



Jobbintervjuet - hvordan brukes det?

Rekruttering av sykepleiere i kreftomsorgen

Nina Sanne Seierstad
VID vitenskapelige høgskole
Diakonhjemmet

Masteroppgave
MAVERD-599 Master i verdibasert ledelse

Antall ord: 20129
Dato: 02.05.19 kl.15.00

Sammendrag

Temaet for denne oppgaven er rekruttering i sykehus og målet er å finne ut hvordan ledere klarer å rekruttere relevant kompetanse. Problemstillingen er;

Hvordan bruker ledere i kreftomsorgen intervju for å rekruttere relevant kompetanse?

Jeg valgte å bruke individuelle, kvalitative forskningsintervjuer som metode fordi jeg ønsket å høre lederne fortelle om hva de så etter hos kandidatene. Jeg inviterte ni enhetsledere til å delta. Jeg ønsket å intervjuere ledere med rekrutteringsansvar.

Lederne jeg intervjuet var opptatt av å bruke intervjuet for å finne ut om kandidaten har den sosiale kompetanse de så etter. Er de personlig egnet og vil de passe inn? Dette fant de ut av ved å stille spørsmål og høre på hva som ble sagt og hvordan det ble sagt. De var svært opptatt av hvorvidt kandidatene hadde et pasientfokus og et ønske om å hjelpe. De var opptatt av verdier, men uttrykte dette forskjellig. Noen satte ord på verdiene, mens andre fikk det frem når de fortalte hva som var viktig for dem. For å finne ut hvem som er best egnet sier teorien at bruk av situasjonelle intervju er det beste virkemiddelet. Det var ingen av de jeg intervjuet som brukte det, men flere brukte en tilpasset intervjuguide. Likevel opplevde de at de sjeldent hadde feilansettelser og de var fornøyd med dem de hadde ansatt.

Forord

Da er jeg ferdig med tre år på VID vitenskapelige høgskole, noe som er fint. Fint fordi jeg har lært noe og fint fordi det er deilig å være ferdig! Jeg hadde to hovedmål for dette studiet. Det var å lære noe og å levere oppgaven i tide. Jeg vet jeg leverte i tide og lærdom har jeg også fått, så målene vil jeg si er oppnådd.

Jeg vil takke skolen for fint studie og gode lærere som ville oss vel. Takk til veilederen min Morten Skjørshammer for konstruktive tilbakemeldinger og gode innspill. Jeg takker og arbeidsgiveren min som har gitt meg tid og økonomisk støtte, og en spesiell takk til min leder Vibeke som fikk meg til å gjøre dette og som har gitt meg støtte, tid og gitt av sin kunnskap. Jeg takker også min venn Torunn for hjelp til å forstå og som har lært meg mye om oppgaveskriving. Takk til min familie som i innspurten har godtatt at jeg har vært så lite tilstede. Jeg vil også takke venner og kollegaer som har heiet på meg.

Jeg har ikke satt livet på vent under studiet, men nå i innspurten har jeg satt til side en del ting i livet som jeg er glad i gjøre. Det skal derfor bli fint å møte «det vanlige» livet igjen med ny kunnskap. For gjennom studiet har jeg også lært å bli mer verdibevisst, noe som kan brukes på alle områder i livet.

Innholdsfortegnelse

1 Innledning.....	6
1.1 Mål og problemstilling.....	6
1.2 Oppgavens avgrensning.....	7
1.3 Oppgavens struktur.....	7
1.4 Oslo Universitetssykehus (OUS).....	8
2 Relevante undersøkelser og teori.....	9
2.1 Forskningsstatus.....	9
2.2 Rekrutteringsprosessen.....	11
2.2.1 Jobbintervjuet.....	11
2.2.2 Intern rekruttering.....	13
2.3 Kompetanse.....	14
2.3.1 Kommunikasjon.....	14
2.3.2 Verdier i sykepleien.....	15
2.3.3 Personlig egnethet.....	15
2.3.4 Å tåle stress.....	16
2.3.5 Organisasjonskultur – å passe inn.....	17
3 Metode.....	19
3.1 Valg av metodisk tilnærming.....	19
3.1.1 Reliabilitet og validitet.....	20
3.1.2 Forskningsetiske sider.....	20
3.2 Analyseprosessen.....	21
3.2.1 Systematisk tekstkondensering.....	22
3.2.2 Grounded-theory.....	23
3.3 Valg av informanter.....	24
3.4 Metodekritikk.....	26
4 Presentasjon av funn.....	27
4.1 Intervjuprosessen.....	27
4.1.1 Bruk av intervjuguide.....	27
4.1.2 Bruk av CV/søknaden i intervjuet.....	28
4.1.3 Referanser.....	29
4.1.4 Alene om ansettelsene?.....	30
4.1.5 Hvor vanlig er det med annengangsintervju?.....	30
4.1.6 Når det går galt.....	31
4.1.7 Feilansettelser.....	32
4.1.8 Betydningen av førsteinntrykket.....	33
4.1.9 Nervøse kandidater.....	33
4.1.10. Magefølelsen.....	34
4.1.11 Hvorfor har de søkt?.....	36
4.2 Hva er relevant kompetanse?.....	37

4.2.1 Faglig kompetanse.....	37
4.2.2 Personlig egnethet.....	38
4.2.3 Kallet.....	38
4.2.4. Verdier.....	39
4.2.5 Betydningen av kandidatens erfaringer	41
4.2.6 Å tåle og stå i det.....	42
4.2.7 Kommunikasjon.....	43
4.3 Å passe inn.....	44
4.3.1 Teamarbeid.....	45
4.3.2 Interesser.....	46
4.3.3 Forventninger.....	46
4.3.3 Trygge valg.....	47
5 Diskusjon/drøfting.....	49
5.1 Bruk av egen tilpasset mal.....	49
5.2 Nærmere avklaring av ferdighetskompetanse.....	51
5.3 Indirekte avklaring av verdier.....	52
5.4 Avdekking av personlig egnethet og det å passe inn.....	54
5.5 Sammendrag.....	55
6 Oppsummering.....	56
7 Etterord.....	58
8 Litteraturliste.....	59
9 Vedlegg.....	61
Vedlegg 1	
Vedlegg 2	
Vedlegg 3	
Vedlegg 4	
Vedlegg 5	

1 Innledning

Jeg har jobbet som sykepleier i kreftomsorgen i 20 år og har alltid hatt en interesse for hvordan vi som sykepleiere møter pasientene, pårørende og andre kollega. Jeg har vært opptatt av verdiene vi har og hvordan de kommer til uttrykk. Hvem vi er betyr noe for hvilken sykepleie vi utøver. Jeg har jobbet med svært mange dyktige sykepleiere og har lært mye av mange. Så hvem vi jobber sammen med og hvordan vi er som mennesker er viktig, både for samarbeidet med hverandre og med pasientene.

Så hvordan får vi disse gode medarbeiderne?

Gjennom rekruttering ansetter ledere medarbeidere i sin avdeling. En del av denne rekrutteringsprosessen er å intervju kandidatene. Intervjuet har derfor vekket min oppmerksomhet. Som leder er man en viktig brikke i rekrutteringsprosessen. Rekruttering er viktig og vanskelig, men hvordan klarer de som rekrutterer å skille mellom de ulike kandidatene? Vet de hvilken kompetanse de er ute etter og hvordan de finner den? Jeg ønsket derfor å se på hvordan ledere bruker intervjuet i denne prosessen.

1.1 Mål og problemstilling

Målet for oppgaven var å finne ut hvordan ledere finner og rekrutterer relevant kompetanse. Kompetanse har de siste årene fått stadig større oppmerksomhet i arbeidslivet (Lai, 2004). På grunn av stadig høyere krav til kompetanse, vil det derfor være viktig å finne den kompetansen som er mest relevant for arbeidsstedet. (Lai, 2014). Så hva som er relevant kompetanse og hvordan ledere finner det, ble derfor det jeg ønsket å finne ut av.

Problemstillingen min er: Hvordan bruker ledere i kreftomsorgen jobbintervjuet for å rekruttere relevant kompetanse?

1.2 Oppgavens avgrensning

Jeg hadde i utgangspunktet ikke tenkt at det skulle være nødvendig å si noe om hvilken pasientgruppe de var ledere for, men siden det kom så tydelig frem i intervjuene, ble det svært viktig å fokusere på at de var ledere i kreftomsorgen.

Jeg hadde også tenkt at det ville være interessant å observere lederne i en intervjusituasjon først for så intervju dem etterpå, men jeg innså at det ble for omfattende i denne oppgaven.

Videre tenkte også at det ville vært fint å sammenligne ulike klinikker i organisasjonen, men på grunn av oppgavens omfang, måtte jeg da ha valgt færre informanter fra de ulike stedene, noe jeg ikke ønsket.

Jeg er klar over at rekrutteringsprosessen består av mange ulike prosesser og at intervjuet kun er en liten del av den, men jeg har i denne oppgaven valgt å fokusere på selve intervjuet.

1.3 Oppgavens struktur

I kapittel en presenterer jeg valg av tema og min problemstilling.

Kapittel to er teorikapittelet hvor jeg beskriver relevante undersøkelser og teori for min oppgave. Relevant temaer her er intervju og kompetanse.

I kapittel tre beskriver jeg mine metodiske valg og hvordan metoden kan ha påvirket mitt resultat.

Kapittel fire er presentasjon av min funn

I kapittel fem diskuterer jeg funnene og relatere disse til forskningslitteratur som beskrevet i kapittel to.

Kapittel seks består av en oppsummerer funnene. Jeg avslutter dette kapittelet med å komme med noen etterord og litt om veien videre.

1.4 Oslo Universitetssykehus (OUS)

Jeg ønsker kort å si noe om organisasjonen jeg har studert, og om dens visjon, verdier og mål.

Oslo universitetssykehus er lokalsykehus for deler av Oslos befolkning. Det er et akuttisykehus for store deler av Oslo-området og et regionsykehus for innbyggere i Helse Sør-Øst. Det har en rekke nasjonale oppgaver og er landets største med over 23.000 ansatte. De har et budsjett på ca 22 milliarder kroner. Oslo universitetssykehus står for en stor del av medisinsk forskning og utdanning av helsepersonell i Norge (Hentet fra OUS sin nettside).

Visjonen

Når en søker opp nettsiden til OUS og kommer til forsiden er et av punktene du kan velge; alt om oss. Hvis du trykker her er det som møter deg dette; «Sammen med pasientene utvikler vi morgendagens behandling».

Verdiene

Vårt felles verdigrunnlag er de nasjonale verdiene for helsetjenesten: Kvalitet, trygghet og respekt. På nettsiden kan man lese at god og riktig pasientbehandling er det viktigste for sykehuset.

Vår kultur skal være: Åpen, lærende og helhetstenkende

Målene

Oslo universitetssykehus skal:

- Ta utgangspunkt i pasientenes perspektiv
- Ha et arbeidsmiljø preget av åpenhet og respekt
- Være et fremragende universitetssykehus, en lærende og skapende organisasjon
- Være en god samarbeidspartner og engasjert samfunnsaktør

2 Relevante undersøkelser og teori

I dette kapitlet skal jeg først gjøre rede for hva litteraturen sier om intervju og hvordan de bør gjennomføres. Jeg skal også vise til hvordan intervju faktisk brukes av de som har rekrutteringsansvar. Det viser seg at intervju primært brukes til å avdekke søkeres sosiale kompetanse.

I den andre delen av kapitlet vil jeg derfor se på hva litteraturen sier om hva som gjør en person egnet til sykepleieryrket.

Jeg var opptatt av verdienes betydning i intervjuet og jeg vil se på om det informantene uttrykte i tilknytning til verdier, kan gjenfinnes i teorien som viktige verdier i sykepleierprofesjonen.

Jeg skal nå først si hva annen forskning og litteratur har sagt om mitt tema.

2.1 Forskningsstatus

Det er forsket mye på rekruttering innen helse. Det var flere artikler som fanget min interesse, og spesielt ble jeg oppmerksom på Rogstad og Sterri. De har skrevet flere artikler om rekruttering, og blant annet har de en artikkel som kom ut i 2018 som handler om hvordan jobbintervjuet brukes for å rangere og selektare søkere. Et avgjørende funn hos dem var at evnen til å signalisere sosiale koder er avgjørende for å få jobb, og at denne uformelle kompetansen ofte trumfer den formelle kompetansen i siste runde (Rogstad og Sterri, 2018). Denne artikkelen har vært svært relevant for min oppgave og jeg finner mange likheter.

Aadland og Skjørshammer (2017) har utført et litteraturstudie av verdiforskning i helsetjenesten. Den viser til at det er sykepleieres og legers profesjonsverdier som er undersøkt mest. Sykepleierprofesjonen er kompleks og har en rekke uttalte verdier som blant annet omsorg, altruisme, verdighet, ansvar og barmhjertighet.

De viser også til endringer i profesjonsverdiene, men at det ikke har ført til en svekking av etikk og moral i utøvelsen av sykepleien (Aadland og Skjørshammer, 2017).

Jeg har også sett på artikkelen til Rogstad om verdier i endring i sykepleien, hvor hun stiller spørsmål om hvorvidt det å ville hjelpe andre egentlig bunner i et ønske om dekke egne

behov. Hun skriver derfor om viktigheten av at arbeidsgivere vedsetter sykepleiere som velger å utøve sykepleie fordi de primært vil yte omsorg til pasientene (Rognstad, 2001).

Ida Baklund har en artikkel om personlig egnethet- et kvalifikasjonskrav i sykepleien som kom ut i 2005. I studiet ble det brukt et case som ble definert som en konkret rekrutteringsprosess hvor kvalifikasjonskravet personlig egnethet ble brukt som et utvelgelseskriterium. Datamaterialet ga ingen holdepunkter for å kunne si at sykepleieledere hadde en formening om hvilke spesifikke kvalifikasjoner og egenskaper som trengtes. Derimot fant Baklund at lederne stilte spørsmål om hvordan søkerne ville takle ulike situasjoner som for eksempel et stresset og hektisk miljø, som et ledd i en vurdering av hvorvidt vedkommende oppfylte dette kvalifikasjonskravet. Men for å vurdere egnethet må man si noe om forventet oppgave, noe det ikke ble snakket om. Hun tror dette skyldes at lederne tar egnethet for gitt når en søker har autorisasjon (Baklund, 2005).

Jeg har også sett på to masteroppgaver fra Verdibasert ledelse på VID som handler om rekruttering og verdier. Den til Jorid Tvedt fra 2016 om verdiers rolle i rekruttering i en kommune. Hun fant ut at lederne som deltok i studien var tydelige på at verdier står sentralt når de skal vurdere kandidater til stillinger (Tvedt, 2016).

Cathrine Haugeli Halvorsen skrev i sin oppgave fra 2017 om hvilken betydning verdier har ved rekruttering og onboarding av nye medarbeidere i ideelle, humanitære organisasjoner. Sentrale funn hos henne er at verdier i liten grad blir adressert i rekrutteringsprosessen. Medarbeidernes engasjement for formålet fremstår som det sterkeste verdiuttrykket og at kjerneverdiene er lite betydningsfulle, kanskje mindre enn i andre sektorer (Halvorsen, 2017).

Jeg vil nå presentere teorien jeg har valgt i min oppgave. Jeg har i denne oppgaven fokusert på intervjuet i rekrutteringsprosessen, men siden intervjuet er en del av en prosess, vil jeg kort si noe om hva hele prosessen består av.

2.2 Rekrutteringsprosessen

En rekrutteringsprosess omfatter mange delbeslutninger og det kreves høy kompetanse for å få gode resultater (Martinsen, 2004). Det er derfor viktig at de som har ansvar for rekruttering har god kjennskap til egen organisasjon og hva de har behov for.

Rekrutteringsprosessen starter med at det gjøres en jobbanalyse. Det vil si at det må gjøres en kartlegging av hvilken kompetanse som kreves til denne stillingen. Når dette er gjort, må det gjøres en utlysning. Når søknadene er kommet og fristen er gått ut, gjennomføres det en utstilling. Etter at det er bestemt hvilke kandidater som skal intervjues, må det avtales tid for intervjuene. Når intervjuene så er gjennomført, blir det gjort en referansekontroll. ”De fleste ansettelse skjer gjerne som følge av en relativt ustrukturert jobbanalyse og et påfølgende ustrukturert jobbintervju i kombinasjon med vurdering av kandidatens CV” (Martinsen, 2004:124).

«Å ansette medarbeidere er en krevende, viktig og interessant oppgave» (Einarsen og Skogstad, 2016, s.323). Krevende fordi det ikke er noen fasit, viktig fordi det får store konsekvenser for organisasjonen i lang tid fremover og interessant fordi den ofte gir ny kunnskap. Å finne «den rette» vil være av interesse både for arbeidsgiver og arbeidstaker. Som vi ser er det å rekruttere en omfattende og en viktig prosess, og det kreves mye av den som har rekrutteringsansvar. En av metodene i prosessen er jobbintervjuet som jeg skal fokusere på, og som jeg vil skrive om i neste avsnitt.

2.2.1 Jobbintervjuet

Intervju er en svært vanlig metode å bruke ved ansettelse. I tillegg til CV, søknad og referansekontroll, er målet for et intervju å velge mennesker til en stilling. Hensikten er blant annet å få og gi informasjon og forutsi hvilke søkere som vil kunne egne seg til stillingen (Grimsø, 2004). Vi skal være klar over at jobbintervjuet som metode har sine svakheter som blant annet feiltolkning av den informasjonen kandidaten gir (Martinsen, 2004.). Intervju som metode er mye omdiskutert, men er noe som de fleste ønsker å bruke for å finne «den rette» kandidaten (Grimsø, 2004). Det å møtes ansikt til ansikt gir en annen informasjon enn den du har fått ut fra CV og søknad. Det er med på å danne helheten. Når en skal prøve å finne den beste kandidaten, er det mange ulike metoder å ta i bruk. Eksempler på dette er strukturerte og ustrukturerte intervjuer, ulike personlighetstester og intelligensstest. En øker treffsikkerheten

ved å kombinere flere av disse, sammenlignet med en vanlig prosedyre som består av ustrukturerte intervju og referansesjekk (Martinsen, 2008). Fra metaanalyser vet vi at ustrukturerte intervjuer har svært lav validitet. Strukturerte og situasjonelle intervju har mye høyere validitet og er mer effektive å bruke (Martinsen, 2004). Situasjonelle intervjuer er å starte med og kartlegge viktige, konkrete jobbsituasjoner kandidatene kan komme opp i. Det er anbefalt at det brukes mange konkrete situasjoner og at det må være definert hva som er god eller mindre god atferd i hver enkel situasjon. Det er også store forbedringspotensialer ved å jobbe systematisk med å øke graden av strukturerte intervju og ved å bruke situasjonelle intervju (Martinsen, 2004). I veiledningen til OUS står det som følger:

Leder skal alltid gjennomføre et strukturert intervju. Leder tar utgangspunkt i malene, se under vedlegg nedenfor, og tilpasser aktuelle spørsmål til den konkrete stillingen. Av hensyn til rettferdighet, kontroll og overholdelse av tidsplan er det viktig med bruk av samme mal i alle intervjuene. Skjemaene inneholder viktige tema og hjelpespørsmål som sikrer en systematisk innhenting av informasjon. (Vedlegg 2).

I et jobbintervju har både arbeidsgiver og arbeidssøker forventninger til intervjuet, både når det gjelder innhold og form. Intervjuet er en metode for å få et innblikk i den andre, og har derfor i stor grad rom for tolkning. Mange av kandidatene tenker at de vet hva den som intervjuer vil høre, og den som intervjuer har en forventning om å finne ut hvem denne personen er (Rogstad og Sterri, 2018).

