

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE311E

Navn: Anne Kristine Marvik og Ing-Hege Nilsen

---

## Å velge de riktige frøene og gi dem gode vekstvilkår

En kvalitativ studie om rekruttering og utvikling av mellomledere i spesialisthelsetjenesten

---

Dato: 23.06.2022

Totalt antall sider: 96

## **Forord**

Denne masteroppgaven er skrevet som avsluttende oppgave på et toårig erfaringsbasert masterstudium i helseledelse; Master of Business Administration (MBA), ved Handelshøgskolen, Nord Universitet i Bodø. Studiet er utviklet i samarbeid med Helse Nord.

Det har vært to svært interessante og lærerike år, både med tanke på muligheten til å kunne fordype oss i fag innenfor ledelse, og ikke minst på grunn av den unike sjansen til å bygge nettverk, bli kjent og dele erfaringer med andre ledere i helseregionen. Vi sitter igjen med ny lærdom og mange erfaringer rikere, og vil med dette takke alle som har bidratt disse to årene.

Vi jobber begge som seksjonsledere i UNN, og med jevnlig studiesamlinger har det medført en del fravær i våre lederjobber. Vi vil derfor rette en stor takk til ansatte og kollegaer som har styrt skuta når vi har vært borte. Og en ekstra takk til arbeidsgiver og ledelsen på UNN, som har gitt oss denne unike muligheten.

Å skrive denne masteroppgaven har vært en krevende og lærerik prosess. En stor takk rettes til vår eminente veileder professor Pål Andreas Pedersen, som har guidet oss trygt gjennom hele prosessen, og som tålmodig har lyttet og gitt oss gode råd og tilbakemeldinger når vi har hatt behov for det. Tusen takk! Vi ønsker også å takke de seks informantene som velvillig stilte opp og delte av sine erfaringer med oss. I den sammenheng vil vi også takke kommunikasjonsavdelingen for velvillighet i forbindelse med opplæring og utlån av lydopptaker til gjennomføring av intervju. Avslutningsvis vil vi også takke nærmeste familie for støtte og oppbakking gjennom hele prosessen.

Tromsø, 23. juni 2022

Anne Marvik og Ing-Hege Nilsen

## **Sammendrag**

Som «navet» i en organisasjon, har mellomledere en viktig rolle i spesialisthelsetjenesten. Gode rekrutteringsprosesser som bidrar til å finne de kandidatene som kan utvikles til å fylle lederrollen på best mulig vis, er derfor særdeles viktig. Hensikten med denne studien har vært å studere hvordan rekruttering av mellomledere i spesialisthelsetjenesten foregår, og samtidig se nærmere på i hvilken grad det legges til rette for lederutvikling. Dette har vi gjort ved å gjennomføre seks kvalitative semistrukturerte intervjuer, med strategisk utvalgte informanter fra UNN. To av informantene er ledere som har rekruttert mellomledere, to har blitt rekruttert som mellomledere og to er HR- rådgivere, alle med relevant erfaring innenfor lederrekruttering og lederutvikling.

Studiens hovedfunn viser at lederinformantene som rekrutterer mellomledere tilstreber grundige rekrutteringsprosesser, men samspillet mellom lederne og HR- funksjoner framstår som mangelfullt. Det framkommer også at informantene merker nedgang i søkere til mellomlederstillinger, og at de antar å miste kandidater på grunn av økt konkurranse i markedet, og fordi sykehuset ikke innfrir forventninger til lønn. Alle informantene ønsker å legge til rette for lederutvikling, men opplæringen av nye mellomledere virker å være tilfeldig lagt opp, og til tross for at det arrangeres en rekke lederutviklingsprogram i UNN, problematiseres det at det er for lite informasjon om kursene og vanskelig å få plass. Vi ser at det todelte ansvaret mellom de enkelte fagavdelinger og HR- funksjoner framstår som utfordrende, og at manglende samspill i organisasjonen påvirker begge prosessene.

Med bakgrunn i resultatene, framkommer det at lederrekruttering og lederutvikling henger sammen på flere områder. Samspillet mellom HR- funksjoner og ledere er en viktig faktor, og det er nærliggende å tro at økt fokus på lederutvikling sannsynligvis kan virke rekrutteringsfremmende.

## **Abstract**

As the "hub" of an organization, middle managers have an important role within the specialist health services. Good recruitment processes are integral for ensuring the recruitment of candidates who can advance in the roles of middle management. The purpose of this synopsis has been to study how the recruitment of middle managers, in the specialist health service occurs, and consider the extent to which leadership development within middle management is facilitated. This was done by conducting six qualitative semi-structured interviews, consisting two leaders who have recruited leaders, two leaders who were recruited and their own recruitment processes and two HR advisers, and their role in both recruitment and leadership development.

The main findings of the study show that the managers who had recruited middle managers, strive for thorough recruitment processes. The interactions between the managers in question and HR in these processes can be deficient. In the interviews, the informants describe what appears to be a decline in applicants for middle management positions. It is assumed that a decline in candidates can be due to both increased competition in the market, and salary expectations of candidates not being met by the hospital. All informants have an ambition to facilitate leadership development aimed at middle managers. A number of leadership development programs are arranged at UNN, however there are problems regarding both lack of information concerning these courses and their timetabling. The training of new middle managers seems to be random. The divided responsibility between the individual subject departments and HR appears to be challenging, this lack of interaction in the organization affects both processes.

Based on these results, we see that management recruitment and management development are linked in several areas. The interaction between HR functions and managers is one important factor, while increased focus on leadership development is also likely to promote positive recruitment results.

## Innholdsfortegnelse

Forord .....	i
Sammendrag .....	ii
Abstract .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
1.0 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling og avgrensninger.....	1
1.2 Begrepsavklaring.....	2
1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling .....	3
1.4 Universitetssykehuset Nord-Norge .....	4
1.5 Videre oppbygging av oppgaven.....	6
2.0 Teori .....	7
2.1 Det formelle rammeverket .....	8
2.2 Arbeidsmarked .....	10
2.3 Motivasjon.....	12
2.4 Mellomlederrollen .....	13
2.5 Et organisatorisk perspektiv .....	13
2.6 Oppsummering av teoretisk ståsted.....	15
3.0 Metode.....	18
3.1 Metodevalg.....	18
3.2 Utvalg av informanter .....	19
3.3 Intervjuguide .....	19
3.4 Gjennomføring og bearbeidelse av intervju .....	20
3.5 Validitet.....	21
3.6 Reliabilitet .....	21
3.7 Metodekritikk .....	23
4.0 Empiri.....	25
4.1 Lederrekruttering.....	25
4.1.1 Personal- og organisasjonssenteret som serviceavdeling.....	26
4.1.2 Utlysning .....	27
4.1.3 Utvelgelse og intervju .....	27
4.1.4 Referanser.....	30
4.1.5 utfordringer.....	31
4.2 Lederutvikling .....	35
4.2.1 Opplæring og oppfølging .....	35
4.2.2 Formell og uformell lederutvikling .....	38
4.2.3. Mellomlederrollen- motivasjon, viktige egenskaper og utfordringer .....	41
4.3 Oppsummering empiri.....	43
5.0 Diskusjon.....	44
5.1 Samspill i rekrutteringsprosessen.....	44
5.2 Seleksjonsfasen .....	45
5.3 Dagens arbeidsmarked .....	47
5.4 Lederutvikling- et felles ansvar.....	49
5.5 Oppsummering .....	52
6.0 Konklusjon .....	54
7.0 Litteraturliste .....	58

8.0 Figurliste.....	62
9.0 Vedlegg .....	63
9.1 Vedlegg 1 Regional rekrutteringsveileder i Helse Nord RHF .....	63
9.2 Vedlegg 2 Godkjenning NSD .....	82
9.3 Vedlegg 3 Informasjonsskriv til informanter .....	85
9.4 Vedlegg 4 Intervjuguide til ledere som har rekruttert mellomledere .....	88
9.5 Vedlegg 5 Intervjuguide til mellomleder som har blitt rekruttert .....	89
9.6 Vedlegg 6 Intervjuguide til Personal og organisasjonssenteret .....	90

## **1.0 Innledning**

Dagens helsevesen står ovenfor store rekrutteringsutfordringer på alle nivå innenfor samtlige helseprofesjoner. Bakgrunnen er for det første økte forventninger til hva helsetjenesten kan bidra med når det gjelder forbedret helse i befolkningen, samtidig som befolkningen stadig blir eldre og trenger mer pleie og omsorg. For det andre gir ny forskning stadig nye muligheter for mer effektive behandlingsformer. For å kunne møte de voksende behovene, og ta i bruk nye behandlingsformer, vil tilbyderne av helsetjenester måtte rekruttere flere nye medarbeidere i årene som kommer.

Et godt og effektivt organisert helsetilbud i befolkningen, er også avhengig av gode ledere i sykehus på alle nivå. I denne oppgaven vil vi se nærmere på hvordan rekruttering av mellomledere til spesialisthelsetjenesten foregår, og hvordan det tilrettelegges for lederutvikling. I rekruttering av ledere til dette nivået, er det ofte krav og ønske om at kandidatene både har helsefaglig utdanning og erfaring, samt lederutdanning. Mellomlederen er bindeleddet mellom topp og bunn i spesialisthelsetjenesten, og har derfor en viktig rolle i organisasjonen. Det vil av den grunn være svært viktig med gode rekrutteringsprosesser, som bidrar til å finne de kandidatene som over tid kan ivareta og utvikle seg til å fylle mellomlederrollen helhetlig. Ved å i tillegg ha fokus på å utvikle de som til enhver tid bekler mellomlederroller, vil man kunne fremme effektiv og god ledelse, slik at organisasjonen på best mulig måte kan realisere de overordnede mål som er satt.

### ***1.1 Problemstilling og avgrensninger***

På bakgrunn av temaene som er presentert, har vi valgt følgende problemstilling:

*Hvordan foregår rekruttering av mellomledere i spesialisthelsetjenesten, og i hvilken grad legges det til rette for lederutvikling?*

I tillegg til å belyse lederrekruttering og lederutvikling hver for seg, ser vi også på temaene i sammenheng med hverandre, noe som framkommer gjennomgående i oppgaven.

På grunn av oppgavens omfang har vi valgt å avgrense oss til UNN<sup>1</sup>, ved å intervju to HR-rådgivere og fire mellomledere fra ulike klinikker og avdelinger i foretaket.

Vi velger ikke å gå i dybden på selve mellomlederrollen, og går heller ikke inn på utøvelsen av ledelse, men vil kort i diskusjons- og konklusjonskapittelet reflektere litt rundt variasjonen som finnes i roller mellomledere utøver. Dersom en skulle gå dypere inn på mellomlederroller ved sykehusene, måtte en søke å gruppere dem etter hvilke arbeidsoppgaver som ligger til de ulike rollene.

### ***1.2 Begrepsavklaring***

Med mellomledere mener vi her ledere som står i en hierarkisk linje mellom toppledelsen og ansatte som ivaretar primæroppgaver i sykehuset, det vil si personer som har personal- og fagansvar i driften, og som ikke rapporterer direkte til styret for sykehuset.

Lederutvikling kan beskrives på flere forskjellige måter, vi har i oppgaven valgt å definere det som å ha fokus på personlig utvikling, som fremmer og forsterker både lederens motivasjon, kunnskaper og ferdigheter, slik at rollen fylles på best mulig vis. Innenfor lederutviklingsbegrepet trekkes opplæring og oppfølging, og formell og uformell lederutvikling inn som en del av benevnelsen. Disse begrepene belyses hver for seg, og leser blir gjort oppmerksom på hvilke områder i forhold til lederutvikling det refereres til underveis i oppgaven. Lederutvikling vil for enkelthetskyld også benyttes som et felles samlebegrep om alle disse forholdene.

Som det vil bli belyst i oppgaven, kan rekruttering til ledelse skje enten ved intern eller ekstern søkning etter egnede kandidater, og vi vil kartlegge og diskutere begge typer rekruttering til mellomlederrollen.

---

<sup>1</sup> Universitetssykehuset Nord Norge benevnes i denne oppgaven som UNN.



### ***1.3 Bakgrunn for valg av problemstilling***

Vi jobber som mellomledere ved to forskjellige avdelinger i UNN Tromsø, og har gjennom årene gjort oss erfaringer tilknyttet lederrekruttering og lederutvikling. Inntrykkene vi sitter igjen med, er at det er utfordrende å rekruttere mellomledere, og at det ofte rekrutteres fra egne avdelinger. Ut fra de erfaringene vi selv har, kan det virke som om grundigheten i rekrutteringsprosessene er varierende, og vi undrer oss over hvordan praksisen i spesialisthelsetjenesten er, om det gjøres rimelig likt mellom avdelinger, eller om det er stor variasjon innenfor samme organisasjon.

UNN sier at lederutvikling er i fokus, men vi har selv erfart at det ikke er like opplagt å vite hvilke tilbud som finnes for avdelinger som skal rekruttere mellomledere, og hvor hjelp og støtte kan fås. For en nyansatt mellomleder, kan det oppleves overveldende med alle oppgaver og arbeidsoppdrag som skal ivaretas. Opplæringen av nye ledere kan framstå som lite systematisert, og overlapping i oppstartsfasen er ingen selvfølge. Det arrangeres ulike kurs og opplæringsprogram, men det er uklart for oss hvem som kan delta på disse, og hvordan dette egentlig er lagt opp. På sykehusets hjemmesider er det ikke lett å finne systematisk informasjon om aktuelle kurs og opplæringsprogram for nye og for veletablerte ledere.

UNN har som de fleste andre organisasjoner, stab- og støttefunksjoner som skal bistå mellomledere på ulike områder, og blant disse et Personal- og organisasjonssenter, som for mange er kjent som HR- avdeling<sup>2</sup>. Vi har ulike erfaringer med bistand fra senteret, og synes i utgangspunktet det er litt utydelig hva senterets rolle egentlig er når det gjelder lederrekruttering og lederutvikling. Det er derfor også interessant for oss å finne ut mer om hvordan HR- avdelingen, eller Personal- og organisasjonssenteret tenker om egen praksis, og hva sykehusets avdelinger og enheter som driver med rekruttering og utvikling av ledere, mener om tjenestene senteret tilbyr.

---

<sup>2</sup> Etter hvert har Human Resource (HR) etablert seg som betegnelse på personalorganisasjonssenheter i større institusjoner og foretak i norsk dagligtale. I denne oppgaven følger vi denne tradisjonen.

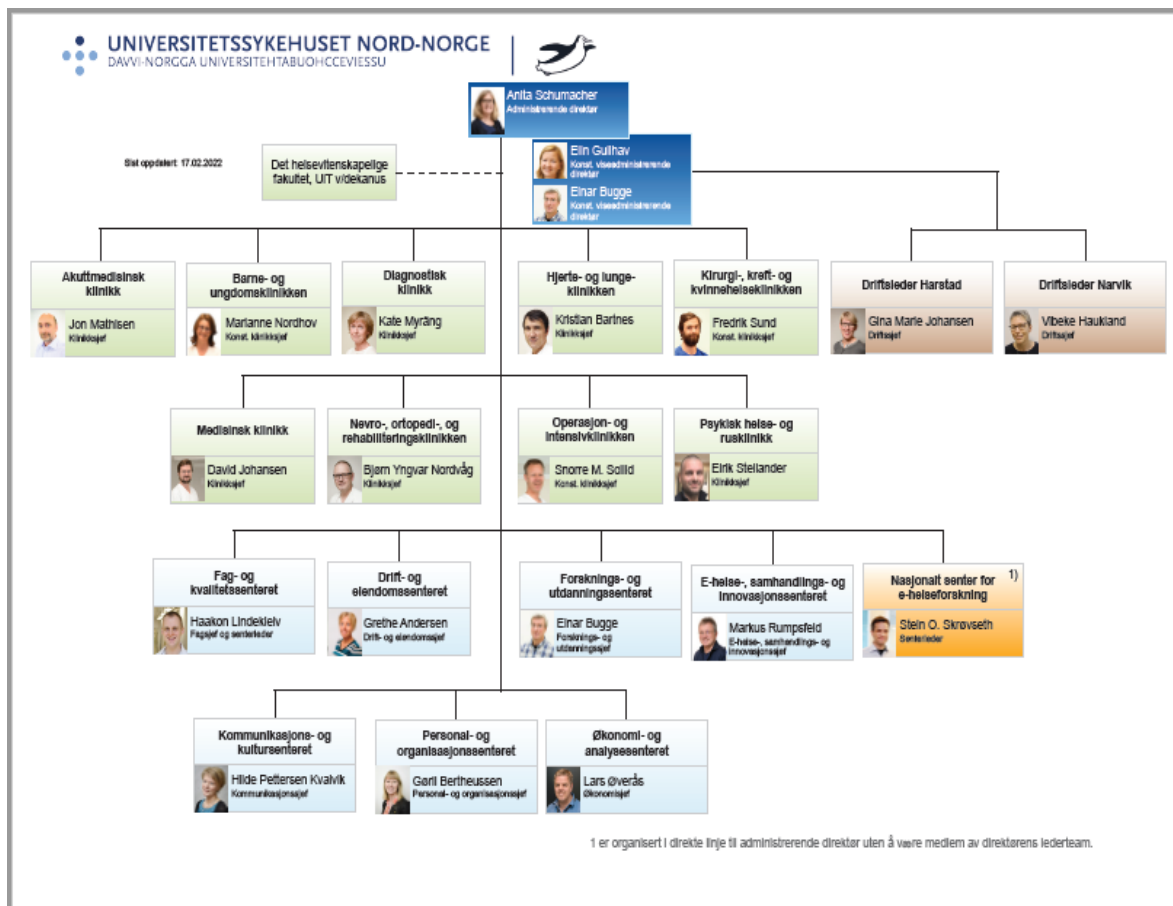
Gjennom studiet har vi sett hvordan litteraturen innenfor helseledelse og økonomi vektlegger det å ha en godt tilpasset organisering og utøve god ledelse, for å kunne nå de overordnede politiske målsettingene spesialisthelsetjenesten har fått tildelt. Det kan se ut til at den generelle litteraturen har vært lite fokusert på hvordan en i praksis skal få til en god utøvelse av mellomlederrollen, i et hierarkisk byråkrati med sjefsfunksjoner på alle nivå, som innehar oppgaver både i faglig og administrativ ledelse. Kanskje kan denne forskningen også bidra til å berike den allmenne litteraturen innenfor ledelses- og organisasjonsfaget, nettopp ved å fokusere på hvordan lederrekruttering og lederutvikling praktiseres i spesialisthelsetjenesten. Dette med øye for at denne praksisen bør fremme best mulig måloppnåelse i møtene med pasientene, som henvises til utredning og behandling, eller pasienter som trenger øyeblikkelig hjelp.

