. Alle intervjuene varte mellom 60-75 minutter, og de ble gjennomført på en døgninstitusjon i kommunen. Flere av informantene har ikke sitt

daglige virke i denne institusjonen, men de uttrykte alle at de ønsket å komme dit heller enn at jeg kom til deres kontor fordi det da ville være mindre sjanse for å bli avbrutt underveis. Tre intervjuer ble gjennomført på et kontor, tre i et ledig møterom. Det er ofte vanskelig å finne tilgjengelige møterom, og det var et uttalt ønske både fra meg og fra informantene at vi trengte å gjennomføre intervjuene på et sted hvor vi ikke ville bli avbrutt.

Jeg valgte å ta opp alle intervjuene med smarttelefon. Dette hadde jeg testet ut i pilotintervjuet, og det fungerte bra. Informantene hadde på forhånd blitt informert om at intervjuet ble tatt opp. Alle intervjuene ble i etterkant transkribert. Jeg hadde med meg papir og penn, men tok færre notater underveis enn det jeg hadde forberedt meg på.

Flere av informantene uttrykte at det var godt å kunne sette seg ned og snakke uavbrutt med en kollega – noe det er lite tid til i en travel arbeidshverdag. En sa det slik, etter å ha snakket en stund om opplevelsen av stadig økende arbeidsmengde:

”... det er så sjelden vi snakker sammen. Til og med vi som er avdelingsledere her; det er dager hvor vi ikke ser hverandre fordi vi er så utrolig bundet opp av det vil holder på med.”

Informantene fikk ikke tilsendt intervjuguiden på forhånd, men de hadde fått informasjon om tema. Målet var at intervjuene skulle ha mer preg av en samtale enn et intervju, og at intervjuguiden dermed fungerte mer som en veileder for min del, slik at jeg sikret at jeg fikk svar på det jeg ønsket underveis. Jeg ønsket å styre informantene i minst mulig grad.

Det var flere av informantene som sa at intervjuet hadde satt i gang en tankeprosess rundt et viktig tema. Kvale sier at intervju kan være en positiv opplevelse for informanten ved at man får ny innsikt i egen situasjon (Kvale 2001:39).

3.3.5. Bearbeidelse av materialet

Opptakene ble transkribert etter hvert intervju. Det var en spennende del av prosessen. Da jeg hørte på opptakene i forbindelse med transkriberingen oppdaget jeg ting jeg

ikke hadde fanget opp i intervjuene, og som gav viktig informasjon. Det var en utfordring å skrive ned et veldig muntlig språk. Jeg har ikke tatt med lyduttrykk, som ”eehhh”, ”mmm” osv. Tekstmaterialet ble så systematisert ved hjelp av koder og kategorier (Malterud, 2011). Jeg lette etter meningsbærende begreper, men søkte heletiden å unngå å stykke opp tekstmaterialet for mye, for å unngå at meningsinnholdet skulle bli borte. Målet med denne systematiseringen er å avdekke mønstre og fellestrekk, men også forskjeller (Johannessen et al., 2010).

3.4. Ethiske aspekter

Jeg vurderte hvorvidt prosjektet var meldepliktig til personvernombudet hos Norsk senter for forskningsdata (NSD), og gjennomførte NSDs uformelle meldeplikttest. Etersom jeg anonymiserer informantene og heller ikke har lister med identifiserbare opplysninger, var det ikke nødvendig å melde inn prosjektet (Thagaard, 2013). Det betyr likevel ikke at jeg kan ta lett på konfidensialitetsprinsippet (Kvale og Brinkmann 2014:90), og jeg har underveis i både datainnsamlingsfasen og i skrivefasen hatt fokus på at mine informanternes anonymitet skulle sikres. Jeg har i så stor grad som mulig unngått å bruke direkte sitater jeg mener vil kunne skape gjenkjennelse. Thagaard refererer til Fangen når hun skriver at ”kravene til konfidensiell behandling av opplysninger gis prioritet fremfor kravet om å legge til rette og etterprøvbarehet.” (2013:29). Dette er også grunnen til at jeg gjennomgående omtaler alle informanter som ”hun” i denne oppgaven, selv om ikke alle informantene er kvinner.

Kvale og Brinkmann (2014) problematiserer dette med informert samtykke. Hvis en overordnet gir tillatelse til at medarbeidere kan delta, kan det være vanskelig for en medarbeider å takke nei til deltakelse. Jeg opplevde at de avdelingslederne jeg kontaktet, var positive til å delta. De hadde sett at jeg gjennom de siste årene hadde hatt studiepermisjon og jobbet med både hjemmeeksamener og verdistudier i egen organisasjon. Dermed opplevde jeg at de synes det var spennende å få ta del i dette prosjektet, og at det ikke var noe de følte de måtte være med på fordi kommunalsjefen hadde gitt tillatelse.

3.5. Metoderefleksjon

Den kanskje største utfordringen jeg møtte på i denne studien, er min nærhet, og dermed forforståelse, til tema og informanter. Som kollega kjenner jeg informantene godt. Denne nærheten kan være en utfordring ved at min relasjon til informantene kan gjøre at jeg vektlegger visse funn på bekostning av andre, og at jeg kan bli påvirket av informantene (Kvale & Brinkmann, 2009). Det er dessuten en risiko for at jeg søker bekreftelse på egne tanker og erfaringer, slik at jeg ikke fanger opp funn som ikke støtter eller bygger opp under min egen forforståelse (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Samtidig er dette en fallgrube alle forskere kan falle i, uavhengig av nærheten til objektet. Neuman og Neuman (2012) mener at idealet om nøytralitet er umulig å oppnå, og alle forskere vil stå i en relasjon til sine informanter. Det er ikke mulig å være observatør uten å blir involvert på en eller annen måte, og særlig når man intervjuer (Malterud, 2011). Jeg opplevde at det var en fordel å kjenne både informanter og rutiner i kommunen. Det gjorde at jeg ikke trengte å "bli kjent" med informantene underveis i intervjuene. Samtidig kunne mitt kjenneskap til både informanter og organisasjon lett føre til at jeg i større grad hadde en forventning om hva jeg ville finne.

Noen av spørsmålene jeg opplevde fungerte godt i pilotintervjuet, syntes ikke å fungere like godt i de individuelle intervjuene. Det kan ha sammenheng med at det i pilotintervjuet var to informanter, og at det bidro til større grad av samtale og felles refleksjon rundt spørsmålene enn ved individuelle intervjuer.

I følge Kvale og Brinkmann (2014:177) er det visse kvalifikasjonskriterier som bør ligge til grunn for intervjuer. Personen bør ha omfattende kunnskaper om emnet, men likevel være aktivt lyttende og følsom overfor nyanser og også det som *ikke* blir sagt. Jeg mener at jeg, ettersom jeg intervjuer egne kolleger, har inngående kunnskaper om organisasjonen. Samtidig kan det være en utfordring at mine egne forutinntatte holdninger og opplevelser i for stor grad vil kunne farge min forståelse av både det som blir sagt og det som ikke blir sagt. Det er noe jeg har forsøkt å være bevisst på gjennom hele denne studien. Samtidig kan min erfaring og innsikt i emnet gi en unik mulighet til å få inn et personlig perspektiv, også fordi informantene vil dele tanker med meg på en annen måte enn de ville ha gjort med en ukjent intervjuer. Selv en ukjent intervjuer vil bringe med seg sin forutforståelse og tolkningsnøkkel, om enn en

annen enn min. Kvale og Brinkmann understreker at ”bevisst bruk av det subjektive perspektivet behøver ikke å være en negativ ensidighet” (2009:181).

Det er viktig å være klar og tydelig, i form av å stille klare og konsise spørsmål, og kunne avbryte informantens digresjoner ved behov. Dette punktet opplevde jeg å være det mest krevende. Jeg opplevde at det var vanskelig å vite hvilke digresjoner jeg skulle avbryte og hvilke som ville kunne gi meg interessant informasjon. Dessuten tenkte jeg i etterkant, da jeg høre gjennom opptakene av intervjuene, at spørsmål som ikke stod i intervjuguiden ofte kunne ha mer form av tankerekker og dermed lett kunne blir lite klare og konsise.

3.6. Validitet og reliabilitet

Begrepene validitet og reliabilitet er sentrale når man skal evaluere kvaliteten på et kvantitativt forskningsopplegg. Denne måten å evaluere brukes også i kvalitativ forskning, men fordi funnene i min studie ikke kan generaliseres på grunn av metodevalg, velger jeg her å følge Johannessen m.fl. (2010:229) og heller bruke begrepene pålitelighet, troverdighet og overførbarhet.

3.6.1. Pålitelighet

Datainnsamlingen jeg har gjort er kontekstavhengig (Johannessen et al., 2010), og det gjør at det kan være vanskelig for en annen forsker å kopiere min fremgangsmåte. Prinsippet om repeterbarhet handler om at man skal kunne stille de samme spørsmålene til en tilsvarende gruppe og få tilsvarende svar, men her vil det alltid være lokale varianter, både på grunn av kontekst som organisasjonskultur og relasjoner, og av det faktum at jeg som forsker vil ha min forforståelse som vil prege min tolkning underveis i intervjuene og i bearbeidelse av materialet (Gilje & Grimen, 1993). Presentasjon av organisasjonen med dens rammevilkår og interne dokumenter, samt detaljert beskrivelse av forberedelse, gjennomføring og bearbeidelse av datainnsamlingen, styrker påliteligheten (ibid).

3.6.2. Troverdighet

Dette handler om hvorvidt det er sammenheng mellom det jeg faktisk undersøker og det jeg har ment å undersøke (Johannessen et al., 2010). Jeg velger å bruke mange tekstutdrag fra innsamlet datamaterialet i analyse og drøfting. Dette bidrar til å styrke troverdigheten.

3.6.3. Overførbarhet

I følge Malterud er overførbarhet ”en forutsetning for kunnskap som skal kunne deles med andre” (2013:62). Basert på mitt metodevalg og størrelsen på utvalg, vil det ikke være mulig å generalisere funn jeg gjør. Samtidig vil det være mulig å overføre mine funn til andre situasjoner (Kvale & Brinkmann, 2009). For eksempel viser annen forskning at bruk av skjønn og ”magefølelse” spiller inn i rekrutteringssammenheng (Rogstad & Sterri, 2014). I min studie fant jeg også at ledere av og til avgjør svært tidlig i jobbintervjuet hvem man vil tilby stillingen til. Det samsvarer også med funn hos Rogstad og Sterri (ibid). Dermed vil det være mulig å overføre mine funn til andre, lignende situasjoner.

4 Presentasjon, analyse og drøfting

I dette kapittelet presenteres data som er samlet inn. Funnene analyseres og drøftes på bakgrunn av teori presentert i tidligere kapitler. Kapittelet struktureres med utgangspunkt i forskningsspørsmålene:

1. Hvordan kommer kommunens verdigrunnlag til uttrykk i vurdering av søknader, i intervju og i utvelgelse?
2. Hva er det viktigste ledere ser etter når de vurderer søkere?
3. I hvilken grad er det samsvar mellom kommunens verdigrunnlag og de verdiene ledere opplever som viktige når de rekrutterer?