Rogstad og Sterri har skrevet en artikkel som kom ut i 2018, som handler om jobbintervjuet og hvilken informasjon arbeidsgivere bruker når de skal vurdere søkere. Artikkelen bygger på Goffmans sitt skille mellom frontstage og backstage, som er to begreper som brukes for å begrunne en inndeling i aktørenes forventninger til intervjuet. Både til den som intervjuer, samspillet underveis, det at begge parter forsøker å vise seg fra sine beste sider (frontstage) og hva som er den egentlige underteksten i møtet, det man ser men ikke spør om (backstage). Denne artikkelen har funn fra 5 rekrutteringsprosesser og 66 jobbintervju hvor de var med og observerte. De har studert ulike organisasjoner og også hatt fokus på å inkludere minoritetsgrupper. De studerte fem virksomheter; en radiokanal, et sykehus, et hotell, en ideell organisasjon og en interesseorganisasjon. De som ble intervjuet og observert hadde i

forkant av intervjuene klare emner og spørsmål som skulle tas opp i intervjuet, men det viste seg at intervjuene ble gjennomført lite systematisk.

Undersøkelsen viste at evnen til å signalisere sosiale koder var avgjørende for å få jobb, og at denne uformelle kompetansen ofte trumfet den formelle kompetansen i siste runde.

Arbeidsgivere har stor frihet til å kunne velge og til å kunne legge vekt på personlig egnethet, og de var svært selvsikre når det gjaldt troen på egen magesfølelse. Det Rogstad og Sterri fant ut i sin undersøkelse, var at arbeidsgiveren har en forventning til hva de ønsker å få ut av intervjuet. De ønsker informasjon som ikke kan leses ut fra Cv og søknaden. De ønsker et helhetsinntrykk. Hvem er denne personen? Det de så etter var om kandidatene passet inn sammen med de andre, om de ville bli en stabil arbeidskraft, om de ville bli i virksomheten over tid og om kandidaten hadde de rette verdiene til å kunne være i virksomheten (Rogstad og Sterri 2018). På sykehuset hvor de undersøkte 13 turnuslegestillinger, var arbeidsgiver særlig opptatt av å unngå feilansettelser, noe de hadde opplevd tidligere. De ønsket en som passet inn, men å finne den, virket som en mer kompleks prosess på sykehuset sammenlignet med andre organisasjoner.

Det er vanlig å rekruttere medarbeidere som allerede er kjent. Jeg vil kort gå litt nærmere inn på dette.

2.2.2 Intern rekruttering

Intern rekruttering er en strategi som brukes ved at en først og fremst ønsker å ansette egne inn i ledige stillinger (Grimsø, 2004). Dette kan være studenter eller andre de kjenner til. Dette er mye brukt, og begrunnelsen for å velge slik er at da vet du var du får fordi det er mennesker som allerede har vist hva de kan (Grimsø, 2004).

Jeg har nå sagt noe om rekrutteringsprosessen og om intervju som metode, og jeg vil i neste kapittel si noe hva som er relevant kompetanse for sykepleiere som skal jobbe i kreftomsorgen.

2.3 Kompetanse

Kompetanse er komplekst og består av flere komponenter (Lai, 2004). Men hvilken kompetanse er det lederne ser etter? Hva er relevant kompetanse for sykepleiere som skal jobbe i kreftomsorgen? «De to viktigste dimensjonene i kompetanse er kunnskaper og ferdigheter. Kunnskaper representerer en teoretisk innsikt om hvordan spesifikke oppgaver innenfor profesjonen skal utføres. Ferdigheter er evnen til å utføre en bestemt handling i praksis» (Busch, 2012, s.14). Det stilles høye krav til kompetanse i møte med kreftpasienter. Sykepleiefaglig kompetanse kan beskrives som personlige kvalifikasjoner og oppgaver som sykepleieren skal mestre. Reitan snakker i sin bok (Reitan, 2017), om ulike kompetanseområder. Hun skiller blant annet mellom praktisk og sosial kompetanse, hvor den praktiske kompetansen er hva de gjør og den sosiale kompetansen er hvordan det gjøres. Hun sier at kreftsykepleier sin spesialkompetanse er av stor betydning, fordi pasientenes behandlingsresultater er avhengig både av det medisinske og av kvaliteten på sykepleien. (Reitan, 2017).

Innen sykepleie er store deler av kunnskapen ikke bevisst, men implisitt. Med det menes at kunnskapen er taus og er vanskelig å formidle videre gjennom muntlig forklaring. Det er først gjennom anvendelse at kunnskapen kommer til uttrykk (Lai, 2014). Denne type kunnskap utøves ofte i sykepleiefaget. Taus kunnskap som på engelsk omtales som tacit knowing, er den erfaringsbaserte kunnskapen. Vi klarer ikke å sette ord på all den kunnskapen vi har og det vi gjenkjenner er ikke alltid bestemte enkeltfaktorer, men helheten (Thomassen, 2016). Sykepleierne samtaler med pasientene, de hjelper dem og gir dem trøst uten nødvendigvis å tenke over hva de gjør. «Denne kunnskapen er utviklet gjennom praksis og veiledning fra kunnskapsrike kollegaer» (Busch, 2012, s.110).

2.3.1 Kommunikasjon

God kommunikasjon og samhandling er grunnleggende for utøvelse av god sykepleie og det stilles faglig krav til sykepleiere om kompetanse i kommunikasjon (Reitan, 2017). I sykepleien er kommunikasjon både et verktøy for overføring av informasjon, men også et middel for å bli kjent med pasientene og å kunne hjelpe (Reitan, 2017). Det kan være krevende å samtale med pasienter som er alvorlig syke. En møter de i en sårbar situasjon og

skal hjelpe dem til å mestre sykdom og behandling. Hvordan en møter pasientene er avgjørende og da er det bra at ferdigheter i kommunikasjon kan utvikles og læres (Reitan, 2017).

2.3.2 Verdier i sykepleien

Sykepleieprofesjonen har et bredt verdigrunnlag som påvirkes av en ideologi som motiverer mer til å gjøre en god jobb enn å oppnå økonomiske fordeler og har et fokus på kvalitet fremfor effektivitet (Busch, 2012). American Association of Colleges og Nursing (AACN) har formulert fem kjerneverdier for sykepleieprofesjonen som jeg ønsker å gjøre rede for. Kjerneverdier er sentrale i sykepleien og er også viktige når vi snakker om verdier i organisasjoner. Kjerneverdier og organisasjonsverdier brukes gjerne om hverandre som begreper, og er verdier som kan sies å være for praksis. Verdiene har da et normativt utgangspunkt og kjennetegnes av at de utleder organisatorisk praksis, de kommer før handling (Askeland og Aadland 2017).

Den første er altruisme som innebærer at sykepleiere skal dekke pasientenes behov uten å tenke på egeninteresse. De skal utøve sykepleie uten å forvente noe tilbake. Den andre verdien er autonomi som sier at «sykepleieren skal ha et stort handlingsrom i jobben slik at de kan utnytte sin kompetanse og bruke sitt faglige skjønn til det beste for pasientene». (Busch, 2012:65). Verdighet er den tredje verdien som innebærer at sykepleiere skal ha respekt for de menneskelige verdiene. Den fjerde verdien er integritet. «Integritet innebærer at sykepleieren skal arbeide i samsvar med profesjonens etiske koder og aksepterte profesjonelle standarder». (Busch, 2012:65). Den siste verdien er sosial rettferdighet som refererer til at sykepleierne skal arbeide etter legale, moralske og humanistiske prinsipper og ivaretagelse av et godt arbeidsmiljø.

Kari Martinsen er en av de mest kjente omsorgsteoretikerne i Norge og skriver mye om å utøve sykepleie med et oppriktig ønske om å hjelpe. Hun snakker om «det faglige kallet». Kallet forstås her som en grunnleggende interesse og engasjement står sentralt i utøvelsen av faget. Vi skal gjøre vårt beste og investere noe av oss selv i møte med den vi skal hjelpe. Det må ikke nødvendigvis være knyttet til kallet som i en religiøs forståelse, men det innebærer kallets humane side som er barmhjertighet og kjærlighet (Martinsen, 2000). Hun undervurderer ikke sykepleierens kunnskap om å kunne beherske de tekniske prosedyrene, men at sykepleien har lite for seg hvis det kun blir teknikk (Martinsen, 2000).

Det har vært store endringer i profesjonsverdiene. Fra å være en tjeneste styrt av religiøse verdier som lydighet, er den blitt mer sekulær, mer vitenskapelig. Det har også skjedd endringer i verdigrunnlaget til studentene, og studier viser at det er «mindre altruisme» og «mer ærlighet» nå enn tidligere (Aadland og Skjørshammer, 2017).

I et historisk perspektiv vet vi at verdiene i sykepleien er i endring. I artikkelen til May- Karin Rognstad om verdier i endring i sykepleien, belyser hun endringer i verdier gjennom en teoretisk diskusjon i lys av postmoderne teori (Rognstad, 2001).

Jeg har valgt å ha et eget kapittel om personlig egnethet fordi det ble sentralt og var noe informantene så etter. Jeg har valgt å plassere det som et underpunkt under kompetanse.

2.3.3 Personlig egnethet

Det har vært av stor interesse innenfor rekruttering å se på hvordan mennesker skiller seg fra hverandre i forhold til viktige egenskaper. Hva er personlighet? Hvordan måles det?

Alle informantene snakket om betydningen av det. Men hva vil det si å være personlig egnet?

Begrepet personlighet er velkjent og vil for mange beskrives som egenskaper ved personen.

For å finne disse egenskapene hos en person, er intervju en metode å bruke. I et intervju har en mulighet til å få vite noe om personens følelser og tanker (Einarsen og Skogstad, 2016).

Ida Baklund beskriver egnethet som noe mer enn bare egenskaper ved en person.

Kvalifikasjonskravet personlig egnethet beskriver kvalifikasjoner som går utover det som blir dekket gjennom kravet til autorisasjon (Baklund, 2005). Egnethet er ikke en egenskap ved personen, man skal være egnet til noe. Egnet for den aktuelle stillingen og for arbeidsmiljøet (Rogstad og Sterri, 2018). Baklund skriver i sin artikkel at en må være egnet i forhold til noe og at dette noe innen sykepleie er definert som 1. oppgaven som skal utøves, 2. hvordan oppgaven skal gjøres, 3. miljøet oppgavene skal gjøres i og 4. de egenskapene som personen har som skal utføre oppgavene (Baklund, 2005). Disse fire punktene er sentrale i en jobbanalyse som i USA heter Human Resource Management (HRM) og som er et viktig verktøy for å sikre seg gode kvalifiserte ansatte. (Baklund, 2005). Det er ikke funnet undersøkelser som har tilsvarende verktøy som brukes her i Norge.

De som kommer til intervju antas å være kvalifisert til å gjøre jobben, så det blir derfor andre forhold som blir vektlagt i intervjuet. Disse forholdene er først og fremst de sosiale egenskapene. Det er ikke helt innlysende hva personlig egnethet er og hva den som intervjuer

legger i det. Rogstad og Sterri spør seg også om den som intervjuer ser mer på hvordan man svarer og ikke det man svarer. Hvis dette stemmer mener de at det indikerer at form trumfer innhold (Rogstad og Sterri, 2018).

Hvordan vurderes personlig egnethet? Det finnes ikke klare kriterier for å vurdere ulikheter i egnethet, så det er derfor nærliggende å tenke at intuisjon blir viktig (Rogstad og Sterri, 2018). Artikkelen til Rogstad og Sterri viste også at det kunne være vanskelig for kandidatene å vite hva som mentes når det stod i utlysningen at personlig egnethet vektlegges.

2.3.4 Å tåle stress

«Stress er et uklart begrep som i arbeidslivet brukes om både ytre faktorer som stor arbeidsbelastning, som en reaksjon som foregår i kroppen når vi utsettes for belastninger, men også som utfall slike som helseplager» (Harris, 2016, s.301). Men kan stress være positivt? Teorien sier at vi trenger stress fordi det har en overlevelsesverdi. Det er ikke farlig å ha en kraftig stressreaksjon i en periode når vi er på jobb, men den må kunne kobles av. Det er derfor viktig at vi får «ladet batteriene». Måter å gjøre det på er å ha en mental utkobling fra jobben, avslapping, involvering i aktiviteter som gir mestringfølelse og ha kontroll over egen fritid (Harris, 2016). Det er derfor av betydning for ledere å innhente informasjon fra dem de skal intervju om deres fritidsinteresser.

2.3.5 Organisasjonskultur - å passe inn

Når en organisasjon skal rekruttere nye medarbeidere, må det vurderes hvorvidt kandidatene passer inn i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007). Dette er viktig fordi de personlige egenskapene og de sosiale sammenhengene i en organisasjon har betydning for hva slags kultur som utvikler seg over tid. En organisasjon kan på enkelt vis sies å være et samarbeid om felles mål. Og en organisasjonskultur kan oppfattes som å være noe som er nedfelt i felles delte verdier og oppfatninger i organisasjonen (Aadland, 2005).

En organisasjonskultur skiller seg fra andre kulturer ved at den utvikles innenfor en organisasjonsmessig sammenheng. Det som kjennetegner de fleste definisjoner av organisasjonskultur er at de har et «ekspisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng» (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s.120).

Når vi er helt nyutdannede er vi svært lærevillige og vi tar til oss alle inntrykk. Vi lærer av den kulturen vi blir en del av. Samtidig har alle en ballast med seg i livet som er med på å påvirke hvem vi er som menneske og hvordan vi møter en hver ny situasjon (Grimsø, 2004). Selv om mange profesjonelle medarbeidere jobber selvstendig, er det et stort behov for å jobbe i team. Et team jobber for et felles mål og teamarbeid er spesielt egnet der hvor det er gjensidig avhengighet mellom kollegaer, der det er behov for kreativitet og der hvor det er høy kompleksitet i oppgavene (Busch, 2012). Teamarbeid er derfor helt avgjørende for sykepleiere på sykehus.

Dagens norske arbeidsstyrke er preget av mangfold. Mangfold kan være knyttet til kjønn, alder, etnisitet og personlighet. «Med etnisk mangfold menes mennesker med forskjellig tilknytning til et folk eller en folkegruppe med deres verdier, normer, atferdsmønstre og kulturbakgrunn» (Grimsø, 2004, s.16).

I dette kapittelet har jeg vist hva tidligere forskning seier om hvordan jobbintervjuet brukes i rekrutteringsprosessen. Struktureerte og situasjonelle intervjuer har høyest validitet. Videre viser teorien at følgende egenskaper som personlig egnethet, sosial kompetanse og det å passe inn er viktige i sykepleieryrket. I kapittelet hvor jeg presenterer funnene mine, skal jeg se om det er disse egenskapene mine informanter ønsket å avdekke, og hvorvidt de syntes at de lyktes med det gjennom bruk av intervju. Først skal jeg presentere metodekapittelet og hvordan jeg har gått frem.

3 Metode

I dette kapittelet vil jeg beskrive mine metodiske valg. Under dette kapittelet sier jeg også kort noe om reliabilitet og validitet, samt de forskningsetiske sidene. I kapittelet under om metodekritikk, vil jeg fortelle om hvordan metoden kan ha ført til de resultater jeg har kommet frem til. Jeg vil først kort trekke inn vitenskapsteorien som en liten innledning til metodekapittelet.

Gadamer var en tysk filosof som er sentral innen den hermeneutiske filosofi- læren om tolkning av tekster som grunnlag for forståelse (Malterud, 2017). Han sier at det vi bringer med oss av historiske og individuelle forutsetninger og erfaringer som mennesker, enten ubevisst eller bevisst, har betydning for hvordan vi tolker det vi ser og hører. Dette kalles for forforståelse (Malterud, 2017). Gadamer sier også at det når vi stiller spørsmål vi lærer noe nytt. Og det er først når vi hører den andres synspunkter at vi kan forstå (Krogh, 2014). Forforståelsen er det vi har med oss i ryggsekken før vi starter prosjektet, og er med oss hele veien og påvirker hvordan vi samler, leser og tolker våre data på (Malterud, 2017).

3.1 Valg av metodisk tilnærming

Det er problemstillingen som er utgangspunktet for valg av metode (Jacobsen, 2018). Min problemstilling var: hvordan bruker ledere i kreftomsorgen intervjuet for å rekruttere relevant kompetanse? For å svare på problemstillingen har jeg valgt å bruke en kvalitativ metode for å samle inn data. Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode fordi jeg ønsket å høre hvordan ledere bruk er intervjuet til å finne relevant kompetanse i rekrutteringsprosessen. Jeg ønsket ikke å se på hvorfor det gjøres, men hvordan de gjør det.

Jeg har gjort et empirisk studie hvor jeg har samlet inn data i form av ni dybdeintervjuer. Hensikten med intervjuene er å få fyldige beskrivelser, slik at problemstillingen kan belyses fra flere sider. Jeg har hatt delvis strukturerte intervjuer med bruk av få åpne spørsmål. Det var viktig at spørsmålene som stiltes underveis i intervjuene var enkle og korte.

En viktig del av intervjuene er dokumentering. Det er ulike måter å dokumentere intervjuene på, men den vanligste måten er å gjøre lyd- og bildeopptak eller notater (Johannessen m.fl.2016). For å redusere sjansen for at det tekniske skulle svikte, brukte jeg to enheter for lydopptak. Jeg brukte egen telefon i tillegg til en iPod, utenom på testintervjuet hvor jeg kun noterte selv. Vi fikk skriftlig tillatelse fra VID til å bruke privat telefon, og dette ble også

formidlet i søknaden til NSD. Fordelen med å bruke dette er at det er enkelt å skaffe og det er lite rigg. Jeg testet før hvert opptak at lyden var tilfredsstillende, noe som er anbefalt å gjøre (Johannessen m.fl. 2016)

Jeg hadde ikke på forhånd erfaring med å gjøre intervjuer og jeg var klar over at det er en øvelse å bli god på det. Når jeg hører på opptakene merker jeg at jeg sier mye mindre på det siste intervjuet enn på det første. Et poeng er at de skal fortelle, men da er det også viktig å være presis på hva jeg ønsker å vite noe om.

3.1.1 Reliabilitet og validitet

For å måle om kvaliteten i en kvalitativ undersøkelse er god, brukes begrepene reliabilitet og validitet. Reliabiliteten knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides (Johannessen m.fl. 2016). I en kvalitativ undersøkelse er det ofte samtalen som styrer datainnsamlingen og ikke de strukturert data som brukes i en kvantitativ undersøkelse. Observasjonene som gjøres i en kvalitativ undersøkelse er verdiladet og kontekstavhengige, så for å styrke påliteligheten kan den som undersøker gi en grundig beskrivelse av hvordan hun har gått frem i hele prosessen (Johannessen m.fl. 2016).

Når vi skal se på om en undersøkelse er troverdig, spør en om vi måler det vi tror vi måler. Dette betegnes som intern validitet. Hvis denne definisjonen gjelder, vil det si at de kvalitative undersøkelsene ikke er troverdige fordi disse ikke kan måles? Nei, en kan si at validitet også kan dreie seg om ”i hvilken grad forskerens framgangsmåter og funn på en riktig måte reflekterer formålet med studien og presenterer virkeligheten” (Johannessen m.fl. 2016, s.232). Så er spørsmålet om resultatet en oppnår er mulig å overføre til liknende fenomener? Ved kvalitative undersøkelser snakker en om overføring av kunnskap fremfor generalisering. Det dreier seg om hvorvidt en lykkes med å få frem fortolkning, beskrivelser og forklaringer som er nyttige for andre.

3.1.2 Forskningsetiske sider

«Forskning må underordne seg etiske prinsipper og juridiske retningslinjer» (Johannessen m.fl. 2016, s.83). Empirien må være gyldig, relevant, pålitelig og troverdig.