#### ***1.4 Universitetssykehuset Nord-Norge***

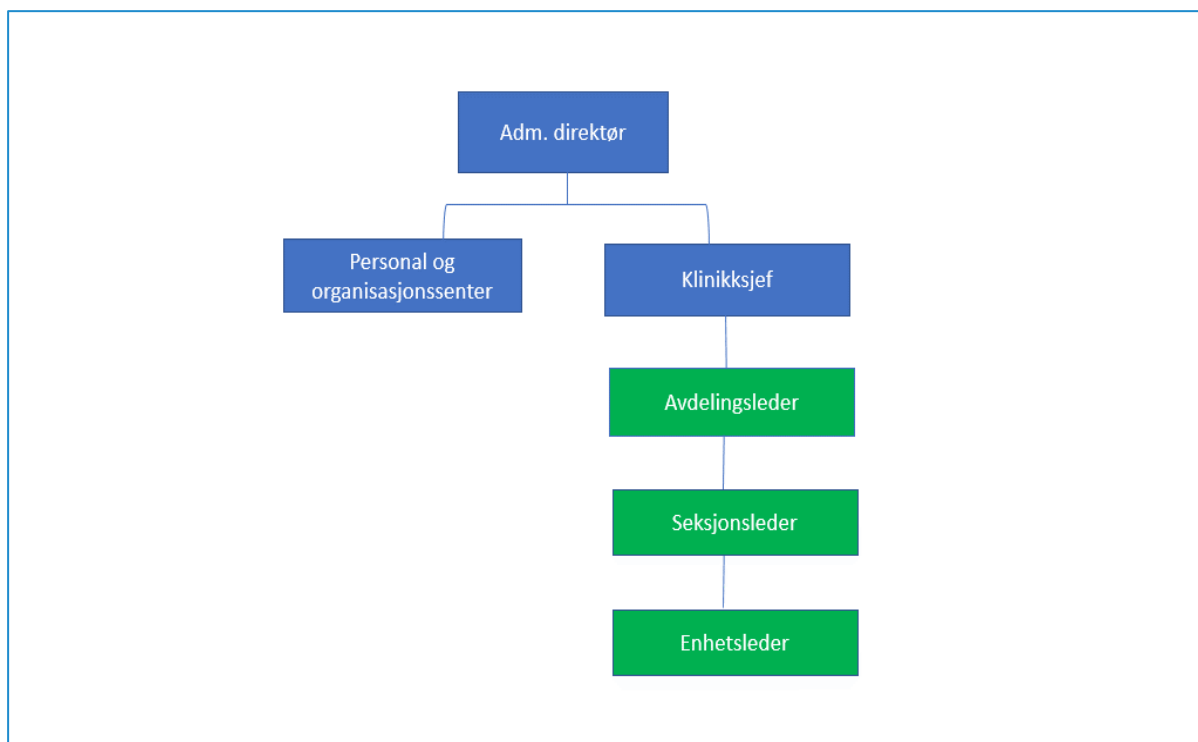
UNN er et universitetssykehus eid av Helse Nord RHF, og har virksomhet flere steder i Nord-Norge. Sykehuset er en forholdvis stor organisasjon med omkring 8000 ansatte (PAGA<sup>3</sup>). Øverst i hierarkiet sitter administrerende direktør, videre er sykehuset delt inn i klinikker, fordelt innenfor ulike fagområder. På siden av klinikkene er det flere senter med stab- og støttefunksjoner, hvor blant annet Personal- og organisasjonssenteret befinner seg. Lederne for klinikkene og for senterne, sitter alle i toppledelsen. Under klinikkene ligger tilhørende avdelinger, som er delt inn i seksjoner og enheter. Her er det mellomledere i opptil tre nivå, hvor ledere på hvert nivå har beslutningsmyndighet for sine medarbeidere. Figur 1 viser organisasjonskartet til UNN, og hvordan strukturen i sykehuset er bygd opp (Universitetssykehuset Nord-Norge, 2022). Organisasjonskartet på Figur 1 illustrerer ikke den hierarkiske oppbyggingen med de ulike ledernivåene, dette illustrerer vi i Figur 2. Her viser vi også hvor Personal og organisasjonssenteret befinner seg i forhold til de ulike ledernivåene i UNN.

---

<sup>3</sup> PAGA er det interne lønssystemet i UNN, data er hentet ut 15.06.2022



Figur 1: Organisasjonskart UNN HF



Figur 2: Forenklet hierarkisk modell som illustrerer ledernivåene i UNN og plasseringen av Personal- og organisasjonssenteret.

### ***1.5 Videre oppbygging av oppgaven***

I kommende kapittel (2) presenteres det teoretiske grunnlaget i oppgaven. Her ser vi nærmere på arbeidsprosessene tilknyttet lederrekruttering og lederutvikling, med hovedfokus på det organisatoriske perspektivet, og samspillet mellom stab- og støttefunksjoner og mellomledere. Det teoretiske grunnlaget knyttes opp mot hovedtemaene i oppgaven, sett i lys av UNN som organisasjon. I kapittel 3 gis en beskrivelse av metoden som er benyttet i forbindelse med datainnsamlingen. Her gir vi en grundig innføring i prosessen både før, underveis og i etterkant av intervjuene våre. Vi diskuterer også validiteten og reliabiliteten tilknyttet datainnsamlingen, og reflekterer kritisk over valg av metode. I kapittel 4 presenteres de empiriske funnene, ved å beskrive utdrag av utsagn som kom fram i samtalene med de ulike informantene, både når det gjelder lederrekruttering og lederutvikling. Videre i kapittel 5, diskuteres hovedfunnene opp mot det teoretiske grunnlaget i oppgaven. Avslutningsvis, i kapittel 6, konkluderer vi ved å gi en oppsummering som belyser problemstillingen, samt forsøker å komme med noen råd og anbefalinger som kan ses på som mulige implikasjoner av våre funn i denne undersøkelsen.

## 2.0 Teori

Rekruttering av mellomledere er pågående prosesser ved de fleste sykehus i Norge, og hovedansvaret for å ivareta disse viktige prosessene sitter hos lederne. I tillegg finnes det spesialiserte stab- og støttefunksjoner som skal bistå ledere i ulik grad, og et godt samspill mellom disse vil være av betydning for at prosessene blir ivaretatt på en god og hensiktsfull måte (Bjaalid & Mikkelsen, 2016). Når det gjelder lederutvikling, ligger det også et ansvar hos lederne, men her har HR- avdelinger ofte et særskilt ansvar med å legge til rette for tilpassede lederutviklingsprogram i forhold til organisasjonens strategi (Hybertsen & Fjellvær, 2016).

I denne delen vil vi se nærmere på arbeidsprosessene i forbindelse med rekruttering og utvikling av mellomledere i spesialisthelsetjenesten. De juridiske aspektene tilknyttet disse prosessene er områder man bør ha kjennskap til, og i første del vil dette belyses nærmere (2.1). Neste del (2.2) omhandler dagens arbeidsmarked omkring lederrekruttering og lederutvikling, sett i et samfunnsøkonomisk perspektiv. Motiverte ansatte vil ha stor betydning for at organisasjoner når målene som er satt, og i det videre beskrives ulike motivasjonsfaktorer, som kan påvirke prosessene i forskjellig grad (2.3). Fokuset i oppgaven knytter seg til rekruttering av ledere som på sikt kan utvikles til å fylle mellomlederrollen helhetlig. I den forbindelse gis en kort beskrivelse av mellomlederrollen, før vi ser nærmere på hvilke forutsetninger som kan bidra til å skape god ledelse (2.4). Selve utøvelsen av ledelse er noe som kommer i forlengelsen av rekruttering og eventuelt lederutvikling, og vil i denne oppgaven ikke bli direkte tematisert. Imidlertid antar vi, i tråd med anerkjent teori og praksis på feltet, at fokus på rekruttering av ledere, og kontinuerlig utvikling av de som til enhver tid er i lederroller, vil være avgjørende for at en organisasjon som et sykehus kan lykkes i å realisere sine mål. For at prosessene tilknyttet lederrekruttering og lederutvikling skal fungere optimalt, vil det kreve et samspill mellom stab- og støttefunksjoner og de enkelte avdelinger med mellomledere på ulike nivå. I den forbindelse beskrives en hierarkisk modell, som ses opp mot organisasjonsstrukturen til UNN (2.5). Avslutningsvis oppsummerer vi teorigjennomgangen med å se på lederrekruttering og lederutvikling, og forhold som påvirker dette i en sammenheng (2.6).

## ***2.1 Det formelle rammeverket***

Som arbeidsgiver har man et sett med lover og avtaleverk man må følge, og arbeidsforholdene styres til en viss grad gjennom disse. Blant de viktigste lovene finner man arbeidsmiljøloven, arbeidstvistloven og tjenestetvistloven (Mølven, 2019). Som leder er det altså flere områder innenfor lovverket man må ta hensyn til, og man må også forholde seg til ulike strategier og øvrige retningslinjer i organisasjonen man er leder for.

I forhold til lederutvikling og utvikling generelt i arbeidslivet, har arbeidsmiljøloven noen bestemmelser som setter krav til at den enkelte skal kunne få mulighet til faglig og personlig utvikling (Lovdata, 2005). I statens personalhåndbok står det blant annet skrevet at det skal tilrettelegges for kompetanse og karriereutvikling, ved å tilby opplæring og etter- eller videreutdanning. Men dette ansvaret ligger ikke bare hos leder, den enkelte ansatte må også ta ansvar for kompetanse og videreutvikling (Lovdata, 2022). Ifølge Kontochristos vil det være viktig å ha fokus på å styrke mellomlederes kompetanse for at de skal kunne håndtere utfordringene de ofte står overfor. Og med dette for øye bør lederutvikling planlegges inn i virksomhetens strategi (Kontochristos, 2022). Helse Nord RHF har utarbeidet en strategi for 2021-2024, som blant annet beskriver fem prioriterte innsatsområder for den aktuelle perioden. Under punkt 4, som omhandler tilrettelegging for attraktive arbeidsplasser, står det blant annet:

*“Vi ønsker å rekruttere og utvikle ledere, og vil stimulere gode fagfolk til å ta på seg lederoppgaver. Vi vil bidra aktivt i regionalt og nasjonalt samarbeid for ledelse og lederutvikling”* (Helse Nord, 2021).

Dette skal ivaretas blant annet ved å motivere for god ledelse og ved å gi muligheter til lederutvikling (Helse Nord, 2021).

På bakgrunn av Strategien til Helse Nord, har UNN HF utarbeidet en lokal strategi for 2021-2025. Denne peker på fem satsningsområder, der et av målene er å få trygge og gode ledere. Dette skal ivaretas gjennom å rekruttere de som er motiverte, og som har lederpotensiale. Videre skal lederne få tilbud om lederutviklingsprogram, lederstøtte, og kunne benytte seg av

nettverk innenfor faget. Samtidig skal lederne få frigitt tid til ledelse, ved å få hjelp til bruk av administrativ støtte (Universitetssykehuset Nord-Norge, 2021).

I en rekrutteringsprosess omfattes handlingsrommet av ulike lover og avtaleverk, som blant annet arbeidsmiljøloven, lov om helsepersonell og styringsrett. I forhold til arbeidsgivers styringsrett, har man rett til å bestemme selv hvem man ansetter ut ifra hvilken kompetanse virksomheten trenger. Men i staten skal man også ansette på bakgrunn av kvalifikasjonsprinsippet, der den best kvalifiserte ansettes ut fra kriteriene utdanning, erfaring og personlig egnethet. Det vil derfor være viktig med grundige rekrutteringsprosesser (Lovdata, 2022). Som leder er det å ansette nye medarbeidere en av de viktigste oppgavene man gjør. For å kunne nå organisasjonens mål, er man avhengig av å tiltrekke seg motiverte og dyktige kandidater, gjennom godt organiserte og profesjonelle rekrutteringsprosesser (Iversen, 2015). Helse Nord (Helse Nord, 2020) har utarbeidet en regional handlingsplan for rekruttering og stabilisering, som skal være et redskap som ledere og HR-personell kan benytte seg av. Profesjonalisering av rekruttering er en av strategiene som beskrives, og her framheves fire hovedområder:

1. Styrke ledere og utvikle kompetanseledelse
2. Tilpasse, forankre og styrke rekrutteringskompetansen
3. Styrke samarbeid
4. Innarbeide onboarding program

Helse Nord har også utarbeidet en regional rekrutteringsveileder, som gir en grundig beskrivelse av hvordan rekrutteringsprosesser skal gjennomføres i spesialisthelsetjenesten i Helse Nord (vedlegg 1). Denne veilederen beskriver blant annet rekrutteringsprosessen steg for steg (Figur 3). I tillegg opplyser den om hvilke sentrale lover man må ha kjennskap til. Ved UNN ses rekruttering på som en av de viktigste oppgavene man gjør. Aktuelle veileder er lagt til Personelhåndboken til UNN, og er lett tilgjengelig for de som driver med rekruttering. Ved å følge denne kan man kvalitetssikre rekrutteringsprosessen, og på den måten unngå å gjøre formelle feil.

I Figur 3 illustreres selve rekrutteringsprosessen slik den defineres i veilederen. Den består av fem trinn, hvert trinn illustrert ved en sirkel i Figur 3. Første trinn er å kartlegge og analysere behovet for arbeidskraft, andre trinn er publisering og annonsering av stillingen som skal dekke disse behovene en har kartlagt. Trinn tre består i å motta og lese søknader fra de som ønsker å bekle stillingen, og gjøre et utvalg av personer som skal på intervju, referansesjekk og dernest tilbys stillingen. Fjerde trinn er selve tilbudet av stillingen til den man finner best kvalifisert, og etter ansettelsen følger det siste trinnet, som er å ta imot og over en periode følge opp den som aksepterer jobbtilbudet.



Figur 3: Trinn i rekrutteringsprosessen, Regional rekrutteringsveileder for spesialisthelsetjenesten i Helse Nord RHF (2018).

## 2.2 Arbeidsmarked

Samfunnet vi lever i er i stadig endring, og de fleste organisasjoner vil i økende grad påvirkes av omgivelsene (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Framveksten av flere og mer komplekse helsetjenestetilbud medfører at kompetansekravene til ansatte i sykehus øker. Det er stadig flere private tilbydere av helsetjenester som også konkurrerer om kompetansen som utdannet helsepersonell har. I tillegg vil kommunene ønske å tiltrekke seg mer kompetanse og arbeidskraft innenfor helse og omsorg, der allmenne forventninger til kvaliteten og omfanget på primærhelsetjenesten også øker. De offentlige sykehusene kommer derfor til å oppleve en stadig sterkere konkurranse om kvalifisert arbeidskraft, og spesialisthelsetjenesten vil måtte konkurrere både med private og kommunale aktører om helsearbeidere og ledere i



helsetjenestene i tiden som kommer. Et godt arbeidsmarked vil normalt kjennetegnes ved mange tilbydere av arbeidskraft, og mange som gjerne vil sysselsette denne arbeidskraften. Når private aktører innenfor helse og kommunehelsetjenesten etterspør mer arbeidskraft, samtidig som spesialisthelsetjenesten, ut fra et voksende behandlingsbehov, ønsker å ansette flere, vil konkurransen om arbeidstakere bli hardere. Ved rekruttering til spesialisthelsetjenesten vil det derfor være viktig at stillingene som det søkes rekruttert til, framstår som attraktive i markedet. Mange søkere til hver av stillingene som skal bekles i spesialisthelsetjenesten, vil bety stor konkurranse blant kandidatene, og mindre press på tilbyder. Dette kan være gunstig, sett fra arbeidsgivers perspektiv, da det gir et bredere utvalg og kandidatene har dårligere forhandlingsgrunnlag. Dersom det derimot er liten konkurranse om stillingene, vil spesialisthelsetjenesten normalt oppleve et press på å bedre de generelle lønns- og arbeidsvilkårene for å tiltrekke seg flere og mer kompetente søkere. Dette vil også gjelde i de situasjoner der vilkårene er et resultat av forhandlinger. Lønns- og arbeidsvilkår er altså et direkte resultat av markedsforholdene (Riis & Moen, 2017; Sloan & Hsieh, 2017).

Selv om lønn ikke rangeres høyest hos nye arbeidstakere, vil lønnsbetingelsene være av såpass stor betydning, at de kan påvirke rekrutteringsprosesser (Grimsø, 2004). Det kan likevel være andre arbeidsvilkår som også spiller inn. Ved en bevist merkevarebygging, kan man i kommunikasjon med omgivelsene framheve organisasjonens verdier og ansettelsesbetingelser. I den forbindelse kan man belyse hvordan man arbeider for å utvikle og beholde sine medarbeidere, og derav hva de ansatte får ut av ansettelsesforholdet (Bjaalid & Mikkelsen, 2016).

Bjaalid og Mikkelsen skiller mellom interne og eksterne arbeidsmarked. I mange organisasjoner er det kultur for å lyse ut stillinger internt før eller samtidig som man lyser ut eksternt. Fordeler med interne rekrutteringer, er at man viser at det satses på egne medarbeidere og at det er utviklingsmuligheter i organisasjonen, samtidig som man har god kjennskap til de som rekrutteres. Ofte er det de dyktigste fagpersonene som blir rekruttert til lederstillinger, men ettersom ledelse også krever andre egenskaper, er det ikke selvsagt at det er disse fagpersonene som er best egnet til lederoppgaver, det vil si å lede andre i de jobbene som må gjøres. For mange interne omrokkinger, kan føre til en form for innavl, manglende nytenkning og utvikling. Det vil derfor være viktig med en viss grad av eksterne

rekrutteringer også. Ved å få inn arbeidstakere utenfra, kan de tilføre ny kunnskap og kompetanse som organisasjonen har behov for (Bjaalid & Mikkelsen, 2016).

### **2.3 Motivasjon**

Motivasjon kan ses på som en indre psykologisk prosess som driver oss til å handle, og denne drivkraften kan føre til at man yter bedre og gir mer av seg selv. I litteraturen er det vanlig å skille mellom indre og ytre motivasjon. Den ytre motivasjonen handler om forventninger om ekstern anerkjennelse av den jobben som utføres. Ekstern anerkjennelse kan gi incitament til å “stå på” mer i jobben for å oppnå denne anerkjennelsen, og vi sier derfor at ytre motivasjon kan skape incentiver for medarbeidere. Eksempelvis vil høyere lønn, opprykk eller å få ros fra leder for å ha gjort en god jobb være noe som kan gi arbeidstakere økt motivasjon og “stå-på”-vilje i jobben. Når arbeidstakere er tilfredse med sine arbeidsoppgaver og engasjeres av disse, uavhengig av ekstern anerkjennelse av sine omgivelser og sin leder, er det imidlertid den indre motivasjonen som driver dem (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I selvbestemmelsesteorien til Ryan og Deci, beskrives det tre grunnleggende menneskelige behov, som skal til for at ansatte motiveres til å utføre sine arbeidsoppgaver. Behovene som beskrives er kompetanse, autonomi og tilhørighet, og disse kan sees i sammenheng med økt indre motivasjon (Ryan & Deci, 2017). I tillegg til indre og ytre motivasjon, snakkes det også, men i mindre grad, om den prososiale motivasjonen. Prososial motivasjon handler om å gjøre en forskjell for andre, og ha et fokus på andre enn seg selv. Disse tre formene for motivasjon vil være avhengig av hverandre, og kan overlape på flere områder. Når alle formene for motivasjon er til stede, vil det gi høy motivasjon, men ved for høyt fokus på ytre motivasjonsfaktorer, kan de andre områdene fortrennes (Grepperud & Pedersen, 2006; Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Mellomlederrollen blir ofte omtalt som en krevende rolle, med mange ulike arbeidsoppgaver og utfordringer som skal håndteres. For å mestre rollen, må man ha den kompetansen som kreves, og dermed vil fokus på lederutvikling være viktig. Med styrking av kompetansen, blir man bedre rustet til å stå i mellomlederrollen, som igjen vil bidra til økt mestring og motivasjon (Olsen, 2016).

## ***2.4 Mellomlederrollen***

I en organisasjon beskrives mellomlederrollen som selve navet, og mellomlederen fungerer som et viktig bindeledd mellom toppledelsen og medarbeiderne. Som leder i midten har man påvirkningsmuligheter begge veier, men man må også imøtekomme og balansere forventinger fra topp og bunn (Ingstad, 2019). En mellomleder har ansvar for at strategier blir iverksatt, og skal se til at medarbeiderne gjør det som er forventet, slik at organisasjonene når sine mål. Mellomledere skal også kommunisere med ledernivå opp i organisasjonen, om forhold som lederen trenger støtte og hjelp til å løse på det planet som hun eller han befinner seg på. Rollen er kompleks, og opplevelsen av et konstant krysspress er normalt (Hammernes, 2021).