4.1. Hvordan kommer kommunens verdigrunnlag til uttrykk i vurdering av søknader, i intervju og i utvelgelse?

Jeg ønsket å finne ut av hvordan kommunens verdigrunnlag, som disse lederne skal ha som grunnlag for sin ledelse, kommer til uttrykk i alt fra vurdering av søknader, i intervju med kandidater, og i utvelgelse av nye medarbeidere. Hver fase presenteres for seg, selv om enkelte funn synes å overlape hverandre noe når det gjelder verdiuttrykk i de forskjellige fasene av rekrutteringsprosessen.

4.1.1. Vurdering av søknader

Alle lederne uttrykker at kompetanse er viktig, og at dette er noe av det første de vurderer når de får inn søknader. Søkere som ikke innehar den formelle kompetansen som står som et uttalt krav i utlysningsteksten, vil ikke bli vurdert. Først og fremst handler det om objektiv fagkunnskap (Lai, 2013b), men det er tydelig at lederne leter etter mer. Søknader hvor søkeren forteller litt mer om seg selv og egen bakgrunn, vekker interesse. En av informantene forteller at søknader med kun ”jeg søker med dette om jobb hos dere”, lett blir lagt bort og ikke vurdert. Selv en imponerende CV vil ikke nødvendigvis si så mye om holdninger og personlig egnethet (ibid). Dette harmonerer med funn fra Fafø om at formell kompetanse ikke er tilstrekkelig når man søker jobb (Rogstad & Sterri, 2014). Samtidig betinger det at det har kommet inn et visst antall søkere. Informantene forteller at de ofte opplever at det er få søknader som kommer inn når de søker etter enkelte faggrupper, som for eksempel sykepleiere. Da er

det med andre ord større sannsynlighet for at en søker som leverer en søknad med minimal informasjon ut over CV, likevel vil bli vurdert.

På spørsmål om hva vitnemål og karakterer betyr, så svarer flere av informantene at de ikke er så opptatt av det faglige nivået, det vil si at søkeren har et høyt karaktergjennomsnitt, men at de er mer opptatt av antall fraværsdager:

”...jeg ser mer på fraværet. Jeg ser ikke så mye karakteren, men at man har bestått eller gjennomført.”

En annen sa:

”Jeg er ikke superopptatt av om du har fått 6 i alle fag, men jeg er opptatt av å se på fraværet ditt. For det er som oftest noe som følger deg videre i livet.”

Det er interessant at denne informanten har en tanke om at fravær under utdannelsen som oftest er noe som følger en person videre i livet. Denne holdningen kan være uttrykk for at informanten har erfart nettopp dette etter lang fartstid som leder, og at hun har mistet troen på at man kan forandre seg. En tredje informant var mer opptatt av hvordan kandidaten har blitt evaluert i praksisperioder, og mente at gode evalueringer der betyr mer enn toppkarakterer i teoretiske fag. Det kan tolkes som at informantene i hovedsak ønsker ”praktikere”, altså medarbeidere som har gode praktiske ferdigheter. Samtidig påpeker tre av informantene at det ikke er noe absolutt krav at en søker ikke kjenner til alle praktiske prosedyrer, fordi det kan læres. En av informantene beskrev det slik:

”...selvfølgelig er det viktig at du kan ta blodprøver, men det kan jo læres. Men hvordan er det du kommuniserer? Hvordan samhandler du med pasientene og ikke minst med de andre som jobber der?”

Det tyder på at selv når lederne synes mer opptatt av evalueringer og beskrivelser av hvordan kandidaten har fungert i praksis, enn karakterene, så handler det først og fremst om adferd, holdninger og verdier. På denne måten kan det dermed virke som at lederne har en tydelig verdibevissthet når de skal gjøre sine vurderinger. Dermed fremstår de som innflytelsesrike aktører for forming av kommunens verdier og forståelsen av disse. Dette er i tråd med hva Askeland fant i sitt studium av verdibasert ledelse i praksis i en diakonal stiftelse (Askeland, 2013a). Hva slags verdier og holdninger de ser etter, kommer jeg tilbake til.

To av informantene svarte at de så på vitnemål og karakterer som viktige, selv om en av dem nyanserte det noe og forklarte at det betydde mest når det gjaldt sykepleiere:

”Når det gjelder sykepleiere, så ser jeg faktisk på karakterene fra grunnutdanninga. Vet ikke om jeg lar det være utslagsgivende, men har du D i alle kjernefagene, så blir jeg jo litt usikker på hvor god du vil være som sykepleier.”

Rekruttering handler om å tenke strategisk i forhold til de oppgaver som skal løses (Lai, 2013b). Denne lederen gjør seg altså noen tanker om hvorvidt en søker som skårer lavt på teoretiske kunnskaper vil kunne håndtere det å fungere som sykepleier. Dette kan knyttes opp mot verdier som kvalitet og forsvarlighet, og at kommunen ønsker å profilere seg med at de har gode fagmiljøer.

Sett i lys av at det fokuset regjeringen signaliserer på økt kompetanse i form av mer utdanning (St.meld 26 (2014-2015)), er det et interessant funn at disse lederne synes å ikke legge så mye vekt på karakternivået blant sine søkere. De synes heller å ha fokus på praktisk erfaring og egnethet. I følge Lai (2013a) er det en fare for at vi legger for stor vekt på å øke den formelle kompetansen, blant annet ved at stadig flere tar mastergrad og at de kan oppleve å være overkvalifiserte i forhold til de oppgavene i skal løse i sin jobb. Det er da et tankekors at flere sykepleiere med mastergrad er et uttalt mål for regjeringen i denne Stortingsmeldingen. For informantene synes utfordringen ikke å være for lav kompetanse blant sykepleierne, men heller at det er vanskelig å rekruttere sykepleiere.

Det kan synes som at språkferdigheter er også viktig i vurderingen av søknader. Det var noe alle informantene tok opp:

”...så ser jeg på språket. Er søknaden skrevet på dårlig norsk, blir de ganske fort luket ut. Men det er klart...noen ganger kan jeg få en følelse av at de har fått hjelp til å skrive søknaden. Da kan det hende jeg ringer, bare for å sjekke. Da sier jeg det i telefonen – at jeg ringer for å høre hvordan språkferdighetene er. Er det for dårlig, forteller jeg det, og oppfordrer dem til å søke igjen når de har jobbet mer med språket.”

En annen sa det slik:

”...når jeg leser søknader og ser at det virker veldig sannsynlig at Google Translate har vært inni bildet, da blir jeg skeptisk.”

Når lederne så raskt avskriver søkere med annet førstespråk, risikerer de å gå glipp av god kompetanse. Det kan problematiseres at verdier som likeverd og likebehandling tilsynelatende settes til side ved en slik håndtering av søknader fra søkere som ikke er etnisk norske. Dette harmonerer med funn Ingemundsen gjorde i sin studie (2010). Etnisitet og språk spilte en avgjørende rolle også hos hennes informanter, og også der var det informanter som ringte til søkere hvor søknaden viste noe mangelfulle norskkunnskaper. Man kan stille spørsmålsteget ved om hvorfor man faktisk ringer til disse søkerne. Er det fordi man reelt sett ønsker å finne ut av om norskkunnskapene er gode nok til at man kan kalles inn til intervju, eller er det for å rettferdiggjøre at vedkommende ikke blir kalt inn til intervju? I følge diskrimineringsloven er det ikke lov til å diskriminere på bakgrunn av etnisitet.

Samtidig opplever jeg det som tydelig at det ikke er etnisitet som gjør at informantene luker ut disse søkerne. Det handler først og fremst om språkferdigheter:

”...det er sunt å ha en blanding av etnisk norske og folk fra andre kulturer, og mange av disse har jo en veldig god utdannelse fra hjemlandet sitt, men får ikke godkjent sykepleierutdanningen sin her i Norge, og får da autorisasjon som helsefagarbeidere. Men de har jo mye kompetanse.”

En av lederne fortalte at hun faktisk foretrakk arbeidssøkere fra enkelte land fordi hun hadde en opplevelse av at de hadde høy arbeidsmoral og vilje til å stå på. Det i seg selv er en stereotyp holdning, men det er et faktum at helse- og omsorgstjenesten i kommunen allerede sysselsetter mange med en annen etnisitet. Jeg tolker det dermed slik at det generelt sett ikke er motvilje mot å ansette søkere som ikke er etnisk norske, men at det er fokuset på kvalitet i tjenesten som gjør at disse lederne setter visse kriterier når det gjelder norskkunnskaper:

”Det er så utrolig viktig at de som skal jobbe her snakker og skriver godt norsk. Som avdelingsleder har jeg jo ansvar for sårbare mennesker, og er ikke språket til de ansatte godt, risikerer vi misforståelser som kan bli veldig alvorlige.”

Her er det tydelig at det er pasientsikkerhet som er i fokus, og det er en viktig verdi i kommunens verdigrunnlag. Samtidig er kommet det også fram i ett av intervjuene at i tillegg til språkferdigheter, vektlegges også kulturforståelse. Hun fortalte at hun hadde erfaring med at det kunne oppstå misforståelser på bakgrunn av kulturelle forskjeller, og at hun derfor også så på om søkeren hadde arbeidserfaring fra Norge. Nøyaktig

hvilke kulturelle forskjeller det er snakk om, kommer ikke fram i intervjuet. Det viser seg at mange ledere har et bilde av den ideelle medarbeider som en som passer inn i det som kan kalles "norske verdier" (Rogstad & Sterri, 2014). Når denne lederen trekker inn kulturforståelse i betydningen etnisitet, kan det synes å stemme overens med denne holdningen. I denne kommunen er det trukket frem verdier som synes å passe inn i det "typisk norske". Eksempelvis kan man finne igjen verdier og ordlyd i de etiske retningslinjene i tilsvarende retningslinjer i både stat, kommuner og i utdanningsinstitusjoner (Ethiske retningslinjer, 2015). Det kan tolkes dithen at Norge kulturelt sett fortsatt er et relativt homogent samfunn. Det kan by på utfordringer i et mangfoldsperspektiv ((Rogstad & Sterri, 2014).

4.1.2. Intervjuer

Informantene jobbet litt forskjellig når det gjelder intervjuer. Noen fortalte at de gjennomfører både utlysning og intervjuer i samarbeid med andre avdelingsledere. De gjennomfører altså intervjuene sammen i gruppe. Det å være mer enn én person som både intervjuer og bearbeider innhentet informasjon i etterkant, er noe som anbefales for å gjøre intervjuer bedre (Lai, 2013b). Nå skal det sies at kommunen har sikret at intervjuer skal gjennomføres av mer enn bare én, ved at det skal opprettes tilsettingsutvalg i forbindelse med alle utlysninger. Men enkelte av disse informantene hadde altså valgt å utvide denne ordningen ved å lyse ut stillinger sammen og gjennomføre intervjuene sammen. Tillitvalgte er fortsatt med i tilsettingsutvalget. Informantene fortalte at de opplever at det er flere fordeler med dette, både at nye ledere kan lære av mer erfarne kolleger - og dermed slippe å stå alene med en ansettelsesprosess - og at man får et bedre grunnlag til å vurdere søkerne når de gjør dette sammen. I seg selv understreker dette en viktig verdi i kommunens verdigrunnlag, nemlig samarbeid. Dette er kommet tydelig fram i kommunens arbeidsgiverstrategi, hvor det understrekes at ledere i kommunen skal dele erfaringer og søke råd hos hverandre (Arbeidsgiverstrategi, 2009:6)

En annen fordel med å intervjuer i gruppe, er at lederne sammen kan vurdere hvilken avdeling søkeren vil passe inn i:

"...vi ønsker ikke at noen skal søke spesifikt på ett sted. For det kan godt være at vi ser at denne søkeren ikke har den kompetansen som trengs i én avdeling,

men godt kan jobbe i en annen. De vil jo kunne ønske seg til ett sted, og vi spør jo om det også, om det er en spesiell avdeling de ønsker å jobbe i. Men så er vi veldig nøye på å si at vi ønsker å gjøre en felles vurdering i forhold til hvor vi opplever at den personen passer inn, både i forhold til kompetanse og i forhold til den personalgruppa som allerede er der.”