For å sikre dette på best mulig måte, fikk alle informantene et samtykkeskjema som de skrev under på før jeg intervjuet dem. De har også fått lese funn og resultater før jeg leverte inn

oppgaven for å se om det var noe som de var helt uenige i. Hvis det var noe de mente kom galt frem, kunne de få uttale seg om det. Dersom noen hadde vært helt uenig i det de var sitert på, ville det vært vanskelig. Det har derfor vært viktig for meg å være tro mot det som er blitt sagt.

Det er viktig at den som undersøker sjekker ut om det er nødvendig å melde prosjektet inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS (NSD). (Johannessen m.fl. 2016). På grunn av nye retningslinjer for personvern tredde i kraft i august-18, ble det litt mer tidkrevende å få godkjenning enn det jeg hadde forventet. Fra jeg sendte inn søknad til jeg fikk godkjenning tok det ca. åtte uker. Det kom nye krav om at bruk av lydopptak krevde godkjenning hos NSD. Intervjuene ble derfor utført litt senere i prosessen enn det jeg først hadde tenkt.

De etiske prinsippene har jeg prøvd å følge gjennom hele prosessen ved å være tro mot data og ta med det jeg opplevde som mest relevant og som var spennende å si noe om. Jeg fikk inn svært mye data og har måttet begrense det på grunn av oppgavens omfang.

Når informantene har snakket om verdiene i klinikken og deres egne verdier i avdelingen, har jeg bevisst ikke spesifikt nevnt disse verdiene når de har uttalt seg. Dette har jeg valgt å gjøre for å bevare dere anonymitet. Siden flere avdelinger hadde egne verdier, vil det være lett å finne ut hvem den enkelte informant var.

Jeg vil i de to neste avsnittene fortelle om to metoder for analyse som har hjulpet og inspirert meg.

3.2 Analyseprosessen

Kvalitative analysemetoder kan deles inn på mange forskjellige måter. Hva som velges kan si noe om hva den som studerer feltet ønsker å prioritere og hvordan den struktureres (Malterud, 2017). All teori som beskrives i dette kapittelet er hentet fra boken til Malterud, (2017).

Det er mange ulike analysemetoder som både har likheter og ulikheter ved seg. Det er vanlig å skille mellom langsgående og tverrgående analyse. I de fleste kvalitative studier inne helse, er det vanlig å bruke en tverrgående analyse. Det er en analyse som sammenfatter informasjon fra mange forskjellige deltakere. Systematisk tekstkondensering og grounded theory er to ulike tverrgående analyser som har en del til felles.

3.2.1 Systematisk tekstkondensering

«Systematisk tekstkondensering er en pragmatisk metode for tematisk tverrgående analyse av kvalitative data (Malterud, 2017, s.97). I denne metoden går en ikke bredt ut i innledningen med et stort antall tema eller koder, men en starter med å organisere data med et begrenset antall foreløpige temaer som etterhvert videreutvikles til kodegrupper.

Denne metoden er spesielt beregnet på nybegynnere som en hjelp til å få gjennomført prosessen på en systematisk måte. Metoden har likhetstrekk med prosedyren i «grounded theory». Jeg har ikke fulgt metoden til punkt og prikke, og har i hovedsak brukt de to første trinnene i metoden. Alt i dette kapittelet er hentet fra Malterud, 2017.

Metoden gjennomføres i fire trinn, og jeg vil bare kort redegjøre for disse.

1) Helhetsinntrykk

I denne første fasen handlet det om å bli kjent med materialet og å få et helhetsinntrykk. Etter transkriberingen, leste jeg gjennom teksten flere ganger for å se hva den kunne fortelle meg. Målet var å «glemme» min forforståelse og ha et åpent sinn for å kunne høre deltakernes stemmer. Det ble mange runder med nedskrivning av stikkord som etterhvert kunne sorteres inn i noen temaer som gav mening i helheten.

2) Meningsbærende enheter

Jeg brukte etterhvert fargekoder for å skille de ulike temaene. Hvert tema fikk hver sin farge. Når skulle jeg prøve å identifisere de meningsbærende enheter, dvs. «å skille relevant tekst fra irrelevant, og vi skal sortere den delen av teksten som kan tenkes å belyse vår problemstilling» (Malterud, 2017, s.101). Etterhvert som de meningsbærende enhetene ble merket, kan en begynne å systematisere dem. Dette kalles koding. Med så mye data som jeg hadde, ville det ikke være mulig å ta med alt. Jeg måtte derfor se på hva som gjentok seg og hva som klart skilte seg ut. Hva var det interessant å si noe om og som kunne hjelpe meg svare på problemstillingen?

3)Kondensering

På dette stadiet skal vi «systematisk hente ut mening ved å kondensere innholdet i de meningsbærende enhetene som er kodet sammen» (Malterud, 2017, s.105). Jeg hadde nå fire kodegrupper som inneholdt de ulike meningsbærende enheter. Disse ble flyttet litt frem og tilbake fordi det endret seg underveis hvor de passet inn. Malterud snakker her om å lage kunstige sitater som skal representere hver av deltakerne. Jeg må innrømme at dette ikke var noe jeg gjorde.

4) Sammenfatning

I denne fasen skulle bitene settes sammen til en helhet igjen, ved «å sammenfatte det vi har funnet i form av fortolkete synteser som grunnlag for nye beskrivelser og begreper som kan deles med andre» (Malterud, 2017, s.108).

Jeg brukte som sagt i hovedsak de to første trinnene i denne metoden. Jeg er klar over at det kan være en svakhet og at det kunne vært lettere for meg hvis jeg fulgte hele prosessen med alle trinnene.

3.2.2 Grounded theory

Jeg ønsker å ha med at jeg i denne oppgaven har vært noe inspirert av grounded theory. Jeg er klar over at dette er en krevende teori å bruke hvis en bruker den i sin helhet, så det er viktig for meg å presisere at den kun har vært med som en inspirasjon. Jeg likte godt at teorien sier at forskeren ikke starter med en teori som utgangspunkt for fortolkningen, men med et mest mulig åpent sinn. Denne passer å bruke når problemstillingen er åpen og undersøkende (Johannessen, m.fl, 2016). Den sier også at den er bra å bruke når hensikten ikke er å undersøke konkrete hypoteser og antagelser, men å finne ut hvordan virkeligheten ser ut på et felt forskere ikke kjenner så godt til fra før (Johannessen m.fl, 2016). Så selv om jeg ikke hadde noen hypoteser før jeg startet og gikk i studiet med et åpent sinn, så kjenner jeg godt til feltet, noe som derfor taler for å ikke å bruke denne teorien.

I grounded theory er det viktig å være følsom overfor nyansene i datasamlingen og ha evnen til å forstå det som er viktig og det som er mindre viktig og gi det en mening. Hvis en bruker metoden i sin helhet, er den svært krevende å bruke.

Jeg vil i neste kapittel si noe kort om systematisk tekstkondensering som er en metode som har likhetstrekk med grounded theory.

Jeg skal i neste kapittel fortelle om hvordan jeg gikk frem for å velge ut ledere til intervjuene. Det er en viktig del av prosessen og har stor betydning for hvordan resultatet kan bli. Jacobsen skiller i sin bok mellom informanter og respondenter. Respondenter er de som har direkte kjennskap til det fenomenet som skal undersøkes og er da representanter for den gruppen vi ønsker å undersøke (Jacobsen, 2018). I boken til Johannesen, m.fl. (2016), skiller de ikke mellom disse to og bruker konsekvent informanter. Jeg liker bedre ordet informanter og velger derfor å bruke det om mine utvalgte personer.

3.3 Valg av informanter

Hvordan informantene er valgt ut og hvem de er, vil selvsagt påvirke resultatet jeg har fått. Derfor er det interessant å si noe nærmere om hvem de faktisk er, og hvordan jeg valgte dem ut.

I en kvalitativ undersøkelse ønsker en å få mye informasjon fra et begrenset antall personer. Hvor mange det skal være er ikke så lett å si, men en tommelfingerregel er at utvalget skal være stort nok til at vi kan belyse vår problemstilling (Johannesen m.fl. 2016).

Jeg hadde et ønske om å studere egen organisasjon. Jeg har jobbet som kreftsykepleier på Radiumhospitalet i 20 år. Radiumhospitalet er en del av Oslo Universitetssykehus.

For å få tak i informantene, har jeg brukt det som teorien kaller snøballmetoden kombinert med et bekvemmelighetsutvalg (Johannesen m.fl.2016). Det vil si at jeg har snakket med noen jeg kjenner som samtidig kjenner godt til temaet jeg skulle undersøke, og som videre satte meg i kontakt med aktuelle personer. Siden jeg hadde mange jeg kunne intervjuer, ble utvalget også noe bekvemmelig i den forstand at jeg spurte dem det var lettest å få tak i.

Alle informantene jobber i kreftomsorgen i OUS, men de tilhører ikke samme klinikk. For å bevare anonymiteten på best mulig måte, er alle informantene omtalt med tall 1-9.

Det viste seg at det å få tak i informanter gikk mye lettere enn jeg hadde forventet. Jeg var innstilt på at det ville ta tid, at noen sa nei, at noen intervju måtte utsettes eller at noen ville komme til å trekke seg. Alle de forespurte sa ja med en gang og det var ingen som måtte trekke seg eller utsette intervjuene underveis. De jeg har intervjuet er alle ledere i kreftomsorgen med ansvar for rekruttering til sine avdelinger. Jeg oppsøkte alle informantene personlig. Jeg hadde med et informasjonsskriv om undersøkelsen som jeg delte ut samtidig som jeg spurte om de ønsket å delta (Vedlegg 6). Jeg gjorde ni intervjuer hvor et av dem var

et testintervju. Jeg ønsket å ta det med fordi det ble en god dialog og jeg fikk mye relevant informasjon som jeg kunne bruke på lik linje med de andre.

Tre av intervjuene ble gjennomført ved at jeg kom til dem på deres kontor på avdelingen. De seks andre intervjuet ble gjennomført på mitt kontor. Intervjuene varierte i tid, fra 23 til 49 minutter.

Det er viktig å si at jeg kjenner godt to av informantene. Nærhet til respondenten kan ødelegge evnen til analytisk avstand (Jacobsen, 2018) Jeg er klar over at det kan påvirke resultatet, ved at det kan være vanskelig for informantene å si hva de egentlig mener eller la være å si hele sannheten. Siden jeg ikke snakket om et tema som er tabubelagt eller var ute etter informasjon om dem som leder eller de ansatte, opplevde jeg ikke at det ble et problem at jeg kjente dem.

Alle de jeg snakket med er sykepleiere, damer og hadde vært leder på avdelingen i mer enn et år. Det at de er sykepleiere gjør at jeg kjenner deres språk. Det kan gjøre det vanskeligere å ikke legge merke til om det er noe som skiller seg ut, fordi jeg snakker samme språk.

Det at det bare var kvinner skyldes at det ikke var så mange menn å spørre. Kanskje ville jeg fått et annet resultat hvis det var menn med i dette studiet.

Selv de med relativt kort ledererfaring, hadde mye erfaring med å rekruttere. Jeg stilte ikke lang erfaring som et krav for inkludering, så det at det faktisk er et stort sprik i ledernes erfaring, kan selvsagt også ha påvirket resultatet av min undersøkelse.

Den største utfordringen for meg var tiden det tok å få godkjenning fra NSD. Det førte til at det tok tid før jeg kunne få gjennomført intervjuene, noe som igjen bidro til at jeg kom senere i gang med oppgaven.

Jeg opplevde at det var flere positive faktorer enn negative å skulle studere egen organisasjon. Samtidig er jeg klar over at å undersøke egen organisasjon både har fordeler og ulemper ved seg (Jacobsen, 2018).

En fordel ved å kjenne den organisasjonen en skal studere, kan blant annet være at en kjenner til hverdagspråket og en vet hvor en skal lete slik at en sparer tid. Det er også lettere å få tilgang til informasjon siden man har kjennskap til organisasjonen og personer som jobber der. Dette kan på samme tid være en ulempe ved at de mest sannsynlig har like synspunkter som meg og det kan derfor være vanskelig å ta et utenfor-blikk.

3.4 Metodekritikk

Jeg hadde mange intervjuer og dermed store mengder data å håndtere.

Jeg har aldri utført slike intervjuer før, og vi vet alle at øvelse gjør mester. Det var derfor å forvente at det ble utfordrende. Hadde jeg hatt mer erfaring ville jeg hatt bedre intervjueteknikk, som kanskje ville ført til andre svar. Jeg fikk mer erfaring etterhvert og ble mer bevisst min egen rolle. Jeg sa langt mindre selv på det siste intervjuet. Det hjalp å utføre et testintervju og at hun jeg intervjuet hadde gode refleksjoner og gav meg bra tips for videre intervju.

Jeg ser også i ettertid at jeg kunne hatt en bedre intervjuguide. Det var en balansegang mellom å ikke ha for mange spørsmål, samtidig som det må være nok spørsmål til at de svarer på noenlunde det samme. Ved at jeg hadde få åpne spørsmål, ble det derfor en del variasjon i de ulike intervjuene. Jeg fikk stilt en del oppfølgingsspørsmål, noe som er anbefalt i kvalitative intervjuer (Johannessen m.fl.2016). Jeg avsluttet også hvert intervju med å spørre om det var noe de ikke hadde fått sagt og som de ønsket å si noe om.

Et tema vi kom inn på i noen av intervjuene var hva som stod i utlysningsteksten. Selv om dette ikke har med selve intervjuene å gjøre, så er de med på å sette rammen for intervjuene. Dette kunne derfor vært et spørsmål å stille.

Jeg opplevde likevel at jeg fikk mye bra data som kunne bidra til å svare på problemstillingen.

Siden jeg er kjent med faget er det lett å la seg rive meg i det som er blitt sagt. Jeg merket at jeg ofte var rask med å stille spørsmål fordi jeg ble ivrig. Jeg var ikke redd for stillheten, men jeg var nysgjerrig på å få vite mer og kunne da stille for søkende spørsmål. Den forståelsen vi har med oss inn vil påvirke situasjonene. Gadamer, som jeg har referert til tidligere, snakker om denne forståelsen (Krogh, 2014). Han sier at ingen av oss møter med blanke ark i møte med andre, så det er vanskelig å være nøytral, uansett hvem vi er.

Jeg stilte dessverre heller ikke spørsmål om alle hadde mange søkere til stillingene, men siden jeg kjenner organisasjonen, vet jeg ut fra erfaring at det ofte er mange søkere og det er populære stillinger. Mange har et ønske om å jobbe i kreftomsorgen og de opplever at de er kan gjøre en forskjell for pasientene og deres pårørende.

Jeg har i dette kapitlet snakket om mine metodiske valg, med stor fokus på valg av informanter og oppmerksomhet på at valg av informantene har stor betydning for resultatet i mine funn. Jeg skal nå i neste kapittel presentere disse funnene.

4 Presentasjon av funn

I dette kapitlet vil jeg presentere hovedfunnene i min datainnsamling. Jeg avslutter hvert lille avsnitt med et lite sammendrag.

4.1 Intervjuprosessen

Jeg vil i dette kapitlet vise informantenes fremgangsmåte under intervjuet og hvordan de identifiserer egenskaper og personlighetstrekk hos kandidatene.

Selve prosessen var det spesielt en som trakk frem. «Jeg er opptatt av å gjøre den prosessen god så alle skal føle at de blir godt behandlet og at jeg får et grunnlag til å ta den vanskelige beslutningen på» (Informant 7).

4.1.1 Bruk av intervjuguide

Jeg var interessert i å finne ut hvorvidt lederne brukte en form for guide når de intervjuet kandidatene. Det var fem informanter som sa de alltid brukte intervjuguiden til Oslo Universitetssykehus (OUS). De brukte ikke hele slik den står i sin helhet, men hadde tilpasset den til å passe hos seg. Som en sa:

jeg bruker en mal for å vite at jeg går gjennom de rette spørsmålene.jeg må se litt, for hvis de er helt ferske er det ikke så lett å komme med eksempler, hvis du neste ikke har vært i jobb. Så jeg tilpasser den litt. (Informant 3)

Tre av informantene sa at de ikke brukte noen form for intervjuguide, men at de hadde en «mal i hodet» En av lederne sa at hun hadde brukt en guide tidligere, men ikke nå lenger, fordi hun hadde det klart for seg hvilke områder hun skulle berøre. Hun som hadde jobbet kortest tid som leder, og som ikke hadde brukt en mal, hadde blitt mer og mer klar over at det kunne være nyttig å ta i bruk. En annen sa at hun alltid hadde med malen til OUS som ligger i E-håndboken, men hun brukte den ikke aktivt.

En sa at hun hadde vært på kurs i rekruttering og hadde lært seg hvordan hun skulle bygge opp spørsmålene for å få tak i det hun ønsket å vite noe om. Hun brukte et eksempel som gikk

på samarbeid. Hun kunne komme med et eksempel og spurte etterpå hva gjorde du, hvordan endte det og hva lærte du av det. Dette var noe hun opplevde som effektivt å bruke.

En av dem som brukte en tilpasset intervjuguide var opptatt av å stille oppfølgingsspørsmål. Hun sa «hvis jeg for eksempel spør dem hvorfor skal jeg ansette deg? Dem: fordi jeg er positiv. Jeg: på hvilken måte er du positiv? Hva mener du med å være positiv?» (Informant 2). Ved å stille oppfølgingsspørsmål fikk hun vite mer om kandidatene og at de mente det de sa. At det ikke bare var fraser.

En snakket om et intervju som hadde vært veldig rart. Alt var så svevende og kandidaten hadde lest dikt og snakket om alt mulig. Hun hadde nesten fått latterkrampe og forstod fort at det ikke gikk bra. Da hadde hun grepet fatt i intervjuguiden slik at hun kom seg gjennom det hele.

Det var som jeg har beskrevet litt ulik bruk av intervjuguide, men mange av informantene benyttet guiden til OUS som de tilpasset til sitt eget behov. Det var ingen som brukte hele guiden slik den står i E-håndboken til OUS (Vedlegg 1).

4.1.2 Bruk av CV/søknaden i intervjuet

CV og søknad er en viktig del av rekrutteringsprosessen og er avgjørende for hvem som blir kalt inn til intervju. Både CV og søknad har blitt vurdert før kandidatene blir tatt inn til intervju. Siden jeg har fokusert på intervjuet i rekrutteringsprosessen, ble det ikke lagt så mye vekt på å snakke om CV og søknader i intervjuet. En av dem sa det slik at når hun har kommet så langt som til intervjuet, er den formelle kompetansen sikret ut fra CV og søknad. Vi kom likevel inn på temaet i noen av intervjuene og det var to som sa at de spesifikt brukte søknaden aktivt inn i intervjuet. Hun ene var opptatt av å spørre dersom hun oppdaget hull i CV-en, og hvorvidt det var en spesiell grunn til det. Hun andre sa at hun tar opp det de har skrevet i søknaden. For eksempel så kunne det stå at det var viktig for kandidaten å gi god omsorg til pasientene. Da ba hun dem utdype det, slik at de fikk sagt hva de la i det.

En var opptatt av at hun opplevde at de ikke alltid fikk aktuelle søkere. Hun var derfor opptatt av at de var i gang med å utarbeide en ny stillingsinstruks hvor det i utlysningen skulle stå at det var et krav at det måtte være en sykepleier med minst fem års erfaring innen kreftomsorgen og helst en kreftsykepleier.

En var opptatt av å si at CV og søknad sier noe om utdannelse og erfaringer, men de sier ikke så mye om mennesket som sitter der.

Det er søknaden og CV som legger grunnlaget for om kandidatene blir kalt inn til intervju, men i selve intervjuet er de først og fremst opptatt av å finne ut hvem personen de har foran seg er.