Ledelse kan ses på som et sett av ulike roller, hvor hver rolle har en bestemt funksjon eller virkning. Strand (2007) beskriver dette nærmere i PAIE modellen, hvor fire hovedområder innenfor lederroller framheves. Områdene som beskrives er produsent, administrator, integrator og entreprenør. Som leder har man ansvar for å ivareta alle områdene, og lederoppgavene vil som regel kreve varierende vektlegging av disse (Strand, 2007). I organisasjoner som sykehus, med mellomledere på flere nivå, vil det være ulike behov med tanke på kompetanse og egenskaper knyttet til utførelse av lederrollen (Figur 2). Hos en mellomleder som arbeider nærmest toppledelsen og er leder for andre ledere, vil sannsynligvis administratorrollen være i fokus, da mange av arbeidsoppgavene kan ses i sammenheng med overvåking og koordinering. Mens en mellomleder på laveste nivå, vil sannsynligvis ha behov for egenskaper nærmere knyttet til produksjons- og integratorrollen. Det stilles forskjellige krav til ledere som leder andre ledere, enn til ledere som leder fagpersoner. Innholdet i lederutviklingen bør av den grunn i større grad tilpasses disse forskjellene (Wiese, 2015). Lederutvikling er en viktig og kontinuerlig prosess, og med de store kravene som stilles, kan en strukturert lederutvikling sørge for at ledere får den kunnskapen og ferdighetene som fører til at organisasjonen når målene som er satt (Frich et al. 2017).

## ***2.5 Et organisatorisk perspektiv***

Når det gjelder lederrekruttering og lederutvikling, er dette to områder som vil kreve en form for samarbeid og samspill mellom stab- og støttefunksjoner og ledere. Hvordan dette blir ivaretatt, vil blant annet avhenge av organisasjonens struktur og strategi.

Organisasjonsstruktur viser hvordan organisasjoner er bygd opp, og beskriver hvilke oppgaver som skal fordeles og koordineres, hvordan styringen skal foregå og hvem som skal ta de ulike beslutningene. Jacobsen og Thorsvik (2019) omtaler strukturen som selve “skjelettet” i en organisasjon. For å få oversikt over hvem som har beslutningsmyndighet, vil det være viktig med en struktur som sikrer klare og tydelige ansvarsområder fra den enkelte enhet og opp til toppen. En slik organisering er en form for hierarki som ofte benevnes som linjeorganisasjon, hvor ledere har beslutningsmyndighet overfor sine medarbeidere. På bunnen av linjeorganisasjonen finner man en operativ kjerne, som i sykehus for eksempel vil være helsepersonell eller fagfolk. I midten befinner mellomlederne seg, som har et stort ansvar med å iverksette krav og strategier, og koordinere driften. Øverst i hierarkiet sitter toppledelsen, som blant annet bestemmer strategier, er endringsorientert og følger med på omgivelsene. De fleste organisasjoner har også ulike stab- og støttefunksjoner som ligger utenfor linjeorganisasjonen. En slik form for organisering kan både ha sine fordeler og ulemper. Fordelene kan være at alle ansatte kun har én leder å forholde seg til, og at det er en klar kommandolinje der myndighet og ansvar er fordelt. Ulempene kan være at dette er en lite fleksibel organisering, med lange og tungvinte kommunikasjonslinjer, hvor det stilles store krav til innsikt fra lederne og krever god samordning (Jacobsen & Thorsvik, 2019). UNN er en stor organisasjon med mellomledere på flere nivå, som har ulike oppgaver og ansvarsområder knyttet til nivået de er leder på. Dette gjør at avstanden mellom toppledelsen og stab- og støttefunksjoner til mellomlederne vil være varierende (Figur 2).

Stabene ligger som beskrevet utenfor linjeorganisasjonen, og som Mikkelsen og Lauvdal beskriver fungerer de som rådgivere for lederne i organisasjoner. HR avdelinger har også et ansvar for å se til at organisasjonen har den nødvendige kompetansen for å nå målene som er satt (Mikkelsen og Lauvdal, 2016). I UNN er stab- og støttefunksjonenes roller formalisert i den strategiske utviklingsplanen for 2015- 2025 (Universitetssykehuset Nord-Norge, 2015). Her vises det til at de blant annet skal støtte og bistå de kliniske avdelingene tilknyttet drift og utvikling. De har ansvaret for driften av enkelte administrative systemer som de kliniske virksomhetene benytter seg av, og har selv et strategisk ansvar for egne kompetanseområder. Stab- og støttefunksjoner skal bidra med støtte til lederne, og gi bistand til

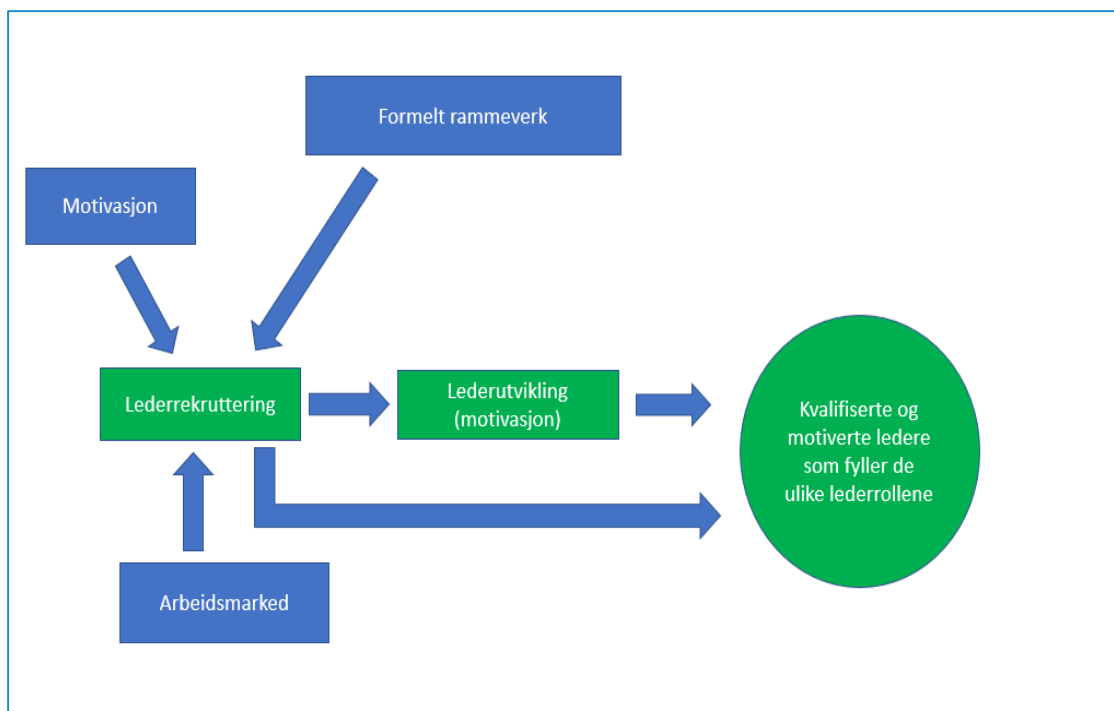
organisasjonsutvikling, for å kunne ruste klinikkene til å håndtere både strategiske og operative problemstillinger.

Mellomledere har et sett med administrative oppgaver som skal ivaretas, men som også stab- og støttefunksjoner skal kunne bistå med. Som Arctander og Strømsø beskriver i sin forskning, befinner flere av disse oppgavene seg i et skjæringspunkt. Dette gjør at det kan være uklart med tanke på hvem som har ansvar for hva, og de viser til at det derfor er behov for en tydeligere delegasjon når det gjelder enkelte arbeidsområder og oppgaver (Arctander & Strømsø, 2016).

### ***2.6 Oppsummering av teoretisk ståsted***

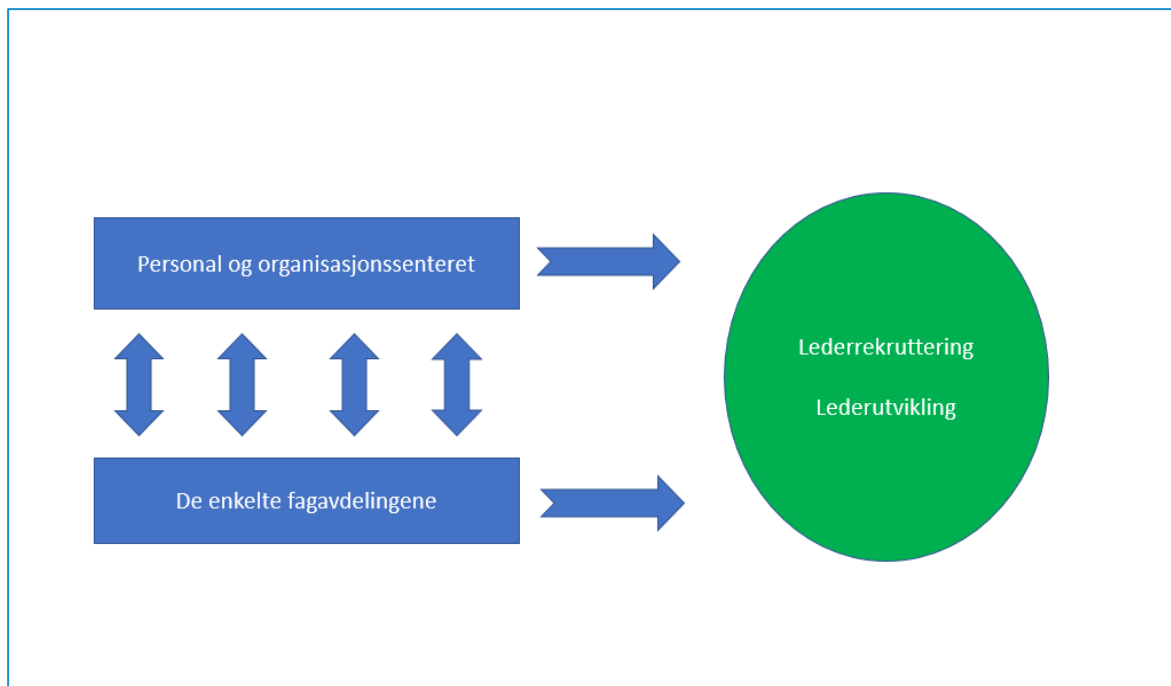
Det teoretiske rammeverket er lagt for å belyse viktige områder som påvirker forholdene omkring lederrekruttering og lederutvikling. Fellesnevneren i teorien er at de ulike faktorene har innvirkning på hverandre, og at alt kan ses i en sammenheng.

Når det gjelder lederrekruttering, har man både det formelle rammeverket og arbeidsmarkedet å forholde seg til. I tillegg vil det være viktig å ha blick for talent og se etter kandidater som er motiverte til å bli ledere. Talentfulle ledere som ivaretar lederrollen på en god og fullstendig måte er viktig, men ettersom mellomlederrollen er krevende, vil det også være nødvendig å ha fokus på lederutvikling. Dette illustreres nærmere i Figur 4.



Figur 4: Forenklet modell som illustrerer sammenhengen mellom motivasjon, det formelle rammeverket, arbeidsmarkedet, lederrekruttering og lederutvikling.

Som leder har man ansvar for å rekruttere og utvikle sine ledere til å ivareta ulike oppgaver og roller. Samtidig har også stab- og støttefunksjoner, som Personal- og organisasjonssenteret i UNN et ansvar innenfor disse områdene. Det vil si at det er en form for delt ansvar, der samarbeidet mellom fagavdelinger med sine ledere og stab- og støttefunksjoner vil være viktig. Det hierarkiske systemet legger føringer for hvordan dette samarbeidet og fordelingen av ansvar vil fungere i praksis. Med lange kommunikasjonslinjer og stab- og støttefunksjoner utenfor linjeorganisasjonen, kan dette være utfordrende (Figur 5). Figur 5 illustrerer at både Personal- og organisasjonssentret og de enkelte fagavdelingene har ansvar for rekruttering av ledere og lederutvikling. De blå vertikale pilene i figuren framstiller den dialogen som må være mellom disse enhetene i organisasjonen for å lykkes med både rekruttering og lederutvikling, slik det også er beskrevet i generell teori, og nedfelt i strategien både for Helse Nord og UNN. Det som kan gjøre dette komplekst for Personal- og organisasjonssenteret, er at det er svært mange fagavdelinger å samspille med. Og det som kan gjøre denne dialogen krevende for hver fagavdeling, er at avstanden til Personal- og organisasjonssenteret i organisasjonskartet til UNN kan være lang, i den hierarkiske modellen, jmfør Figur 1 og 2.



Figur 5: Forenklet modell som illustrerer Personal- og organisasjonssenteret og de enkelte fagavdelingenes samspill og delte ansvar for lederrekruttering og lederutvikling.

Det teoretiske grunnlaget i oppgaven er brukt som inspirasjonskilde til intervjuguidene, og vil også være viktig i det videre arbeid i diskusjon og drøftelser av funn.

### **3.0 Metode**

I dette kapittelet vil vi starte med å gjennomgå metodevalget (3.1), før vi ser nærmere på prosessen rundt valg av informanter (3.2), utforming av intervjuguider (3.3), og gjennomføring og bearbeidelse av intervjuene (3.4.). Deretter diskuteres validiteten (3.5) og reliabiliteten (3.6) knyttet opp mot metoden. Avslutningsvis ses metodevalget på med et kritisk blikk (3.7).

#### **3.1 Metodevalg**

Et metodevalg vil avhenge av hvilket mål man har med forskningen som skal gjøres, og i denne studien har fokuset vært å finne en velegnet metode som belyser vår utforskende problemstilling på best mulig måte. Det er begrenset med hva som finnes av statistikk, sekundærdata eller tilgjengelige tall fra helseforetakene som forteller noe om rekrutterings- eller utviklingsarbeidet som gjelder ledere ved norske sykehus. En kvantitativ tilnærming ville av den grunn vært utfordrende å gjennomføre, i og med at vi da måtte gjort en slik datainnsamling fra grunnen av selv. Vi har også hatt som intensjon å gå i dybden på temaene lederrekruttering og lederutvikling, og har derfor valgt å benytte oss av kvalitative intervjuer som metode. Denne metoden beskrives av Johannesen et al. (2021) som velegnet når man ønsker grundige og gode beskrivelser av det man forsker på. For å få utdypende informasjon, er det gjennomført semistrukturerte intervjuer med seks strategisk utvalgte informanter, som har god kjennskap til temaene. Av hensyn til tidsrammen for undersøkelsen, begrenset vi oss til seks intervjuer, men tror at vi gjennom dette antallet både kan få fram typiske trekk ved rekrutteringsprosesser av mellomledere og hvordan lederutvikling foregår, samtidig som vi kan få fram eventuelle forskjeller i måten rekruttering og lederutvikling foregår på.

I forkant av intervjuene, ble det søkt til NSD- Norsk senter for forskningsdata for godkjenning av prosjektet. Så snart godkjenningen var på plass (vedlegg 2), ble informasjonsskriv med detaljerte beskrivelser om prosjektet og gjennomføringen av intervjuene, sendt til de utvalgte informantene (vedlegg 3). Retningslinjene til NSD er fulgt gjennom hele prosessen, som blant annet innebærer at informantenes anonymitet er ivarettatt.



### **3.2 Utvalg av informanter**

I forbindelse med utvalg av kandidater til kvalitative intervju, vil det være essensielt å ha med informanter som sitter med kunnskap og erfaring om temaene man ønsker å gå i dybden på (Johannesen et al., 2021). Med tanke på oppgavens formål, ble flere ledere og rådgivere med sentrale roller innenfor lederrekruttering og lederutvikling kontaktet. For å sikre oss at de aktuelle informantene hadde relevant erfaring, som ville gi oss tilstrekkelig informasjon med tanke på oppgavens problemstilling, satte vi på forhånd visse kriterier de måtte oppfylle for å være aktuelle.

Informantene ble først kontaktet per telefon, med oppfølgende mailer i etterkant. I utgangspunktet ble flere kandidater enn de vi endte opp med kontaktet. Det var kun én som ikke var kvalifisert i forhold til “kriteriene”, noen valgte å takke nei, og et par stykker svarte ikke på henvendelsene. Det er usikkert for oss hvorfor enkelte av de forespurte ikke ønsket å stille opp til intervju, men når dette forekom, så vi oss ut andre velegnede kandidater. Om de seks første hadde takket ja til intervju, ville nok datainnsamlingen sett noe annerledes ut. Dette fordi det er informantenes egne opplevelser og erfaringer vi i hovedsak har vært ute etter, og disse vil naturligvis variere fra person til person. De seks informantene som velvillig stilte opp, er alle ansatt ved forskjellige klinikker og avdelinger i UNN. To av informantene er ledere som har rekruttert mellomledere, to har blitt rekruttert som mellomledere og to er HR-rådgivere, alle med relevant erfaring innenfor oppgavens tema.

### **3.3 Intervjuguide**

Når det gjelder datainnsamling i kvalitativ forskning, omtaler Johannesen et al. (2021) kvalitative intervjuer som den mest brukte metoden. Gjennom intervjuene får man en grundig og utfyllende beskrivelse av det man studerer. Med bakgrunn i oppgavens problemstilling, fant vi det mest hensiktsmessig å lage intervjuguides med tilpassede spørsmål.

Intervjuguides er en oversikt over temaer og spørsmål som skal gjennomgås, og brukes ofte i forbindelse med kvalitative intervjuer. Temaene med eventuelle underspørsmål, utformes på bakgrunn av problemstillingen. Ofte anvender man en delvis strukturert intervjumetode, hvor rekkefølgen på spørsmålene ikke er fastlåst (Johannesen et al., 2021).

Da informantene hadde ulike roller og erfaringer, valgte vi å dele dem inn i tre grupper, og for å få mest mulig relevant informasjon ut av intervjuene, ble underspørsmålene tilpasset hver gruppe (vedlegg 4, 5, 6). Intervjuguidene ble delt inn i to hoveddeler, hvor hver del inneholdt ulike spørsmål knyttet opp mot problemstillingen. Gjennom intervjuene ble det lagt til rette for at informantene fikk snakke om temaer som berørte formalia knyttet til rekrutteringsprosesser (jamfør Figur 3), arbeidsmarkedet for ledere i sykehus, motivasjon, mellomlederrollen og organisatoriske forhold på sykehuset (jamfør Figur 4 og 5). Avslutningsvis fikk alle informantene mulighet til å føye til eventuell informasjon de ønsket å utdype i forhold til temaene.

### ***3.4 Gjennomføring og bearbeidelse av intervju***

Alle seks intervjuene ble gjennomført over en periode på to uker. Begge var til stede under intervjuene, og byttet på rollen som intervjuer og medhjelper. På den måten fikk vi kvalitetssikret at spørsmålene var gjennomgått, og at det tekniske fungerte som det skulle. Informantene stilte alene til intervju, og ingen hadde tilgang til intervjuguidene på forhånd. Intervjuenes varighet var mellom 30 minutter til 1 time, og i de lengste intervjuene gikk enkelte av informantene litt utenom spørsmålene som ble stilt. Det var et bevisst valg å ikke legge begrensninger på det de ønsket å fortelle om, da noe av informasjonen de kom med var relevant. Ved behov ble rekkefølgen på spørsmålene justert.

Hvert intervju ble transkribert fortløpende. Vi erfarte at det var fruktbart å gjøre dette mens vi fortsatt hadde intervjuene friskt i minne og husket ulike nyanser fra intervjusituasjonene. Transkriberingen var en tidkrevende prosess, men likevel en nyttig måte å bli kjent med materialet på. Innholdet ble kvalitetssikret ved å høre gjennom intervjuene flere ganger.