Det å kunne gjøre slike vurderinger betinger blant annet at man som leder er kjent med kulturen i egen avdeling (Schein, 1985). Det er også en forutsetning å kjenne personalgruppen og dens kompetanse godt (Lai, 2013b). Det er ikke helt klart for meg hva lederne vekter mest; kompetansebehovet eller å passe inn, men det kan synes som at disse lederne jobber nokså bevisst med kulturelementet i sine avdelinger, jamfør Scheins tanke om at seleksjon av medlemmer er en svært effektiv måte å innarbeide og opprettholde en kultur på (Schein, 1985). Det er dessuten svært tydelig at det er lederne som har definisjonsmakten når det gjelder å definere hva det er som skal legges til grunn for vurderingen av å passe inn (Rogstad & Sterri, 2014). Det kan være en utfordring med tanke på verdier om rettferdighet og likeverd – hva er det som gjør at en leder vurderer at en person passer bedre inn ett sted enn et annet?

Når det gjelder verdien likeverd, var det særlig ett funn som stakk seg ut. Flere av informantene fortalte at de legger mest jobb i det å rekruttere sykepleiere, og mindre i det å rekruttere ufaglærte i helgestillinger. Selvsagt har dette med ansvar og stillingsstørrelse å gjøre, men det formidler på samme tid noen verdier. Burde man ikke også legge ressurser i det å rekruttere de virkelig gode ufaglærte medarbeidere fordi de ofte jobber på tidspunkter hvor du som leder ikke er til stede og dermed ikke kan følge opp på samme måte? Og hva gjør dette med kravet om faglig forsvarlighet? En av lederne tenkte litt annerledes enn de andre om nettopp dette:

”Vanligvis setter jeg av en time til hvert intervju. Det gjelder både sykepleiere, helsefagarbeidere og assistenter.

Når jeg intervjuer assistenter, eller unge som vil bli tilkallingsvikarer, så syns jeg det er viktig å sette av en time til dem også, selv om settingen er mer uformell. Da er det bare jeg, og ikke noen tillitsvalgt til stede, det er liksom mer som en prat om hvordan det er å jobbe her, og en mulighet for meg til å få et lite inntrykk av dem.

Men når de først kommer på intervju, så har jeg som regel allerede snakket med dem på telefon, og fått et lite inntrykk. Da skal det mye til at de ikke får en kontrakt på slutten av intervjuet. Så får de gå tre opplæringsvakter, og opplever de eller jeg at det ikke klaffer, så avslutter vi der og da.

Men jeg bruker altså siste del av intervjuet til en slags liten minioplæring. Går igjennom dette med taushetsplikt, håndhygiene. Forklarer hvordan

vaktplanen fungerer. Forteller om dokumentasjonsplikt, og litt om rutiner og dagsrytme i avdelingen. Sånne ting. Jeg regner jo med at de glemmer mye, men jeg håper jo at det kommer opp igjen når de går opplæringsvakter. Jeg vil gjerne investere litt ekstra i tilkallingsvikarene, for de er jo ufaglærte og har ikke de samme forutsetningene til å kunne faget som det helsefagarbeidere og sykepleiere har. Og så har vi så lite penger satt av til opplæringsvakter for assistenter. Helsefagarbeidere og sykepleiere får jo lenger og mer grundig opplæring.”

I lys av den kvalitetssikringen som kan gjøres ved å være mer enn en intervjuer (Lai, 2013b), er det interessant å se at denne lederen velger å gjennomføre disse intervjuene alene. Hun uttrykker at hun har en tanke om at det oppleves mindre formelt. Det kan tolkes som at hun tilstreber å skape et godt møte for unge arbeidssøkere. ”Det gode møtet” er punkt i kommunens policyplakat, og formidler verdier som vennlighet og åpenhet. Det synes å være en sedvane at rekruttering av tilkallingsvikarer foregår på denne måten. Det er interessant at tillitsvalgte, som er del av et tilsetningsutvalg, ikke deltar i intervjuer av tilkallingsvikarstillinger. Det kan være av rent praktiske årsaker fordi det er relativt hyppig behov for nye tilkallingsvikarer, og at det ville bli uforholdsmessig mange intervjuer å planlegge sammen med tillitsvalgte. Tilkallingsvikarer tilsettes dessuten på seks-måneders kontrakter, ikke i faste stillinger.

Men det kan også være et uttrykk for at det er en stor grad av tillit i forholdet mellom tillitsvalgt og ledere, noe som resulterer i at tillitsvalgte opplever at lederne ivaretar disse søkerne på en måte som gjør det unødvendig for dem å delta. Samtidig gir det noen signaler om at de ufaglærte i mindre stillinger ikke vurderes likeverdige sammenlignet med sykepleiere og helsefagarbeidere. Arbeidsmiljøloven understreker at bruk av midlertidige stillinger jevnlig skal drøftes med tillitsvalgte. Et annet element er det som har blitt nevnt tidligere, nemlig fordelene med å gjøre intervjuer sammen med noen. Særlig dette med at man ikke har noen å drøfte intervjuet sammen med, synes som en stor ulempe. Det anbefales at intervjuer gjøres med et panel bestående av minst to personer (Lai, 2013b:112).

I kommunen foreligger det, så vidt jeg har funnet ut, ingen standard intervjuguider som disse lederne kan bruke når de skal intervjuer de søkerne som velges ut til intervju. Informantene hadde heller ikke kjennskap til om det fantes, og samtlige

brukte intervjuguider de hadde funnet andre steder. De fleste opplevde at det fungerte bra på den måten, men et par informanter synes å savne en standard mal eller guide:

”...det hadde kanskje vært bra med en mal for de intervjuene. For referanseintervjuene også. Jeg synes vel egentlig at vi burde hatt flere maler. De på HR har kanskje mer kunnskap enn oss om hva det er viktig å se etter...og da hadde vi gjort ting mer likt.”

Har man en god intervjuguide som enkelt kan tilpasses lokale forhold, og som brukes ved alle intervjuer, vil det kunne gi lederne et bedre grunnlag for å velge blant aktuelle kandidater (ibid). For en kommune som synes å ha rekrutteringsprosesser relativt hyppig, kunne det vært vurdert om det ville vært lønnsomt å forbedre disse prosessene ved å øke ledernes kunnskaper og ferdigheter når det gjelder intervjuer og vurdering av kandidater (Lai, 2013b). Det ville være i tråd med kommunens intensjon om å være en innovativ, lærende og utviklende organisasjon. Det ville også formidle profesjonalitet, som er en verdi som nevnes i flere verdistyrernde dokumenter. Tiltak som det ville kunne bidra til god omdømmebygging og kanskje være med på å gjøre at kommunen tiltrekker seg flere jobbsøkere.

En av informantene reflekterte rundt nettopp bedre opplæring i det å gjennomføre en rekrutteringsprosess:

”...det hadde vært fint om den som var min leder tok en samtale ganske raskt for å kartlegge hva jeg hadde erfaring på. Blant annet dette med intervjuer og andre ting knyttet til rekruttering. Og andre arbeidsoppgaver også, for den saks skyld. Spurt litt om hva arbeidsgiver kunne bidra med eller legge til rette for sånn at jeg kunne utføre disse oppgavene på en god måte.”

Når det ikke foreligger maler, slik denne informanten etterlyser, er dermed i stor grad opp til den enkelte leder hvordan intervjuene skal foregå, og det vil i sin tur igjen påvirke hvordan utvelgelsen av ny medarbeider foregår (Rogstad & Sterri, 2014). Vurderingen av hvem av kandidatene som vil være den beste, blir i stor grad en skjønsmessig vurdering som hver enkelt leder må ta i samarbeid med tillitsvalgte i tilsetningsutvalget. En forutsetning er at kandidaten har den formelle kompetansen som det søkes om i utlysningsteksten. Det kommer fram at de tillitsvalgte er en sterk pådriver for å søkere med god formell kompetanse prioriteres. Kompetanse og kvalitet er sentrale verdier både i kommunens interne dokumenter og i øvrige offentlige dokumenter som er presentert i denne oppgaven. Regjeringen understreker dessuten viktigheten av god ledelse på alle nivåer i kommunen (St.meld. 26 (2014-

2015)). I denne sammenhengen vil det kunne bety at førstelinjelederne i enda større grad blir sikret nødvendig kompetanse til å gjennomføre profesjonelle og gode rekrutteringsprosesser. En viktig fordel med større grad av standardisering av for eksempel intervju- og utvelgelsesmetoder, er å sikre en større grad av likeverdig behandling av søkere. Samtidig er det en leders oppgave å også ta avgjørelser på grunnlag av skjønn (Rogstad & Sterri, 2014).

Alle lederne fortalte at de gjennomførte delvis strukturerte intervjuer. Med unntak av en informant, var det ingen som refererte til at de gjorde noen systematiske sammenligninger av svar fra de forskjellige kandidatene. Den ene informanten brukte pasientcase ved intervjuer, og hun hadde en klar tanke om at det var to mål med å bruke det. For det første handlet det om å få et bilde av det faglige kunnskapsnivået, og for det andre var den en mulighet til å sammenligne kandidatens svar. Forskning viser at et slikt situasjonelt intervju er en svært effektiv måte å skille gode søkere fra mindre gode (Lai, 2013b).

4.1.3. Utvelgelse

Det kom frem i intervjuene at samtlige av informantene rutinemessig gjennomfører referanseintervjuer, og at de ble tillagt en viktig betydning:

...så er selvfølgelig referansene kjempeviktige.”

”Etter et intervju vet jeg jo hva jeg vil vite om den personen, så da tar jeg utgangspunkt i det når jeg ringer referansen. Prøver å få en bekreftelse på de tingene jeg har plukket opp under intervjuet. Så det er faktisk ganske viktig.”

En av de andre lederne uttrykte at selv om hun ringer referanser, så har hun ofte allerede bestemt seg for hvilken kandidat som skal få tilbud om stilling:

”...når det kommer så langt at jeg ringer referanser, da har jeg nok på en måte bestemt meg. Jeg må bare få det bekreftet. Det er egentlig det jeg gjør.”

Det å ta en beslutning tidlig i forløpet, er en ganske vanlig potensiell feil ledere gjør (Lai, 2013b). Man kan spørre seg hva det er som bidrar til at man tar en avgjørelse så tidlig. Flere av informantene trakk frem ordet 'magefølelse'. Det viser seg i andre undersøkelser, at det ikke er et ukjent fenomen. Ledere synes å ha tydelig opplevelse av å være gode menneskekjennere, og da kan det synes som at magefølelsen spiller

inn. Det er denne litt udefinerbare opplevelsen av at en søker bare virker så mye bedre enn de andre – eller omvendt; at man får en følelse av at noe ikke stemmer. Dette er knyttet til stereoetypier som lederen har (Rogstad & Sterri, 2014).