En viktig del av rekrutteringsprosessen er også å ringe referanser. Selv om det ikke blir brukt aktivt inn i intervjuet, ble det tatt opp som en avgjørende faktor for hvem de ansatte. Jeg vil derfor bare kort ta med noe av det som ble sagt om det.

4.1.3 Referanser

Som jeg sa er referanser viktig for informantene og de var spesielt opptatt av at de hadde oppgitt den siste lederen deres som referanse. Referansen har ikke direkte noe med intervjuet å gjøre, men alle var svært opptatt av at selv om kandidatene hadde gjort en godt intervju og de trodde de hadde funnet den de ønsket å ansette, ringte de alltid referanser før de tok den endelige avgjørelsen. Så selv om de fikk et svært godt inntrykk av en person og tenkte at de ville tilby personen stillingen, gjorde de ikke det før de hadde ringt referanser. Svært ofte var det samsvar med den oppfatningen de selv hadde og det som ble sagt når de ringte. Det var flere av dem som sa at det var viktig at dem de ringte til var ærlige, noe noen hadde erfart de ikke hadde vært. Det var en som sa at hun en gang gjorde noe hun absolutt ikke burde gjøre ved at hun tilbød kandidaten stillingen under intervjuet før hun hadde ringt referanser. Hun ble så begeistret for denne personen at hun ville bare ha henne. Hun ga klart uttrykk for at det skal man ikke gjøre, så hun var fornøyd med at det hadde gått bra i dette tilfelle. En annen sa at da hun ringte referanser ble hun litt i stuss, men hun tok sjansen. Hun hadde fått et bra inntrykk av personen, men det viste seg at det ikke fungerte og han fikk ikke forlenget vikariatet. Det var veldig mange som var nevnte viktigheten av ærlige referanser fordi de hadde erfart at de ikke alltid fikk det. En var opptatt av at når hun ringte, måtte hun stille spørsmål som hun opplevde var de rette for henne og ikke nødvendigvis de som var de rette for søkeren.

Som vi ser er referanser viktig for dem og gode referanser er nokså avgjørende for om de blir ansatt.

4.1.4 Alene om ansettelsene?

Jeg lurte på om det var flere til stede under intervjuet eller om de gjorde det sammen med noen. Det var syv som sa at de aldri var alene om ansettelsene og at det stort sett var tillitsvalgt som var til stede. Noen hadde også med nestleder, enten i tillegg eller i stedet for tillitsvalgt. Alle snakket om det som en selvfølge og som noe positivt. En sa at hun var veldig opptatt av samarbeidet med tillitsvalgt slik at det ikke ble en subjektiv prosess som ikke bare ble styrt av henne. Hun var glad for å bli kontrollert. Det var kun en som sa at hun ikke alltid hadde med seg tillitsvalgt eller nestleder under intervjuet. Hun sa at hun ikke hadde med seg noen når hun intervjuet interne og i intervju av eksterne så hadde hun med seg tillitsvalgt hvis det passet. Hun hadde av og til hatt noen inne til annengangsintervju og hvis hun var usikker da, hadde hun alltid med seg noen.

En sa hun ofte er ganske raskt sikker på hvem hun ønsker å ansette. Hun var samtidig opptatt av at hun ikke skulle ansette en bare fordi hun hadde god kjemi med personen. Hun skulle ansette en som passet inn og begrunnet derfor hvor viktig det var at de var flere enn hun til stede under intervjuet. De opplevde stort sett å være enig med den de intervjuet sammen. Det var kun en som presiserte at hun hadde vært med i et intervju hvor hun selv ikke hadde hovedansvaret. Det hadde de ikke blitt enige og siden hun ikke hadde siste ordet her, så hun stusset over valget og ville gjort det annerledes selv. En sa at hun tenkte på intervjuet som et teamarbeid. Som hun sa «jeg kan jo feilvurdere situasjonen, jeg kan misforstå noe som er formidlet. Jeg kan være farget av mitt følelsesliv og kanskje på forhånd ha vært litt forutinntatt, spesielt om jeg kjenner kandidatene fra før (Informant 7).

Vi ser at det vanligste var å ha med seg en til på intervjuet slik at de ikke satt med hele ansvaret selv. Det følte trygt og mer sikkert. En av dem som ikke hadde med seg en annen sa at hun kunne ha det hvis det ble et annengangsintervju. Jeg lurte derfor på hvor vanlig det er med annengangsintervju og det vil jeg skrive om i neste avsnitt.

4.1.5 Hvor vanlig er det med annengangsintervju?

Jeg spurte informantene om det var vanlig å innkalle til annengangsintervju. Det svarte alle nei på. Det var en som sa at hun hadde det en sjelden gang og en annen sa at hun en gang hadde hatt en inne til annengangsintervju. Det var en hun hadde til intervju som hun opplevde

som en veldig bra person, og som hun fikk en følelse av at kunne passe inn. Men, han gjorde et så dårlig intervju, at hun ut fra det ikke kunne ansette han. Hun antok at han kanskje var nervøs og kalte han derfor inn til et nytt intervju. Det gikk veldig mye bedre og han fikk jobben. Hun sa at det er en av de beste ansettelsene hun noen gang har gjort.

Det var flere som snakket om at det alltid er muligheter for å ta dem inn til annengangsintervju, men det ble ikke gjort.

Så, som vi ser var det helt uvanlig å ta inn kandidatene til annengangsintervju. Siden dette var så uvanlig og de opplevde at de fikk det de var ute etter med bare et intervju, var jeg interessert i å høre om erfaringer hvor det ikke gikk så bra.

4.1.6 Når det går galt

Det var faktisk flere som husket de gode intervjuene fremfor de dårlige, men når de fikk tenkt seg litt om kom de på flere som ikke hadde gått så bra.

Jeg husker i alle fall et for lenge siden som ikke gikk så bra. Men det var mer personen. Vi klarte ikke å rette det inn, for det var mer at hun var totalt uinteressert. Da skjønner man ikke hvorfor folk kommer på intervju. (Informant 3)

Det var en som snakket om at hun syntes det var vanskelig når de hadde søkere med fortrinnsrett. Da hadde hun lest CV og søknad og kunne egentlig ut fra det se at søkeren ikke var aktuell, men hun måtte likevel kalle inn til intervju. Det ble et vanskelig intervju fordi det i utgangspunktet var en person hun ikke ville ha.

En skilte seg nok litt mer ut ved at opplevde at hun hadde hatt flere dårlige intervjuer enn gode. Hun trodde dette skyldes at hun er nokså ny som leder og derfor ikke hadde så mye erfaring med det. Det hadde vært få ansettelse og derfor var det lenge siden hun hadde hatt et intervju.

En sa at hun ikke hadde mye erfaring med at selve intervjuene hadde gått galt, men hun opplevde at det var vanskelig når det hadde vært en dårlig dialog. Hun var ikke helt sikker på hva som gjorde det, kanskje det var dårlig kjemi mellom dem som førte til det.

Når intervjuene ikke gikk så bra, var det oftest fordi det ikke ble en god dialog eller at kandidatene ikke ble oppfattet som interessert nok. De var egentlig ikke så bekymret for det, men de var mer redde for at der hvor intervjuet gikk bra og de trodde at de hadde fått den riktige, viste seg å ikke være det. Som en av dem sa «vi opplevde at vi hadde en gullkandidat,

men vi ble skuffet i ettertid. Jeg vet ikke hva som gikk galt» (Informant 1). En annen sa at hun er opptatt av om de er fleksible. Hun trodde hun hadde ansatt en som var fleksibel, men som viste seg absolutt å ikke være det. Likevel angret hun ikke på ansettelsen fordi hun hadde så mange andre gode verdier og kvaliteter.

Jeg har frem til nå sagt noe om det formelle i intervjuet. Bruk av intervjuguide, bruk av CV og søknad, viktigheten med å ringe referanser, hvem som er til stede i intervjuet og når intervjuet ikke blir slik de har tenkt. Jeg vil videre presentere det som ble sagt om det de så etter og hva de selv opplevde og følte.

4.1.7 Feilansettelser

Alle informantene sa at de ikke hadde gjort så mange feilansettelser og at de var svært fornøyde med sine ansatte. Som en sa:

Jeg føler at de ansettelsene jeg har gjort i det siste, de har vært riktige. Da går det mye på hva de sier i intervjuet, hva de vektlegger, altså om de snakker positivt om pasientene. Om de er glade i å snakke med pasientene, altså på en god måte. Det gjør noe med meg. Da tenker jeg; ja dette er jo faktisk bra.. Jeg vil ikke ha en som sier at jeg er kjempegod på alt det tekniske og ikke nevner pasientene. (Informant 3)

Det var en som skilte seg litt ut. Hun var nokså ny som leder sa at hun hadde gjort noen feilansettelser, og at det skyldes at hun ikke hadde så mye erfaring. Hun hadde ikke stått fast ved de målene hun hadde satt seg for på forhånd. Hun hadde da lagt vekt på andre ting enn det hun på forhånd hadde bestemt seg for. Hun sa

jeg har gått inn i det med å intervju med respekt, men jeg har tenkt at dette fikser jeg. Jeg har ikke hatt en ordentlig plan for meg selv. Og jeg kjenner nå at jeg har fått så mye respekt for at man faktisk kan gjøre mange feilansettelser. (Informant 8)

Da var det ikke slik at selve intervjuet nødvendigvis hadde gått galt, men valget hun hadde tatt var galt.

Mange sa at de skilte mellom faste stillinger og vikariater og at de ved faste stillinger var ekstra oppmerksomme på og redde for å gjøre feilansettelser. Når de ansatte i korte vikariater

var det mye enklere å la være å forlenge vikariatet eller tilby dem faste stillinger hvis det viste seg at de ikke var slik de hadde forventet. Så her trakk de frem dette med prøvetid og at den var viktig.

En nevnte også dette med kostnader ved feilansettelser. Hun sa det er dyrt å ansette feil person og det er også mye «fuzz» med det.

Som vi ser var de stor sett fornøyd med valgene de hadde tatt og opplevde ikke mange feilansettelser.

4.1.8 Betydningen av førsteinntrykket

Det var flere som sa at de ganske raskt klarte å danne seg et bilde av kandidatene.

En sa at hun var opptatt av førsteinntrykket; hvordan personen så ut, hvordan hun håndhilste, virket personen stresset eller var hun rolig?

En sa «jeg bruker jobbintervjuet først og fremst for å danne meg et bilde av den personen. Det går både på hvordan vedkommende fremstår, hva personen sier og spesielt hvilke tanker de har om å jobbe med kreftpasienter» (Informant 9).

«Førsteinntrykket, man danner seg jo et bilde. Men det jo ikke det man skal legge vekt på, man skal jo få frem hvem denne personen er og hvordan personen vil egne seg på min avdeling» (Informant 9).

Flere snakket om førsteinntrykket og magefølelsen som noe av det samme. En kom med et eksempel fra privatlivet. Hvis du skal gi tilbakemelding til en venninne om den nye kjæresten hennes, vil du si at du opplevde han slik og slik og det det i hovedsak er begrunnet ut fra det førsteinntrykket du ar fått. Så for å kunne få vite noe mer fra kandidatene var hun opptatt av å prøve å komme litt «under huden» på dem og stille de rette spørsmålene.

Det var flere som var opptatt av førsteinntrykket og at det hadde noe å si, men de var likevel klar over at de som kom var nervøse og at de derfor ikke nødvendigvis fikk et riktig bilde av hvem de var. Jeg skal nå si mer om det.

4.1.9 Nervøse kandidater

Å komme til et intervju er for veldig mange en stressende opplevelse, noe informantene var klar over. De var opptatt av å gjøre intervjuet mest mulig behagelig for kandidatene og prøve å gjøre det hele så avslappet som mulig. Mange sa at de startet med å fortelle om avdelingen. En av begrunnelse for det var at de nettopp så at kandidatene var nervøse, og de ville derfor

prøve å få til at stemningen ble avslappet slik at de kunne være best rustet til å svare på spørsmålene som ble stilt. De ville dem vel, men som en sa så syntes hun det var vanskelig å vite hva som er intervjuet og hva som er den faktiske personen.

En sa at hun først prøvde å få dem til å slappe av og det var viktig for flere.

Så da har vi litt sånn løs prat først og så forteller jeg litt om avdelingen. Da sier jeg hva jeg ser etter og hva jeg tror du bør ha av kvalifikasjoner for å passe inn her.

Så egenskapene jeg snakker mye om er raushet, at de må være fleksible, kunne omstille seg raskt, tåle en stresset hverdag og at de må kunne jobbe i team. (Informant 5)

Det var en som trakk frem en kandidat hun husket godt fordi hun hadde vært så nervøs. Hun sa; «hun var så nervøs at hun nesten skalv, da tenkte jeg hvordan skal hun klare å takle akutte situasjoner? Jeg tenkte da at hun kanskje ikke ville passe inn» (Informant 9).

En sa at hvis hun opplever dem nervøse og merker at de kanskje mister litt «munn og mæle» og får ikke sagt det de vil si, så prøvde hun å hjelpe dem litt, gjøre det litt mer ufarlig. Det hadde stort sett gått bra. En annen sa at hvis hun merket at kandidatene var nervøse og derfor ikke klarer å si så mye selv, ble hun ekstra oppmerksom på å bruke intervjuguiden. Da var det fint å ha noe konkret å snakke om.

En sa at siden kandidatene ofte var nervøse, var hun også oppmerksom på hva hun sa og hvordan hun sa ting. Hun sa at hun ikke ville at det skulle bli for vanskelig å svare på spørsmålene og at hun derfor sa at hun var forsiktig med å spørre direkte om verdier. Men hvis hun skulle gjøre det, kom hun selv med et forslag til hva hun tror hun kunne ha sagt: «verdiene for OUS og oss er sånn og sånn. Hva legger du i det eller hva betyr det for deg? Hva betyr det for deg på en arbeidsplass? Noe sånt» (Informant 3).

Flere av kandidatene brukte den første delen av intervjuet til å fortelle om avdelingen. De informerte slik at kandidatene fikk samlet seg litt og ble mer avslappet.

Når de hilste på kandidatene og dannet seg et førsteinntrykk, snakket de også om betydningen av magefølelsen.

4.1.10 Magefølelsen

Magefølelsen er noe vi alle er kjent med, men som er vanskelig å sette ord på hva er. Flere av informantene snakket om det. Magefølelsen ble omtalt både som noe positivt, men også noe man må passe seg for å stole for mye på. Som en sa «magefølelsen er noe, du skal ikke

undervurdere den. Den får du ganske fort, men du skal ikke bare ansette fordi du har en du har god kjemi med» (Informant 2). En var opptatt av å si at magefølelsen ikke kunne stoles på. Hun var helt klar på at det viktigste var å holde fast på målet de hadde for hva de trengte, og at de ikke måtte vike fra det. Hun sa:

hvis det skal være noe følelsesbasert i et intervju,... Hvis jeg skal ha noe magefølelse, så må jeg føle at denne personen er ærlig og at den viser og at den viser en ekte åpenhet i måten han snakker med oss om. Den følelsen er ikke lett, men det er også den følelsen man skal lytte mest til da. (Informant 8)

Så spør jeg om hun har noen tanker om hvordan hun får fram det.

Det tenker jeg er å stille de riktige oppfølgingsspørsmålene. Og så er det en ting jeg har tenkt på, det er å tørre å ha stillheten under intervjuet. Jeg må tørre å være stille å la den som blir intervjuet få tid til å tenke og svare. For da må den som blir intervjuet fylle rommet og ikke jeg. (Informant 8)

En sa at det er veldig godt når magefølelsen er god. Og at det allerede kan skje når du hilser på vedkommende. Da er det håndtrykket og blikket, og da har du allerede fått et inntrykk. En snakket om magefølelsen i forbindelse med at hun opplevde at hun den siste tiden hadde gjort riktige ansettelse og at hun da hadde kjent på magefølelsen. Og hun erfarte at magefølelsen stemte.

En snakket om en av kandidatene som hun hadde gått og grunnet på. Hun var usikker. Hun fikk et godt inntrykk av henne, men lurte på om hun ville tåle å jobbe i en så stor gruppe. Ville det bli for voldsomt? Ville det bli for mye død og elendighet? Magefølelsen var usikker, men hun trodde hun ble negativt påvirket av den hun intervjuet sammen med. Den personen var usikker. «Men jeg likte henne. Hun snakket om arbeidsmoral og om pasientene. Magefølelsen var usikker, men det var den som til slutt avgjorde også» (Informant 6). Det ble henne og hun er veldig fornøyd med valget.

Som vi ser er magefølelsen av betydning, men at en skal være forsiktig med å tillegge den for mye vekt. Magefølelsen er noe som kan brukes for å sjekke ut om intuisjonen du får er riktig. De var derfor opptatt av å få vite noe om hvorfor kandidaten hadde søkt på stillingen.

4.1.11 Hvorfor har de søkt?

Å spørre om hvorfor kandidatene har søkt er et nokså standard spørsmål som mange sier at de stiller. Da får de høre om motivasjonen deres for å søke.

En av informantene var opptatt av at de som søker må tåle å stå i alt det vanskelige. «Derfor spør jeg alltid om hvorfor de har søkt akkurat her» (Informant 2). Mange er opptatt av å spørre hvorfor de søker akkurat på denne stillingen.

Det var flere som nevnte pasientgruppen og at det er viktig for lederen å få vite at de vil jobbe med akkurat denne gruppen. Her var det to personer som sa at hvis en person hadde søkt på flere steder og det var likegyldig om personen fikk jobb der eller på et hvilken som helst annen avdeling, så ble ikke personen aktuell. Som den ene sa om en av kandidatene «Det var ikke farlig hvor hun fikk jobb, hun skulle bare ha praksis. Om hun fikk jobb på ortopedien eller her. Da ansatte jeg selvfølgelig ikke henne. Da kan hun heller få jobb på ortopedien» (Informant 3).

Så hvorfor de søkte var svært viktig for informantene.

Det var flere som nevnte engasjement. En likte at de hun snakket med var nysgjerrige og interessert og stilte spørsmål.

«Jeg tror at den som har et ekte engasjement for å jobbe med alvorlig syke, er den som blir den beste» (Informant 4).

En annen sa «jeg er ikke så opptatt av faglighet. Jeg er mer opptatt av å finne ut om de har «gutsen» og interessen til å lære seg noe nytt, og om de er motivert for det» (Informant 5).

En var også opptatt av at de måtte være motiverte, selvgående og entusiastiske.

Det var også en annen som snakket om at hun ønsket å finne ut om de hadde «den gutsen». Hun trengte at de hadde «guts» til å tørre å vise seg frem og vise sin faglige tyngde til avdelingene som de samarbeidet med.

Nå har jeg vist hvordan informantene har gått frem på intervjuet, og nå skal jeg se på hvordan de identifiserer kompetansen. Så hvordan finner de ut om de har den kompetansen de ser etter?

4.2 Hva er relevant kompetanse?

Kompetansen til en sykepleier vil ha store konsekvenser for den sykepleien som skal gis til pasientene. Alle informantene sa at kompetanse er viktig, men hva er så denne kompetansen? Jeg skal nå si hva de sa om dette.

De skilte mellom faglig og sosial kompetanse. Den formelle og faglige kompetansen var allerede sikret før kandidatene tas inn til intervju, så det er den uformelle, den sosiale kompetansen som blir vurdert i intervjuet. Informantene sa at den faglige kompetansen var viktig, men at det i intervjuene var den sosiale kompetansen de ville finne ut av. Hvem er denne personen jeg har foran meg?

Det var spesielt to ting de var opptatt av å finne ut av. Det var personlig egnethet og det å passe inn.