Etter transkriberingen, startet kategoriseringen av materialet. I den forbindelse ble de transkriberte intervjutekstene fargekodet, slik at svar som omhandlet samme tema og som var felles for alle informantene, ble kodet med like farger. På grunn av at det var tre ulike intervjuguides, var det enkelte bevarelser som ikke var felles for alle og som måtte bearbeides ekstra. Dette gjorde arbeidet litt mer krevende, men kategoriseringen ga oss likevel en god oversikt over resultatene, og bidro til at materialet ble mer håndterbart videre i prosessen. Til tross for at all data ble transkribert og kategorisert, ble noe av informasjonen som framkom

under intervjuene ikke tatt med i den videre bearbeidelsen av materialet. Dette gjaldt spesielt tilleggsinformasjon utenom spørsmålene som ble stilt.

### **3.5 Validitet**

Validitet handler om gyldigheten og relevansen av datamaterialet en har innhentet opp mot problemstillingen som lå til grunn for undersøkelsen, og er en måte å kontrollere om man faktisk har undersøkt det man hadde til hensikt å undersøke. Graden av validitet vil også være avhengig av om funnene man har gjort er overførbare, og om man har benyttet seg av hensiktsmessige kartleggingsmetoder (Malterud, 2021).

Hovedformålet med datainnsamlingen vår, har vært å belyse ulike perspektiver i forhold til hvordan lederrekruttering og lederutviklingsarbeidet foregår, sett fra informantenes ståsted. Gjennom kvalitative intervjuer har vi gått i dybden på temaene, og fått fyldige besvarelser. Det at noen av informantene valgte å takke nei eller unnlot på svare på våre henvendelser, har sannsynligvis påvirket informasjonen og funnene, da det er informantenes subjektive opplevelser vi i hovedsak har vært ute etter. Imidlertid har vi gjennom de som takket ja til å stille opp, fått positivt motiverte informanter, som vi mener har gitt oss verdifull informasjon som kan belyse vår problemstilling.

Med tanke på oppgavens validitet, kan selvfølgelig det begrensede antall informanter ha bidratt til at vi ikke får fram variasjonen i måten det jobbes med lederrekruttering og lederutvikling på. Men ved å bevisst og strategisk velge informanter med relevant erfaring i forhold til problemstillingen, mener vi likevel at det er lagt et godt grunnlag for å kunne få fram valide resultater. For å øke validiteten ytterligere, kunne man ved en framtidig studie, innhentet informasjon fra et større utvalg informanter.

### **3.6 Reliabilitet**

Reliabilitet handler om påliteligheten og nøyaktigheten til datamaterialet som er innhentet. Det dreier seg om hvilken data man bruker, måten man har samlet den inn på, og hvordan man bearbeider den innsamlede informasjonen. For å måle graden av reliabilitet, kan man i en kvantitativ undersøkelse for eksempel gjennomføre samme spørreundersøkelse flere ganger

innenfor de samme rammene, og da hvis resultatene blir tilnærmet like, kunne påstå at en har reliable funn. Men i kvalitativ forskning, er det ikke så enkelt å finne effektive måter å gjenta undersøkelsen og sjekke om resultatene blir like, som i et kvantitativt design. Ved intervjuer og observasjoner i et kvalitativt design, er det selve samtalen eller konteksten observasjonene gjøres i, som vil kunne lede fram til det resultatet man finner. Samtalene og observasjonene som gjøres underveis, vil ofte kunne være verdiladet og avhengig av konteksten. Måten den innsamlede dataen tolkes på, vil også påvirkes av forskerens bakgrunn og erfaring (Johannessen et al., 2021). Det er imidlertid noen råd og vink i den generelle metodelitteraturen en kan følge for å styrke reliabiliteten.

Ved å bruke lydopptaker, unngikk vi å notere under intervjuene og kunne dermed ha fullt fokus på informantenes verbale og non-verbale kommunikasjon, og gjøre grundige observasjoner gjennom hele intervjuprosessen. Ut fra våre observasjoner, framsto alle informantene som ærlige, og vi anser datamaterialet, det vil si utsagnene fra de enkelte informantene som er innhentet, som pålitelig. Vi var to til stede på alle intervjuene, noe som også var med på å kvalitetssikre at alle spørsmålene ble gjennomgått, og at viktig informasjon ikke ble utelatt.

Det var et bevist valg å ikke gi informantene tilgang til intervjuguidene på forhånd. Dette for å unngå at intervjuobjektene kunne forberede seg på å gi strategiske svar, som for eksempel å tenke bevisst gjennom hva vi som forskere ønsket de skulle svare, eller hva som måtte være rett å svare ut ifra de forventninger som måtte ligge institusjonelt. Gjennom intervjuene sikret vi oss på den måten førstehåndsinformasjon, noe vi mener bidro til å styrke reliabiliteten.

Det er likevel en viss risiko for at noen av informantene svarte strategisk på spørsmålene som ble stilt. I og med at vi valgte å intervju informanter ved samme foretak som vi jobber ved, er sannsynligheten for at man møter på hverandre i en eller annen sammenheng til stede. Noen informanter kan også ha vært engstelig for at det de sa ville få tilbakevirkende kraft, eller unnlot å svare ærlig i frykt for anonymiteten. Dette er noe som kan ha påvirket resultatene og oppgavens reliabilitet.

Det å ha tilpassede intervjuguider, opplevdes som en god støtte med tanke på å få med relevant data. Men i ettertid ser vi at spørsmålene kan ha bidratt til å styre intervjuene i for stor grad, og på den måten hatt innvirkning på informantenes besvarelser. Det at vi begge jobber som mellomledere og har egne erfaringer omkring temaene, kan også ha påvirket måten intervjuene ble styrt på, og i den videre bearbeidelsen av resultatene.

### **3.7 Metodekritikk**

I forkant av intervjuene, test-intervjuet vi hverandre for å øve på intervjusituasjonen, og for å prøve ut spørsmålene. Der og da opplevdes dette som tilstrekkelig, men i ettertid ser vi at det kunne vært nyttig med ett eller flere pilot-intervju med reelle kandidater, med tanke på innspill til innholdet i intervjuguidene, og som en form for kvalitetssikring. Alle intervjuene ble dog avsluttet med åpne spørsmål, hvor informantene fikk komme med sine betraktninger om hovedtemaene.

I en intervjusituasjon, vil det som tidligere beskrevet være en viss risiko for at noen informanter svarer strategisk på spørsmålene som stilles. Det er vanskelig å si med sikkerhet at dette ikke forekom, men vi tilstrebet i alle fall å legge forholdene til rette for at informantene skulle svare ærlig, blant annet ved å ikke gi ut intervjuguidene på forhånd og at vi garanterte anonymitet i behandling av dataene.

I ettertid ser vi at det å ha ulike intervjuguider, som i tillegg ble avsluttet med åpne spørsmål, gjorde det ekstra utfordrende å kategorisere og analysere resultatene. Noen av spørsmålene ble kun stilt og besvart av én gruppe informanter. Dette kan ha bidratt til å svekke validiteten, men vi mener likevel at det å tilpasse spørsmålene på denne måten, bidro til å få fram viktige og relevante perspektiver, både fra de som rekrutterer ledere, de som er blitt rekruttert til mellomledere og fra Personal- og organisasjonssenteret (HR), som bistår i rekrutteringsarbeidet og lederutviklingsarbeidet.

Gjennom de seks semistrukturerte intervjuene, ble ulike perspektiver på hvordan rekrutterings- og utviklingsarbeidet i UNN foregår belyst. Men på grunn av det begrensede antall informanter, kan vi likevel ikke vite om funnene fullt ut er representative, og om de gir

oss informasjon om all variasjon som vil kunne finnes i rekruttering og lederutvikling ved sykehus i Norge. Men funnene gir oss likevel et bilde på noen typiske karaktertrekk i forhold til temaene i problemstillingen.

For å styrke oppgavens validitet og reliabilitet, kunne flere informanter fra UNN og også fra andre foretak blitt inkludert, både med tanke på volum, anonymitet og for å få belyst flere sider av temaene. Vi kunne også valgt å observere mellomledere i forhold til deres arbeid med lederrekruttering og lederutvikling. Dette er noe som ville beriket informasjonen i forhold til hvordan det reelt sett jobbes med lederrekruttering og lederutvikling i praksis, men en slik metode ville krevd mer tid og ressurser enn vi har hatt til rådighet.

Forforståelse handler om hvilken erfaring og bakgrunn man har med seg inn i forskningsprosjektet før oppstart, og er noe som kan påvirke hele forskningen (Malterud, 2021). Ut ifra våre egne erfaringer omkring temaene lederrekruttering og lederutvikling, har vi en viss forforståelse som trekker i retning av at alt ikke fungerer slik det burde. Dette er noe vi bevist har forsøkt å frigjøre oss fra gjennom hele prosessen, helt fra intervjuguidene ble laget, i gjennomføringen av intervjuene, og i forbindelse med bearbeidelsen av den innsamlede dataen. Vi vil likevel trekke inn egne erfaringer der vi mener det beriker forskningen, og når det gjøres, vil leser eksplisitt bli gjort oppmerksom på dette.

## **4.0 Empiri**

Som tidligere beskrevet, er det gjennomført seks semistrukturerte intervjuer med strategisk utvalgte informanter fra UNN. Fire av informantene jobber som mellomledere på ulike nivå og er alle utdannet sykepleiere i bunn, og to av dem har i tillegg en formell lederutdanning. De to informantene som er rådgivere ved Personal- og organisasjonssenteret, har begge utdannelse på universitetsnivå, men ikke innenfor helsefag. Samlet sett har alle informantene mellom 6 til 20 års fartstid fra leder- og rådgiverrollene. I det følgende kapittel presenteres de empiriske hovedfunnene fra intervjuene. Vi har tatt utgangspunkt i intervjuguidene, som hadde to hovedtemaer med diverse spørsmål. Informantene er navngitt med tall og bokstaver.

- 1a og 1b er mellomledere som har rekruttert flere mellomledere, og her har fokuset vært å få fram deres arbeid i forbindelse med lederrekruttering og lederutvikling.
- 2a og 2b er mellomledere som er rekruttert av sine ledere, og her har vi ønsket å se nærmere på rekrutteringsprosessen de stod i da de ble ansatt, samt deres opplevelser av lederutviklingsarbeid.
- 3ab er rådgivere fra Personal- og organisasjonssenteret. Her har vi i hovedsak vært interessert i å få fram hva som er senterets rolle opp mot lederrekruttering og lederutvikling, men informantene har også fått mulighet til å komme med egne betraktninger underveis.

I utgangspunktet var tanken å behandle funnene fra rådgiverne ved Personal – og organisasjonssenteret hver for seg, men i forbindelse med intervjuene uttrykte den ene informanten en bekymring rundt dette med anonymiteten. Personal- og organisasjonssenteret er en relativt liten avdeling med få ansatte, vi har derfor endt opp med å sette sammen svarene deres, slik at anonymiteten bevares. Når informantene svarer på vegne av avdelingen blir dette eksplisitt presisert, og når de kommer med egne betraktninger, benevnes de samlet som 3ab.

### **4.1 Lederrekruttering**

Denne delen av empirien omfatter intervjuguidenes første hovedtema, som er lederrekruttering. Her belyses ulike faser av rekrutteringsprosessen, sett fra de ulike informantenes ståsted. Første del vil gi en beskrivelse av rollen til Personal- og organisasjonssenteret tilknyttet lederrekruttering, og her trekkes også rådgivernes egne

betraktninger fram. Videre vil det tilnærmet følge rekkefølgen i en rekrutteringsprosess, i måten funnene blir presentert. Avslutningsvis vil vi komme inn på utfordringer tilknyttet rekrutteringsprosesser.

#### **4.1.1 Personal- og organisasjonssenteret som serviceavdeling**

Informantene fra Personal- og organisasjonssenteret forteller at rådgivere ved senteret bistår ledere på flere områder når det gjelder lederrekruttering. De bygger blant annet opp og arrangerer rekrutteringskurs, og veileder ledere i ulike faser av rekrutteringsprosessen. Rådgiverne ved senteret involveres sjelden i hele rekrutteringsprosesser fra A til Å, og 3ab understreker at det er lederne selv som sitter med hovedansvaret for rekrutteringen. Når det gjelder lederrekruttering, involveres de mest i topplederstillinger, spesielt hvis det skal gjennomføres tester. Senteret har også én øremerket person som forvalter utlysningssystemet, og som bistår ledere med det praktiske i denne prosessen.

Personal- og organisasjonssenteret er orientert og oppdatert i forhold til hvilken strategi Helse Nord og UNN har når det gjelder rekruttering, og bidrar også i utarbeidelse av strategiplaner. 3ab viser til at det finnes en Regional rekrutteringsveileder (vedlegg 1), som også ligger i Personalthåndboken til UNN. Denne veilederen sier noe om hele rekrutteringsprosessen, og kan være et godt hjelpemiddel for mange i disse prosessene. 3ab har erfart at den aktuelle veilederen er ukjent for en del ledere, men antar likevel at de som har vært på kurs hos dem, har kjennskap til den og bruker den aktivt.

*“Hvis de har gått på kurs og hvis de følger veilederen, så har de nok en mye bedre ballast for å kunne skrive en god annonse og også vite hva de skal se etter”* (informant 3ab, sitat 1).

Hverken 1a eller 1b har på sin side kjennskap til at det finnes noen form for prosedyrer eller veiledere som kan benyttes i forbindelse med rekruttering.



#### **4.1.2 Utlysning**

Når man skal lyse ut mellomlederstillinger, kan man for eksempel velge å lyse ut internt og eksternt, og man kan utforme utlysninger på ulike måter. Informant 1a og 1b som har rekruttert flere mellomledere, er begge i utgangspunktet positive til å rekruttere internt. Dersom de vet av egnede kandidater, vil de bevist drive oppsøkende virksomhet mot disse både i forkant av- og underveis i rekrutteringsprosessen.

Informant 1a er opptatt av å kartlegge hvilken kompetanse som trengs, og utformer utlysningsteksten først og fremst ut ifra det. Videre vil informanten først se etter egnede kandidater internt, for å avklare om det er nødvendig å lyse ut eksternt. Vedkommende tilpasser utlysningsteksten i større grad til den som er i tankene for aktuelle stilling nå enn tidligere.

*“Jeg synes jo ofte at man går og egentlig rekrutterer i korridorene, en leder”* (informant 1a, sitat 2).

Informant 1b, som også i utgangspunktet ønsker å rekruttere internt, lyser likevel ut eksternt også. Dette for å gjøre prosessen ryddig, og for å se om det finnes egnede kandidater utenfor sykehuset også.

*“Vi ser oss jo litt blind når vi holder på internt”* (informant1b, sitat 3).

Både informant 2a og 2b ble begge rekruttert internt fra avdelingene de jobbet i, og var oppfordret av sine ledere, samt fra kollegaer, til å søke på de aktuelle stillingene. Begge informantene hadde noe ledererfaring fra før av, den ene utenfor spesialisthelsetjenesten, mens den andre fra UNN.

#### **4.1.3 Utvelgelse og intervju**

I forbindelse med lederrekrutteringer, er det vanlig å gjennomføre jobbintervju med de kandidater man ser for seg kan være aktuelle for stillingen. Men måten utvelgelsen av

kandidater foregår på, og hvordan intervjuene gjennomføres, kan være nokså varierende. I rekrutteringsprosesser bruker både 1a og 1b å ha med seg en lederkollega og en tillitsvalgt. 1a forteller at det kan forekomme at tillitsvalgte ikke er fysisk til stede under intervjuene, men at de likevel involveres i prosessen i en eller annen form. Hverken 1a eller 1b bruker å ha flere intervjurunder eller case-oppgaver kandidatene skal løse.

Når 1a skal velge ut kandidater til intervju, er informanten bevist på det som er skrevet i selve annonsen, og setter dette opp mot søkerens kvalifikasjoner. De som innfrir kravene, kalles så inn til intervju. Under intervjuet, ber informanten som regel kandidatene om å beskrive seg selv, samt å si noe om hvordan de tror deres leder og andre kollegaer vil beskrive dem. Informanten har alltid med et punkt om personlig egnethet i utlysningen, men synes dette kan være utfordrende å kartlegge under intervjuet.

*“Det er jo ikke alltid så enkelt, for det er jo et kort møte du har på det intervjuet. Og referansene kan man ikke alltid stole på er ærlig. Men man må jo gå litt etter magefølelsen”* (informant 1a, sitat 4).

I forbindelse med den siste lederrekrutteringen informant 1b gjennomførte, var utlysningsteksten formulert for å favne forholdsvis bredt, samtidig som den ga rom for å gjøre ønskelige valg. Av de som søkte på jobben, stod de til slutt igjen med to aktuelle kandidater som ble kalt inn til intervju, en intern og en ekstern søker.

Informant 1b synes intervjuene er en fin arena for å få et førsteinntrykk av kandidatene, og har et ekstra fokus på å kartlegge motivasjon og egnethet, spesielt hos eksterne søkere.

Informanten tilpasser intervjuene i forhold til stillingen som skal besettes, for eksempel om det er en poliklinikk eller en stor sengepost det søkes leder til. I en intervjusituasjon ønsker de fleste å framstille seg selv på best mulig vis, og dette er noe informanten er oppmerksom på.

Vedkommende stiller derfor mer kritiske spørsmål i dag enn tidligere.

*“Jobbintervjuet er jo en god gammeldags menneskehandel, du selger deg selv på best mulig vis”* (informant 1b, sitat 5).

I forbindelse med intervjuene, er informant 1b ikke bare opptatt av å kartlegge kandidatene, men også av å informere dem og være ærlig på hva de faktisk kan forvente seg i en slik mellomlederstilling. Dette gjelder spesielt interne søkere, da de vil få en ny rolle og ny hatt i forhold til kollegiet.

Informant 2a var inne til ett jobbintervju, der både leder og tillitsvalgte var med. Vedkommende opplevde selve intervjusituasjonen som nokså uformell og mer som en prat. Informanten måtte likevel svare tydelig på noen konkrete spørsmål som omhandlet informantens refleksjoner rundt egnethet til stillingen, og om det å gå fra å være kollega til å bli leder.

Informant 2b var også til ett jobbintervju, der informantens to ledere var til stede. Selve intervjuet opplevde informanten som et såkalt standardintervju, likt det 2b i dag bruker i forbindelse med rekruttering av sykepleiere. Det var ingen representanter fra tillitsvalgtapparatet til stede under intervjuet, og dette er noe informanten selv har savnet i ettertid, da vedkommende har erfaring med at de ofte kan ha en viktig rolle i slike prosesser. Informanten forteller at det var flere interne søkere som var til intervju, og at de ble rangert i etterkant av intervjuene. Dette er noe informanten opplevde som ryddig.

Hverken 2a eller 2b fikk case-oppgaver de måtte løse.

*“Oppgaver og case er noe som har kommet de senere årene”* (informant 2a, sitat 6).

3ab forteller at de i tillegg til å kartlegge ferdigheter, er enda mer opptatt av å se etter hvilket nivå lederen skal være leder på, og samtidig se hva som er nødvendig å utvikle i den sammenheng. Dersom en leder for eksempel skal opp et ledernivå, bør kandidaten være villig

til å utvikle seg, og i tillegg kunne avstå fra noen av de tidligere arbeidsoppgavene. Før var det mer vanlig å tenke at en leder er en leder, uavhengig av nivå.