Når de gjennomfører referanseintervju, kan det virke som at det er verdiene som er viktige for lederne, som står i fokus. De er opptatt av å undersøke om søkeren er en person man som leder kan stole på, om det er en de kan forvente lojalitet fra:

”Så jeg spør om ting som...kommer vedkommende på jobb, var hun imøtekommende, var hun pliktoppfyllende, var hun lojal? Og hva med fravær?”

Når det gjelder ledernes fokus på lojalitet, så kommer jeg tilbake til det i kapittel 4.2.

To av lederne nevnte attester, og hadde litt forskjellige tanker om det. En gav uttrykk for at attester egentlig ikke sier så mye, og at det ikke er så vanlig å få personlige attester lenger. Den andre informanten gjorde seg noen betraktninger om hva en attest betyr nå når det ikke lenger er så vanlig at nærmeste leder skriver en attest til en medarbeider:

”...om det kommer en personlig attest, så er det gjerne nærmeste leder som har hatt seg tid og bry med å faktisk skrive det for søkeren. Og da sier det noe til meg om hvilket arbeidsforhold det har vært mellom arbeidsgiver og arbeidstaker her. For hadde det vært veldig dårlig så er det ikke så sannsynlig at arbeidsgiver ville ha tatt seg bryet...”

Dermed vil en personlig attest bety at lederen får et positivt inntrykk av søkeren, og det vil sannsynligvis øke søkerens mulighet til å bli tilbudt jobb. Det kom ikke fram om en attest ville være avgjørende i så henseende. Dette føyer seg inn i rekken av funn som viser at informantene er interessert i det som kan vise dem mer av hvilken personlighet, verdier og holdninger søkerne har. Det handler om dette litt udefinerbare ”egnethet” (Rogstad & Sterri, 2014).

4.2. Hva er det viktigste ledere ser etter når de vurderer søkere?

Når lederne jeg har intervjuet, vurderer søknader, er det flere ting de ser etter.

I min undersøkelse var det to informanter som understreket viktigheten av at en søker ”byr litt på seg selv” ikke bare under intervjuet, men også i den skriftlige søknaden. De ville se litt av søkerens personlighet og interesser allerede der. En av informantene fortalte sågar at søknader med for enkel søknadstekst ofte ikke ville bli vurdert:

”Før du har møtt søkerne, når du går igjennom søknadene – hva er det du ser etter når du skal vurdere hvem du kaller inn til intervju?”

”Hmmm...Jeg tror at det som trekker negativt ned, er søknader hvor søkerne ikke skriver noen ting om seg selv. Hvor det bare står ’jeg søker herved’ og en CV.”

”Hvorfor trekker det ned?”

”Det er noe med at du presenterer ikke deg selv gjennom CV’en. Jo, jeg får se hva slags arbeidserfaring du har, hva slags utdanning du har, men jeg ser ikke hvem du er som person. Når ikke du kan si noe om deg selv, at jeg er så og så gammel... altså helt generelle greier som at du er gift og har tre barn, ikke noe sånn veldig utlevering av deg selv, men... Også gjerne litt om hvorfor du søker. Bare en liten setning om det betyr ganske mye.”

”Betyr det at hvis du har mange søkere, så velger du lett de bort?”

”Ja.”

I Fafo-rapporten som omhandler jobbintervjuet vises det til Tronstad som konkluderte med at fokuset på egnethet er mindre i offentlig sektor enn i det private (Tronstad gjengitt fra Rogstad & Sterri, 2014:24). Det synes at egnethet for informantene i min studie er en av de aller viktigste faktorene når de vurderer kandidater til ledige stillinger. Det kan tyde på at verdier er viktige, og at de bevisst leter etter kandidater som vil forsterke de verdiene og holdningene som oppleves som viktige. De leter etter medarbeidere som kan være gode støttespillere for dem som ledere, og bidra til å bygge en god kultur.

I den britiske studien referert til i den samme Fafo-rapporten, nevnes dette med førsteinntrykk som en sentral del av seleksjonskriterene (ibid). Fremtoning og manerer/holdning og modenhet er viktig. Dette kommer også frem i intervjuene med informantene. Hvordan en søker ter seg når vedkommende kommer til intervju, ble nevnt av samtlige. Samtidig var flere opptatt av at de hadde forståelse for at man kan

være nervøs når man skal på et jobbintervju, og påpekte at de forsøkte å legge opp intervjuene på en slik måte at søkerens nervøsitet skulle slippe taket. De fortalte at de gjerne snakket litt om kommunen og virksomheten, og tilbød litt å drikke for å skape en beroligende og avvæpnende stemning. Dette kan sees på som en slags verdiarbeid i praksis, og det ser ut til at kommunens fokus på ”det gode møtet”, som står som ett av fire aksjonspunkter i kommunens policyplakat, er en integrert del av ledernes praksis (vedlegg V).

Det kommer også fram at førsteinntrykk er viktig:

”Men jeg er opptatt av håndtrykk og blikk-kontakt. Tar alltid kandidaten i hånda og hilser. Får jeg et slapt håndtrykk tilbake, teller det faktisk litt negativt. Jeg hadde en gang en på intervju som hadde et sånn slapt håndtrykk, og som jeg nesten ikke fikk blikk-kontakt med i det hele tatt. Vedkommende lyste utilpass og usikker lang vei. Det ble ikke noe jobbtilbud på han, for å si det sånn!”

”Noen kommer med en litt krøllete bunke med papirer...det appellerer ikke så veldig til meg. Da tenker jeg fort at de er litt rotete og uorganiserte, og det er ikke så bra. Noen har ikke klart å finne papirene sine, og det kan jo være forståelig, men du gir jo ikke noe godt inntrykk når du stiller på jobbintervju hvis ikke har med deg vitnemål og arbeidsbekreftelser. Hvor innstilt er du egentlig på denne jobben, liksom?”

Hva er det som gjør at disse lederne reagerer negativt på slappe håndtrykk, manglende blikk-kontakt og krøllete papirer? Det kan tolkes dithen at det å være en søker som formidler trygghet er en viktig egenskap de leter etter når de skal rekruttere. Disse lederne har ansvar for mange medarbeidere som skal utføre viktige arbeidsoppgaver overfor brukere som trenger å møte trygge og kompetente tjenesteytere. Dermed kan man tenke at denne vurderingen er knyttet opp til verdier som pasientsikkerhet og kvalitet.

Lederne vektla dessuten magefølelse som et viktig kriterium.

”Ellers så får jeg jo også av og til en slags magefølelse. En sånn litt ubestemmelig uro eller usikkerhet i magen, og da kan det være med å vekte avgjørelsen min. Eller magefølelsen kan være en litt sånn YES!!! Full klaff, liksom.”

Magefølelse eller skjønn; det viser seg at ledere har en tydelig opplevelse av å være gode menneskekjennere, og det bidrar til at de i så stor grad stoler på eget skjønn når de vurderer søkere til stillinger (Rogstad & Sterri, 2014).

Det er interessant å se at et av de kriteriene som syntes å stå sentralt for samtlige informanter, var dette med språk. I følge den britiske studien som ble nevnt tidligere, kom språklige ferdigheter ”langt ned på lista” over kriterier ledere vurderer søkere ut fra (Rogstad & Sterri, 2014). Disse lederne opplever å få svært mange søknader fra søkere som ikke er etnisk norske, og hvor mange har mangelfulle norskkunnskaper. Enkelte er dessuten bosatt i sitt hjemland når de søker. Mange av disse søkerne har sykepleierutdanning fra hjemlandet, og har fått norsk autorisasjon som helsefagarbeider.

”Og så ser jeg på språket. Er søknaden skrevet på dårlig norsk, blir de ganske fort luket ut. Men det er klart; noen ganger kan jeg få en følelse av at de har fått hjelp til å skrive søknaden. Da kan det hende jeg ringer, bare for å sjekke. Da sier jeg det i telefonen – at jeg ville høre hvordan språket er. Er det for dårlig, forteller jeg det, og oppfordrer dem til å søke igjen når de har jobber mer med språket.”

Det kommer også fram at informantene gjør en vurdering av både den samlede faglige kompetansen som allerede finnes i avdelingen, i tillegg til de eksisterende medarbeidernes erfaringer og personlighet. Med utgangspunkt i dette, ser de etter søkere som de tror vil kunne passe inn for å fylle eventuelle mangler i personalgruppen. En forutsetning her er at lederen kjenner sine ansatte og deres kompetanse godt. En informant beskrev det på denne måten:

”...og andre ganger så kan det være det at akkurat nå så trenger vi faktisk en ung gutt på 20 år inn i den gruppa, så da er det interessant å se på hvor mange søkere vi har i den kategorien.”

Fem av informantene beskrev at det i rekrutteringsprosessen var viktig å finne ut om søkerne ville passe inn i personalgruppen. Det handler, slik jeg forstår det, om de tror søkeren vil klare å tilpasse seg den rådende kulturen i avdelingen. Det å passe inn er til en viss grad en egenskap hos en person, men det handler vel så mye om det stedet hvor man skal passe inn (Rogstad & Sterri, 2014). Når en leder skal vurdere om en person vil passe inn i en eksisterende personalgruppe, er det viktig å ha kjennskap til kulturen i gruppen. En forutsetning for å forstå kulturen er at man klarer å identifisere

verdier og grunnleggende antakelser (Schein, 1985). Dette henger også sammen med kontrollspenn. Har en leder for stort kontrollspenn kan det være vanskelig å ha tid nok til personalgruppen til at man kan klare å fange opp både kulturen og samlet kompetanse (Lai, 2013b). En av informantene beskrev kulturen i en av sine avdelinger på denne måten:

”...jeg vet at det er en krevende og hektisk avdeling og at det hender at det går en kule varmt, og er jeg avhengig av at ansatte er litt hardhuda og tåler det å stå i diskusjoner og klarer å si tilbake, og ikke bare knekker sammen ved første tilbakemelding. Det er noe med den tilbakemeldingskulturen, at vi må tørre å få både positive, men også konstruktive tilbakemeldinger uten at vi går og gjemmer oss.”

Denne lederens bevissthet rundt dette, gjorde det enklere for henne å vite hva slags personlighet hun så etter i søkeren.

Men er man i stand til å se nok av en person i løpet av en times intervju? Klarer man å samle nok informasjon og inntrykk til at man på denne korte tiden kan danne seg et bilde av en søkers personlighet og hvorvidt man vil passe inn i en avdeling eller en arbeidsplass? Rogstad og Sterri (2014) problematiserer dette i sin studie av jobbintervjuet. I tillegg viser Martinsen at mange som rekrutterer faktisk har tatt en beslutning svært tidlig i løpet av et intervju, og ofte også før selve intervjuet starter (Martinsen i: Lai 2013b:111). Vurderingen tas med utgangspunkt i CV og søknad. Nettopp dette kom en av informantene inn på:

”Når det kommer så langt at jeg ringer referanser, da har jeg på en måte allerede bestemt meg, i utgangspunktet. Jeg må bare få det bekreftet.”