Selv om det ikke ble snakket så mye om den faglige kompetansen i intervjuet, er den likevel en viktig del av kompetansen. Jeg har derfor valgt å ta den med som et eget punkt som kommer nå.

4.2.1 Faglig kompetanse

De sa at den faglige kompetansen var viktig, men den var ikke avgjørende. Den ble ikke så relevant for selve intervjuet, fordi den var avklart på forhånd ved at de hadde lest søknaden og CV-en.

En av informantene var veldig opptatt av at kandidatene måtte være gode på det tekniske også fordi det var en avdeling hvor det er mye praktiske prosedyrer. Hun sa at noe av det farligste vi har er når de ikke sier i fra at de ikke kan prosedyrene. Hos henne var det derfor viktig at de skulle være trygge på at det er bra å spørre om hjelp.

I det ene intervjuet ble det sagt noe om behovet for kreftsykepleiere. Det skulle starte opp med palliative senger på avdelingen og de hadde lyst ut to stillinger hvor det stod spesifikt at de ønsket spesialsykepleier. Dette for å få gode kandidater med spesialkompetanse.

Så den faglige kompetansen er selvsagt viktig fordi den kan være avgjørende for om du i det hele tatt blir kalt inn til intervju. Men som de sa, det meste kan de lære. Så det de vil finne ut av er; hvem er denne personen, er personen egnet og vil personen passe inn? Dette kan vi si er den sosiale kompetansen, og jeg vil nå si hva de sa om det.

4.2.2 Personlig egnethet

Når jeg stilte spørsmålet om hva som var det viktigste for dem å få tak i når de intervjuer, ble personlig egnethet trukket frem av syv av informantene som svært viktig faktor for hvordan kandidatene ble vurdert. En sa at hun brukte intervjuet for å finne ut om personen var egnet. «det finner man ikke ut av etter å ha lest søknaden, så da blir jeg opptatt av det i intervjuet, få tak i den personligheten» (Informant 7).

En annen sa «det viktigste for meg er å få tak i en person som passer inn i avdelingen, som er personlig egnet, som har de riktige holdninger, gode verdier og som er oppriktige og som jeg føler jeg kan stole på» (Informant 2).

De var mest opptatt av å finne ut hvem denne personen er. Om de var skoleflinke og hadde gode karakterer, så var ikke det avgjørende.

En var også opptatt av å si at det å være personlig egnet var å finne ut om personen ville passe sammen med de andre og som de trodde ville fungere bra. Hun opplevde at de stor sett fikk det til.

Det var to ledere som ansatte andre profesjoner enn sykepleiere. Hun ene var opptatt av at profesjonskampen var de ferdig med. Det er ikke hvem som er best egnet i kraft av grunnutdanningen som var avgjørende, det var i veldig mange stillinger ikke så viktig. Hun andre hadde erfart at det var nettopp det å ansette sykepleiere som var avgjørende. Hun ønsket at alle som nå skulle ansettes hos henne skulle være sykepleiere med erfaring.

Det er ikke lett å vite for sikkert om de er egnet ut fra de korte intervjuer de har. Siden det kun var en som sa at hun en gang hadde hatt inn en til annengangsintervju, har de likevel tro på at de klarer å finne ut hvem som er best egnet og vil passe inn ut fra det korte første møtet. De var opptatt av å finne ut om de hadde det som skulle til for å jobbe på den enkelte avdelingen. Hvem var personen bak det ytre, bak fasaden og fikk de de svarene de ville ut fra det som ble sagt og ikke minst hvordan det ble sagt.

4.2.3 Kallet

Kallet er noe det ikke snakkes så mye om lenger i sykepleien og det er derfor ikke så rart at det kun var en av informantene som sa noe om det. Hun synes at kallet var blitt borte. «jeg lurte på om de er mer egosentriske nå. Det som er viktig for mange nå er å være godt likt» (Informant 1). Dette var hun blitt bevisst på og hun brukte derfor et eksempel i intervjuene.

Hun er så treg! Hun er inne på rommet til pasienten enda, ikke vet jeg hva hun driver med. Så kan jeg si. Men er det ikke fint at hun er der. Er det ikke der vi skal være? Hos pasientene. Da spør jeg kandidaten; hvordan ville du reagert hvis alle sitter på vaktrommet og du er på rommet til pasienten? Vill du vært redd for ikke å bli godtatt av de andre? Mange blir da usikre. (Informant 1)

Dette sier hun har med verdier å gjøre. Hva er viktigst for dem?

Verdier var noe alle informantene var opptatt av. Selv om de ikke brukte selve ordet verdi, var det det de ønsket å finne ut. Jeg skal derfor si hva de sa om verdier og hva de så etter.

4.2.4 Verdier

Da jeg snakket med informantene om verdier, hadde jeg litt ulik tilnærming for hvordan spørsmålet ble stilt. Dette handlet om at det ble ulike intervjuer og ulike naturlige overganger og oppfølgingsspørsmål. Jeg spurte en når det gjaldt verdier om det var noe hun så etter. Hun svarte ganske raskt at hun i slike intervjuprosesser hadde en ledestjerne. Hun tenkte på den gyldne regel og at hun skulle være mot dem slik hun ønsket at andre skulle være med henne. Hun prøvde å ha dette med seg i tankene når hun skulle håndtere kandidatene.

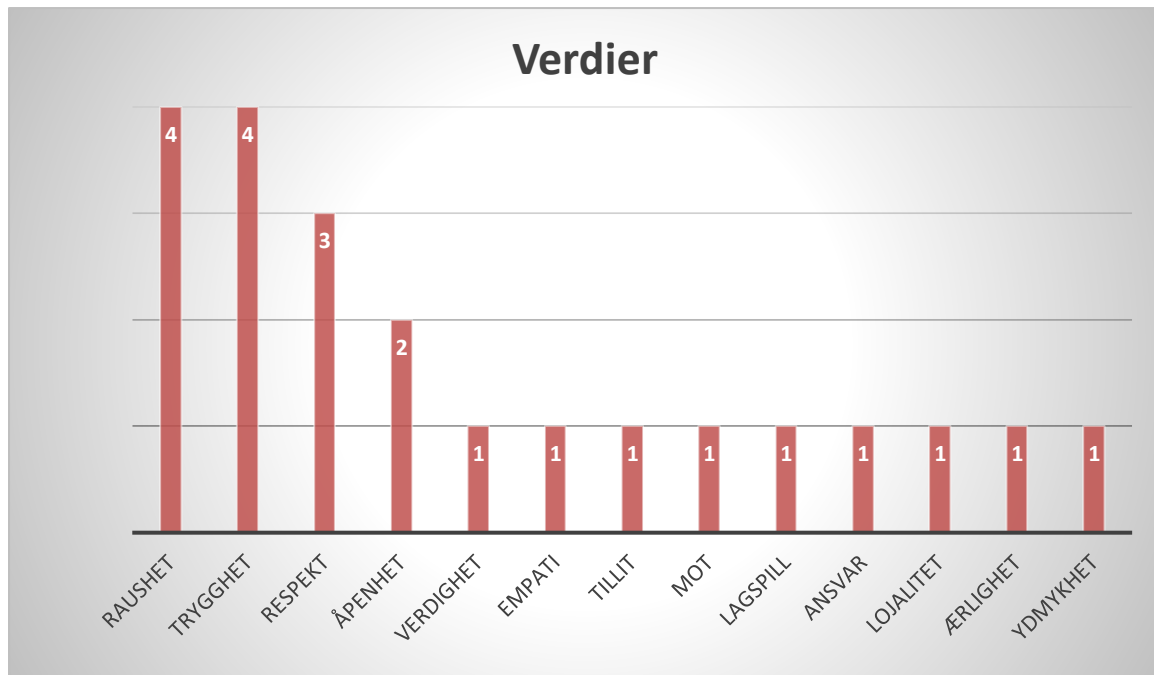
Jeg spurte de om de syntes det var vanskelig å snakke om verdier i intervjuet. Det var det ingen som syntes, selv om de sa at de ikke nødvendigvis brukte selve ordet verdi. En sa at verdiene kom til uttrykk da hun snakket om avdelingen.

De som er opptatt av verdier, de skiller seg ut. Det merkes og jeg ser det på søknadene også. Mange søkere skriver om hva de kan, hva de er gode på og har et stort fokus på seg selv. Det blir veldig egosentrisk. Merker med en gang når noen ikke er så opptatt av seg selv, men fokuserer på hva de kan bidra med for å hjelpe pasientene, at de blir i fokus. (Informant 1)

En sa at hun trodde at det var mange som ikke visste hva de skulle tenke på i forhold til verdier. De sitter på et vis i ryggraden hos oss, men de brukes ikke så aktivt. Hun sa selv at hun var blitt mer verdibevisst nå enn det hun var tidligere. Dette hadde blant annet med at hun var i en klinikk nå som snakket mye om verdier.

Det var flere verdier som ble trukket frem som viktige. Ikke alle nevnte dem direkte, men mange gjorde det.

Nedenfor er det en tabell som viser de verdiene de snakket mest om og antall informanter som nevnte dem.



Som vi ser så snakket de om mange verdier og at det var raushet, trygghet og respekt flest snakket om. Det var noen av informantene som kunne nevne verdiene i sin klinikk. En hadde helt klart for seg verdiene og prøvde å trekke dem aktivt inn intervjuet.

Selv om ordet verdi ikke ble brukt direkte, snakket de mye om verdier og hva de så etter hos kandidatene. Det var flere som snakket om trygghet. En sa at trygghet er en av våre verdier i avdelingen. Hun hadde helt klart for seg hvilke verdier de hadde på avdelingen og som hun tok med seg inn i intervjuet. Hun var opptatt av å finne ut om de turte å spørre om hjelp. Det var ingen som hadde rutine for at verdiene ble presentert i intervjuet.

En av lederne sa at noe hun ikke ønsket å høre, var at de aldri tok med seg pasientene hjem. «De skal bli litt berørte. Det er en balansegang, men jeg vil at de skal bli berørt» (Informant 2). Da snakket hun om at dette hadde med empati å gjøre og at det er en viktig egenskap. Noen snakket spesifikt om egne verdier og hva de betydde. Andre sa at verdiene de var opptatt av kom frem når de fortalte om hva de så etter og hva som var viktig for avdelingen. Det var flere som sa at de hadde blitt mer verdibevisste nå enn de var tidligere. En sa at det

hadde endret seg etter at hun skiftet klinikk. Etter at hun begynte å jobbe i kreftklinikken begynte hun å høre om verdier. Dette sa hun skyldes at klinikksjefen utad snakket om at klinikken har egne verdier. For å få det frem hos kandidatene var hun opptatt av å be dem fortelle om seg selv, hvem de er og hva de mener de har av verdier og holdninger. Hun så da på om dette stemte overens med hva de trengte i sin avdeling.

Det var flere som snakket om at de likte å vise kandidatene avdelingen for at de skulle få et inntrykk av hvordan de hadde det. En sa at hun da kunne vise de verdiene som hang på veggene ute i korridoren. Hun var opptatt av å se hvordan de var i møte med andre. Hvordan hilste de og hvordan de presenterte seg var viktig.

En nevnte helt på slutten av intervjuet, ja faktisk etter at opptaket var avsluttet, at hun var opptatt av kristne verdier. Hun hadde ansatt flere som var personlig kristne og som alle hadde vært bra ansettelser. Hun nevnte ikke spesielt hva disse kristne verdiene var, men at det hadde med deres menneskesyn å gjøre.

Så selv om de ikke syntes at det var vanskelig å snakke om verdier, viste det seg at de ikke brukte verdiene bevisst inn i intervjuet. Men ut fra det de sa og hva det ønsket å få vite noe om, var det verdiene til kandidatene de egentlig var ute etter, i tillegg til at de var opptatt av å fortelle hva som var viktig for dem.

4.2.5 Betydningen av kandidatens erfaringer

Det var flere av informantene som var opptatt av kandidatenes erfaringer. Både knyttet til jobberfaring, men også erfaring med kreft i nære relasjoner.

Kreft er svært vanlig, så det er ikke uvanlig at de som kommer til intervju har erfaringer med kreft. Både at de har vært pårørende til kreftpasienter eller at de har hatt kreft selv. En sa at noen av de siste hun hadde ansatt, hadde vært pårørende til kreftpasienter. Hun omtalte det som svært positivt fordi de da visste hvor viktig omsorg er. Hun mente at disse skilte seg ut i positiv retning.

Det var også en som sa at hun hadde ansatt en som selv hadde hatt kreft og at det også var positivt.

Generell jobberfaring var også viktig for flere. En var opptatt av om de hadde jobbet ved siden av studiet. Det syntes hun var veldig viktig. Hun var skeptisk til dem som aldri hadde jobbet ved siden av studiet eller i feriene. «Da vet jeg ikke. Da er de ikke vant med å være i arbeidslivet altså. Så jeg vil helst ha noen med erfaring fra arbeidslivet». (Informant 3).

Det kom frem at selv dem med lange erfaring og med videreutdanning i kreftsykepleie måtte bevise at de var egnet for jobben. Som en sa «det er ikke gitt at de er de beste» (Informant 4). Noen av de jeg snakket med sa at de var opptatt av erfaring fordi kandidatene da kanskje var mer klar over om de tålte stresset og tålte å stå i vanskelige situasjoner.

4.2.6 Å tåle og stå i det

Det var flere som var opptatt av at de ledet avdelinger som var travle og som krevde mye av de ansatte. De var derfor opptatt av om kandidatene tålte alt det som de kunne møte. Flere snakket mye om å tåle stress.

Ved å jobbe på sykehus og kanskje spesielt med kreftpasienter, må du være forberedt på at det vil bli mange tøffe samtaler og mange utfordrende situasjoner. Dette var flere av informantene som var opptatt av, og de lurte derfor på om kandidatene ville tåle stresset i avdelingen, samt å tåle og stå i vanskelige situasjoner. En sa «vi er ute etter folk som liker å jobbe under høyt trykk». Det snakket om stress både som det å håndtere flere ting på en gang og stresset med å jobbe i en tredelt turnus. En var spesielt ute etter hvor grensen går mellom overgangen fra positivt til negativt stress.

En var opptatt av at ikke alle har erfaringer med å jobbe med alvorlig syke. Så når hun snakket om pasientgruppen og situasjoner de vil møte, spurte hun dem alltid om dette er noe de kan se for deg at de vil klare å stå i på sikt.

En var opptatt av å finne ut om kandidatene hadde erfaring med denne pasientgruppen for å vite om de passet å være der og om de klaret å stå i de vanskelige situasjonene som vil oppstå. Hadde de erfaring med denne pasientgruppen og visste de at de ville klare det? Selv om de spurte om dette, var det ikke slik at de uten erfaring ikke fikk jobben, men at erfaring kunne være en positiv faktor.

Flere av dem jeg intervjuet er leder for avdelinger hvor de ansatte ansettes i tredelt turnus. Tre av dem sa at de var opptatt å spørre om kandidatene hadde helse til å jobbe tredelt turnus. Det var ingen som sa at de spurte direkte om fravær, men at det kunne komme frem i samtalen når de spurte om helse. En sa at hun hadde opplevd at en ikke hadde sagt noe om det og at personen først kom i ettertid og sa at hun hadde behov for å få tilrettelagt turnus. Det hadde ikke gjort noe om hun sa det i intervjuet, men hun var vel da redd for at hun ikke skulle få jobben.

Hvis det da er flere som trenger tilrettelegging er det greit å få det avklart tidlig. Den ene informanten uttrykte at hun ønsket at kandidatene skulle bli berørte av pasientene og at hun

helst ikke ville høre at de aldri «tok med pasientene hjem». Hun mente at det vil være at noen pasienter berørte oss mer enn andre, og at det kan være vanskelig «å legge fra seg» pasienten på jobb. Da blir det kanskje ekstra viktig å få vite hva de gjør når de ikke er på jobb?

Informantene var opptatt av hva de gjorde på fritiden og hvilke interesser de hadde. De brukte det til å finne ut mer om hvem personen var, men jeg vet ikke om de tenkte på det slik som teorien beskriver det.

Å tåle å stå i vanskelige situasjoner, vil ofte innebære om du klarer å kommunisere med pasienter og pårørende. Både ved å lytte, være stille og veilede og informere. Kommunikasjon blir derfor en viktig egenskap og som blir omtalt i neste avsnitt.

4.2.7 Kommunikasjon

Å være god til å kommunisere med pasienter i en sårbar fase er en viktig egenskap i sykepleie. Både hva du sier, hvordan du sier det og hvordan du fremstår i møtet er avgjørende for hvordan pasientene opplever situasjonen.

Det var kun en som spesielt trakk frem dette med språket som en viktig forutsetning for å kunne få jobb. «Vi vil gjerne ha litt ulike kulturbakgrunner, men vi har da en stor utfordring med språket. Når de begynner å gå i dybden og skal snakke med pasientene på et dypere plan, så har de ikke ordforråd til det». (Informant 4).

En var også opptatt av kommunikasjonen i selve intervjuet. Hun sa at det viktigste for henne var å treffe kandidatene og få til en god samtale. Hun snakket mye om betydningen av den gode dialogen.

En snakket også om kroppsspråket, at det hadde en betydning. Hvordan de hilste og hvordan de fremstod.

Mange la vekt på at det med kommunikasjoner er viktig. Både at det var viktig med en god dialog i selve intervjuet, men også at de fant ut om de hadde kompetanse til å kommunisere med pasientene. En kom med eksempel på en de hadde til intervju som gjorde et veldig bra intervju. Han gav uttrykk av å være svært kunnskapsrik og hadde gode interesser ved siden av. Det var en mann og det hadde de ikke så mange av, så det var også viktig.

Hun sa at det skurret litt da hun ringte referanser, men hun fikk ikke helt tak på hva det var. Hun er også en av de jeg intervjuet som likte å av og til ta en sjanse, så hun ville prøve. Det viste seg ganske raskt at han syntes det var for tøft å snakke med de palliative pasientene og han fungerte heller ikke i miljøet. Så hun sa at det klart var en feilansettelse.

To av informantene sa noe om at kandidatene kan ha lært seg fraser. De er blitt intervjuet før og ”vet hva de skal svare for å virke interessante”. En hadde hatt en til intervju som refererte til lærebøkene. Informanten hadde spurt hva som er god sykepleie og hva som legges i det, og kandidaten hadde svart med å si hva lærebøkene sa om det. «Men hun selv klarte ikke å omforme det til sitt eget. Så hun ble sittende helt hjelpeløs egentlig, da vi begynte å gå litt nærmere» (Informant 4). Hun forklarte dette med at denne personen var helt nyutdannet, det var en stresset situasjon og alle er ikke like flinke til å selge seg selv.

I dette kapittelet har jeg vist hvilken kompetanse informantene synes der er relevant å finne ut av i intervjuet. Det som også alle snakket om var det at de ville se om de passet inn. Jeg skal i nå vise hva de la i det og hvordan de brukte intervjuet til å finne ut av det.

4.3 Å passe inn

Jeg hadde ikke et eget spørsmål om det å passe inn, men alle informantene nevnte dette selv. Alle sa noe om å passe inn. Mange sa at det var noe av det viktigste. Men en sa også at det å se etter en som passer inn, har vært det som har styrt henne veldig til nå. Hun sier at det nok også har vært grunnen til at hun har gjort noen feilansettelser. Hun mener derfor at det å passe inn må komme sekundært. «jeg trenger en som har motivasjon, en som er selvgående og som er litt entusiastisk. En som brenner litt for faget sitt». (Informant 8). Det var veldig viktig for henne å ha klare mål for hva hun trengte og hva hun så etter, og at hun måtte ikke vike bort fra det. Hun sa at de hun ansetter er svært involvert i pasientene og at det er behov for kompetanse for å kunne se varselampene på når noe haster. Hun så derfor et behov for sykepleiere med kompetanse og erfaring.