*“For en ting er om du har vært en god leder for medarbeidere, så er det ikke sikkert at du vil bli en god leder for ledere (informant 3ab, sitat 7).*

#### **4.1.4 Referanser**

I rekrutteringsprosesser er referansesjekk noe vi har inntrykk av at de fleste benytter seg av, og dette er noe informant 1a og 1b forteller at de alltid gjør. De er begge opptatt av å kartlegge hvordan kandidatene kommuniserer og samarbeider med kollegaer og leder, om de har vært eller er involvert i konflikter, og ellers litt rundt dette med sykefravær. Utover dette er informant 1a mest opptatt av å kartlegge det mellommenneskelige, da vedkommende tenker dette kan være vanskeligere å lære seg enn de praktiske tingene. Informanten bruker også alltid å spørre referansen om vedkommende ville ansatt aktuelle kandidat på nytt, om det hadde vært aktuelt.

Informant 1b er i tillegg til det som er nevnt tidligere, opptatt av å kartlegge hvordan kandidatene fungerer i arbeidsmiljøet, samt av å kartlegge gjennomføringsevnen. Begge informantene sjekker alltid referanser i etterkant av intervjuene, dette for å stille med blanke ark når de møter kandidatene første gang. Informantene er tydelige på at de ønsker referanser fra siste leder og ikke bare fra kollegaer, da dette kan være venner av kandidatene. Men til tross for at de er tydelig på hvem de ønsker referanser fra, opplever begge likevel at det kan være vanskelig å stole blindt på referansene som blir gitt.

*“Jeg sjekker det alltid! Men jeg stoler jo ikke alltid på referansene. Noen ganger så kan man tenke at de ønsker å bli kvitt den ansatte” (informant 1a, sitat 8).*

*“Det å få prate med referansene og være sikker på at de ikke sminker liket, for det har jeg jo smertelig erfart selv også” (informant 1b, sitat 9).*

Informant 1b påpeker likevel at det har vært en viss endring den siste tiden, og informanten stoler mer på referansene i dag enn tidligere, spesielt når det kommer til interne kandidater.

Informant 2a husker ikke helt, men tror ikke det ble bedt om referanser i forbindelse med rekrutteringen, da vedkommende var kjent i avdelingen og for lederen fra før av. Men informanten antar likevel at tidligere leder ble kontaktet, for å høre hvordan informanten fungerte i tidligere lederstilling. Informant 2b ble ikke bedt om å oppgi referanser, men hadde tatt de med i søknaden og vet ikke om noen ble kontaktet underveis.

#### **4.1.5 utfordringer**

I en rekrutteringsprosess kan man forvente å møte på utfordringer i varierende grad. Det første informant 1a framhever, er alle de praktiske og tekniske oppgavene en leder må håndtere. Informanten forteller at dette tidligere var noe Personal- og organisasjonssenteret tok seg av, og gir uttrykk for å føle seg utrygg på dette området.

*“Jeg synes jo at jeg bruker uforholdsmessig mye tid på de der tekniske greiene i kompetanseportalen, som man gjør ganske sjelden”* (informant 1a, sitat 10).

Informanten kjenner også på en usikkerhet rundt selve annonsen, og om den er bra nok i forhold til å treffe målgruppen.

*“Det begynner jo med at jeg er usikker på om annonsen egentlig er interessant nok for at den skal vekke interesse hos folk, fordi jeg er jo ikke noen designer eller grafiker av noe slag”* (informant 1a, sitat 11).

Videre har informanten en bekymring rundt det juridiske i rekrutteringsprosessene, og om retningslinjene er etterfulgt som de skal. Det kan for eksempel dreie seg om noen kandidater er forbigått, eller om det er noe man kan bli tatt på i ettertid.

*“Så det tar jeg litt med meg hjem på kveldstid og spekulerer litt på”* (informant 1a, sitat 12).

Informant 1b uttrykker på lik linje med 1a, også en bekymring for å gjøre formelle feil i rekrutteringsprosessen, til tross for at alt gjøres i beste intensjon.

*“Før eller siden så treffer du på en søker som begynner å gå rekrutteringsprosessen i sømmene, og det er noe med det å være sikker på at man har ryggen fri, at man ikke har gjort noe feil”* (informant 1b, sitat 13).

Når det gjelder Personal- og organisasjonssenterets rolle i forhold til rekrutteringsprosesser, opplever informanten (1b) dem som perifere, og at de kun er der for å få selve stillingsutlysningen ut, og en arbeidsavtale på plass.

*“Man gjør alt i beste intensjon, men man kan likevel gjøre formelle feil oppi det her. Og der hadde nok antakeligvis det å ha et litt bredere og mer offensivt HR apparat i ryggen vært bedre* (informant 1b, sitat 14).

3ab antar de er mindre involvert i rekrutteringsprosesser nå enn tidligere, og dette tror de blant annet kommer av at en del ledere ikke er kjent med at senteret kan bistå i disse prosessene. Dermed hender det at de involveres for sent i forløpene og etter at en potensiell skade har skjedd.

*“Man har gjort noen ting som egentlig ikke er juridisk rett, og så er det å håpe at ingen oppdager det”* (informant 3ab, sitat 15).

Andre utfordringer 1a og 1b nevner, er dette med liten søkermasse til mellomlederstillinger. Dette er noe 3ab også støtter. Tidligere var det ifølge 3ab et luksusproblem med mange søkere på ulike stillinger, og derav utfordringer med å velge ut kandidater. 3ab viser til statistikk som

påpeker at det faktisk er færre søkere både på lederstillinger og andre stillinger nå enn tidligere.

*“Vi kommer til å mangle folk. Vi ser det allerede i dag, at vi har færre søkere”* (informant 3ab, sitat 16).

Lønn nevnes som en mulig medvirkende faktor til nedgangen i søkermassen, og både 1b og 3ab antar å ha mistet gode kandidater som en følge av dette.

*“Vi mister nok gode ledere på grunn av at UNN ikke klarer å jobbe ensartet med det. Lønn er ikke alt, men det er altså jammen ta meg noe oppi det her. UNN sier jo at de satser på ledere, men jeg synes ikke det vises godt nok”* (informant 1b, sitat 17).

Ulik avlønning for samme type stilling internt på sykehuset forekommer, og dette er noe begge informantene også problematiserer.

*“Så ser kollegaene, jøss har du 100.000 kr. mere? Det er jo veldig urettferdig, og da vil ikke jeg jobbe her”* (informant 3ab, sitat 18).

Videre nevnes også det private markedet som en konkurrent.

*“Lønn kan være utfordrende å matche i forhold til det private markedet. Vi har allerede mistet gode kandidater på grunn av dette”* (informant 3ab, sitat 19).

I forhold til nedgang i antall søkere til ulike lederstillinger, poengterer 3ab også at det ikke bare er lønn som er av betydning, stabiliserende tiltak vil også være viktig. For å gjøre lederjobbene attraktive, bør man tilstrebe å ha et godt arbeidsmiljø, og sørge for at det er

utviklende og kompetansegivende å jobbe i spesialisthelsetjenesten. I den sammenheng nevnes begrepet onboarding, som i grove trekk handler om hvordan man tar imot og følger opp nye medarbeidere.

*“Jeg tror ikke det nødvendigvis skal så innmari mye til for at folk settes fort inn i jobben og trives”* (informant 3ab, sitat 20).

3ab gir eksempler på ansatte som er sykemeldte fordi de føler de ikke mestrer jobben eller helt vet hva de skal gjøre. Noen mangler opplæring og har blitt kastet ut i jobbene.

*“Det er så viktig å få en god mottakelse og trygges for å få et hyggelig kollegium å forholde seg til. Da blir du mange flere år, viser forskning”* (informant 3ab, sitat 21).

Når det gjelder hvem som rekrutteres til lederstillinger, erfarer både informant 2a og 3ab at det har forekommet endringer den siste tiden. 2a forteller at det tidligere nærmest var tradisjon i å rekruttere innad i UNN, og at de lederne som ble ansatt før, ofte var de faglige sterke og dyktige medarbeiderne, noe som ikke er like selvsagt i dag. Informanten erfarer nå at det er et større fokus på å finne de kandidatene som er motiverte, og som har det som skal til for å bli en god leder.

*“Man må faktisk tenke etter om man faktisk har lyst til å jobbe som leder. Ikke bare status, eller dagjobb, eller hva det måtte være. Det må være en annen motivasjon enn bare arbeidstiden, tenker jeg”* (informant 2a, sitat 22).

I forhold til å finne egnede kandidater, mener 3ab at det er viktig å se etter de som har lyst til å drive med ledelse, og som ønsker å vie tiden sin til det. Dette kan i noen tilfeller være utfordrende, for eksempel med leger som vil fortsette å operere selv om de skal være ledere, eller andre ledere som også ønsker å delta i pasientbehandling eller gjøre andre medarbeideroppgaver av ulikt slag.



*“...Så har du de som er mye ute i pasientbehandling, da ser du at disse lederne kan bli en propp i systemet for at lederoppgavene ikke blir gjort. Det tenker jeg er en debatt som må tas i UNN. Skal en leder ha en reell sjanse til å lykkes, så kan den ikke ha to jobber”* (informant 3ab, sitat 23).

Noen kandidater mangler kanskje en forståelse av hvor omfattende lederstillinger kan være, og 3ab poengterer viktigheten av å realitets orientere de som ønsker å bli ledere, hva lederjobben faktisk innebærer.

## **4.2 Lederutvikling**

Empiriens andre hoveddel omhandler lederutvikling. Gjennom intervjuene har informantene beskrevet hvordan de tilrettelegger for og opplever lederutvikling i UNN. Vi vil suksessivt gå inn på undertemaene opplæring og oppfølging, og formell og uformell lederutvikling, og informantenes erfaringer omkring lederstøtte vil også framkomme i denne sammenheng. Avslutningsvis vil vi komme inn på hva som motiverer mellomlederne som leder medarbeidere, og hva de ser på som viktige lederegenskaper og utfordringer i lederrollen.

### **4.2.1 Opplæring og oppfølging**

De som starter som mellomledere i spesialisthelsetjenesten, er ofte nye i lederrollen, og de fleste vil derfor ha behov for en eller annen form for opplæring. Alle lederinformantene erfarer at det som regel er nærmeste leder som står for opplæringen av nye mellomledere. 1a problematiserer denne formen for opplæring, da ledere på ulike nivå ofte har forskjellige arbeidsoppgaver. Dermed er det ikke gitt at de har full oversikt, eller kunnskap om alle arbeidsoppgavene den nyansatte skal læres opp i.

*“Jeg synes det er flaut hvordan jeg har håndtert opplæringen til den nye lederen, rett og slett. Det er for dårlig”* (informant 1a, sitat 24).

Av den grunn har informanten selv, etter siste ansettelse, utarbeidet en opplæringsplan som kan være til hjelp. 1a gir likevel uttrykk for å savne en “pakke” fra Personal- og organisasjonssenteret, hvor man blir opplyst om hva som kan og bør tilbys nye ledere, og gir også uttrykk for å savne mere lederstøtte generelt.

*“Og så er det det med lederstøtte, at vi slipper å bruke tiden vår på noe som HR kunne ha gjort”* (informant 1a, sitat 25).

Informanten problematiserer dette med at det i en travel sykehushverdag, heller ikke alltid er tid til å gi den hjelpen eller oppfølgingen nye mellomledere har behov for.

*“Ring meg når du støter på det problemet, eller kontakt den hvis du ikke forstår det”* (informant 1a, sitat 26).

Informant 1b opplever derimot ikke å gi denne formen for opplæring som problematisk, da vedkommende er godt kjent med arbeidsoppgavene de nye mellomlederne skal læres opp i. I tillegg har de lederne informanten har rekruttert, hatt kjennskap til en del av systemene på UNN, da de har vært interne søkere. Dette er noe vedkommende antar har gjort opplæringen enklere. Informanten har uansett fokus på god opplæring og oppfølging, slik at de nye mellomlederne blir godt rustet til å stå i lederjobbene, og er forberedt på det som venter dem.

*“Det er noe med det å gi de muligheten til å vokse å bli trygg. Det er jo ikke til å stikke under en stol at de er jo ung de her mellomlederne”* (informant 1b, sitat 27).

I forbindelse med opplæringen, fikk informant 2b utdelt en del skriftlig informasjon og ulike sjekklister, men vedkommende opplevde ikke dette som tilstrekkelig. Informanten gir uttrykk for at opplæringen fra leder over var mangelfull, og savnet ei tettere oppfølging underveis.

*“Det var litt learning by doing, rett og slett”* (informant 2b, sitat 28).

Informant 2a opplevde derimot at lederopplæringen fra leder over fungerte bra, selv om den ikke var satt i et system eller det var utarbeidet en spesifikk opplæringsplan.

*“Ja vi tok det mer fortløpende egentlig. Og hun/han var jo der, vi jobbet jo på samme plass, sånn at hun/han var jo veldig tilgjengelig hele tiden, hvis det skulle være ting”* (informant 2a, sitat 29).

2a har fortsatt god hjelp i å sparre med leder over, da lederen sitter med mye relevant kunnskap. Informanten har også gode erfaringer med å bruke sidekollegaer i tilsvarende stillinger på andre avdelinger i sykehuset. Når det gjelder lederstøtte fra Personal- og organisasjonssenteret, opplever 2a å få det i tilstrekkelig grad når det bes om.

*“De gangene det har vært saker som har gjort at man ikke helt vet retningen å gå, eller hvilke grep man skal ta, synes jeg det har vært hjelp å få”* (informant 2b, sitat 30).

2b derimot opplever ofte at nærmeste leder ikke har kapasitet, og at det er mest støtte å hente fra sidekollegaen. Oppfølgingen fra Personal- og organisasjonssenteret oppleves også som mangelfull.

*“Personal er jo ikke-eksisterende”* (informant 2b, sitat 31).

2b har dog fått noe oppfølging fra Personal- og organisasjonssenteret etter forespørsel, i en periode med høyt arbeidspress. Informanten fikk da tilbud om oppfølgingsamtaler med en rådgiver fra senteret. 2b erfarer at det fort kan oppfattes som klaging dersom man tar ting som dette opp med egen leder, og opplevde det derfor som nyttig å få prate med en utenforstående.

Informanten reagerer likevel på at rådgivere ved senteret ikke kjenner til mengden arbeidsoppgaver og utfordringene mange mellomledere sliter med.

*“Det har i hvert fall vært noen som har hørt på hva man har å stri med, men det overrasker meg at de sitter og måper over de arbeidsoppgavene man har som leder. Det viser bare at glavalaget som er imellom er tykt”* (informant 2b, sitat 32).

#### **4.2.2 Formell og uformell lederutvikling**

Når det gjelder lederutvikling, er dette noe alle informantene ønsker å ha fokus på. 3ab mener det er viktig å ha fokus på hvordan man kan hjelpe ledere til å få nødvendige ferdigheter, og at det ikke bør være opp til den enkelte leder å ha ansvar for egen læring. 3ab erfarer at det er et annet fokus på lederutvikling i dag enn det var tidligere, og at det er et stort engasjement hos lederne de har på kurs. Det tilrettelegges for mer praktisk trening i kursene som holdes nå enn det gjorde før, og fokuset er mer rettet mot selve lederrollen, hvordan man utøver ledelse og hvordan man forholder seg til medarbeiderne.

Informant 1a er klar over at det finnes flere lederutviklingsprogram og kurs i UNN, men uttrykker at det kan være vanskelig å finne ut av hvor og når de er. Dermed blir det veldig tilfeldig hva de nye lederne får med seg. Informanten savner en tydeligere plan fra Personal- og organisasjonssenteret angående hvilke kurs og lederutviklingsprogram det forventes at nye mellomledere bør delta på, og en oversikt over når disse kursene skal holdes.

*“Nei det er det at det må visualiseres bedre, så at man finner det lettere. De tilbudene som UNN har, for UNN har nok masse fine tilbud, men jeg finner de ikke”* (informant 1a, sitat 33).

Informanten har selv en formel helsefaglig lederutdanning, men har ikke deltatt på noen av sykehusets interne lederutviklingsprogram. Informanten forteller også at det er kun én av de ansatte som har deltatt på et av UNN sine lederutviklingsprogram, og at dette var for mange år siden.

Informant 1b har ikke laget formelle utviklingsplaner for sine ledere, men jobber aktivt for at alle nye mellomledere skal delta på UNN sine interne lederutviklingsprogram. På sikt ønsker vedkommende også at mellomlederne skal ta en formell lederutdanning.

*“Altså jeg tenker jo i mitt stille sinn, at skal jeg gjøre en god jobb, så må jeg ha gode folk under meg”* (informant 1b, sitat 34).

Informanten har selv en formell lederutdanning, som er tatt før oppstart i spesialisthelsetjenesten, og utdannelsen er noe vedkommende opplever å ha god nytte av i lederjobben. 1b fikk ikke tilbud om å delta på interne lederutviklingsprogram som ny leder i UNN, men har likevel fått med seg enkelte kursdager nå og da.

*“Det har vært litt sånn learning by doing, og å observere nærmeste leder selv. Veien har blitt litt til mens man har famlet seg fram”* (informant 1b, sitat 35).

Lederutviklingsprogrammet LUP som holdes i dag, er i hovedsak for nye ledere, og informanten erfarer at de som har vært ledere en stund, ekskluderes fra disse kursene. Vedkommende håper likevel å få innpass etter hvert.

Informant 2a og 2b har begge deltatt på et av UNN sine interne lederutviklingsprogram. 2a erfarer likevel at ledere som har vært ansatt en stund, ofte må ta tak i egen utvikling selv. Informanten opplever i denne sammenheng at dette blir positivt møtt, og på den måten føler vedkommende at det tilrettelegges for utvikling og kompetanseheving.

*“Og det er veldig velvilje for sånne ting, jeg opplever ikke at det er noen som stopper en. Har jeg lyst, så får jeg lov”* sier informant 2a, som for tiden tar en formell lederutdanning (sitat 36).

Informant 2b synes derimot ikke at det er nok fokus på lederutvikling, og har selv erfart at mange ledere har sluttet i løpet av den tiden vedkommende har sittet som leder. Informanten opplever at Personal- og organisasjonssenteret gjør lite for å beholde de lederne man allerede har.

*“De har jo veldig lyst til å satse på ledere, men jeg ser ikke at det gjøres på noe vis”*  
(informant 2b, sitat 37).

Informanten har savnet et nettverk hvor man kan dele og høste erfaringer fra andre ledere på samme nivå, og har i den forbindelse, vært med å danne en nettverksgruppe med andre mellomledere, på tvers av ulike avdelinger og klinikker i sykehuset. Dette er helt i startgropen, men oppleves så langt som nyttig.

*“Mange sitter alene som ledere, men vi har nå heldigvis hverandre”* (informant 2b, sitat 38).

Informanten nevner videre lederutviklingsprogrammet som finnes for nye mellomledere, men lurer på hva som tilbys ledere utover det. I mangel av interne lederkurs, bruker informanten og sidekollegaen derfor en del ressurser på å delta på ulike lederrelevante kurs utenfor sykehuset. Dette er kurs de gjerne skulle sett var mulig å delta på i regi av UNN.

*“Åpner du kurskalenderen for ledere, så er den jo helt tom. Det er jo ikke noe, vi må oppsøke alt selv”* (informant 2b, sitat 39).

Personal- og organisasjonssenteret nevner flere lederutviklingsprogram som er tilgjengelige, både internt i UNN og utenfor sykehuset. Eksempler på dette er topplederprogrammet, master i helseledelse, kurs for ledere som leder andre ledere og LUP. LUP er et lederutviklingsprogram for nye ledere som leder medarbeidere, og de som deltar på dette får veiledning underveis fra Personal- og organisasjonssenteret. 3ab forteller at det på grunn av høy turnover og mange nyansatte ledere, ikke vil være plass til alle som søker på dette kurset,

og at det er de nyansatte lederne som blir prioritert. 3ab erkjenner i den sammenheng at kurstilbudet for de som leder andre ledere er mangelfullt. En av årsakene til dette, er at det meste av ressursene fra deres side, har gått til å kurse de nyeste lederne gjennom LUP.