Hvordan man kan være i stand til å ta en avgjørelse etter å ha vurdert søknad og gjennomført en times langt intervju, kommer ikke klart fram. En forklaring kan være at den begrensede tiden og ressursene man har til rådighet som leder, gjør at man velger løsninger som tilfredsstillende visse minimumskrav (Lai, 2013b). Man er avhengig av å få fylt en ledig stilling, fordi alternativet – det vil si at stillingen står ubesatt – som regel ikke er noe alternativ når man har ansvar for brukere som trenger helse- og omsorgstjenester. Dermed anser lederne at de ikke har mulighet til å legge mer ressurser i utvelgelsesprosessen:

”Vi tar oss ikke tid til andregangsintervjuer. Det tar fryktelig mye tid, fordi du skal snakke med så og så mange mennesker i løpet av x antall timer, så skal du gjøre vurderinger, ringe referanser. Så det krever mye å jobbe med ansettelse – det krever vanvittig mye. Så vi haster fram.”

Relativt høy turnover i avdelingene og stort arbeidspress på lederne kan altså bidra til at man tar avgjørelser raskere enn det man ideelt sett ville gjort om forholdene var annerledes. Effektivitet er en sentral verdi i flere av dokumentene kommunen forholder seg til, og man kan velge å tolke informantenes tidsbesparing i for eksempel å ikke gjennomføre andregangsintervjuer, som et uttrykk for effektivitet. Det er en ikke ukjent diskusjon om i hvor stor grad krav om økt effektivitet påvirker kvaliteten.

Et begrep alle informantene kom inn på, var lojalitet. Det er tydeligvis en verdi som oppleves som viktig for samtlige. Det kan ha å gjøre med den utfordrende hverdagen de opplever at de har som førstelinjeledere, med stort kontrollspenn og mange administrative oppgaver som skal løses. Samtidig med at kommunene opplever å få pålagt stadig flere oppgaver fra statlig hold, opplever informantene en hverdag hvor de får stadig flere oppgaver pålagt av administrasjonen i kommunen. De forteller om en opplevelse av å få mer ”kontorarbeid” og dermed får mindre tid til nærledelse – blant annet dette med å følge opp ansatte og kunne bruke mer tid i rekrutteringsarbeidet:

”Vi får jo bare mer og mer og mer, men blir ikke fritatt fra noen ting. Og samtidig skal du se personalet og følge dem opp.”

”Det blir mye kontorarbeid på oss, tid som vi burde hatt ute blant våre ansatte og i avdelingen.”

Flere av informantene tar opp det de opplever som utfordringer knyttet til flere pålagte arbeidsoppgaver i forbindelse med innføring av nye IKT-systemer, og hvordan dette gjør at de får mindre tid til å følge opp sine medarbeidere. For disse lederne vil det da være ekstra viktig å vite at man har en gruppe medarbeidere som utfører sine arbeidsoppgaver lojalt, både i form av at de faktisk gjør en kvalitetsmessig god jobb, og at de støtter sin leder. Min oppfatning er at disse lederne ser på lojalitet som noe ensidig positivt – det handler om å kunne stole på

medarbeiderne sine. Enkelte sa noe om at det var viktig å ansette folk man visste ikke vil ”gå bak ryggen på en”.

Jeg forstår det også slik at de ønsker medarbeidere som utfører jobben sin på en god måte, også når leder ikke er til stede. Dette har sammenheng med at alle disse informantene leder avdelinger som er døgnbemannet, og hvor flere medarbeidere dermed jobber på tidspunkter hvor lederen ikke er til stede.

”...det er ikke så ofte jeg ser nattevaktene, for de kommer jo på jobb når jeg er hjemme. Men jeg pleier å være tidlig på jobb om morgenen, for å være der for nattevaktene hvis de har lyst til å snakke med meg om noe.”

Men når man snakker varmt om lojalitet, må man også være oppmerksom på at lojalitet kan være et tveegget sverd. Lojalitet kan for eksempel brukes som middel for å hindre eller begrense varsling av kritikkverdige forhold. Arbeidsmiljøloven sikrer arbeidstakers rett og plikt til å melde fra om kritikkverdige forhold, og en viktig verdi som ligger til grunn for dette er trygghet. Arbeidsgiver må passe på at den gode intensjonen med å ønske lojale medarbeidere ikke bidrar til å begrense varslingsretten og –plikten.

Det synes å være ekstra forventninger til den rollen sykepleiere har, og det gjør at de ser etter ”det lille ekstra” hos disse søkerne;

”...at du er en trygg fagperson som kan være tryggheten for de andre ansatte i avdelingen. Være en veileder for de andre. Være den som kan ta tak i ting og ha en faglig diskusjon og ta opp aktuelle temaer, for det savner det øvrige personalet, det vet jeg. De vil gjerne ha en trygg sykepleier som de vet er der, som de vet de kan komme til, som de vet de kan spørre om faglige ting, og som tar initiativ til å snakke om utfordrende pasientsituasjoner og ikke bare la ting skure og gå.”

Her kommer det fram at et ønske som en kultur hvor det blir oppmuntret til faglige diskusjoner og samtaler, og hvor sykepleieren er den som skal ivareta dette.

Et annet element ved lojalitet kan være at medarbeidere med lik utdanning, som for eksempel sykepleiere eller helsefagarbeidere, ofte vil kjenne tilhørighet med hverandre på bakgrunn av sterke faglige normer og verdier. Kommer disse i konflikt med organisasjonens, er det sannsynlig at lojaliteten til faggruppens profesjonskultur er sterkere (Jacobsen & Thorsvik, 2007). Det er dermed et tankekors at den

kandidaten informantene vier mest tid i intervjuer - sykepleieren - og som forventes å være lederens forlengede arm ut i avdelingen, også er den det *kan* være vanskelig å forvente lojalitet fra på bakgrunn av nettopp profesjonstilhørigheten.

Lojalitet er ikke bare knyttet til de avgjørelser leder tar, men også til det å være lojal mot brukere og pårørende. Dette kan i praksis knyttes opp mot kvaliteten på tjenesten som tilbys, ved at personalet føler en forpliktelse og et ansvar for å sikre gode tjenester til brukerne. Lederne synes å være opptatt av at kvaliteten på tjenesten ikke skal være avhengig av at de som ledere er tilstede. En leder snakket om tillit;

”...som leder må jeg har tillit til mine ansatte, og den har mine ansatte hele veien, inntil det motsatte er bevist. Men jeg tenker at for at de skal kunne gjøre jobben sin, og for at de skal kunne ha litte granne albuerom så kan ikke jeg drive å overvåke dem på detaljnivå, det kan jeg ikke. Jeg må ha såpass tillit til dem.”

Tillit er en verdi som ikke er eksplisitt formidlet i noen av de verdistyrende dokumentene jeg har lagt til grunn for denne oppgaven. Samtidig er tillit nært knyttet til verdier som ærlighet, åpenhet og respekt. Man kan ha en antakelse om at ansatte som opplever å få tillit fra sin leder, vil legge vinn på å leve opp til denne tilliten, men det forutsetter at lederen også er synlig, formidler tydelige forventinger og gir positiv respons på ønsket atferd. Det handler om å bidra til ”et målformulerende, problemløsende, språkskapende og verdiutviklende samspill (...) både på individnivå, gruppenivå og organisasjonsnivå.” (Busch, 2012:95).

Konflikter kan oppstå på alle arbeidsplasser, og konflikthåndtering er noe alle ledere må jobbe med. Samtidig kan det synes som at det er noe disse lederne opplever kan ta mye tid og krefter, ettersom flere nevner at dette er noe de ønsker å tilføre minst mulig av i form av nyansatte som på tidligere arbeidsplasser har blitt oppfattet som konfliktskapende. Dette med lojalitet og konflikter synes å være sentrale spørsmål når man gjennomfører referanseintervjuer. I en travel og krevende lederhverdag, kan det synes som at det er viktig for lederne å ha medarbeidere som ikke bidrar til å skape konflikt, men som er lagspillere og som støtter leders avgjørelser. Det handler altså om å være en medarbeider man kan stole på og som er ærlig og pålitelig. Pålitelighet og redelighet er verdier som nevnes i styrende dokumenter i kommunen.

4.3. I hvilken grad er det samsvar mellom kommunens verdigrunnlag og de verdiene ledere opplever som viktige når de rekrutterer?

Kommunens verdigrunnlag er omfattende, noe man kan se på alle de lover, forskrifter, avtaler og dokumenter som er styrende for en kommunes oppgaver og organisering. Verdigrunnlaget bygger på sentrale verdier som likeverd, respekt, rettferdighet, lojalitet, pålitelighet, ærlighet og åpenhet. Ansvarlighet er dessuten en viktig verdi. Ansvarlighet handler blant annet om at ressurser skal forvaltes på en rettferdig og effektiv måte. Innen helsesektoren står i tillegg verdier som kvalitet, faglig forsvarlighet og brukermedvirkning sentralt. For å sikre god kvalitet og faglig forsvarlige tjenester, må kommunen ha fokus på kompetanse.

Når lederne skal rekruttere medarbeidere, må de ta hensyn til de økonomiske rammene. Det kan oppleves som en konflikt, for det er ikke alltid man kan følge idealene sine, rett og slett fordi det ikke er midler. Der hvor lederne gjerne skulle ansette en sykepleier eller vernepleier, eller øke bemanningen, kan begrensede midler gjøre at man må tenke annerledes. Det er en av grunnene til at samtlige av disse lederne også har flere ufaglærte blant sine medarbeidere. Det er dessuten ofte få kvalifiserte søkere på enkelte stillinger, og man tvinges dermed til å vurdere kandidater man i en ideell verden kanskje ikke ville ha vurdert:

”På bakgrunn av utfordring med rekruttering så står det vel noe om at det er ønskelig at søkere har erfaring, men vi har stort sett ikke veldig mange å velge mellom, derfor vil det gjerne være sånn at den kandidaten som søker, dersom man har autorisasjon som sykepleier, er aktuell til intervju, for å si det sånn. Det er så enkelt og greit som det. Men i en ideell verden, hvor man hadde hatt mange søkere, så kunne man jo ha valgt ut de med lengst og best erfaring i forhold til behovene i den enkelte avdeling...”

I kommunehelseplanen slås det fast at kommunen har et mål om å være en innovativ organisasjon, hvor det skal være høy kvalitet på tjenestene, og hvor ansatte har gode og trygge arbeidsvilkår. Det sies samtidig at det er forskjell på beste praksis og faglig forsvarlighet, og det er dessuten et mål å bruke tilgjengelige ressurser på en effektiv måte. Og i tillegg til dette ønsker kommunen å være så attraktiv at unge har lyst til å ta utdanning og jobbe innen helse og omsorg (Kommunehelseplanen 2011-2020). Det kan synes som at de forfektete verdiene hos informantene, harmonerer med kommunens forfektete verdier. Men virkeligheten gjør at de begge må forholde seg

til de tilgjengelige ressursene, og dermed må man av og til løse utfordringer på en annen måte enn det man tenker er ideelt.