Mangfold ble trukket inn av noen da de snakket om det å passe inn. Hun snakket om det som noe av det viktigste.

Jeg er ikke så opptatt av at de passer inn i miljøet, for jeg vil jo ha mangfold. Menn har jeg lite av og jeg vil gjerne ha fra andre land. Vi er alle forskjellige og kan lære av hverandre, det er veldig viktig for meg. (Informant 3)

Det var flere som hadde et ønske om å ansette menn for de mente at det ville være godt for arbeidsmiljøet. En avsluttet intervjuet med å si at fokuset på avdelingen nå er at de prøve å få inn flere menn. De hadde allerede noen menn, noe hun så var bra for gruppen deres.

En var opptatt av at det gikk an å tilpasse seg den avdelingen man kommer til. Hun sa:

man ser at folk endrer og tilpasser seg litt det miljøet de kommer til. Vi hadde spesielt en vi hadde vurdert ut fra holdninger, verdier og væremåte, så viste det seg at hun rett og slett hadde forandret seg. I positiv forstand. (Informant 4)

En sa at hun er selvsagt opptatt av å ha de best kvalifiserte, men hvis det står mellom to som er faglig likt kvalifisert, prøvde hun å se hvordan den personen passer inn i miljøet.

En var svært opptatt av å finne en person hvor det grunnleggende var å ville hjelpe. Hun sa om seg selv, at hun var svært tydelig under intervjuet i hva hun ønsket. Hun sa at hun nok kunne virke litt streng. Hun sa « jeg sier at for meg er det viktig at vi er her for pasientene. Hvis det ikke er hovedfokus, så passer du ikke inn her» (Informant 1).

Å passe inn sees i forhold til det å passe inn i et miljø. Så det å være bidragsyttere inn i et miljø og inn i et team var viktig. Vi ser at det å passe inn og det å jobbe i team går litt i hverandre, så neste kapittel handler om teamarbeid.

4.3.1 Teamarbeid

Det var flere av informantene som trakk frem teamarbeid som noe av det viktigste. Som en sa: «det er veldig viktig hos oss å ha en teamfølelse, det å kunne jobbe i team. Det snakker jeg mye om i intervjuet» (Informant 9).

Noen snakket om teamarbeid, mens andre snakket om arbeidsmiljø. En sa at en av de kvalifikasjonene hun så etter var om de hadde egenskapene til å jobbe i team. For som hun sa; «det blir mye teamarbeid, vet du» (Informant 5). For å finne ut om de hadde denne egenskapen, ba hun dem fortelle om seg selv, hvem de er, hva de mener de har av verdier og holdninger. Og så fant hun ut om det stemte overens med hva de trengte hos dem. De ansatte jobber tett sammen om pasientene, noe som krevd et godt samarbeid. En sa at hun var opptatt av at når de er på jobb, kan de jobbe med alle.

Vi har en kultur for veldig godt samarbeid. Vi skal hjelpe hverandre, vi skal ikke ha disse store stjernene som skal skinne. Vi er opptatt av å vinne kampen sammen, og hvis noen de ikke er villig til å bidra der, som er i tvil om det, så vil jeg ikke ansette.

(Informant 6)

Hun samme sa «har du en god ansattgruppe får du gode sykepleiere. Har du en ansattgruppe som er villig til å jobbe sammen og samarbeide, så kommer du langt» (Informant 6).

Vi ansetter ofte i nokså korte vikariater, og det er ikke alt du kan avdekke i et intervjuuansett, så i verste fall klarer vi kanskje å luke ut og ta tak i det inne den tid» (Informant 6).

En fokuserte på at de hadde jobbet mye med selvrefleksjon i avdelingen. Hun var opptatt av at alle var bidragsytere til et godt arbeidsmiljø. Hun snakket om dette i forbindelse med at de har jobbet mye med å få til at det skal være «stor takhøyde» og at mangfold skal aksepteres.

Samtidig var de opptatt av å ansette de som kunne jobbe selvstendig også.

Det var en som skilte seg ut ved at hun var mye mer opptatt av at de kunne jobbe selvstendig enn at de fungerte bra i teamet. Hun var veldig avhengig av at dem hun skulle ansette var dem som kunne jobbe selvstendig og ikke hadde behov for å forholde seg til så mange sosialt. Hun sa at hun måtte sjekke ut at de ikke var helt avhengig av det sosiale på jobb.

Teamarbeid og det å kunne bidra positivt inn i miljøet var viktig for informantene.

4.3.2 Interesser

Det var flere av informantene som var opptatt av kandidatenes fritidsinteresser.

En sa: «jeg spør alltid om hva de gjør på fritiden, for jeg er interessert i disse menneskene som sitter foran meg» (Informant 2). En av informantene syntes det var interessant hvis de hadde noen spesielle interesser, noe som skilte seg ut og ikke var så vanlig. Hun syntes også at det var en fordel om de likte å holde seg i form.

4.3.3 Forventninger

Det kom også frem i intervjuene at lederen hadde klare forventninger til kandidatene. Det var flere som sa at de var opptatt av å fortelle om pasientgruppen og ut fra det snakke om hva som var forventet av dem som skulle få jobben. Det var spesielt hun ene som var leder på en avdeling hvor det hadde vært mange utskiftninger. Hun var veldig klar på at de hun intervjuet ble bevisste på hva som var forventet av dem, og hva rollen deres skulle være. Samtidig var hun opptatt av å fortelle at rollen kunne fange mye og at det derfor også var opp til hver enkelt å fylle den med relevant innhold.

En hadde ganske sterke forventninger som hun uttrykte ved å si at hun ønsket den beste sykepleieren til denne stillingen. «jeg sier ofte i intervjuet at jeg vil ha den beste sykepleieren til denne jobben. Jeg merker da at mange sier, joda, men mens andre sier; det vil jeg gjerne være med på!» (Informant 1).

Hun samme sa « hvis du skal jobbe her så forventer jeg..... Da synes jeg det er mye lettere å gå tilbake senere når jeg skal ha oppfølgingsamtaler. Husker du at vi har snakket om det før?» (Informant 1).

Når det gjaldt å få tak i det som var viktigst for dem, var en av informantene opptatt av å få vite at de var bevisste på hva slags rolle de hadde søkt på. Hun var hun bevisst på dette fordi erfaring viste at det kom overraskende på mange hva rollen skulle være. Derfor hadde hun hatt nokså stor «turnover» og ønsket å gjøre noe med det. På bakgrunn av dette var hun opptatt av å ha klare mål, vite om de var interessert i å jobbe selvstendig, vite at de hadde faglig kompetanse og forståelse for rollen.

En sa at det som har gått galt hos dem er at de som får jobben ikke helt vet hva de går til. Det er en krevende avdeling og det kreves at du tåler stress. Da er det ikke alle som klarer å henge med.

En sa at de stilte mange spørsmål og gav mye informasjon. Hun fortalte om avdelingen og om hvilken pasientgruppe de har og hvilke møter de kunne få. Dette er en avdeling hvor pasientene i tillegg til sin kreftsykdom har mye i bagasjen som hun sa. Dette var noe hun snakket mye med kandidatene om, slik at de ikke skulle bli noe usikkerhet rundt forventningene til de som ble intervjuet.

Det var også to som spesielt var oppmerksomme på forventningene til seg selv. De hadde vært på lederkurs og lært om viktigheten av å sette seg ned på forhånd å tenke på hva de ville oppnå og hvordan de ville fremstå.

Flere fortalte at de har avdelinger hvor det er stor utfordringer i møter med pasienter. Pasientene kan være unge, kanskje like gamle som deg selv, noe som kan være vanskelig. Hun ene var da opptatt av å fortelle at hun ikke forventer at kandidatene skal kunne håndtere det med en gang, men om det var noe de så for seg at de kunne håndtere på sikt.

4.3.4 Trygge valg

Mange av informantene var opptatt av å gjøre trygge valg.

Det var flere som sa at når de skulle ansette sykepleiere i faste stillinger, ansatte de aldri noen de ikke visste hvem var. Enten hadde de vært hos dem som studenter, eller det var noen de kjente til, eller så var de allerede vikariater og søkte på de faste stillingene.

En sa at hun også likte å ta en sjanse ved å tørre og satse på de nyutdannede. Hun snakket spesielt om en kandidat. Hun hadde en dårlig søknad, litt dårlig språk, utenlandsk navn, men hun ville ta henne inn til intervju. Det viste seg at dette var en veldig bra person og en av de beste ansettelsene hun hadde gjort. Hun gjorde ikke dette når det var faste stillinger, men når det var vikariater var hun glad i å ta noen sjanser. Det var en som sa at hun også ansatte ukjente i faste stillinger. Hun opplevde at hun ofte fikk bedre søkere til faste stillinger og at det da er dumt å ikke tørre å ta andre enn interne. Hun mente at de da ville gå glipp av gode sykepleiere.

En sa at hun hadde ansatt en uten å ha et intervju med henne. Hun skulle ansatte en person og hadde fått en søker som hadde vært student på en annen avdeling. Informanten kjente flere som jobbet på denne avdelingen og spurte derfor en av dem hun stolte på om denne søkeren. Hun hadde kun en liten prat med henne og stolte på det som var blitt sagt. Og som hun sa; «det er kanskje ikke så bra, men jeg angrer ikke» (Informant 1).

De var likevel opptatt av at de hadde en sikkerhetsventil, ved at dem de ansatte og ikke kjente til på forhånd, oftest ble ansatt inn i vikariater. Dette gjør at lederne kan la være å forlenge deres ansettelse når vikariatet går ut, hvis det skulle vise seg at det inntrykket de hadde fått på intervjuet ikke stemte. Mange av informantene ansatte sykepleiere som allerede var hos dem i vikariater eller studenter. De opplevde at dette var et trygt valg fordi de visste hva de fikk og det var ikke behov for mye opplæring. Men en sa også at hun opplevde at når det ble lyst ut faste stillinger, fikk hun flere interessante søkere. Hvis hun da skulle da bare skulle gjøre trygge valg, var hun da redd for at hun gikk glipp av noen veldig gode hvis hun bare gikk for det trygge valget.

Trygge valg var noe de oftest foretrakk, fordi de da stort sett visste hva de fikk. Samtidig som De var opptatt av å finne «den rette», noe de syntes at de ofte fikk til.

Jeg har nå beskrevet funnene mine om hvordan ledere i kreftomsorgen bruker intervjuet for å rekruttere relevant kompetanse. Jeg ønsker i neste kapittel å diskutere hovedfunnene og med det å svare på problemstillingen.

5 Diskusjon

I dette kapittelet vil jeg drøfte hovedfunnene i undersøkelsen og relatere disse til forskningslitteratur presentert i tidligere kapitler.

Oppgavens problemstilling var som følger: Hvordan bruker ledere i kreftomsorgen jobbintervjuet for å rekruttere relevant kompetanse?

Så hva blir intervjuene brukt til?

Hvis vi tar utgangspunkt i Busch' (2012) definisjon av relevant kompetanse som kunnskap og ferdigheter, viste dataene fra min undersøkelse at jobbintervjuet i hovedsak blir brukt til å kartlegge kandidatens ferdigheter, dvs. evne til å utføre en bestemt handling i praksis. Det lar seg vanskelig gjøre å få undersøkt hvordan sykepleierne utøver praksis i selve intervjuet, så informantene brukte intervjuet til å avdekke ferdigheter og sosiale kompetanse gjennom å snakke om verdier. Dette samsvarer med funnene i artikkelen til Rogstad og Sterri (2018) om at evnen til signalisere de sosiale kodene er avgjørende for å få jobb.

Videre viste dataene at det som ble vektlagt som relevant kompetanse/ferdigheter i jobbintervjuet, var følgende tre faktorer. (1) sosial kompetanse, (2) personlig egnethet og (3) det å passe inn i jobbfellesskapet. Men før vi ser nærmere på disse faktorene skal jeg si litt om selve den tekniske gjennomføringen av intervjuet.

5.1 Bruk av egen tilpasset mal

Flere av mine informanter brukte deler av OUS sin intervjuguide, men de hadde nokså ustrukturerte intervjuer. De hadde likevel klart for seg hva de ønsket med jobbintervjuet og opplevde at de fikk dette til i stor grad. Martinsen, (2014) sier at den som intervjuer bør stille de samme spørsmålene til alle kandidatene slik at de gjennomgår intervjuet på mest mulig lik måte. Det anbefales også at det er flere enn en som er med og intervjuer. Det var kun en av mine informanter som sjeldent hadde intervjuet sammen med en annen, alle de andre var svært opptatt av å ha tillitsvalgt og/eller nestleder med. De fleste var opptatt av samspillet i intervjuet, og derfor ble intervjuet forskjellige. Dette er jo også naturlig å tenke seg skjer siden kandidatene er forskjellige.

I veilederen til OUS (Vedlegg 2) kan en lese om råd for hvordan et intervju skal gjennomføres. Der står det flere ting du bør unngå å spørre om, som blant annet at du bør unngå å spørre etter svake og sterke sider. Det var det heller ingen av informantene som sa at de spurte om. Det kan være at det ble spurt om selv om det ikke ble snakket om i intervjuene, men det var i alle fall ingen som vektla det. De kunne innkalle til annengangsintervju hvis det ble behov for det, men det viste seg å være helt uvanlig. Det var en som skilte seg ut her, ved at hun hadde hatt et annengangsintervju. Dette er med på å bekrefte at de opplever at de får det de er ute etter første gang. De opplevde oftest at den personen de ansatte var slik de hadde forventet og derfor sjeldent opplevde at de gjorde feilansettelser. En kan stille spørsmål om det da er noe poeng i å bruke mer tid og ressurser på noe de mener fungerer?

I henhold til Martinsen, (2014) viser forskning at strukturerte og situasjonelle intervju har høyest validitet og er mest effektive å bruke for å finne den rette kandidaten. Videre beskriver Baklund (2005) i sin artikkel noen sentrale elementer som bør brukes i en jobbanalyse for å finne den sykepleieren som er best egnet. Den blir brukt i USA og hun hadde ikke funnet tilsvarende jobbanalyse her i Norge. Det var ingen av mine informanter som brukte situasjonelle intervjuer. Dette samsvarer med funnene til Martinsen, (2014) og til Rogstad og Sterri, (2018) som viser at det som mest vanlig å bruke er delvis strukturerte intervjuer.

Askeland og Aadland (2017) påpeker at ledere ikke har helt frie tøyler i en rekrutteringsprosess fordi valget av hvem som skal ansettes også må vurderes ut fra verdiene organisasjonen er bygget på, og i forhold til en overordnet målsetting og de strategier man velger for å nå målene (Askeland og Aadland, 2017). Selv om de ikke har helt frie tøyler, viste mine funn og tidligere forskning at hver enkelt leder opplever å ha stor frihet til å velge sine kandidater (Rogstad og Sterri, 2018). En av informantene sa at verdiene i organisasjonen stod i samsvar med hennes egne verdier. Verdiene hadde aldri vært et fokus i den klinikken hun hadde vært i før, men etter at hun begynte i ny klinikk, fikk verdiene mer plass og det gjorde noe med henne selv også. Det kan være at dette er noe de andre lederne også opplevde, men det har jeg ikke grunnlag til å si noe om. Selv om teorien sier at det er de strukturerte og situasjonelle intervjuene som er å foretrekke, viser forskning at det ikke er så vanlig å bruke. Det er mest vanlig å bruke ustrukturert jobbintervju i kombinasjon med vurdering av kandidatens CV (Martinsen, 2014). Rogstad og Sterri (2018) har undersøkt organisasjoner i ulike fagfelt og finner at intervjuene gjennomføres nokså ustrukturert. Selv om lederne hadde emner og spørsmål de skulle ta opp, ble intervjuet til i møte mellom partene (Rogstad og

Sterri, 2018). Slik var det for mange av mine informanter også. Men det var en som skilte seg litt ut. Hun hadde erfart at hun hadde gjort en del feilansettelser, og var derfor opptatt av å holde seg til de målene hun hadde satt seg før intervjuet. Hun hadde ikke mye erfaring med bruk av intervjuguide, men var blitt klar over viktigheten av det nå.

Alt i alt samsvarer mine funn med annen forskning. Ledere i kreftomsorgen bruker jobbintervjuet til å kartlegge kandidatenes ferdigheter og verdier. De gjør dette på en ustrukturert og intuitiv måte, og opplever at de lykkes godt med denne måten å gjennomføre intervju på.

5.2 Nærmere avklaring av ferdighetskompetanse

I kapittel 2.3 gjorde jeg rede for hva som anses som relevant kompetanse for (kreft)sykepleiere. Sykepleiefaglig kompetanse kan beskrives som personlige kvalifikasjoner og oppgaver som sykepleieren skal mestre (Reitan, 2017). Og to viktige dimensjoner i kompetansen er som beskrevet i teorikapittelet kunnskaper og ferdigheter (Busch, 2012).

Hvis en har en videreutdanning i kreftsykepleie, får man tittelen kreftsykepleier. En kreftsykepleier er en autorisert sykepleier med minimum to års klinisk praksis som har gjennomført videreutdanning i kreftsykepleie med 60 studiepoeng (Reitan, 2017). Disse ferdighetene omtaler Reitan i sin bok som praktisk og sosial kompetanse. Det vesentlige elementene i den praktiske kompetansen er å involvere seg i pasientene, og å være tilstede og ta på seg rollen som pasientens talsperson. Den sosiale kompetansen er å inneha en orientering mot andre, empati, kommunikasjonsferdigheter, mot og selvtillit. Hun skriver at «god kommunikasjon og samhandling med kreftpasienter og deres pårørende er grunnleggende for utøvelse av god sykepleie» (Reitan, 2017, s.104). Felles for både den praktiske og sosiale kompetansen, er et sterkt fokus på pasienten og hans/hennes behov. Dette samsvarer med Kari Martinsens påpekning av historien om den barmhjertige samaritan som i et historisk perspektiv har blitt brukt som en eksempelfortelling for god sykepleie, og en grunnfortelling i omsorgsetikken (Martinsen, 2000). Hun snakker også om det faglige kallet hvor barmhjertighet og kjærlighet blir trukket frem som viktige verdier.

Det viste seg i mine funn at den teoretiske kunnskapen var avklart før intervjuet og fikk derfor mindre betydning i selve intervjuet. Det som ble viktig i intervjuene var derfor å få avklart

ferdigheten. Siden det er vanskelig å vite hvordan sykepleiere utøver praksis, ble det viktig for informantene å få vite noe om hvem personen er og hvilke verdier de har.

Hvilke verdier var det så mine informanter trekker fram som viktige og derfor prøver å avdekke i jobbintervjuene. Som nevnt innledningsvis i dette kapitlet er de tre viktigste ferdighetene (1) sosial kompetanse, (2) personlig egnethet og (3) det å passe inn i jobbfellesskapet. Hvordan samsvarer dette med ferdighetene som beskrives av Reitan og Martinsen? For å svare på det må jeg se litt nærmere på hva de legger i disse vide beskrivelsene av ønskede egenskaper.

5.3 Indirekte avklaring av verdier

American Association of Colleges of Nursing (AACN) har utarbeidet fem kjerneverdier for sykepleieprofesjonen. Disse verdiene er som tidligere beskrevet: altruisme, autonomi, menneskelig verdighet, integritet og sosial rettferdighet. (Busch, 2012). Det er ikke så lett å vurdere i hvilken grad disse er forskjellige fra de verdiene Reitan og Martinsen trekker fram ettersom alle begrepene er svært vide og lite konkrete. Det synes likevel som at begrepene 'kjærlighet og barmhjertighet' skiller seg ut ved at de krever ikke bare et profesjonelt, men også et privat engasjement i pasientene.