*“De som har blitt stemoderlig behandlet, er jo de som er ledere for ledere. Men der kommer vi med flere tilbud nå. Men vi har egentlig hatt nok med å gi til de som er nye fordi at det er så mange, så stort skifte. Så vi har vel cirka 60 i året gjennom på disse programmene, altså”* (informant 3ab, sitat 40).

#### **4.2.3. Mellomlederrollen- motivasjon, viktige egenskaper og utfordringer**

Erfaringsmessig vet man at det er stor turnover blant mellomledere som leder medarbeidere. Ofte er det medarbeidere som allerede jobber i enhetene som ansettes i disse stillingene, de fleste uten ledererfaring fra tidligere. I kommende del av empirien har vi valgt å presentere noe av det informant 2a og 2b forteller i forhold til hvorfor de ønsket å begynne som mellomledere og hva som motiverer dem, hvilke lederegenskaper de ser på som viktige og hva de opplever som utfordrende i arbeidshverdagen.

Informant 2a og 2b takket begge ja til de aktuelle lederstillingene de har, fordi de var motiverte og ønsket å bli ledere. Begge hadde også gode erfaringer fra tidligere lederjobber og synes personaloppfølging er spennende. Informant 2a motiveres mest av å få jobbe i prosjekter, samt av å få bidra ulike steder i organisasjonen. Både når det gjelder personaloppfølging, men også på andre områder.

*“Å bli hentet inn andre plasser, fordi det blir lagt merke til at vi har gode resultater, det synes jeg er artig. At det vi driver med på en måte kan gi næring til andre”* (informant 2a, sitat 41).

Informant 2b har et ekstra fokus på å forstå den nye generasjonen medarbeidere, og er opptatt av å ikke virke belærende. Informanten motiveres av å prøve ut nye måter å følge opp personalet på, og holder seg oppdatert ved å lese mye litteratur om temaet.

*“Det er jo så artig å se forskjellen på oss som har begynt å bli litt sånn gammel og de nye arbeidstakerne som kommer inn. Hvor skjøre de er, altså den her nye generasjonen. Jeg prøver å forstå dem”* (informant 2b, sitat 42).

Når det gjelder lederegenskaper, mener informant 2a at det er viktig å ha en god relasjon til de ansatte. Informanten setter derfor av tid til å bli kjent med sine medarbeidere, slik at terskelen for å ta kontakt ikke skal være så stor. Vedkommende trekker også fram engasjement som en viktig lederegenskap. Informant 2b framhever på sin side viktigheten av å være tydelig og konsekvent, både når man skal ta beslutninger og ved videreformidling av disse.

Vedkommende erfarer selv at dette kan være utfordrende, spesielt med tanke på reaksjoner man kan forvente kommer fra medarbeiderne.

Som mellomleder må man forvente å møte på utfordringer i ulik grad. Informant 2a framhever ingen konkrete utfordringer, men sier at benevnelsen uriaspost er en vanlig beskrivelse av mellomlederrollen. Mange opplever kanskje å være i en utsatt posisjon, men dette er ikke noe vedkommende kjenner seg igjen i. Informanten har fortsatt til gode å grue seg til å gå på jobb. Informant 2b derimot, nevner flere utfordringer i lederrollen, og trekker blant annet fram dette med samtidighetskonflikter.

*“Det er så mye å gjøre at det kan være vanskelig å prioritere hva som er viktigst”* (informant 2b, sitat 43).

Informanten opplever å sitte med mange arbeidsoppgaver, som egentlig kunne vært satt bort til andre. Men på grunn av bemanningssituasjonen, lar dette seg ikke gjøre. Videre forteller informanten at økonomien setter en stopper for flere ansettelser. Vedkommende synes også det er utfordrende at avdelinger i samme foretak, kan ha ulik oppbygging. Dermed kan ledere på samme nivå, ha vidt forskjellige arbeidsoppgaver, og også arbeidsmengde.



*“Det er så forskjellig fra avdeling til avdeling. Noen har både koordinatorene, noen som jobber med arbeidslisten, noen som skriver turnus. Ja det er litt sånn urettferdig, rett og slett (informant 2b, sitat 44).*

Informanten savner også mer lederstøtte generelt, og erfarer i dag at det er mye “byråkrati”.

*“Altså når du får et skjema i personalportalen tilbake for 5. gang og du bare... Kan ikke noen bare fikse det? Nei det må dere gjøre selv. Altså sånne ting, og det har jeg jo meldt ifra for lenge siden. Lederstøtte på alle de her punktene trenger vi, men nei. Det kommer liksom ingen vei “ (informant 2b, sitat 45).*

Informanten opplever det også som utfordrende å alltid skulle “gå linjen”, og har selv erfart at viktige beskjeder ikke når fram, fordi de må gjennom for mange ledd.

*“...Så synes jeg det er vanskelig å komme igjennom, som sagt. Det der glava laget” (informant 2b, sitat 46).*

#### **4.3 Oppsummering empiri**

Gjennomgående i empirien ser vi at alle informantene er opptatt av å gjøre gode rekrutteringer og ønsker å ha fokus på lederutvikling. Men vi erfarer likevel at det er en form for miss match i forhold til det rådgiverne ved Personal- og organisasjonssenteret forteller eksisterer av tilbud og støtte i disse prosessene, opp mot virkeligheten som beskrives av de ulike lederne. Tre av de fire lederinformantene framstår som spørrende med tanke på om de egentlig får den hjelpen de har behov for, mens den siste av dem legger vekt på å få til det gode samarbeidet. Det framkommer som om informantene har ulike forventninger til hva senteret skal bidra med, både når det gjelder lederrekruttering og lederutvikling, på samme måte som det virker som om rådgiverne ved Personal- og organisasjonssenteret ikke er kjent med dette. Videre framkommer det av intervjuene at det har blitt mer krevende å rekruttere til mellomlederstillinger enn det har vært tidligere. Dette er også noe vi vil diskutere i det etterfølgende kapittelet.

## **5.0 Diskusjon**

I dette kapitlet diskuteres hovedfunnene fra empirien, opp mot det teoretiske bakteppet, i forhold til oppgavens problemstilling. Vi velger å ta tak i fire interessante forhold som framkom under intervjuene, og vil diskutere hvert funn fortløpende.

### **5.1 Samspill i rekrutteringsprosessen**

I lederrekrutteringer, er det viktig å ha blikk for talent og motivasjon, og grundige rekrutteringsprosesser vil være nødvendig for nå fram til de beste kandidatene (Iversen, 2015). Dette vil man som Bjaalid og Mikkelsen (2016) beskriver, kunne oppnå ved et godt samspill mellom HR og lederne som driver med rekruttering. Vi vil nå diskutere hvordan dette spillet fungerer i praksis, med utgangspunkt i informantenes opplevelser.

Lederinformantene som rekrutterer ledere, tilstreber grundige rekrutteringsprosesser, men gir likevel uttrykk for å føle seg alene og er engstelige for å gjøre formelle feil. Det framkommer ikke at de har kontakt med Personal- og organisasjonssenteret for støtte i disse prosessene, annet enn for å få hjelp til det tekniske, som å få publisert selve annonsen. Informantene fra Personal- og organisasjonssenteret på sin side, forteller at de kan bistå ledere i ulike faser av disse prosessene, men sier likevel at færre ledere tar kontakt, og at dette sannsynligvis kommer av at det er få som er kjent med hva senteret kan bistå med.

Som beskrevet i kapittel 2.1, er det diverse sentrale lovverk en som leder må ha kjennskap til i forbindelse med rekrutteringsprosesser, og handlingsrommet vil avhenge av disse. Figur 4 illustrerer de ulike områdene som har betydning for å drive fram kvalifiserte og motiverte mellomledere i en organisasjon. Her ser vi at det formelle rammeverket er et av områdene som har betydning for prosessen. Dersom det formelle ikke er på plass, risikerer man å gjøre feil, som kan påvirke flere områder i prosessen.

Helse Nord har utarbeidet en regional rekrutteringsveileder, som beskriver hvordan rekrutteringsprosesser skal foregå (vedlegg 1). Informantene som rekrutterer mellomledere er opptatt av å gjøre grundige rekrutteringsprosesser, men har ikke kjennskap til denne veilederen. Rådgiverne ved Personal- og organisasjonssenteret er klar over at veilederen er

ukjent for en del ledere, men det framkommer ikke at de arbeider aktivt for å bekjentgjøre den, annet enn for de som er på kurs. Vi antar rekrutteringsveilederen Helse Nord har utarbeidet, er lagt til UNN sin personalhåndbok for å bistå de som driver med rekruttering, men også fordi man har erfart at prosessene ikke har vært helt på stell. Som rådgiverne ved senteret sier, vil veilederen gi de som rekrutterer, en bedre ballast i prosessen (sitat 1). Dersom lederne hadde hatt kjennskap til veilederen, ville det sannsynligvis gitt dem større innsikt i det formelle rammeverket og de ulike fasene. Iversen (2015) påpeker nødvendigheten ved at alle fasene i en rekrutteringsprosess følges, og at det er en forutsetning for å gjøre gode rekrutteringer. På den ene siden bør man forvente at ledere ved behov oppsøker støtte fra senteret, og at de setter seg inn i hva som er tilgjengelig av hjelpemidler og veiledere, for å inneha nødvendig kompetanse (Lovdata, 2022). På den andre siden, framkommer det som om Personal- og organisasjonssenteret forventer at ledere som har behov for bistand, tar direkte kontakt. Dette til tross for at de antar det er flere som ikke vet hvilken bistand senteret kan gi. Figur 5 illustrerer samspillet og det delte ansvaret mellom Personal- og organisasjonssenteret og lederne ved de ulike fagavdelingene, noe som er en forutsetning for velfungerende rekrutteringsprosesser (Bjaalid & Mikkelsen, 2016). I dette tilfellet ser vi at samhandlingen er mangelfull, noe som kan påvirke ledernes håndtering av prosessen. I den regionale handlingsplanen for rekruttering og stabilisering (Helse Nord, 2020), er et av målene å forbedre lederstøtten på dette området, noe som sannsynligvis vil gjøre lederne i stand til å håndtere prosessene bedre. På den måten kan det delte ansvaret utvikle ledernes kompetanse og føre til forbedret kvalitet. En mer bevist bekjentgjøring av senterets funksjon i forhold til rekruttering, vil med stor sannsynlighet kunne bidra til å forbedre rekrutteringsprosessene ytterligere.

## ***5.2 Seleksjonsfasen***

Som mellomleder har man en viktig oppgave i å iverksette strategier og bidra til at organisasjonen når målene som er satt. Som illustrert i Figur 4, er målet med lederrekrutteringer, å finne kandidater som på sikt kan fylle lederrollen på best mulig vis. I denne delen vil vi se nærmere på seleksjonsfasen, som i grove trekk omhandler utvelgelse av kandidater og gjennomføring av intervju, samt referansesjekk (Figur 3). Videre vil funn i empirien diskuteres opp mot relevant teori og rekrutteringsveilederen til Helse Nord (vedlegg 1).

Lederinformantene som rekrutterer ledere, er opptatt av å gjøre grundige intervju, for å finne de best egnede kandidatene, og har begge faste spørsmål de stiller. Dette i tråd med veilederens anbefalinger (vedlegg 1). Informantene påpeker likevel utfordringen det korte møtet selve intervjuet gir. Ifølge Bjaalid og Mikkelsen (2016), er det viktig med et godt samarbeid mellom ledere, HR og tillitsvalgte i denne fasen. De fleste lederinformantene har hatt med seg sidekollegaer og tillitsvalgte på intervjuene, men det er derimot ingen av dem som oppgir at de har hatt representanter fra Personal- og organisasjonssenteret med seg i denne fasen. Det kommer ikke tydelig fram hva som er årsaken til dette, men det kan tenkes at manglende kjennskap til senterets rolle i disse prosessene er medvirkende årsak. Her ser vi altså at samspillet mellom Personal- og organisasjonssenteret og lederne, er ikke-eksisterende, til tross for at rådgiverne ved senteret framstår som tilgjengelige. Den mangelfulle samhandlingen kan i denne fasen ha betydning for videre utfall i prosessen (Figur 5).

Det er ingen av lederinformantene som gjennomfører flere intervjurunder eller gir kandidatene case-oppgaver de skal løse. Dette var heller ikke tilfelle hos noen av lederinformantene som ble rekruttert. Ifølge rekrutteringsveilederen til Helse Nord (vedlegg 1), kan dette være nyttig, da det gir en god mulighet til å bedre forståelsen av hvordan kandidatene reflekterer over og løser ulike problemstillinger. Ofte benytter man seg av slike case-oppgaver på andregangsintervju. Det at lederinformantene problematiserer den korte tiden de har med kandidatene under intervjuet, og likevel ikke, i de tilfeller de føler seg usikre, kaller aktuelle kandidater inn til en ny intervjurunde med eventuelle case-oppgaver, viser at de bryter med veilederens anbefalinger, noe vi tror kan svekke grunnlaget for å vurdere kandidatene.

Etter intervju, følger referansesjekk, og ifølge rekrutteringsveilederen anbefales det at dette gjøres gjennom en form for referanseintervju, med det mål om å kartlegge kandidatens adferd i arbeidet, samt oppnåelse av resultater, belyst fra referansenes ståsted (vedlegg 1). Lederinformantene som rekrutterer, sjekker alltid referanser og har faste spørsmål de stiller, men det framkommer likevel at de synes det kan være vanskelig å stole blindt på referansene som blir gitt (sitat 8). I henhold til Iversen (2015), er det sjelden referanser lyver, men man kan gå glipp av viktig informasjon hvis man ikke spør. Referanseintervjuet bør derfor planlegges med konkrete spørsmål. Det vil også være viktig å vurdere den samlede

informasjonen man har fått om aktuelle kandidat, og ved behov innhente ytterligere informasjon. Dette tenker vi kan gjøres enten ved å sjekke flere referanser, eller ved å gjennomføre en ekstra intervjurunde. Det framkommer ikke at lederinformantene i denne forbindelse gjør noen av delene, noe vi antar kan medføre tap av verdifull informasjon. Informant 2a og 2b ble begge rekruttert internt, og ingen av dem ble bedt om å oppgi referanser. Vi undrer oss i den sammenheng om årsaken til dette kan være at de ble rekruttert fra samme avdeling som de jobbet i, og dermed var kjent for sine ledere fra før av. På den ene siden kan man forstå dette, da referansesjekk kanskje virker unaturlig å gjøre i de tilfeller man har god kjennskap til kandidaten fra før av. Men på den andre siden, og som rekrutteringsveilederen påpeker, skal alle kandidater behandles likt (vedlegg 1). Ved å unnlate referansesjekk, risikerer man å gå glipp av verdifull informasjon, samtidig som man bryter med veilederens retningslinjer.

### ***5.3 Dagens arbeidsmarked***

På grunn av framvekst av flere helsetilbud, konkurrerer spesialisthelsetjenesten i økende grad med flere aktører om kvalifiserte medarbeidere og ledere (Sloan & Hsieh, 2017). Dette er noe som påvirker tilfanget av kandidater til mellomlederstillinger, og som vil prege rekrutteringsprosessene. I denne delen vil vi diskutere utfordringer i dagens arbeidsmarked, med utgangspunkt i funnene fra empirien.

Både lederinformantene og informantene fra Personal- og organisasjonssenteret erfarer at det er nedgang i søkermassene til lederstillinger, og de antar å ha mistet gode kandidater på grunn av at sykehuset ikke klarer å matche lønnen mot andre aktører (sitat 19). Ifølge Sloan & Hsieh (2017) gir få søkere større konkurranse i arbeidsmarkedet, og kan dermed føre til et press for å bedre lønns- og arbeidsvilkår for den type arbeidskraft det konkurreres om. Ettersom informantene likevel antar lønnen er utslagsgivende for nedgangen, kan det på den siden se ut til at sykehuset ikke endrer på lønnsvilkårene, til tross for dette. Selv om lønn ikke er det som rangeres høyest hos arbeidstakere, er dette likevel noe de fleste er opptatt av i forbindelse med rekrutteringer (Grimsø, 2004). Det å rekruttere mellomledere, vil kreve en annen form for tilnærming enn når man for eksempel rekrutterer helsepersonell. Fagspesialister har ofte en selvdrevet indre motivasjon til å jobbe med faget, uten at det krever ekstra incentiver. Å ønske og jobbe som leder, vil derimot kreve en annen form for motivasjon. Ytre motivasjonsfaktorer vil ofte spille inn, og dersom en først skal bli leder, velger man kanskje heller å søke eksterne

miljø, der det kanskje både er bedre betalt og andre betingelser enn de man er kjent med fra spesialisthelsetjenesten (Jacobsen & Thorsvik, 2017). Men på den andre siden, ser vi at det kan være andre faktorer som også spiller inn, som for eksempel merkevarebygging. For å sikre tilfang av søkere, vil et godt omdømme være viktig (Bjaalid & Mikkelsen, 2016). I den forbindelse bør man ha fokus på hva som gjør stillingene attraktive, og hva som vil vekke interesse hos kandidatene (vedlegg 1). Her kan det å fremme hvilke utviklingsmuligheter som følger med jobben, være en vei å gå. På den måten synliggjør man at det satses på ledere, og at lederutvikling i henhold til strategien til Helse Nord og UNN, er noe som er i fokus (Helse Nord 2020; Universitetssykehuset Nord-Norge, 2021).

Lederinformantene forteller at de er opptatt av å forme stillingsutlysningene slik at de vekker interesse, men de er likevel usikre på om de er gode nok for å treffe målgruppen (sitat 11). Det framkommer ikke om de er beviste på å fremme muligheter for lederutvikling i denne sammenheng. Ifølge Frich et al. (2017), vil det å ha tydelige planer når det gjelder lederutvikling, sannsynligvis ha positiv innvirkning både på rekruttering og ivaretagelse av ledere. De skriver også at ledere i helsevesenet ofte kastes inn i jobbene uten noen form for opplæring eller forberedelser, noe vi antar kan virke skremmende for framtidige lederkandidater. Kanskje man ved å tydeliggjøre hvilke utviklingsplaner og muligheter som finnes, vil kunne nå ut til flere.

Lederinformantene som rekrutterer mellomledere, har mest fokus på interne rekrutteringer, spesielt om de har gode kandidater i sikte (4.1.2). Dette samstemmer med lederinformant 2a og 2b, som begge ble rekruttert fra samme avdeling de jobbet i. Ifølge Bjaalid og Mikkelsen (2016) vil interne rekrutteringer vise at det er utviklingsmuligheter, og kan derfor oppfattes positivt i organisasjonen. Gjennom intervjuene framkommer det at en av informantene likevel er oppmerksom på å se etter eksterne kandidater også, i frykt for å se seg blind når det bare rekrutteres fra egne rekker. Bjaalid og Mikkelsen (2016) påpeker nettopp risikoen med for høy grad av interne omrokkinger, og at det kan medføre manglende utvikling og innavl.

I henhold til strategien til Helse Nord, er et av de prioriterte strategiske grepene å legge til rette for attraktive arbeidsplasser:

*“Vi ønsker å rekruttere og utvikle ledere, og vil stimulere gode fagfolk til å ta på seg lederoppgaver” (Helse Nord 2021).*

For organisasjonen vil dette med stor sannsynlighet være positivt, da det er en fin måte å beholde dyktige fagpersoner på, og vise at det satses på dem. Men vår erfaring er at en del fagpersoner som er ledere, ofte driver med pasientbehandling i tillegg til lederjobben. Som en av informantene sa, kan det å ha “to jobber” føre til at viktige lederoppgaver utsettes, og at disse lederne på den måten blir en propp i systemet (sitat 23). Med de store kravene som stilles både til ledere og fagpersonell, mener vi det derfor med stor sannsynlighet vil være vanskelig å ivareta begge rollene med god kvalitet.