Når det gjelder formell kompetanse er det også her samsvar mellom det informantene opplever som viktige verdier og kommunens verdigrunnlag. Flere av informantene uttrykker det jeg opplever som en viss frustrasjon over at de har så få søkere på stillinger som krever denne formelle kompetansen. Det gjør at de får færre kandidater å velge mellom. Det fører til at de av og til må lyse ut stillingen på nytt hvis de opplever at ingen av søkerne har det som skal til for å fylle de kravene som ligger til stillingen. I praksis betyr det at de da må dekke bemanningsbehovet med tilkallingsvikarer eller at fast ansatte i mindre stillinger jobber ekstravakter, noe som ikke nødvendigvis er gunstig verken med tanke på fagutvikling eller utvikling av verdier og kultur i en avdeling.

En annen side ved dette er knyttet til omfanget av ufaglært arbeidskraft i helse- og omsorgstjenestene, og hva det gjør med kvaliteten på tjenesten og pasientsikkerheten. Dette er en klassisk konflikt i kommunehelsetjenesten, hvor budsjettene begrenser ledernes spillerom når det gjelder å ansette fagutdannede. Men det faktum at det jobber en del ufaglærte i disse ledernes avdelinger, understreker behovet disse lederne har for å rekruttere dyktige fagutdannende personer, som helsefagarbeidere, sykepleiere og vernepleiere. Det blir da de som gjennom sin fagkompetanse skal bidra til å sikre at tjenestene utøves på en faglig forsvarlig måte. I de dokumentene jeg forholder meg til i denne oppgaven kommer det ikke tydelig fram hvilke konkrete tiltak eller planer kommunen har for å gjøre seg mer attraktiv for helsefagarbeidere, sykepleiere og annet nødvendig helsepersonell.

Kommunens arbeidsgiverstrategi er en strategi som er vedtatt av kommunestyret, og som dermed kan synes å skulle romme flere politiske synspunkter. Dette kommer kanskje tydeligst fram når det gjelder lønnstrategien. På den ene siden sies det at lønn skal fastsettes med utgangspunkt i ”hva tilsvarende stillinger avlønnes i utenfor kommunen, den enkeltes ansvar i stillingen og personlig egnethet for stillingen” (Arbeidsgiverstrategi, 2009:7). Hva som menes med personlig egnethet i denne sammenhengen, utdypes ikke. På den andre side understrekes det at kommunen vektlegger lik lønn for likt arbeid. En av lederne uttrykte et ønske om å ha et friere

spillerom i forhold til å fastsette og forhandle lønn for å kunne tiltrekke seg fagpersonell, men opplevde at det ikke var muig å få til. En annen informant ønsket større frihet til å kunne tilby tilpasset arbeidstid:

”Det hadde vært fint om vi som avdelingsledere hadde hatt større myndighet til å tilby tilpasset arbeidstid. Jeg har hatt søkere som har delt omsorg for barn, og som har barna annenhver helg. Da er det jo helt håpløst å jobbe hver tredje, ikke sant. Men akkurat det er et ganske fastsatt system, og jeg tror kanskje vi mister noen gode kandidater på grunn av det.”

Her er lederens tanker i tråd med forfektete verdier i kommunens arbeidsgiverstrategi, hvor det understrekes at det skal legges til rette for fleksible arbeidstidsordninger for å møte livsfaseutfordringer. Lederen synes å ha en klar oppfatning av at det ikke er rom for at dette kan gjennomføres i praksis. Dette spenningsfeltet kan være utfordrende for en førstelinjeleder å stå i, fordi man har god oversikt over utfordringene med å rekruttere nødvendige fagfolk, men opplever at man ikke har nødvendige rammer eller myndighet til å iverksette de tiltakene man mener det er behov for (Busch, 2012:101).

Det kan synes å være en sammenheng mellom ledernes kontrollspenn og deres behov for ansvarbevisste og lojale medarbeidere. Ledernes kontrollspenn i enkelte av disse avdelingene er relativt stort; eksempelvis har en av informantene personalansvar for opp mot 80 personer. Dette inkluderer alt fra sykepleiere og helsefagarbeidere i fulle stillinger, til tilkallingsvikarer og ufaglærte i små helgestillinger. I tillegg har lederen journal- og sykepleierfaglig ansvar, og økonomiansvar. Kommunen ønsker å profilere seg som en kommune med gode arbeids- og fagmiljøer. I hvor stor grad vil en leder med personalansvar for så mange være i stand til å oppleves som en nær og tilstedeværende leder? Verdibasert ledelse er en type ledelse hvor lederen har en viktig funksjon som meningsskaper og som forbilde i en organisasjons verdiarbeid (Askeland, 2013b). Hvis verdier skal ha en bevisst plass i det å utvikle og ivareta gode arbeidsmiljø, vil lederen være helt avhengig av å rekruttere medarbeidere som kan bidra positivt i dette arbeidet. Samtidig formidler en av informantene at aldri så gode medarbeidere ikke vil kunne erstatte en synlig leder:

”...hvis du skal få til gode relasjoner i en personalgruppe, så er du nødt til selv å gå fram og vise hva du mener med det. Du får det jo ikke til bare ved å prate om det. Du må gjøre det.”

En av informantene fortalte at hun opplevde at verdier i stor grad ble formidlet fra kommunens ledelse:

”Opplever du at kommunen som organisasjon har fokus på verdier, og legger til rette for at du som leder skal ha fokus på verdier?”

Ja, jeg gjør egentlig det. Både gjennom de rundene vi har hatt på Ledersamlingene...og så snakker vi mye om kommunens verdier. Jeg syns jo rådmannen er ganske flink, jeg, til å bruke kommunens intranett i forhold til å flagge verdier. Ordføreren er jo også det. Og vi snakker egentlig ganske mye om verdier på avdelingsledermøtene våre. Så jeg syns det.”

4.3.1. Sammendrag

På de fleste områder er det samsvar mellom det lederne opplever som viktige verdier, og kommunens verdigrunnlag. Dette gjelder særlig verdien lojalitet. Samtlige informanter trakk det fram som en svært viktig verdi, og i kommunens etiske retningslinjer formidles dette som en sentral verdi. Dette kan være et uttrykk for at kommunens verdigrunnlag består av verdier som oppleves som allmenngyldige, og dermed i stor grad harmonerer med ledernes personlige verdier. På andre områder synes kommunen å stå i samme spenningsfelt og konflikt som det informantene opplever, ved at realiteten i den økonomiske situasjonen tilsier at mål om høy kvalitet og høy kompetanse ikke alltid kan møtes. Det er en ledelsesmessig utfordring som det ikke finnes noen enkle løsinger på (Busch, 2012). Slike verdikonflikter er ikke nødvendigvis bare negativt, fordi det vil kunne bidra til at man i større grad må jobbe med verdibevissthet og diskutere de verdiene som er til stede.

5 Oppsummering og konklusjon

Jeg ønsker i denne studien å svare på problemstillingen:

Hvordan kommer verdier fram i rekrutteringsprosessen i en kommune?

Utgangspunktet mitt er at verdier i stor grad bidrar til å gi retning, også med tanke på hvem man velger å ansette når man har en ledig stilling. Valget av kandidater vil kunne være med å forsterke eller forme verdier og kultur på en arbeidsplass, med at lederne er bevisst hvilke verdier og holdninger de ønsker å få inn i medarbeidergruppen og velger kandidat tilsvarende dette. Jeg ønsket å se på hvilke tanker førstelinjeledere i en kommune har når det gjelder verdienes rolle i denne prosessen, og på hvilken måte kommunens verdigrunnlag kommer til syne. Med utgangspunkt i problemstillingen har jeg hatt tre forskningsspørsmål;

1. Hvordan kommer kommunens verdigrunnlag til uttrykk i vurdering av søknader, i intervju og i utvelgelse?
2. Hva er det viktigste ledere ser etter når de vurderer søkere?
3. I hvilken grad er det samsvar mellom kommunens verdigrunnlag og de verdiene ledere opplever som viktige når de rekrutterer?

Kommunens verdigrunnlag består av en hel rekke dokumenter hvor verdier blir formidlet; både lover, forskrifter, planer, strategier og retningslinjer. I en rekrutteringsprosess vil dette verdigrunnlaget komme til uttrykk på flere måter. Verdiene påvirker den jobben man gjør som leder, også når det gjelder å rekruttere nye medarbeidere. De seks lederne jeg intervjuet synes ikke å se på seg selv som spesielt verdibevisste, men likevel synes de å ha ett sett med verdier som tydelig preger deres utøvelse av ledelse. Verdiene kommer til uttrykk gjennom de kravene de stiller til de som søker på ledige stillinger. Søkernes formelle kompetanse kan enkelt dokumenteres, dermed får ikke dette større fokus enn at det ”er på plass eller ikke”. Erfaring fra lignende fagområder vektlegges, og synes å være en stor fordel. I tillegg til dette legger informantene stor vekt på om de opplever at søkeren vil passe inn i avdelingen. Det er vanskelig å få tak i nøyaktig hva informantene tenker er det som definerer om en person passer inn eller ikke. Det kan synes som det til dels er personlighetstrekk hos søkeren, dels miljø og kultur i avdelingen, og dels den eksisterende sammensetningen av medarbeidere i avdelingen. Det handler også om

hvilken holdning lederen opplever at søkeren har overfor brukergruppen. Lederne ser helt bevisst etter hvilke verdier og holdninger søkeren uttrykker i søknad og intervju;

”Hvis det står mellom to kvalifiserte kandidater, så er det hvilke holdninger og verdier de har som blir avgjørende.”

Først og fremst handler det om hvordan lederne vurderer de søknadene som kommer inn når det er lyst ut en ledig stilling. Likeverd er en av kommunens uttalte verdier. Det var derfor noe overraskende å se at samtlige informanter legger mer tid og forberedelse i å intervjuer fagutdannede søkere enn ufaglærte. Samtidig trenger ikke det å være et uttrykk for at ufaglærte er mindre verdt eller mindre viktige, men det kan kanskje heller være et uttrykk for at lederne har et stort behov for ansvarsbevisst og lojal fagpersonal nettopp fordi det er relativt mange ufaglærte som jobber i avdelingene. Men det kan likevel være grunn til å tenke gjennom om denne forskjellen faktisk er et uttrykk for at lederne mener at det er en forskjell, og hva det kan tenkes å formidle til personalgruppen som sådan.

Samtlige informanter fremholder lojalitet som en viktig verdi. Dette handler om at lederne stiller høye krav til kvalitet og fagutøvelse på den tjenesten de har ansvar for, og det fordrer at de kan stole på at medarbeiderne også er opptatt av det. Det handler også om at lederne har en krevende og travel hverdag, med stort ansvar for mange mennesker, både brukere og ansatte. Da trenger de å vite at de kan stole på sine ansatte, at de trekker i samme retning og ikke skaper spild og konflikter. Kirkhaug beskriver verdibasert ledelse som ...”et oppstyrt verktøy for påvirkning av ansattes holdninger, atferd og ambisjoner for å nå organisasjonens mål og formål...”

(Kirkhaug 2013:104). Rekruttering av personer med det lederne vurderer som ønskede holdninger og verdier vil å så måte kunne være en måte å påvirke de øvrige medarbeidernes holdninger og atferd. Selv uten å være bevisst dette, har ledere altså en tendens til å oppfatte de søkerne som virker å være til å stole på og muligens også deler lederens egen verdier, som de beste kandidatene (Rogstad & Sterri, 2014).