Jeg starter med Reitans beskrivelse av sosial kompetanse: sosiale kompetansen er å inneha en orientering mot andre, empati, kommunikasjonsferdigheter, mot og selvtillit.

Flere av informantene nevnte kommunikasjon. Både som informasjon som ble gitt i intervjuet, men også som en viktig egenskap i møte med pasientene. De var derfor opptatt av hvordan de omtalte pasientene. Det ble veldig viktig for dem. Om de kunne snakke norsk og kunne det faglige språket var det ikke så vanskelig å få tak i intervjuet, men om de klarte å kommunisere med alvorlige syke, var det vanskeligere å finne ut av. En av informantene hadde erfart at en hun ansatte ikke ville snakke med de som var i en palliativ fase, det vil si at pasienten kun får lindrende behandling. Det gjør det vanskelig på en avdeling med bare kreftpasienter.

Å inneha en orientering mot andre, var noe alle informantene var opptatt av. Dette ble omtalt på forskjellige måter. For eksempel kunne det omtales som det å være utholdende sammen med pasienten, å følge dem gjennom et forløp i kreftbehandlingen. Det ble det snakket om i forbindelse med å ville hjelpe. Videre var det ingen tvil om at alle var opptatt av at de som

skulle få jobben hadde et ønske om å hjelpe pasientene. Respekt ble nevnt av mange av informantene, både for pasientene og kollegaer, og både når det gjaldt hvordan pasienten er og hvordan de omtales. Her var informantene opptatt av å komme med eksempler fra praksis for å høre hvordan jobbsøkerne ville løst oppgavene og hvorfor de ville løst dem slik. Informantene likte når de snakket fint om pasientene og viste at de hadde et engasjement for å ville jobbe med denne pasientgruppen.

I boken *Øyet og kallet* skriver Martinsen, (2000) at man ikke skal undervurdere sykepleierens kunnskap om å kunne beherske de tekniske prosedyrene, men at sykepleien har lite for seg hvis det kun blir teknikk.

Empati ble spesifikt nevnt av en av informantene. Hun var opptatt av at de som skulle jobbe der hadde empati ved at de som skulle jobbe hos henne ble berørt. Hun ville ikke høre at de «aldri tok med seg pasientene hjem». Selvtillit ble også bare nevnt av en av informantene i intervjuet. Hun ønsket en som gav uttrykk for å være sikker på seg selv, men ikke for sikker. Hun sa det var en balansegang. Mot ble også kun nevnt av en informant fordi det var en av verdiene i klinikken der hun jobbet. To informanter uttrykte at de ønsket å ansatte noen som hadde litt «bein i nesa» og som kunne tale pasientens sak. Integritet som handler om profesjonens etiske koder og standarder ble ikke nevnt spesifikt. Dette kan ha med å gjøre at det ikke ble stilt noen spørsmål om det.

Verdiene som løftes fram av Martinsen, dvs. kallet, barmhjertighet og kjærlighet, ble ikke brukt av det store flertallet av informantene. Det var kun en av informantene som snakket om kallet. Da som et spørsmål om det er blitt borte blant sykepleieren. Kallet har historisk sett hatt stor betydning for sykepleien (Martinsen, 2000), men for mine informanter var det ikke et viktig begrep. Kallet forbindes av mange som en troshandling og har derfor vært utsatt for store diskusjoner. Barmhjertighet trekkes frem som en viktig verdi i sykepleieprofesjonen av flere. (Martinsen, 2000, Aadland og Skjørshammer, 2017). Det var ingen av informantene som snakket spesifikt om denne verdien. For noen år siden var barmhjertighet en av de nedskrevne verdiene i min klinikk, men den måtte byttes ut på grunn av for sterke negative reaksjoner fra de ansatte. Det kan synes som at dette er verdier som er på vei ut av det etiske grunnlaget for sykepleien. Kanskje skyldes det en profesjonalisering av yrket, dvs at sykepleieses på som en jobb, som skal avveies mot andre hensyn i livet som familie, fritid og egenutvikling, og ikke som en forventning om at man skal sette hensynet til andre foran hensynet til seg selv (og sine nærmeste). En mer nøytral formulering av noe av det samme er

kanskje begrepet altruisme (jfr AACN), men dette begrepet ble heller ikke nevnt av noen av informantene.

Det var også noen verdier/egenskaper informantene nevnte som ikke gjenspeiles i teorien som relevant kompetanse for kreftsykepleiere eller sykepleiere generelt. Det er interessant at de to verdiene flest informanter snakket om var raushet og trygghet. De er ikke trukket frem spesifikt i teorien som kjerneverdier. Flere informanter hadde etablert egne verdier i avdelingen og tok utgangspunkt i disse. Raushet ble trukket frem som en viktig verdi i avdelingen både i forhold til pasientgruppen og til teamarbeidet. Trygghet ble snakket om i forbindelse med at de ønsket at det skulle være trygt å kunne spørre om hjelp å gi beskjed hvis det var noe de ikke kunne. Trygghet, sammen med respekt og kvalitet, er derimot en av verdiene til OUS. Verdien ærlighet ble snakket om av flere, men bare i forbindelse med kontroll av referanser. De ønsket ærlige referanser, noe de erfarte at de ikke alltid fikk. Andre verdier som ble trukket fram av enkelte informanter, og som ikke er nevnt i teorien, er tillit, åpenhet og ydmykhet.

5.4 Avdekking av personlig egnethet og det å passe inn

For å finne ut om kandidatene var personlig egnede og passet inn, stilte informantene spørsmål og hørte på hva som ble sagt og hvordan det ble sagt. De brukte intervjuene til å kartlegge hvilke verdier jobbsøkerne hadde, og til å få vite noe om personens tanker og følelser (Einarsen og Skogstad, 2016). Informantene snakket også om å ikke undervurdere magesfølelsen, men at den ikke måtte ta for mye plass. Dette stemmer godt overens med Rogstad og Sterris (2018) funn i sin undersøkelse at de var selvsikre når det gjaldt troen på egen magesfølelse.

Det å bidra positivt inn i miljøet eller å passe inn var informantene svært opptatt av. Å bidra positivt inn i arbeidsmiljøet er en av kjerneverdiene, sosial rettferdighet, som er beskrevet i boken til Busch, 2012. En snakket varmt om den gode kulturen de hadde for samarbeid i avdelingen og var opptatt av å finne en som passet inn i den. Hun sa at hun derfor likte å ansette de som var nyutdannet fordi de er det lettere å forme. Som helt nyutdannede er vi svært lærevillige og vi tar til oss alle inntrykk og vi lærer av den kulturen vi blir en del av (Grimsø, 2004). Denne vektleggingen er likevel ikke forbausende. Teamarbeid er en viktig organisasjonsform i profesjonelle virksomheter, også i sykepleien. Selv om mange jobber selvstendig, er det økende behov for samarbeid (Busch, 2012). Det var to som skilte seg ut når

de snakket om å passe inn. Den ene hadde stort fokus på mangfold og at det å passe inn ikke var så viktig. Den andre informantene snakket om at det å passe inn må komme sekundært og at det viktigste var at de var egnet til stillingen.

Personlig egnethet er et velkjent begrep og brukes i mange jobbannonser (Baklund, 2005), men det er vanskelig å si akkurat hva som legges i det. Det ble også nevnt i artikkelen til Rogstad og Sterri hvor en av informantene sa at han ikke helt hadde skjønt hva de la i personlig egnethet (Sterri og Rogstad, 2018). Selv om mine informanter sa at personlig egnethet var viktig, var det ikke slik at de kom med en rekke punkter over hva det vil si å være personlig egnet. Når de snakket om personlig egnethet, forklarte de det med at det er noe de ikke kunne lese ut fra CV og søknad. Dette samsvarer med det Rogstad og Sterri fant ut i sin undersøkelse, som sier akkurat det samme. Lederne ville finne ut hvem denne personen er (Rogstad og Sterri, 2018). Grimsø (2004) understøtter også viktigheten av å møtes ansikt til ansikt. Men hva er dette som de ikke kan lese i søknaden og CV? Er det å være personlig egnet summen av et sett med verdier?

Altruisme, kallet og barmhjertigheten har tradisjonelt hatt mye fokus i teorien. Som sagt er disse begrepene lite sentrale for informantene. Men hvis en ser på helheten i hva de uttrykker som viktig, er det et veldig sterkt pasientfokus hos svært mange av dem. Viser dette at de egentlig snakker om det samme? Snakker alle om kallet og barmhjertigheten, bare uttrykt med andre ord?

5.4 Sammendrag

Jeg har i dette kapitlet diskutert hvordan ledere i kreftomsorgen bruker jobbintervjuet for å rekruttere relevant kompetanse. Jeg har diskutert hovedfunnene i undersøkelsen og relatert disse til forskningslitteratur som ble presentert i tidligere kapitler.

Jeg skal i neste kapittel oppsummere det hele for så å avslutte med noen etterord i kapittel 7.

5 Oppsummering

Jeg ønsket i denne oppgaven å svare påfølgende problemstilling;

Hvordan bruker ledere i kreftomsorgen jobbintervjuet for å rekruttere relevant kompetanse?

Mine funn stemmer overens med annen forskning som sier at det er mest vanlig å bruke nokså ustrukturerte intervju. Teorien anbefaler å bruke situasjonelle intervjuer for å finne de rette kandidatene, men det viser annen forskning og mine funn at ikke gjøres i praksis (Martinsen, 2004, og Rogstad og Sterri, 2018). Informantene intervjuer sjeldent alene og bruker en tilpasset mal. De stiller spørsmål og hører på hva kandidatene sier og hvordan de sier det. De ønsker å bruke intervjuet til å finne ut hvem som sitter der foran dem, noe de ikke kan lese ut fra CV og søknad.

Mine funn viser at den relevante kompetansen ledere hovedsakelig ser etter, er hvorvidt personen er personlig egnet og om de vil passe inn. Alle informantene snakket om det å passe inn, og majoriteten (7 av 9) anså det som en helt avgjørende faktor. Også vurdering av personlig egenhet viste seg å være svært sentralt for mine informanter.

Mine funn samsvarer også med hva annen forskning viser på dette området ved at den sosiale kompetansen er viktigere enn den faglige kompetansen (Rogstad og Sterri, 2018). De var ute etter ferdighetene til sykepleierne. De er svært opptatt å finne ut hvorvidt kandidatene har et pasientfokus og et ønske om å hjelpe. Dette er også i tråd med viktige verdier i sykepleien. Siden det i et intervju er vanskelig å finne ut hvordan de fungerer i praksis, er de opptatt av hvilke verdier sykepleieren har. De er opptatt av å snakke om hva som er viktig for dem i deres avdelinger. De opplever at de i stor grad lykkes med å finne den som er best egnet ved å stille spørsmål og høre på hva kandidatene sier og hvordan de sier det.

Jeg kan ikke konkludere med at det snakkes mer om verdier hos ledere i kreftomsorgen sammenlignet med andre steder, men mine informanter bekrefter at verdier har et stort fokus i kreftomsorgen. Det er vanskelig å rangere verdiene hos informantene og i teorien, og det lar seg kanskje heller ikke gjøre? Når en leser i boken til Reitan og Schjølberg, (2017), forstår en at kreftsykepleie er kompleks og at det krever mye at deg som menneske. Verdiene går i hverandre og informantene snakker om verdier uten at de nødvendigvis bruker de samme ordene på dem.

Jeg vil avslutte med å si at det hele i bunn og grunn handler om verdier. De verdiene organisasjonen og lederne representerer påvirker hva de mener skal til for at en person er personlig egnet og vil passe inn. Således brukes intervjuet nettopp til å finne ut om kravet til relevant kompetanse på bakgrunn av verdier kan oppfylles. Da blir det kanskje ekstra viktig at lederne og organisasjonen har et verdifokus og er verdibevisste.

6 Etterord

Som vi ser er det hele nokså komplekst. Og det er vel ofte slik, at jo mer man lærer, jo mer ser man hvor vanskelig alt er. Det er ikke lett å finne «den rette» ut fra den korte tiden som en har til rådighet, så det er derfor fint å se at de faktisk opplever at de får dette til og at de er svært fornøyde med sine ansattgrupper.

En gjør seg noen tanker når en studerer praksis. Siden jeg har jobbet i dette fagfeltet i 20 år, ble jeg spesielt glad for å se hvor enormt stort engasjement lederne hadde for pasientene. Jeg vet ikke om dette er spesielt for kreftomsorgen, men ut fra egne erfaringer og hva som kan leses i media, er det i alle fall fokuset på kreftpasientene stor. Jeg har fulgt med og tatt vare på det Christine Koht har skrevet om sin alvorlige kreftsykdom i flere A-magasiner. Skal en tro på det hun skriver, så er kreftomsorgen helt unik. Hun sier at hun som kreftpasient bader i kjærlighet, både fra familie, venner og helsepersonell. Nå er hun en kjent person og en kan spørre seg om hun får all den oppmerksomheten fordi hun er kjent? Jeg håper og tror heller ikke det ut fra det jeg selv har erfart. Jeg husker da jeg begynte som sykepleier på en kreftavdeling, fikk vi stadig høre om vi var «headhunted» til denne avdelingen. Hvis en ser på det jeg fant i mine funn, er lederne ekstremt opptatt av å ansette de som vil jobbe med kreftpasienter, ja, som nærmest ser på det som et kall. Jeg vil ikke male dette helt rosenrødt og si at det er enkelt, men jeg har tro på at ved å ansette de som er best egnet og som passer inn, vil gjøre avdelingen bedre og dermed lettere å lede.

Jeg vil avslutte med å komme med et sitat jeg fikk fra en venninne, og som jeg synes passer godt inn her som en avslutning. Det er hentet fra boken til Jonas N. Mortensen(red.), Det personlige samfund. Personalisme i praksis.

En tidligere pleiehjemsleder sier dette; «Jeg headhuntede ikke de ansatte, men hearthuntede dem. Personalers indstilling, atfærd og ånd er af største betydning, for alt det faglige kan man lære - i modsetning til det menneskelige».

Litteraturliste

Baklund, I (2005). *Personlig egenhet;- et kvalifikasjonskrav i sykepleie*. Vard i Norden; Stockholm Vol.25, Iss 3. 55-60

Busch, T. (2012). *Verdibasert ledelse i offentlige profesjoner*. Fagbokforlaget.

Einarsen, S. og Skogstad, A (2016). *Den dyktige medarbeider. Behov og forventninger*. (2.utg). Oslo:Fagbokforlaget

Grimsø, R.E (2004). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere-og arbeidssøkeres valg av arbeidsgiver*.(2.utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Halvorsen, C.H (2017). *Verdier på veggen, i veggene eller i veien? En kvalitativ studie av verdiers betydning i rekruttering og onboarding i ideelle, humanitære organisasjoner*. (Masteroppgave i verdibasert ledelse, VID). Oslo: VID

Harris, A. (2016). Stress, mestring og helsefremmende tiltak i organisasjoner. I S.Einarsen og A. Skogstad, *Den dyktige medarbeideren*. (2.utg. s. 301-322). Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Krogh, T. (2014). *Hermeneutikk. Om å forstå og fortolke*.(2.utg.). Gyldendal Akademiske.

Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*.(2.utg.) Fagbokforlaget.

Malterud, K. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag*. (4.utg). Universitetsforlaget.

Martinesen, K. (2000). *Øyet og kallet*. Fagbokforlaget.

Martinsen, Ø. (2004). Kompetanseanskaffelse gjennom rekruttering. I L.Lai *Strategisk kompetansestyring*. (2.utg. s. 121-151). Fagbokforlaget

Martinsen, Ø. (2008). Rekruttering. I B. Kuvaas (red.). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser. Evidensbasert HRM*. (s. 69-95). Fagbokforlaget.

- Nielsen, J. C. R. & Repstad, P. (2004). Fra nærhet til distanse og tilbake igjen: Om å analysere sin egen organisasjon. I: P. Repstad (red.), *Dugnadsånd og forsvarsverker: tverretatlig samarbeid i teori og praksis* (2. utg.). Oslo: Tano.
- Oslo Universitetssykehus (u.å). Alt om oss. Mål og strategier. Hentet 30. april 2019 fra <https://oslo-universitetssykehus.no>
- Reitan, A.M, (2017). Kreftsykepleie. I A.M. Reitan og T.K. Schjølberg, *Kreftsykepleie. Pasient, utfordring, handling*. (4.utg. s. 33- 47). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Reitan, A.M. (2017). Klinisk kommunikasjon. I A.M. Reitan og T.K. Schjølberg, *Kreftsykepleie. Pasient, utfordring, handling*. (4.utg. s. 104-118). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Rogstad.J og Sterri, E.B. (2018). *Passe inn og passe til, Arbeidsgiveres vurderinger av jobbsøkere*. Tidsskrift for samfunnsforskning. Hentet fra DOI: 10.18261/issn.1504-291X-2018-01-03
- Rognstad, M-K (2001). *Verdier i endring i sykepleie*. Vård i Norden 3/2001. No.61 VOL.21 No.3 PP14-16
- Thomasen, M (2016). *Vitenskap, kunnskap og praksis. Innføring i vitenskapsfilosofi for helse- og sosialfag*. (7.utg.). Gyldendal Akademisk.
- Tvedt, J.G (2016). *Rekruttering – spiller verdier en rolle? Om verdiers rolle i rekrutteringsprosessen*. (Masteroppgave i verdibasert ledelse, VID). Oslo: VID
- Aadland, E og Askeland, H (2017). *Verdibevisst ledelse*. Oslo: Cappelen Damm
- Aadland, E og Skjørshammer, M (2017). Hvordan forske på verdier i organisasjoner? I E.Aadland og H. Askeland, *Verdibevisst ledelse*, (1.utg. s.323-362). Oslo: Cappelen Damm
- .

Vedlegg 1



Intervjuskjema ved intervju av ansatte

Denne malen er et utgangspunkt for ditt rekrutteringsintervju. Tilpass den etter de krav (fag, person og motivasjonskrav) du stiller til kandidaten i akkurat denne stillingen. Se eHåndboksdocumentet [Intervju og referansesjekk, id: 43292](#) for råd, tips og veiledning før du starter, og [Kompetansemøll med spørsmålsguide, id: 123619](#).

Intervjuskjemaet på kandidat som ble ansatt, kan arkiveres i ansettelsessaken i Public 360, på K:/sensitiv eller makuleres. Intervjuskjemaer på kandidater som ikke ble ansatt, skal makuleres.

Intervjuskjema ved intervju av ansatte		
Kandidat:	Personnummer (ekstern kandidat):	Dato:
Intervjuer:	Evt. tillitsvalgt:	
Om deg selv. Fortell litt om deg selv, utdanning og karrierevalg		
Nåværende arbeidssituasjon og oppgaver. Hvordan er din arbeidssituasjon i dag? Beskriv dine nåværende arbeidsoppgaver og erfaring		
Oppgaveløsning Hvilke arbeidsoppgaver trives du best med? Hvorfor trives du best med disse? Hvilke arbeidsoppgaver trives du mindre godt med? Hvordan håndterer du disse?		
Mål med å søke stillingen Hva er din motivasjon for å søke akkurat denne stillingen? Hva ønsker du å oppnå i denne stillingen? Hva kan du bidra med i denne stillingen?		
Fremtidsplaner Hva er dine ambisjoner og fremtidsplaner, 3-5 år frem i tid? Hva har du gjort til nå for å realisere dine fremtidsplaner, gi eksempler?		
Utfordringer i stillingen Hva vurderer du som dine største utfordringer ift denne stillingen? Kan du gi eksempel? Er det evt. behov for opplæring?		