Noen av informantene forteller at de ser en endring på gang når det gjelder interne omrokninger (4.1.5). Før var det mer tradisjon for at det var de faglig sterke som ble rekruttert inn i lederstillinger, mens det i dag er større fokus på å finne de motiverte, egnede kandidatene. Som Bjaalid og Mikkelsen (2016) påpeker, krever det å drive med ledelse andre ferdigheter og egenskaper enn det å være medarbeider og fagperson, og at det dermed ikke er selvsagt at en god fagperson vil bli en god leder. Det finnes nok mange talentfulle lederspirer internt i sykehuset, som i dag arbeider i pasientbehandling, og det kan være viktig å få tak i disse talentene. Men med tanke på dagens situasjon, hvor det er nedgang i søkere både til stillinger som helsepersonell og ledere, mener vi det i tillegg til å rekruttere internt, også bør være fokus på å heve blikket og se etter gode eksterne kandidater, som kan tilføre organisasjonen verdifull kompetanse. Som Grimsø skiver: “Spørsmålet om intern eller ekstern rekruttering vil aldri være et enten/eller, men et både/og” (Grimsø, 2004, s.64). I Figur 4 illustreres arbeidsmarkedets påvirkning på rekrutteringsprosesser. Det å få tak i dyktige, motiverte mellomledere som ønsker å utvikle seg, vil sannsynligvis kunne føre til ledere som på sikt fyller de ulike lederrollene.

#### **5.4 Lederutvikling- et felles ansvar**

Mellomlederrollen er som Ingstad (2017) beskriver en krevende rolle, og for å sikre god ivaretagelse av rollen, vil det være nødvendig med grundige rekrutteringsprosesser. Videre vil det å ha fokus på lederutvikling være et viktig steg i prosessen, noe som illustreres i Figur 4. Vi vil nå se nærmere på problemstillingens andre tema, som omhandler nettopp det å studere hvordan det legges til rette for lederutvikling, med utgangspunkt i informantenes fortellinger.

Når det gjelder lederutvikling, er dette noe alle informantene ønsker å ha fokus på. Vi ser likevel at det ivaretas i varierende grad, og at opplæringen i stor grad virker å være tilfeldig lagt opp. Vi ser også store variasjoner i hvordan de sørger for at de ansatte får deltatt på viktige lederkurs og lederutviklingsprogram.

Som beskrevet i empirien, er alle informantene opptatt av å gi god opplæring og oppfølging til nye ledere, og alle lederinformantene står selv for og har fått opplæring fra egen leder. Opplæringen som gis virker lite systematisert, og utfordringer som framheves er blant annet samtidighetskonflikter og stort arbeidspress. Mellomlederrollen krever ofte at man må sjonglere mange baller i luften, noe som kan ses i sammenheng med Hammernes (2021) sin beskrivelse av at ledere er i et konstant krysspress, med mange og varierte arbeidsoppgaver som skal gjøres. Flere av informantene framhever at de bruker uforholdsmessig mye tid på administrative oppgaver (sitat 45), og i den forbindelse ser vi at administratorrollen dominerer. En høy vektlegging av administrative oppgaver, kan føre til mindre kapasitet til å ivareta andre viktige områder, som for eksempel integratørrollen, der blant annet ivaretagelse og videreutvikling av kompetanse er i fokus (Strand, 2007). En del av oppgavene mellomledere skal ivareta, vil befinne seg i et skjæringspunkt, hvor ansvarsfordelingen mellom Personal- og organisasjonssenteret og lederne kan være utydelig. Som Arctander og Strømsø (2016) beskriver i sin forskning, er det behov for en tydeligere fordeling av noen av disse oppgavene. Enkelte av de administrative oppgavene, er noe ledere sjelden gjør og dermed har lite trening i. Dersom Personal- og organisasjonssenteret, som er godt kjent med dette, kunne bidratt mer, ville det sannsynligvis forbedret prosessene, samtidig som det ville avlastet lederne. Dette i tråd med strategien til UNN, som framhever at det skal tilbys administrativ støtte, for å friggi tid til at ledere skal kunne drive med mer ledelse (Universitetssykehuset Nord-Norge, 2021).

Ifølge Mikkelsen og Lauvdal (2016) ligger det et ansvar hos HR i å følge opp at virksomheten har den nødvendige kompetansen som kreves. Rådgiverne ved Personal- og organisasjonssenteret informerer om at det holdes ulike kurs og lederutviklingsprogram for ledere i regi av UNN, og dette er noe alle informantene ønsker å legge til rette for deltakelse på. Men flere av lederinformantene savner informasjon om kursene, og problematiserer dette med å finne fram i kurskalenderen til UNN (sitat 39). På den ene siden ser vi at tilbudene eksisterer, og at Personal- og organisasjonssenteret tilrettelegger både for formell og uformell lederutvikling. Men på den andre siden, problematiseres det at kursaktiviteten visualiseres for



dårlig. Med en “tom” kurskalender, kan det være vanskelig å planlegge for en strukturert lederutvikling. I henhold til Hybertsen og Fjellvær (2016) er kursaktiviteter ofte sammensatt og tilpasset organisasjonens behov og strategi, hvor HR har et særskilt ansvar med tanke på å synliggjøre hvordan kursaktivitetene er lagt opp og sammensatt, for at lederutviklingen skal være effektiv. Det kan virke som om Personal- og organisasjonssenteret ikke er bevisst den manglende informasjonen, som i verste fall kan føre til at ledere ikke får med seg enkelte av kursene som tilbys, eller at de for eksempel går glipp av deler av en sammensatt kurspakke. Det framkommer at flere av lederinformantene forventer mer oppsøkende kontakt fra senteret i denne sammenheng. Her ser vi altså at samspillet og det todelte ansvaret for lederutvikling, som beskrevet i Figur 5, ikke fungerer optimalt. Som Jacobsen og Thorsvik (2019) beskriver, ligger stab- og støttefunksjoner ofte utenfor linjeorganisasjoner, som også er tilfellet i UNN. I tillegg er avstanden mellom toppledelsen og mellomledere på ulike nivå varierende, noe som kan medføre kommunikasjonssvikt i linjen. For å bedre samspillet, kan en vei å gå være at Personal- og organisasjonssenteret som kursansvarlig, synliggjør informasjonen bedre og aktivt arbeider for at viktig informasjon når fram i linjen. På den andre siden mener vi det ligger et visst ansvar hos lederne i å etterspørre tilbud som tilsynelatende mangler, ved å ta direkte kontakt med senteret, istedenfor å “sitte på gjerdet og vente”.

Lederinformantene problematiserer også at det er utfordrende å få innpass på kursene, spesielt for de som har vært ledere en stund. Dette understøttes av rådgiverne fra Personal- og organisasjonssenteret, og begrunnes blant annet med den store turnoveren av nye mellomledere, da det er de som prioriteres. For oss framkommer det som om det til tross for høy kursaktivitet, ikke er kapasitet til å ivareta behovet som etterspørres. I tråd med at Helse Nord har utarbeidet strategier, der et av satsningsområdene er å ha fokus på lederutvikling, kan man undre seg over hvorfor dette ikke er bedre tilrettelagt for ledere i UNN (Helse Nord, 2020). Dette problematiserer også en av lederinformantene, som i mangel av interne lederkurs, deltar på diverse kurs utenfor sykehuset (4.2.2). Ifølge Statens personalhåndbok har alle ansatte et ansvar for kompetanse- og videreutvikling (Lovdata, 2022), men man kan i denne sammenheng spørre seg om det er denne veien sykehuset legger opp til at ledere skal gå, for å utvikle seg. Det skal dog nevnes at rådgiverne fra Personal- og organisasjonssenteret poengterer at det vil komme flere tilbud, også for de som ikke er helt ferske (sitat 40).

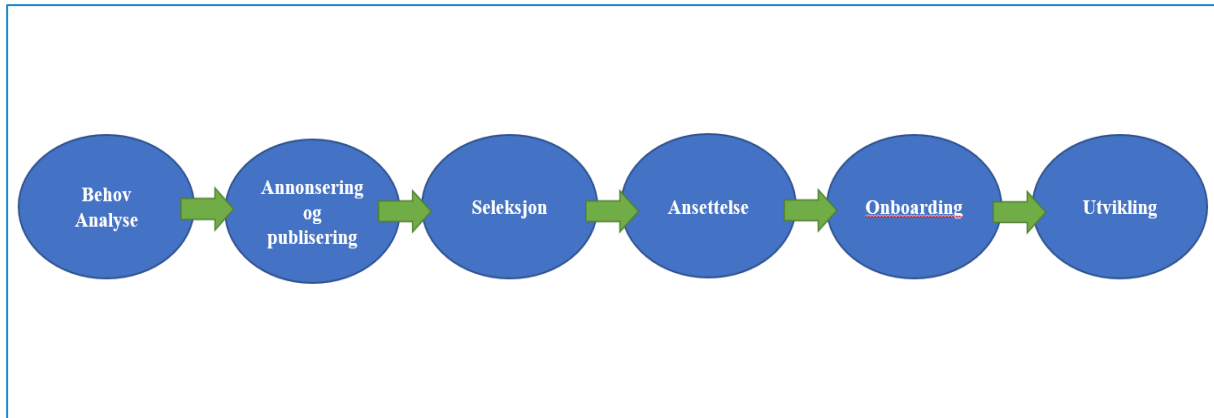
En av informantene synes det fokuseres for lite på lederutvikling fra Personal- og organisasjonssenterets side, og opplever at de gjør lite for å beholde ledere. Her ser vi at informanten har store forventninger til hvilken rolle senteret har i forhold til den enkelte leder. Det todelte ansvaret, som Figur 5 illustrerer, viser at dette ansvaret også ligger hos avdelingene og lederne selv. I mangel av kurstilbud, har informanten vært med på å samle en gruppe ledere for å dele og høste erfaringer med andre mellomledere på samme nivå. Dette viser at lederen tar ansvar for utvikling, og som Frisch et al. (2017) skriver, kan denne form for nettverksbygging bidra til utvikling av kompetanse.

### ***5.5 Oppsummering***

Oppsummert ser vi at lederrekruttering og lederutvikling henger nøye sammen på flere områder. Etersom dagens arbeidsmarked stadig utsettes for økt konkurranse, er det viktig å være bevist hvordan organisasjonen framstår for omgivelsene. Kunnskap om det formelle rammeverket kan bidra til gode rekrutteringsprosesser, noe som er en forutsetning for å rekruttere kvalifiserte og motiverte ledere. I tillegg til det delte ansvaret mellom HR-funksjoner og lederne ved de enkelte fagavdelinger, vil det å ha fokus på lederutvikling, sannsynligvis kunne gjøre stillingene mer attraktive og på den måten være rekrutteringsfremmende.

Informantene våre, både fra Personal- og organisasjonssenteret, lederne som har rekruttert og som har blitt rekruttert, bekrefter i stor grad utfordringene som teorien og tidligere studier påpeker når det gjelder lederrekruttering og lederutvikling. Særlig tematiseres behovet for et godt samspill mellom profesjonelle HR-funksjoner i sykehuset og den enkelte avdeling når rekruttering skal foretas, og lederutviklingsprogram designes og iverksettes. Det delte ansvaret, framkommer som problematisk fra de fleste lederinformantenes side, da det kan virke å være utydelig hvor ansvaret ligger. Det er grunnlag for å tro at den hierarkiske oppbyggingen i UNN, er med på å skape en viss avstand i organisasjonen. Med mellomledere på flere nivå, kan man se for seg at kommunikasjonslinjen fra toppledelsen til ledere på laveste nivå, kan bli for lang og at viktig informasjon i den forbindelse blir borte på veien. Det at Personal- og organisasjonssenteret ligger utenfor linjeorganisasjonen, kan også være med på å skape en ekstra avstand.

Utvikling av medarbeidere og ledere er en prosess som bør pågå i det uendelige, og som Hybertsen og Fjellvær (2016, s. 306) beskriver, er utvikling en livslang læring. Vi mener derfor rekrutteringsprosessen, som ifølge rekrutteringsveilederen til Helse Nord består av fem trinn (vedlegg 1), med fordel kan utvides til å ha et sjette trinn, hvor det siste trinnet omhandler utvikling, og i aktuelle sammenheng lederutvikling. Dette illustreres i Figur 6.



Figur 6: Forenklet modell som illustrerer rekrutteringsprosessen, med et nytt trinn som er utvikling.

## 6.0 Konklusjon

Formålet med forskningen har vært å kartlegge hvordan rekruttering av mellomledere i spesialisthelsetjenesten foregår, samtidig som vi har ønsket å undersøke i hvilken grad det tilrettelegges for lederutvikling.

Ut ifra informasjonen vi har innhentet fra informantene, framkommer det at alle tilstreber grundige rekrutteringsprosesser og at de ønsker å ha fokus på lederutvikling. Vi ser likevel at det todelte ansvaret er utfordrende, og at manglende samspill i organisasjonen påvirker prosessene. Hvordan kan så samspillet og ansvarsdelingen utvikles, for å skape et bedre klima og forbedre situasjonen omkring lederrekruttering og lederutvikling?

En vei å gå, kan være å profesjonalisere de lederne som er ansvarlige for rekruttering og lederutvikling. Dette kan for eksempel gjennomføres ved at Personal- og organisasjonssenteret har faste møtearenaer med lederne i de ulike avdelingene, hvor de deler relevant og viktig informasjon, samt bistår med praktisk hjelp, dersom det er behov for det. Det vil i tillegg til dette, være viktig at Personal- og organisasjonssenteret benytter velfungerende kommunikasjonskanaler for å nå fram med viktig informasjon i det daglige.

Et annet alternativ, kan være å ha utvalgte kontaktpersoner ved hver avdeling, som har en direktelinje til rådgivere ved senteret. Kontaktpersonene vil hele tiden være oppdatert på siste nytt fra senteret, og er ansvarlig for at viktig informasjon når fram til lederne i avdelingene. I tillegg har de god kjennskap til administrative rutiner, slik at de kan bidra med sterkere daglig støtte og merkantil hjelp i disse prosessene.

Med tanke på dagens situasjon, vil det å kombinere disse tiltakene med stor sannsynlighet kunne forebygge sårbarhet i prosessene, men det vil også være en viss risiko for at det kan medføre en pulverisering av ansvaret. Dette i form av for mange “ansvarlige”. Det bør derfor framkomme tydelig hvem som sitter med ansvaret for hva.

I rekrutteringsøyemed tenker vi at det nok vil være mest hensiktsmessig at det er lederne, som føler trygghet og kjenner fagområdet best, er de som fortsatt bør ha hovedansvaret, dog med organisert støtte og veiledning fra Personal- og organisasjonssenteret. Når det gjelder lederutvikling, er det nok mer naturlig at det ligger et større ansvar hos Personal- og

organisasjonssenteret, men i tett samarbeid med ledere på alle nivå. Det vil uansett være viktig med en tydeligere presisering av hvilket ansvar som ligger hos de enkelte.

I diskusjonen framkommer den ulike oppbyggingen av avdelinger i sykehuset som problematisk. Dersom strukturen hadde vært mer lik, kunne man i større grad sørget for et felles opplæringsystem, direkte knyttet til de ulike mellomlederrollene, og på den måten sikre at mellomledere på alle nivå får tilpasset opplæring og utvikling. I en hektisk arbeidshverdag, med høyt arbeidspress, er det sjelden tid eller rom for å søke etter råd og veiledning. Vi tenker derfor nettverksgrupper med muligheter for erfaringsutveksling med ledere på samme nivå, er noe som kan bidra til økt trygghet og kompetanse hos mellomlederne. Men for at dette skal fungere i praksis, bør det organiseres av Personal- og organisasjonssenteret eller ved at de enkelte klinikker ansvarlig gjøres.

I kapittel 3.9 har vi beskrevet noen av svakhetene ved vårt forskningsarbeid. Her vil vi gjenta at vi bare har intervjuet seks personer på UNN, to som har rekruttert ledere, to som har blitt rekruttert som ledere og to fra Personal- og organisasjonssenteret. Skulle en ønske å forske videre på hvordan rekruttering og utvikling av mellomledere foregår i spesialisthelsetjenesten, ville det selvfølgelig vært spennende å utvide antall informanter til flere avdelinger og flere sykehus. Kanskje en da ville se at det finnes eksempler på avdelinger og/eller sykehus der de utfordringene vi fant på UNN, har funnet sine praktiske løsninger. Det kunne også vært valgt en kvantitativ tilnærming, ved for eksempel å registrere antall søkere per lederstilling, antall innkalte kandidater til intervju, og få oversikt over utvelgelseskriterier for intervju og endelige utvelgelseskriterier for å få tilbud om jobb. Videre kunne vi innhentet liknende data i forhold til lederutvikling, for eksempel oversikt over antall mellomledere som deltar eller har deltatt på formelle og uformelle lederkurs, og derav fått mer tallfestet informasjon. Dette er noe som ville beriket informasjonen i forhold til hvordan det reelt sett jobbes med lederrekruttering og lederutvikling i praksis, og som kan være interessant for fremtidige masterstudenter i helseledelse å undersøke nærmere.

Sannsynligvis blir utfordringen med å rekruttere gode ledere enda tøffere i framtiden, dette fordi det fortsatt også skal rekrutteres flere ledere til kommunehelsetjenesten og til det private markedet. Når vi har denne stadig økende etterspørselen etter helsepersonell generelt, og etter

helseledere spesielt, er det, selv om vi har en vekst i antall utdannede innenfor helserelaterte profesjoner, utfordrende å rekruttere tilstrekkelig mange gode ledere i framtiden. Det vil også være en viss konkurranse mellom de som skal utøve faget innenfor helse, og de som skal utøve ledelse. Fagpersoner vil også stå overfor dilemmaer, der de må velge om de skal fortsette med pasientbehandling eller om de skal satse på ledelse. Og de som velger å bli ledere, vil videre ha flere valgmuligheter med tanke på hvor de skal jobbe. Skal de velge spesialisthelsetjenesten eller skal de velge det private, som kan framstå attraktivt fordi man kanskje får mer lønn. Dette kan også være interessant å følge opp i en framtidig studie, hvor man ser nærmere på om sykehusene merker den økte konkurransen ved at det er færre søkere, eller ved at det er dårligere kvalifisert arbeidskraft, når det gjelder formalutdanning og praksis.

Vi har gjennomgående i hele forskningen vært bevist på at vår forforståelse i forhold til lederrekruttering og lederutvikling ikke skulle prege metodikken eller fortolkningen av datamaterialet. Vi kan likevel aldri være helt sikker på at dette ikke har påvirket resultatene, men samtidig har vi vært beviste på å gi informantene både rom og mulighet for å si akkurat det de mente, og tilstrebet hele tiden å være minst mulig styrende under intervjuene. Vi har også forsøkt å være åpen i forhold til måten materialet er tolket og bearbeidet på. Resultatene vi sitter igjen med, bekrefter i stor grad vår forforståelse om at prosessene omkring lederrekruttering og lederutvikling ikke fungerer helt optimalt. Men vi har likevel fått oss noen overraskelser i relasjon til vår forforståelse. Tilbudene og mulighetene som finnes omkring lederrekruttering og lederutvikling er flere enn vi var klar over, og Personal- og organisasjonssenteret kan bistå i prosessene i større grad enn vi forutså. Men samspillet mellom Personal- og organisasjonssenteret og lederne framstår som mer mangelfullt enn vi antok.