Selv om enkelte av lederne uttrykte at de hadde en opplevelse av at verdier var lite i fokus i kommunen, viser gjennomgangen av dokumenter i kapittel 1, at det foreligger et tydelig verdigrunnlag i kommunen, hvor nettopp lojalitet er en uttalt verdi.

Hvorvidt alle enkeltpersoner, både ledere og medarbeidere, er bevisst at denne og andre verdier er ekspisitt uttalt i styrende dokumenter og etterlever de, lar seg vanskelig måle.

Et overraskende funn var det manglende fokus på karakterer fra utdanning når lederne vurderte søkere. Lederne var gjennomgående lite interessert i om søkerne hadde gode karakterer fra teoretiske fag. Bestått utdanning og gode evalueringer fra utdanningspraksis synes å veie tyngre. Det kan henge sammen med en generell oppfatning av at kvaliteten på utdanningene er så god at det å ha bestått utdanningne tilsvarer høy standard. Dermed blir ikke karakterene i seg selv så viktige. Samtidig forstod jeg det slik at vurderinger fra praksis veide tungt fordi lederne da lettere kunne få informasjon om søkerens holdninger og verdier. Verdier som pliktoppfyllende, samvittighetsfull, lojalitet, og at søkeren er en man kan ha tillit til og stole på, ble nevnt. Det kan tyde på at lederne legger større vekt på holdninger og verdier ved utvelgelse enn det de er klar over. Når lederne undersøkte kandidatens vitnemål, var antall fraværsdager svært viktig. Det kan tyde på at de leter etter kandidater som har lavt fravær, og det kan synes som de tolker dette til å være en person de kan stole på, som er stabil, ryddig og ordentlig. Her kommer vi inn på hvordan rekruttering er en måte å innarbeide og opprettholde en kultur på (Schein, 1985). Det kan være at lederne har en tanke om at å rekruttere personer med lavt fravær, vil kunne bidra til å ha en positiv påvirkning på de øvrige ansattes fravær.

Jeg fant at informantene er opptatt av kvalitet, og de stiller dermed høye krav til sine ansatte. Kvalitet er dessuten er en verdi som løftes fram i kommunens verdigrunnlag. Da er det et paradoks at lederne i så liten grad etterlyser mer opplæring og kompetanseheving når det gjelder hvordan man skal gjennomføre de delene av rekrutteringsprosessen som jeg i denne oppgaven har hatt som fokus. Kommunen har et mål om å være en innovativ kommune, hvor helhet og samarbeid mellom avdelinger og virksomheter løftes fram. Enkelte av informantene hadde tatt tak i dette og begynt å gjøre intervjuer og vurderinger i fellesskap med andre avdelingsledere. I følge deres egen opplevelse var det både en styrke for dem, og en fordel for søkerne.

Det synes at egnethet for informantene i min studie er en av de aller viktigste faktorene når de vurderer kandidater til ledige stillinger. Det kan tyde på at verdier er

viktige, og at de bevisst leter etter kandidater som vil forsterke de verdiene og holdningene som oppleves som viktige. De leter etter medarbeidere som kan være gode støttespillere for dem som ledere, og bidra til å bygge en god kultur.

Det er stor grad av samsvar mellom kommunens verdigrunnlag og de verdiene lederne opplever som viktige. Det handler først og fremst om det faktum at kommunens verdigrunnlag er tuftet på verdier som oppleves som ”typisk norske”, som for eksempel lojalitet, respekt og tillit.

6 Etterord

Det har vært en spennende reise å sette seg inn i kommunens verdigrunnlag, og å få dykke ned i hvordan mine tidligere kolleger reflekterer rundt rekrutteringsprosessen. Det er min opplevelse og erfaring at disse lederne stiller høye krav både til egen lederutøvelse og til sine medarbeidere, fordi de i stor grad har brukernes velferd og trygghet i fokus. De har et genuint ønske om å sikre kvalitet i tjenesten. Derfor ønsker de å rekruttere de beste kandidatene når de lyser ut ledige stillinger. Samtidig ser det ut til at flere forhold bidrar til at det å jobbe med å øke egen kompetanse og bevissthet når det gjelder rekruttering, ikke prioriteres. Kunne denne oppgaven bidra til et økt fokus på dette, ville det vært en stor bonus.

Underveis i prosjektet gjorde jeg meg en del tanker rundt hva som ligger til grunn for at disse lederne relativt ofte må i gang med rekrutteringsprosesser. Erfaringen tilsier at det er høy turnover. Medarbeidere slutter av forskjellige årsaker; både naturlig avgang i form av oppnådd pensjonsalder, videre studier og flytting, er noen av årsakene. Men enkelte ganger kan det også handle om at ansatte ikke trives. Det er så vidt jeg vet ikke foretatt noen gjennomgang og analyse av turnover i kommunen. Kommunen har et uttalt mål i kommuneplanen og i sin arbeidsgiverstrategi, å beholde kompetanse, noe som blant annet innebærer å beholde gode medarbeidere og fagpersoner, men synes ikke å ha fokus på å undersøke hvorfor folk slutter. Dette hadde vært interessant å undersøke.

Og til slutt; min interesse for rekrutteringsprosessen våknet da jeg ansatte en person som jeg – og min medarbeidere – raskt opplevde ikke ”passet inn”. Kunne jeg ha gjort noe annerledes? Kunne jeg på et tidligere tidspunkt i prosessen ha fanget opp det som gjorde at vedkommende opplevdes å ikke passet inn? Det vil være umulig å sikre seg 100% mot såkalte feilansettelser, men jeg har en tanke om at bedre kompetanse når det gjelder rekruttering, ville være til stor hjelp. Jeg tror kommunen kunne ha tjent på å bygge ledernes kompetanse på området, for eksempel i form av kurs i rekruttering. Dette kunne kombineres med bedre lederstøtte underveis i rekrutteringsprosessen og sørge for et standardisert utvalg av intervjuguiden som lederne fikk god opplæring i å bruke. Modellen som enkelte av informantene allerede har implementert, nemlig at de gjennomfører rekrutteringen sammen i team, er også noe som kan sees nærmere på effekten av. Det er i alle fall helt tydelig at lederne selv opplevde dette som en

styrking av egen kompetanse og rolle i rekrutteringsprosessen. Dette ville i så fall være i tråd med regjeringens fokus på lederkompetanse (St.meld.26 (2014-2015)).

Informantenes engasjement og interesse for verdiers rolle i rekrutteringsprosessen, peker mot et stort potensiale for å utvikle enda bedre prosesser.

Litteratur

- Aadland, E. (1991). *Etikk for helse- og sosialarbeidarar*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Aadland, E., Askeland, H., Flatebø, E., Haugen, H., Kaasa, A., & Stapnes, L. M. (2006). *Verdibasert ledelse i praksis. En studie av 8 medlemsvirksomheter i HSH*. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole, Seksjon for verdibasert ledelse.
- Arbeidsgiverstrategi for Nesodden kommune (2009)*. Hentet 22.10.2015 fra: <https://www.nesodden.kommune.no/Handlers/fh.ashx?MIId1=15017&FilId=16798>.
- Arbeidsmiljøloven. *Lov av 17.juni 2015 nr 62 om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern m.v*
- Askeland, H. (2013a). *Ledelse og verdiarbeid i praksis*. Rapport 2012/9. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole.
- Askeland, H. (2013b). *Verdibasert ledelse - historiske linjer og aktuelle perspektiver*. Rapport 2013/11. Oslo: Diakonhjemmet Høgskole
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: En begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 50(4), 326-336.
- Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner* Bergen: Fagbokforlaget.
- Diskrimineringsloven om etnisitet. *Lov av 21.juni 2013 nr 60 om forbud mot diskriminering på grunn av etnisitet, religion og livssyn*.
- Etiske retningslinjer for folkevalgte og ansatte i Nesodden kommune (2015)*. Hentet 12.12.2015 fra: <https://www.nesodden.kommune.no/Handlers/fh.ashx?MIId1=14011&FilId=16808>
- Falkenberg, G. (2006). *Verdier og sosiale normer i store norske virksomheter : viktige kulturbærere eller fordekt PR?: Fafos rådsprogram 2006-2008 (Vol. 2006:08)*. Oslo: Forskningsstiftelsen Fafo
- Forskrift for sykehjem. *Forskrift av 14.november 1988 nr 932 for sykehjem og boform for heldøgns omsorg og pleie*.
- Gilje, N., & Grimen, H. (1993). *Samfunnsvitenskapenes forutsetninger. innføring i samfunnsvitenskapenes vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grimso, R. E. (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere - og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. Oslo: Gyldendal
- Helse- og omsorgstjenesteloven. *Lov av 24.juni 2011 nr 30 om kommunale helse- og omsorgstjenester m.m*
- Helsepersonelloven. *Lov av 2.juli 1999 nr 64 om helsepersonell m.v*
- Hilsen, A. I., & Tønder, A. H. (2013). "Saman om" kompetanse og rekruttering - en kunnskapsstatus. Hentet 03.02.2016 fra https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/krd/prosjekter/saman_om_ein_betre_kommune/kunnskapsstatus_kompetanse_rekruttering.pdf
- Ingemundsen, Å. (2010). *Rekruttering og verdier. Hvordan kommer kjerneverdiene til Diakonhjemmet Sykehus frem i rekrutteringsprosessen*. (Master) Diakonhjemmet Høgskole, Oslo.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4.utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Jørgensen, A. S. (2013). *Chefer fejlfortolker værdibaseret ledelse*. *Døjjbladet.dk*. Hentet 3.april 2015 fra <http://m.djoefbladet.dk/blad/2013/10/chefer-fejlfortolker-v-ae-rdibaseret-ledelse.aspx>.

- Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kommuneplan for helse- og omsorgstjenestene (2011-2020), Nesodden kommune. Hentet 13.04.2015 fra <https://www.nesodden.kommune.no/Handlers/fh.ashx?Midl=14425&FilId=2598>
- KS. (2014). *Hovedavtalen 01.01.2014-31.12.2015*. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utg ed.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Lai, L. (2013a). Mastersyken. Hentet 11.10.2015 fra <https://www.bi.no/bizreview/artikler/mastersyken/>
- Lai, L. (2013b). *Strategisk kompetanseledelse* (3.utg ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Malterud, K. (2011). *Kvalitative metoder i medisinsk forskning. En innføring*. (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Neumann, C. B., & Neumann, I. B. (2012). *Forskeren i forskningsprosessen: En metodebok om situering*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Nordhaug, O. (2002). *LMR Ledelse av menneskelige ressurser. Måltrettet personal- og kompetanseledelse* (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rogstad, J., & Sterri, E. B. (2014). *Kulturelt betinget naturlig beskjedenhet. En studie av jobbintervjuets muligheter og begrensninger*. Oslo: Fafo
- Rogstad, J., & Sterri, E. B. (2015). *Passe inn og passe til. Oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere*. Oslo: Fafo
- Schein, E. (1985). *Organisasjonskultur og ledelse. Er kulturendring mulig?* Oslo: Libro Forlag.
- Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehoug.
- St.meld nr 26 (2014-2015) *Fremtidens primærhelsetjeneste - nærhet og helhet*. Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet.
- Sørebø, Ø., & Fredriksen, J. I. (2013). Rekruttering av medarbeidere: Fra intuisjon til strategisk forankring. *Magma. Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*, 16(3), 42-53.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode*. (4.utg. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thyssen, O. (2002). *Værdiledelse - om organisationer og etik* (3.utg.). København: Gyldendal.
- Wood, J. R. (1984). Leaders, Values and Societal Change. *Sociological Analysis*(45), s.1-10.