Forventninger til arbeidsgiver Hvilke forventinger har du til oss som arbeidsgiver, og til meg som leder?
Forhold på arbeidsplassen Hva er viktigst for din motivasjon og trivsel på en arbeidsplass? Hvordan bidrar du til et godt arbeidsmiljø? Kan du gi noen eksempler på dette?
Bruk av kompetanse Hva er dine faglige styrker/faglig sterke sider? Kan du gi eksempel på når du får brukt din kompetanse fullt ut? Hvordan jobber du med å dele din kunnskap med andre? Hvordan trives du med dette?
Pasientfokus Fortell meg om en gang du hadde et spesielt godt fokus på pasientenes/tjenestemottakernes behov og tilfredshet. Hva var det viktigste du gjorde? Hva lærte du av dette? Hva er det viktigste du gjør for å ha fokus på pasientenes/tjenestemottakernes behov og tilfredshet?
Personlige styrker Kan du fortelle om noen av dine personlige styrker og utviklingsområder? Hvordan ser du at dette utgjør en styrke? Hvordan jobber du med dine utviklingsområder? Hvordan vil tidligere leder/kolleger beskrive deg? I hvilke situasjoner kommer dette tydelig frem?
Teamarbeid Hvordan bidrar du til at et team/en gruppe får løst sine oppgaver? Kan du fortelle om et case/et gruppearbeid; hvordan bidro du? Hva var resultatet?
Vanskelige situasjoner Fortell meg om en gang du opplevde en vanskelig situasjon på jobben. Hvordan opplevde du å være i denne situasjonen? Hva gjorde du for å håndtere den? Hvordan virket det på andre? Hvordan så du dette? Hva lærte du av dette?
Tilbakemeldinger Fortell meg om en gang du lærte noe spesielt av en feil eller et nederlag. Hva gjorde du senere mer av eller annerledes som følge av det du lærte? Fortell meg om en gang du lærte noe spesielt av en tilbakemelding du fikk fra en medarbeider eller pasient. Hva gjorde du senere mer av eller annerledes som følge av det du lærte?

Arbeidskapasitet og eventuelle utfordringer Hvordan er din arbeidskapasitet? Er det spesielle hensyn vi må ta dersom vi skulle velge deg? Har du behov for tilrettelegging? Hvilket forhold har du til rusmidler?
Bierverv Har du bierverv? (hvis ja, skal dette godkjennes og registreres i Personalportalen)
Annet Er det noe vi ikke har spurt om som du mener kan ha betydning for vår vurdering?
Hvorfor bør vi velge å ansette deg?

Avslutning:
<ul style="list-style-type: none"> • Sjekke papirer og dokumentasjon, og at søker har oppgitt minst to referanser. • Opplyse om at stillingen krever gyldig politiattest hvis relevant. Se id: 65960 Politiattest og skjema som må fylles ut. • For utenlandske arbeidstakere: Oppholdstillatelse/ registreringsbevis, og evt. A1- skjema (E101) • Avklare andre prosesser søkeren er i, evt. oppsigelsestid. • Opplyse om den videre prosessen og når du regner med at ansettelse vil skje. • Opplyse om at tilbud om arbeidskontrakt sendes ut per e-post og at kandidaten kan velge om retur skal skje per e-post eller post. Sjekk at du har riktig e-postadresse!
Kandidater som var på intervju, men som ikke fikk stillingen, skal ha muntlig beskjed om at stillingen er besatt.

Oppsummering:			
Vurdering av søker	Dårlig	Middels	God
Interesse for jobben - motivasjon:			
Bakgrunn (kompetanse/erfaring) i henhold til stillingsbeskrivelsen:			
Fleksibel/samarbeidsvillig/tilpasningsdyktig/endringsvillig:			

Referanser:	
Navn/stilling/arbeidsmessig forhold:	Telefon:

Sjekkliste:	Dato:
To referanser kontrollert:	
CV og dokumentasjon kontrollert:	
Autorisasjon (HPR nummer) kontrollert:	
Politiattestskjema sendt til den som ansettes:	

Fullstendig ansettelsesvedtak oversendt:	
--	--

Vedlegg 2 (Hele veilederen er ikke med her).

Veileder

Intervju, referansesjekk og valg av kandidat



Dokument-ID: 43292 **Versjon:** 20

Status: Godkjent

Fellesdokumenter - nivå 1 - OUS/Personal

Dokumentansvarlig:

Sara Kornelius

Godkjent av: Susanne Flølo

Godkjent fra:

30.01.2019

1. Endringer siden forrige versjon

Oppdatert punkt 2.2 om tillitsvalgtes involvering i rekrutteringsprosessen.

2. Innhold

2.1. Hensikt og omfang

Veilederen og maler for intervju og referansesjekk skal være en hjelp for leder i hvordan man gjennomfører en god rekrutteringsprosess.

Det er svært viktig å kunne dokumentere skriftlig at prosessen har gått riktig for seg slik at det i ettertid ikke kan reises tvil om den konkrete kvalifikasjonsvurderingen som ligger til grunn for valg av kandidat til stillingen.

2.2. Ansvar

Leder er ansvarlig for å foreta intervju av aktuelle kandidater til stillingen. Det skal alltid innhentes referanser før den aktuelle kandidaten velges. Denne veilederen og vedlagte dokumenter må brukes aktivt i rekrutteringsprosessen. Det arrangeres egne rekrutteringskurs for ledere (se Læringsportalen).

Reiseutgifter for kandidater som innkalles til intervju:

Dersom en kandidat har lang reisevei, må leder ta stilling til eventuelle reiseutgifter:

- Leder bør ta førstegangsintervju per telefon, facetime eller skype.
- Dersom kandidaten etter ett eller flere intervjuer per telefon/facetime/skype er svært aktuell for ansettelse,

innkalles vedkommende til intervju med personlig fremmøte. Leder kan dekke reiseutgifter for nøkkelpersonell, forutsatt at reisemåte og reiseutgifter er avklart på forhånd og at reisen foretas på billigste måte. Det er viktig å avtale et tidspunkt på dagen slik at utgiftene blir lavest mulig (eksempelvis ikke avtale et intervju tidlig på dagen slik at kandidaten må reise dagen før og får hotellutgifter i tillegg).

Involvering av tillitsvalgte

- Leder skal informere tillitsvalgte om tidspunkt for intervju. Før gjennomføring av intervjuene, skal leder ha avklart deltakelse under intervjuet med de tillitsvalgte. Tillitsvalgte skal også gis mulighet til å delta i oppsummeringen i etterkant av intervjuene.
- Leder sender i god tid en e-post til tillitsvalgte med CV og søknad til søkere som innkalles til intervju (en foreløpig løsning inntil dette blir integrert i ny Webcruiter). Oppskrift for dette i Webcruiter er:
- Se mer detaljer i vedlagte "Avtale om arbeidstakerorganisasjonenes deltagelse i ansettelsesprosessen" under punkt 3 Referanser, Vedlegg.
- Ved ansettelse av leger i spesialisering følges den til enhver tid gjeldende overenskomst mellom Spekter og Dnlf. **Taushetsplikt**

Alle som har tilgang til søknadene i WebCruiter og som deltar under intervjuene, har taushetsplikt.

2.3. Fremgangsmåte

1. Forhåndsvurdering
2. Intervju
3. Referansesjekk
4. Valg av person til stillingen

2.3.2. Intervju

Leder skal alltid gjennomføre et strukturert intervju.

Leder tar utgangspunkt i malene, se under vedlegg nedenfor, og tilpasser aktuelle spørsmål til den konkrete stillingen. Av hensyn til rettferdighet, kontroll og overholdelse av tidsplan er det viktig å bruke samme mal på alle intervjuene. Skjemaene inneholder viktige tema og hjelpespørsmål som sikrer en systematisk innhenting av informasjon.

Forberedelser før selve intervjuet

- Være godt forberedt.
- Ha oversikt over stillingsanalyse og stillingsbeskrivelse
- Lese søkerens papirer nøye - er informasjonen i søknad og CV fullstendig?
- Bruke vedlagte mal og lage intervuguide til jobbintervju med eventuelle tilleggsspørsmål i forhold til hva som skal

vektlegges i ansettelsen

- Forberede informasjon til kandidaten ● Kalle inn intervjudeltakerne
- Finne egnede lokaler

Hvordan starte intervjuet?

- Ønske søkeren velkommen og sørge for å skape en god atmosfære
- Presentere deg selv og evt. andre deltakere
- Gi en kort redegjørelse for tidsskjema (maks 1,5 time) og formen på intervjuet
- Gi en kort (maks 10 min) introduksjon om Oslo universitetssykehus, klinikken/avdelingen/seksjonen og stillingen

med arbeidsoppgaver

Intervjuguide til intervjuet

- Ha fokus på kompetansekravene til stillingen - Velg hvilke spørsmål du skal stille knyttet til det enkelte kompetansekrav fra stillingsanalysen og fyll dem inn i intervjuguiden. Utform spørsmålene slik at du får vite mest mulig om personens erfaring. Se eksempel på spørsmål nedenfor.
- Vurder hvilke spørsmål du ønsker å stille kandidaten på bakgrunn av kandidatens jobbsøknad. Er det huller i tidsaksen? Er det noe viktig som er generelt og utydelig beskrevet? Fyll spørsmålene inn i intervjuguiden.
- Ta også i intervjuguiden med informasjon du ønsker å gi kandidaten, eksempelvis prosessen videre og når kandidaten kan forvente svar. Gi kandidaten mulighet til å stille spørsmål.

Stille åpne spørsmål og ha et bevisst forhold til balansen mellom støttende/oppmuntrende og utfordrende/undrende spørsmål

- Fokuser på tidligere adferd/erfaring og still spørsmål som feks "Kan du fortelle om en gang ...?"
- Unngå lukkede spørsmål som har ja/nei-svar med unntak for når du har behov for å få frem fakta, når kandidaten

er vag eller du ønsker å styre en svært verbal kandidat.

- Unngå hypotetiske spørsmål med unntak for når kandidaten mangler erfaring. Ikke spør: "Hvordan vil du bidra til

godt samarbeid hos oss?" Spør heller: "Fortell om en gang du opplevde godt samarbeid på arbeidsplassen?" "Hva førte det til på arbeidsplassen?" "Hva lærte du av dette?"

- Unngå spørsmål om sterke og svake sider
- Ikke stille ledende spørsmål som inneholder sitt eget svar som feks: "Hos oss synes vi det er viktig at Hva mener du om det?"
- Ikke spørre om vedkommende er medlem av en arbeidstakerorganisasjon, politiske spørsmål og seksuell legning.

Tilsvarende gjelder for opplysninger om søkerens samlivsform og etnisk tilhørighet iht. AML § 13-4. ● Lytte aktivt, vise interesse og observere kandidaten

Eksempler på spørsmål til jobbintervju basert på 5 kompetansekrav som er valgt på bakgrunn av jobbanalysen, se mer i eHåndboks dokumentet [Utlysning av annonse i Webcruiter](#). Det er viktig å stille spørsmål slik at man får belyst om kandidaten fyller de kompetansekrav som stillingen krever. Spørsmålene må tilpasses referansesjekk.

<p>Kommuniserer åpent og viser selvinnsikt rundt egne styrker og svakheter</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortell meg om det du opplever som dine viktigste styrker. ● Hvordan ser du at dette utgjør en styrke? ● Fortell meg om en situasjon hvor du brukte denne styrken? ● Har du opplevd situasjoner hvor det du opplever som din styrke kan virke som en svakheter? ● Fortell meg om det du opplever som dine viktigste svakheter. ● Hvordan ser du at dette utgjør en svakheter? ● Fortell meg om en situasjon hvor du brukte denne svakheten? ● Har du opplevd situasjoner hvor det du opplever som din svakheter kan virke som en styrke?
<p>Deler ekspertise og kunnskap med andre</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortell meg om en gang du delte ekspertise og kunnskap med andre. ● Kan du si mer om dette? ● Hvordan tror du andre opplevde dette? ● Hvordan kunne du se dette? ● Hva lærte du av dette?
<p>Refleksjon rundt læring av erfaringer (suksess, nederlag og tilbakemeldinger fra pasienter og kollegaer)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortell meg om en gang du lærte noe spesielt av en feil eller et nederlag. ● Hva gjorde du senere mer av eller annerledes som følge av det du lærte? ● Fortell meg om en gang du lærte noe spesielt av

	<p>en tilbakemelding du fikk fra en medarbeider eller pasient.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Hva gjorde du senere mer av eller annerledes som følge av det du lærte?
<p>Fokuserer på pasientenes/ tjenestemottakernes behov og -tilfredshet</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortell meg om en gang du hadde godt fokus på pasientenes/tjenestemottakernes behov og tilfredshet ● Hva var det viktigste du gjorde? ● Hva lærte du av dette? ● Hva er det viktigste du gjør for å ha fokus på pasientenes/tjenestemottakernes behov og tilfredshet?
<p>Kontrollerer egne følelser i vanskelige situasjoner</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● Fortell meg om en gang du opplevde å være i en vanskelig situasjon på jobben. ● Hvordan opplevde du det å være i denne situasjonen? ● Hva gjorde du for å håndtere situasjonen? ● Hvordan virket det på andre? ● Hvordan så du dette? ● Hva lærte du av dette?

Følgende er viktig å merke seg

- Motivasjon for å søke denne jobben?
- Passer kandidatens mål og ambisjoner med det vi kan tilby i denne stillingen?
- Kandidatens tidligere karrierevalg og ambisjoner?
- Er det kontinuitet i CV'en (hyppige jobbskifter eller hull i CV)?
- Hvordan forholder kandidaten seg til tidligere arbeidsgivere?
- Kan kandidaten gi relevante eksempler på sin kompetanse og erfaring?
- Viser kandidatens selvinnsikt og bevissthet rundt egen kompetanse og personlige egenskaper? ● Hvordan besvarer kandidaten spørsmålene?
- Kroppsspråk og holdninger

Avslutning av intervjuet

- Sjekk om kandidaten har spørsmål, eller om det er behov for andre avklaringer ● Sjekk til slutt om kandidaten fremdeles er interessert
- Informer om hva som vil skje videre
- Be om referansepersoner når kandidaten er aktuell
- Slutfør notater etter at kandidaten har gått
- Diskuter med eventuelle andre deltakere så fort som mulig

Arkivering eller makulering av skjema?

Intervjuskjemaet på kandidat som ble ansatt, kan arkiveres i ansettelsessaken i Public 360 eller makuleres. Intervjuskjemaer på kandidater som *ikke* ble ansatt, skal makuleres.

Vær oppmerksom på at dokumentet kan være endret etter utskrift.



Veileder Intervju, referansesjekk og valg av kandidat			Utskriftsdato: 29.03.2019
Dokumentansvarlig: Sara Kornelius	Godkjent av: Susanne Flølo	Dokument-Id: 43292 - Versjon: 20	Side 3 av 5

Vedlegg 3

Intervjuguide

1. Hva er det viktigste for deg å få tak i når du intervjuer?
2. Kan du beskrive gode og dårlige erfaringer du har med intervjuer?
3. Er det noen ganger du tenker at du burde gjort det annerledes?
4. Hva kjennetegner et godt intervju?
5. Hvor viktig er buken av referanser?
6. Er du alene om ansettelsene?
7. Andre jeg har snakket med synes det er vanskelig å bruke ordet verdier og å snakke om det. Hva tenker du om det?
8. Kan du si noe om hva som pleier å stå i utlysningen?

Vedlegg 4

NSD sin vurdering

Skriv ut

Prosjekttittel

Temaet for oppgaven er jobbintervjuene i sykehus. Problemstillingen er; hvordan brukes intervjuet i en rekrutteringsprosess for må sikre at riktig person blir ansatt? Underproblemstilling; Hvilken plass får verdiene i intervjuet?

Referansenummer

470187

Registrert

11.10.2018 av Nina Sanne Seierstad - nina.seierstad@hotmail.com

Behandlingsansvarlig institusjon

VID vitenskapelig høgskole / Fakultet for helsefag / VID Oslo

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Tone Lindheim, tone.lindheim@vid.no, tlf: 91656505

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Nina Sanne Seierstad, nina.seierstad@hotmail.com, tlf: 41689699

Prosjektperiode

24.09.2018 - 02.05.2019

Status

13.12.2018 - Vurdert

Vurdering (1)

13.12.2018 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD, den 13.12.18. Behandlingen kan starte. MELD ENDRINGER
Dersom behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å

melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 02.05.19. **LOVLIG GRUNNLAG** Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a. **PERSONVERNPRINSIPPER** NSD finner at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om: - lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen - formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål - dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet - lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet **DE REGISTRERTES RETTIGHETER** De registrerte vil ha følgende rettigheter i prosjektet: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20). Rettighetene etter art. 15-20 gjelder så lenge den registrerte er mulig å identifisere i datamaterialet. NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned. **FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER** NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon. **OPPFØLGING AV PROSJEKTET** NSD vil følge opp behandlingen ved planlagt avslutning for å avklare status for behandlingen av opplysningene. Lykke til med prosjektet! Kontaktperson hos NSD: spesialrådgiver Kjersti Haugstvedt Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 5

Vil du delta i forskningsprosjektet;

Hvordan brukes jobbintervjuet for å finne «den beste» sykepleieren?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å se på hvordan jobbintervjuet brukes på sykehuset for å finne den best egnede personen i jobben.

Formål

Jeg jobber på Poliklinikken på Radiumhospitalet og er deltidsstudent på VID vitenskapelige høgskole. Jeg skal skrive en masteroppgave i Verdibasert ledelse. Temaet for min oppgave er jobbintervjuet. Jeg er nysgjerrig på hvordan intervjuet i forbindelse med rekruttering brukes og ønsker å se nærmere på det.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

VID vitenskapelige høgskole

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Enhetsledere er dem som intervjuer og har stor påvirkning i en ansettelsesprosess. Jeg jobber selv i organisasjonen og ønsker å finne ut hvordan det foregår. Jeg vil prøve å få til å intervju 6-8 enhetsledere.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg ønsker å gjøre en kvalitativt studie og ønsker derfor å komme til deg der hvor du er for å intervju deg. Jeg vil kontakte deg på forhånd for å avtale tidspunkt for intervju. Jeg kommer til å bruke lydopptak og skrive egne notater.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du vil få mulighet til å lese alt som jeg skriver ned.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 02.05.19. Jeg sletter alle opplysninger og opptak ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra VID vitenskapelige høgskole har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- VID vitenskapelige høgskole ved Tone Lindheim, Høgskolelektor.
tone.lindheim@vid.no. Tlf. 91656505. Nina Sanne Seierstad, student.
nina.seierstad@hotmail.com Tlf. 41689699
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Nina Sanne Seierstad

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

Eventu

- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca.02.05.19.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 6

Hei.

Oslo 03.10.18.

Jeg heter Nina Sanne Seierstad og jobber som kreftsykepleier med driftsansvar på poliklinikken på Radiumhospitalet. Jeg er deltidsstudent på VID vitenskapelige høgskole og skal skrive en masteroppgave i Verdibasert ledelse. Temaet for min oppgave er jobbintervjuet og problemstillingen min er: Hvordan brukes jobbintervjuet for å finne «den beste» sykepleieren?

For å få svar på dette ønsker jeg å intervjuer mellomledere i OUS. Jeg har derfor et ønske om å spørre deg om du vil være min informant?

Jeg vil anonymisere opplysningene og kommer ikke til å bruke navnet ditt i oppgaven eller si noe om hvor du jobber. Du skal få mulighet til å lese det jeg har skrevet ned fra intervjuet før jeg legger det inn i oppgaven. Det er godkjent internt og hos NSD (Norsk senter for forskningsdata).

Jeg kommer til å gjøre lydopptak og notere selv under intervjuene.

Håper du har lyst til å være en del at dette prosjektet!

Vennlig hilsen Nina Sanne Seierstad