Vedlegg

Vedlegg I: Brev til kommunalsjef

Til
Kommunalsjef

Nesodden 06.01.2016

Undersøkelse i forbindelse med masterstudie i verdibasert ledelse

Jeg er i gang med siste år av masterstudiet i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole. I masteroppgave ønsker jeg å undersøke verdibasert ledelse knyttet til rekruttering av nye medarbeidere. I samråd med min veileder har jeg kommet fram til at jeg ønsker å gjøre feltarbeidet i egen organisasjon, med særlig blick på ledere innen helse og omsorg.

Konkret ønsker jeg å gjennomføre individuelle intervjuer av mellomledere, å få innblikk i deres erfaringer, historier og refleksjoner rundt rekruttering av nye medarbeidere i vår kommune.

Det er fordeler og ulemper ved å forske blant sine egne. Jeg er i tillegg i den litt underlige situasjonen at jeg når er i oppsigelsestid fra min stilling i kommunen. Men jeg har kommet frem til at fordelene veier tyngst, og det er mitt håp at denne undersøkelsen vil være nyttig for de som deltar, og etter hvert også for kommunen.

Jeg vil følge de etiske retningslinjer som gjelder for slike undersøkelser, og selvsagt forespørre virksomhetslederne om tillatelse før jeg tar kontakt med mellomlederne jeg ønsker å intervju.

Jeg håper på din tillatelse til å gjennomføre undersøkelsen.

Med vennlig hilsen

Jorid Gamst Tvedt
masterstudent og avdelingsleder

Vedlegg II:

Til
Virksomhetsledere

Nesodden 12.01.2016

Undersøkelse i forbindelse med masterstudie i verdibasert ledelse

Jeg er i gang med siste år av masterstudiet i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole. I masteroppgave ønsker jeg å undersøke verdibasert ledelse knyttet til rekruttering av nye medarbeidere. I samråd med min veileder har jeg kommet fram til at jeg ønsker å gjøre feltarbeidet i egen organisasjon, med særlig blick på ledere innen helse og omsorg.

Konkret ønsker jeg å gjennomføre individuelle intervjuer av mellomledere, å få innblikk i deres erfaringer, historier og refleksjoner rundt rekruttering av nye medarbeidere i vår kommune.

Det er fordeler og ulemper ved å forske blant sine egne. Jeg er i tillegg i den litt underlige situasjonen at jeg når er i oppsigelsestid fra min stilling i kommunen. Men jeg har kommet fram til at fordelene veier tyngst, og det er mitt håp at denne undersøkelsen vil være nyttig for de som deltar, og etter hvert også for kommunen.

Hvert intervju vil ta ca 1 time, og jeg ber om tillatelse til å gjennomføre disse i avdelingsledernes arbeidstid. Jeg vil i samråd med hver avdelingsleder legge tidspunktene mest mulig gunstig for deltakerne i forhold til deres arbeidsoppgaver. Målet er at alle intervjuene skal være ferdig innen medio februar.

Jeg vil følge de etiske retningslinjer som gjelder for slike undersøkelser, og de jeg ønsker å intervjuer vil få skriftlig informasjon sammen med forespørsel om å delta.

Kommunalsjefen har godkjent at undersøkelsen gjennomføres, og jeg håper på din tillatelse til å kontakte avdelingsledere i din virksomhet, og at de kan intervjues i arbeidstiden som beskrevet over.

Med vennlig hilsen

Jorid Gamst Tvedt
masterstudent og avdelingsleder

Vedlegg III:

Invitasjon til å delta i undersøkelse i forbindelse med mastergradsstudie.

Jeg er i gang med det siste året av masterstudiet i verdibasert ledelse ved Diakonhjemmet Høgskole. I den forbindelse skal jeg skrive en masteroppgave med tema verdibasert ledelse knyttet til rekruttering av nye medarbeidere. I samråd med min veileder har jeg kommet fram til at jeg ønsker å gjøre feltarbeidet i egen organisasjon.

Konkret ønsker jeg å snakke med mellomledere i kommunen, og spør derfor om du vil delta i et individuelt intervju.

Jeg ønsker å få del i dine erfaringer, historier og refleksjoner rundt rekruttering av nye medarbeidere. Det kreves ingen spesielle forberedelser til intervjuet, og det er heller ikke noe etterarbeid for dine del.

Jeg vil følge de etiske retningslinjer som gjelder for slike undersøkelser. Du kan når som helst trekke deg fra undersøkelsen. Jeg ønsker å ta samtalene opp på bånd for å kunne skrive de ned etterpå. Ingen andre enn jeg vil ha tilgang til lydopptak eller transkriberte intervjuer. I oppgaven vil både kommunen og opplysninger fra intervjuene bli anonymisert.

Kommunalsjefen har godkjent at undersøkelsen gjennomføres, og din virksomhetsleder har godkjent at intervjuet kan gjennomføres i arbeidstiden.

Det er fint om du gir meg en tilbakemelding så snart som mulig, enten på e-post eller telefon/sms. Deretter vil jeg ta kontakt med deg på telefon eller e-post for å avtale tidspunkt for intervjuet.

Ta gjerne kontakt hvis du har spørsmål i forkant!

Med vennlig hilsen

Jorid Tvedt

Jorid.gamst.tvedt@nesodden.kommune.no

99714756

Vedlegg IV:

INTERVJUGUIDE

I: Utlysning

- Når du skal ansette en ny medarbeider, hvordan foregår arbeidet med utlysningsteksten?
- Kan du nevne noen punkter som du mener er viktige å ha med i utlysningsteksten?
 - Om arbeidsplassen?
 - Om stillingen?
 - Hvorfor er nettopp dette viktig å ha med?

II: Intervju

- Hva legger du vekt på når du skal velge ut kandidater til intervju? Hva ser du etter i søknaden?
- Hvor mye betyr vitnemål og attester i denne sammenheng?
- Hvordan gjennomfører du et intervju?
- Hva slags intervjuguide bruker du – om du bruker noen? Hvor har du fått den – er det en standard intervjuguide kommunen har?
- Hva betyr førsteinntrykket? På hvilken måte? Hva ser du etter?
- Tar du opp dette med verdier i intervjuet? Kommunens verdigrunnlag - Hvilken rolle spiller for eksempel policy plakaten?
- Gjennomfører du andregangsintervju?

III: Innstilling

- Hva legger du mest vekt på når du velger ut hvem som får tilbud om stillingen?
 - kompetanse, erfaring, personlighet? Hvorfor?
- Vurderer du hvorvidt jobbsøkeren vil passe inn i avdelingen eller ikke (kulturelementet)?
- Kontakter du referanser? Hva spør du om (fravær, kompetanse, egenskaper, karaktertrekk?)
- Kan du si noe om hvordan den nyansatte følges opp i prøvetiden? Bruker du retningslinjer eller opplæringsplaner? Hvem har utarbeidet disse?

IV: Verdier

- Hvilken rolle opplever du at kommunens verdigrunnlag har i rekrutteringsprosessen?
- Spiller verdier en rolle i valg av kandidat? På hvilken måte?

Er det noe annet du ønsker å tilføye?

Vedlegg V:



Service og kvalitet – vi skaper gode opplevelser

1. Vi presenterer oss, er høflige, vennlige og **profesjonelle**.
2. Vi inviterer til samarbeid for å finne gode løsninger- **Sammen skaper vi det gode livet.**
3. Vi sørger for at våre tjenester er lett tilgjengelige for våre brukere og gir god informasjon. **Vi informerer om når vi selv er tilgjengelig.**
4. Vi møter våre brukere og innbyggere med interesse, åpenhet, respekt og tillit. **Det du sier er viktig for oss.**
5. Vi avklarer behov og planlegger hva kommunen skal gjøre, og hva brukeren/ innbyggeren/samarbeidspartneren skal gjøre, gjennom **en god dialog.**
6. Vi er interessert i å lære av brukernes erfaringer med våre tjenester for å kunne **forbedre** dem.
7. Vi involverer brukerne og gir dem innflytelse. **Vi motiverer, gir råd og veiledning** ved behov.
8. Vi har oppdatert fagkompetanse og sikrer at tjenestene er godt planlagt, virkningsfulle og **i tråd med lov, forskrift og vedtatte mål.**
9. Vi samordner tjenestene og sikrer at de er rettferdig fordelt. **Vi sørger for god kontinuitet og effektive arbeidsprosesser.**
10. Vi gir foreløpige tilbakemeldinger og endelige svar innen fastsatte frister, eller innen rimelig tid. **Vi holder det vi lover.**

Vedlegg VI:

Nesodden kommune

Organisasjon og tjenesteutvikling

Retningslinjer for tilsettingsutvalg

Vedtatt i partssammensatt utvalg 21.11.13 i sak 004/13.

1. MYNDIGHET

Tilsettingsutvalget tilsetter i alle stillinger lenger enn 6 måneders varighet og hvor partssammensatt utvalg har tilsettingsmyndighet. Kortere tilsetninger avgjøres av lokal leder.

2. SAMMENSETNING

Lokal leder – kan delegere.

Stabssjef for organisasjon og tjenesteutvikling – kan delegere.

En av tilsattes representanter i partssammensatt utvalg – kan delegere.

Sammensetning ved tilsetting av virksomhetsledere:

Rådmannen og stabssjef for organisasjon og tjenesteutvikling er arbeidsgiverrepresentanter.

En av tilsattes representanter i partssammensatt utvalg – kan delegere.

3. TILSETTINGSPROSEDYRE

- Lokal leder styrer prosessen.
- Stillingssøknader sendes via kommunens elektroniske søknadsskjema.
- Søkerliste sendes som fast ordning til tillitsvalgte / tilsattes representanter i partssammensatt utvalg.
- Tilsettingsutvalget går gjennom stillingssøknadene og innkaller de best kvalifiserte søkerne til intervju snarest mulig etter at søkerliste er utarbeidet.
- Utvalgets medlemmer kan hver for seg kreve søkere innkalt til intervju.
- Utvalget gjennomfører intervjuene og foretar tilsetting umiddelbart etter at siste intervju er avviklet og referanser er innhentet.
- Tilsettingsprotokoll settes opp av lokal leder og medundertegnes av utvalgets øvrige medlemmer. Protokollen leveres HR og organisasjonsutvikling sammen med aktuelle attester og vitnemål. HR og organisasjonsutvikling skriver arbeidsavtale.

4. INTERN KUNNGJØRING / UTEN KUNNGJØRING

I unntakstilfeller kan et samlet tilsettingsutvalg bestemme at det skal foretas intern kunngjøring eller tilsettes direkte uten kunngjøring.

5. LØNN NYTILSATTE

Lønn for nytilsatte utover Hovedtariffavtalen / lokal stige fastsettes av stabssjef for organisasjon og tjenesteutvikling i samråd med tilsattes representant i partssammensatt utvalg.

6. BEGRUNNELSE FOR TILSETTING

Tilsettingssaker er unntatt fra reglene om begrunnelse i forvaltningsloven §§ 24-25, reglene om klage §§ 28-34 og reglene om omgjøring § 35, tredje ledd.