Grundige rekrutteringer i bunn er helt avgjørende for at man skal kunne utvikle ledere som ivaretar lederrollen på best mulig vis. Erfaring tilsier at for å få dette til, kreves det et godt samspill i organisasjonen mellom HR- funksjoner og de enkelte enheter. Med dagens framvekst av helsetilbud, vil det være viktig å ha fokus på hvordan man framstår i arbeidsmarkedet. Dyktige ledere vil etterspørre lederutvikling, og det vil sannsynligvis være rekrutteringsfremmende å tilby gode utviklingsmuligheter. Lederutvikling er en kontinuerlig

prosess og noe man aldri blir ferdig med. Det handler om å velge de riktige kandidatene, og sørge for at de får muligheten til å utvikle seg, og på den måten legge til rette for at de riktige frøene får gode vekstvilkår. Det er viktig “å vanne” ledere for å få de til å “blomstre”.

## 7.0 Litteraturliste

Arctander, W., & Strømsø, S. J. (2016). *Flasketuten peker på. Om hvorfor sykepleiere velger å bli mellomledere og hvordan samspillet mellom mellomledere og HR-avdelingen ved et større universitetssykehus fungerer*. Handelshøgskolen, UiT Norges arktiske universitet,  
<https://munin.uit.no/bitstream/handle/10037/10937/thesis.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Bjaalid, G., & Mikkelsen, A. (2016). *Rekruttering, utvelgelse og strategisk bemanningsplanlegging*. Fra A. Mikkelsen & T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (s.132-174) (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.

Frich, J. C., Sjøvik, H., & Spehar, I. (2017). *Leder -og ledelsesutvikling i helsevesenet-en oversikt*. Michael.14. 168-76. Hentet fra  
[https://www.researchgate.net/publication/314208839\\_Leder-og\\_ledelsesutvikling\\_i\\_helsevesenet\\_-\\_en\\_oversikt](https://www.researchgate.net/publication/314208839_Leder-og_ledelsesutvikling_i_helsevesenet_-_en_oversikt)

Grepperud, S., & Pedersen, P. A. (2006). *Crowding Effects and Work Ethics*. Labour, Volume 20 (1.utg.) s.125-138 Hentet fra  
[https://www.researchgate.net/publication/4994043\\_Crowding\\_Effects\\_and\\_Work\\_Ethics](https://www.researchgate.net/publication/4994043_Crowding_Effects_and_Work_Ethics)

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

Hammernes, C. H. (2021). *Bli kvitt dine apekatter med verktøykassen for mellomledere*. [Intervju med Svein Harald Røine]. Ledernytt. Hentet <https://www.ledernytt.no/bli-kvitt-dine-apekatter-med-verktoeykassen-for-mellomledere.6348538-112537.html>



Helse Nord. (2020). *Rekruttering og stabilisering. Regional handlingsplan 2020-2024*. Hentet 13.03.22 fra <https://helse-nord.no/Documents/Fagplaner%20og%20rapporter/Fagplaner/Regional%20handlingsplan%20for%20rekruttering%20og%20stabilisering.pdf>

Helse Nord. (2021). *Sammen om helse i nord. Strategi for Helse Nord RHF 2021-2024*. Hentet 16.03.22 fra <https://helse-nord.no/Documents/Fagplaner%20og%20rapporter/Strategi/Strategi%20for%20Helse%20Nord%20RHF%202021%E2%80%932024.pdf>

Hybertsen, I. D., og Fjellvær, H. (2016). *Lederutvikling - perspektiver og praksiser*. I. A. Mikkelsen og T. Laudal (Eds.), *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (s. 277-309): Cappelen Damm AS.

Ingstad, K. (2019). *Organisasjon og ledelse: I helsefag og sykepleie* (utg.1.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Iversen, O. I. (2015). *Rekrutterings - og intervjueteknikk: Om bruk av effektive rekrutteringsmetoder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (5.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A., Tufte, P. A., & Christoffersen, L. (2021). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6.utg.). Oslo: Abstract Forlag.

Kontochristos, I. L. (2022). *Hvordan utvikle mellomledere som skaper resultater*. [Intervju med Pål Rune Voss]. Ledernytt. Hentet fra <https://www.ledernytt.no/hvordan-utvikle-mellomledere-som-skaper-resultater.6359936-112537.html>

Lovdata: *Lov om arbeidsmiljø, arbeidstid og stillingsvern mv. (arbeidsmiljøloven)*, Arbeids- og inkluderingsdepartementet (2005). Hentet 12.04.22 fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62?q=aml>

- Lovdata: *Statens personalhåndbok* (2022). Hentet 12.04.22 fra <https://lovdata.no/dokument/SPH/sph-2022?q=personalh%C3%A5ndboka>
- Malterud, K. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Mikkelsen, A., & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 1: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2.utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Molven, O. (2019). *Helse og jus* (9. Utg.). Oslo: Gyldendal.
- Olsen, T.H. (2016). *Kompetanseutvikling* fra A. Mikkelsen og T. Laudal: *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (s. 238-276): (2.utg.). Oslo: Cappelen Damm AS.
- Riis, C., & Moen, E. R. (2017). *Moderne mikroøkonomi med digital arbeidsbok* (4. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Selvbestemmelsesteori: Grunnleggende psykologiske behov i motivasjon, utvikling og velvære*. New York: The Guilford-press.
- Sloan, F. A., & Hsieh, C.-R. (2016). *Health economics* (2.utg.). Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Universitetssykehuset Nord-Norge. (2015). Strategisk utviklingsplan 2015-2025. Hentet 01.05.22 fra [https://unn.no/Documents/Om-oss/Strategisk%20utviklingsplan\\_endelig%20versjon.pdf](https://unn.no/Documents/Om-oss/Strategisk%20utviklingsplan_endelig%20versjon.pdf)
- Universitetssykehuset Nord-Norge. (2021). *Strategi for Universitetssykehuset Nord-Norge 2021-2025. 2025: Med pasienten - for pasienten*. Hentet 01.05.22 fra <https://unn.no/Documents/Om-oss/UNN-strategi%202021-2025.pdf>

Universitetssykehuset Nord-Norge (2022). *Organisasjonskart*. Hentet 01.05.22 fra [https://unn.no/Documents/Om-oss/Org\\_kart\\_UNN-ledelse-norsk.pdf](https://unn.no/Documents/Om-oss/Org_kart_UNN-ledelse-norsk.pdf)

Wiese, J. (2015). Lederutvikling for funksjon og nivå. Hentet fra <https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/kompetanseutvikling/lederutvikling/lederutvikling-for-funksjon-og-niv%C3%A5>

## 8.0 Figurliste

1. Organisasjonskart UNN HF
2. Forenklet hierarkisk modell som illustrerer ledernivåene i UNN og plasseringen av Personal- og organisasjonssenteret.
3. Trinn i rekrutteringsprosessen, Regional rekrutteringsveileder for spesialisthelsetjenesten i Helse Nord RHF (2018).
4. Forenklet modell som illustrerer sammenhengen mellom motivasjon, det formelle rammeverket, arbeidsmarkedet, lederrekruttering og lederutvikling.
5. Forenklet modell som illustrerer Personal- og organisasjonssenteret og de enkelte fagavdelingenes samspill og delte ansvar for lederrekruttering og lederutvikling.
6. Forenklet modell som illustrerer rekrutteringsprosessen, med et nytt trinn som er utvikling.

## **9.0 Vedlegg**

### ***9.1 Vedlegg 1 Regional rekrutteringsveileder i Helse Nord RHF***

(Hentet fra personallåndboken til UNN 19.06.2022)

## Regional rekrutteringsveileder for spesialisthelsetjenesten i Helse Nord RHF

2018

Innhold

[Om veilederen](#)

[Sjekkliste](#)

[Behovsvurdering og jobbanalyse](#)

[Utlysning – publisering – kanaler](#)

[Seleksjon – metodevalg](#)

[Ansettelse](#)

[Introduksjon – velkomst – opplæring – prøvetid](#) Vedlegg:

Maler

Lov og avtaleverk - henvisninger

## Om veilederen

Denne veilederen er utarbeidet av regionalt nettverk for rekrutteringsarbeid i Helse Nord RHF. Nettverket har arbeidet på oppdrag fra HR sjef møtet i Helse Nord RHF. Rekrutteringsveilederen beskriver hvordan rekrutteringsprosesser skal foregå i spesialisthelsetjenesten og i Helse Nord RHF.

Rekruttering er et fagområde som har utviklet seg mye de siste årene, og det finnes etter hvert mye evidensbasert teori og praksis å vise til. Veilederen må sees og brukes i sammenheng med dette.

Prosessen beskrives trinn for trinn, med en tilhørende sjekkliste for viktige oppgaver for hvert trinn. Bak i veilederen finner du også maler som kan benyttes, med hjelpetekster og eksempler.

Det er anledning for foretakene i Helse Nord RHF til å lage lokale tilpasninger til rekrutteringsveilederen, så lenge disse ikke er i strid med veilederens overordnede rammer og lov og avtaleverk som den henviser til.

Veilederen revideres og oppdateres hvert andre år, første gang 2019.

Rekrutteringsprosessen kan deles inn i følgende trinn:





## Handlingsrommet i rekruttering

I rekrutteringsprosessen omfattes handlingsrommet av lov og avtaleverk, nedenfor gjengis de mest sentrale lover og avtaler. Avtalene kan være ulike for tariffområder og foretak.

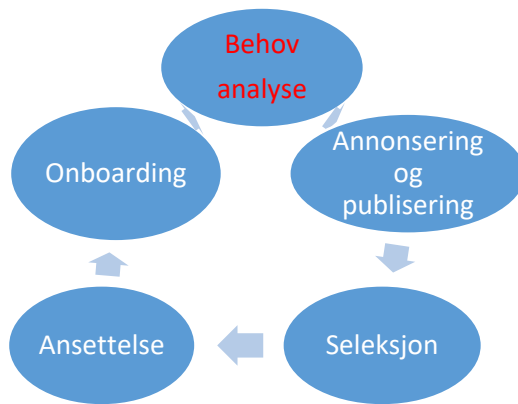
De mest sentrale lovene man må kjenne til er:

- Arbeidsmiljøloven
- Diskrimineringsloven
- Lov om helsepersonell
- Offentliglova – (unntak søkerliste & offentlig vs. Utvidet søkerliste)
- Lov om personvern
- Avtaleverk – tariff
- Sedvane og policy - kvalifikasjonsprinsippet
- Fortrinnsrett – ufrivillig deltid, omstilling
- Styringsretten

## Administrativt system – administrasjonsverktøy

WebCruiter er det administrative verktøyet som Helse Nord i dag benytter. Alle stillinger lysnes ut og saksbehandles her.

## Behovsvurdering og jobbanalyse



### Behovsvurdering

Behov for å tilføre kompetanse kan oppstå på flere måter, enten ved at noen slutter, går ut i permisjon eller ved at man skal utvide en enhet samt ved organisatoriske endringer. Før man konkluderer med at det er riktig valg å ansette ny medarbeider må man gjøre en helhetlig vurdering av egen enhet. Det kan være at nåværende medarbeidere trenger nye utfordringer slik at oppgaver kan fordeles, eller bør man vurdere om overtid, annet kan være en overgangsløsning? Er det endringer organisatorisk på kort eller lang sikt som vil gjøre at det er riktig å ansette et annet sted?

### Jobbanalyse Kompetanseprofil

Før selve rekrutteringsprosessen igangsettes skal det gjennomføres en jobbanalyse. Mal for jobbanalyse finner du i vedleggene til veilederen. Jobbanalysen er selve fundamentet for en god rekrutteringsprosess. En god jobbanalyse øker sjansen for å få rett person på rett plass.

Hensikten med jobbanalysen er å identifisere og definere stillingens mål, oppgaver og rammer, nå og i fremtiden. Videre må man utarbeide en kompetanseprofil for stillingen og kartlegge formell kompetanse, erfaringsbakgrunn samt hvilke egenskaper som kreves for å fylle stillingen. Kompetanseprofilen er den røde tråden i rekrutteringsprosessen og er grunnlaget for innhold i annonse som publiseres samt intervjuguide, og vurderingen av hvem som er den best kvalifiserte kandidaten når innstillingen skal foretas.

Det finnes flere metoder for å samle inn den informasjonen man trenger til jobbanalyse og kompetanseprofil. Det vanligste er å snakke med de som kjenner oppgavene godt (nærmeste leder, en kollega, tidligere stillingsinnehaver, tillitsvalgte, andre som har grensesnitt og samarbeid med denne stillingen osv.), innhente eksisterende informasjon fra tidligere annonsering og andre relevante dokumenter, eller ved å observere den som utfører jobben i dag.

I gjennomføringen av kompetanseprofilen er det viktig å være bevisst på skillet mellom nødvendige og ønskelige krav. Det vil hjelpe oss når vi gjennomgår kandidatenes søknader. I tillegg må vi definere de personlige egenskapene i kompetanseprofilen slik at de er målbare i et intervju.

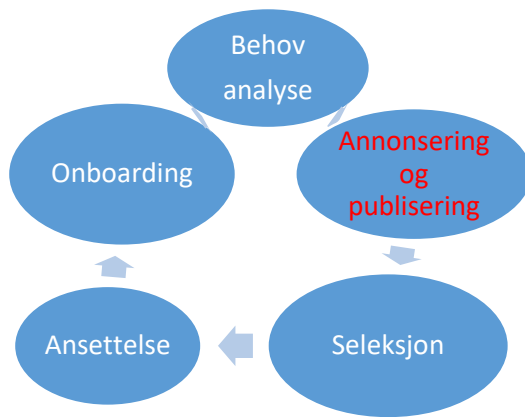
Hvilken spesifikk og observerbar atferd ser vi for oss at rett kandidat skal inneha? Hva ser vi for eksempel for oss hos en person som har gode kommunikasjonsevner? Betyr det at personen kan holde gode presentasjoner i store forsamlinger, at vedkommende bruker lett forståelig og tydelig språk eller at man klarer å formulere ett budskap på en kort og presis måte? Det å spesifisere hva vi legger i de personlige egenskapene hjelper oss å tydeliggjøre hva vi ser etter. Det bidrar også til å lage en god intervjuguide og vurdere om kandidatene fyller den kompetanseprofilen vi har utarbeidet på bakgrunn av innsamlet data i denne analysefasen.

## Metodevalg

Med utgangspunkt i jobbanalysen og kompetanseprofilen velger vi hvilke metoder som er best egnet til å måle den kompetansen vi har definert. Enkelte metoder er mer treffsikre enn andre. Noen av de beste metodene i rekrutteringssammenheng er strukturerte adferdsintervjuer, case og arbeidspsykologiske verktøy. Kombinasjon av flere metoder øker treffsikkerheten.

### Refleksjonsspørsmål:

- Hvordan vil metodene vi bruker oppleves av kandidatene?
- Er metodene vi bruker relevante og anerkjente?
- Kan vi begrunne hvorfor vi har valgt nettopp disse metodene?
- Behersker vi de metodene vi har valgt?



## Annonsering og publisering

I denne delen av veilederen tar vi for oss selve annonseringen og publiseringen av en eller flere stillinger.

Det er to oppgaver i rekrutteringsprosessen som leder ikke kan delegere:

1. Beskrive oppgavene som skal løses, sette krav til kompetanse og krav til ferdigheter hos kandidaten
2. Velge aktuell kandidat

De øvrige oppgavene i rekrutteringsprosessen kan med fordel utføres av andre eller i samarbeid med andre.

Arbeidsflyten i annonsering og publiseringen vil i dagens media kunne se slik ut:

1. Leder utarbeider en kandidatprofil basert på jobbanalysens kompetanse- og kandidatprofil.
2. På bakgrunn av kandidatprofilen utarbeides en annonseringsplan:
  - Fylle ut annonsemalen med bakgrunn i kandidatprofilen.
  - Utarbeide en landingsside hvis informasjonsbehovet er større en annonsemalen gir muligheter for.
  - Valg av publiseringsprofil – hvor finner vi aktuelle kandidater og gjennom hvilke media.
  - Valg av visualisering bilde og eller video. Hva i kandidatprofilen vil vi spisse/tydeliggjøre.
3. Utarbeidet en medieplan:
  - Valg av media
  - Valg av publiseringsløsning
  - Profileringsperiode
  - Kostnad
4. Iverksette publisering i h.h.t. medieplanen

**Annonseringen og publiseringen** av ledige stillinger har i hovedsak to funksjoner i dagens mediemarked. Det skal vekke interesse hos aktuelle kandidater som bidrar til at aktuelle kandidater søker, og det skal bidra til branding (merkevarebygging og oppmerksomhet) av arbeidsgiver på alle nivå. Vi må derfor stille spørsmålet; hva er det aktuelle kandidater ønsker å vite? Hvordan kan vi beste mulig og på en realistisk måte fremstille selve jobben, jobbinnholdet og utviklingsmulighetene? Samtidig må vi tenke på at jo mer arbeidsgiver informasjon vi kan få ut i media om Helse Nord, HF-ene og de ulike enhetene, jo mer interesse skapes det om oss og hva vi holder på med. Den relevante informasjonen her er primært arbeidsgiverinformasjon som jobbinnhold, trivsel, utviklingsmuligheter og andre forhold som kan skape oppmerksomhet i et stadig mer uoversiktlig digitalt mediemarked.

**I utforming av annonsering** er jobbanalysens kompetanse- og kandidatprofil helt sentral. En god annonsering skal gi mulige kandidater innsikt i de arbeidsoppgaver som skal løses og hvilken krav til kompetanse som stilles for å løse oppgavene. Denne beskrivelsen kan gjøres systematisk gjennom vedlagt mal (mal for kompetanse og kandidatprofil) og overføres i en annonse mal, som i Webcruiter, eller gjennom en informasjonsside (ofte kalt landingsside) på foretakets/ enhetens hjemmeside eller hos eksternt leverandør.

**I kandidatprofilen** tydeliggjør man kravet til den personen man ønsker å tilsette. Hvilke personlige egenskaper kreves det for å løse oppgavene. De personlige egenskapene må beskrives som for eks. krav til kommunikasjon, krav til samarbeid etc. I tillegg vil det i kandidatprofilen være beskrevet hvilke arbeidsfelleskap (arbeidsmiljø, organisering og hva man ellers vil tilby), slik at mulige kandidater også her kan vurdere om dette er interessant.

**En god annonsering** skal skape både oppmerksomhet og interesse, samtidig skal det gi kandidater muligheter til å vurdere seg selv opp mot den informasjonen som er lagt ut. Slik får vi i større grad de mest interessante kandidatene, og forhåpentligvis slipper vi unna de mer ukvalifiserte.

I utformingen av annonseringsmaterialet (annonsen eller landingssiden) er det vesentlig at man i informasjonsoppbyggingen tenker på hva som er viktigst for kandidaten å se først. Vi vet at innholdet i arbeidsoppgavene er den viktigste driveren for jobbskifte. Annen informasjon som allerede finns andre plasser, som beskrivelse av foretaket etc, legger man link til. Husk at du skal skape lyst til jobbskifte og i en del tilfeller lyst til å flytte og bo en annen plass.

**En god og målrettet publisering** er i dag en forutsetning for at annonseringsinnholdet skal nå frem til aktuell målgruppe. Publiseringen skjer nå i en medieverden i stor forandring, hvor papiraviser og tradisjonell annonsering er erstattet med en digitalisert mediehverdag hvor sosiale medier, med Face book i spissen for tiden er den kanalen som når flest. Mediehverdagen er imidlertid i stadig utvikling og vi får stadig nye løsninger og flere aktører i det digitale mediemarkedet. Vi må derfor evne å tilpasse formen, ikke innholdet, til de ulike mediekanalene. Dette stiller nye og andre krav til hvordan vi utformer annonseringen, nye og andre krav til hvor vi publiserer og dermed når aktuelle søkere.

I medieplanen velges målgruppe for annonseringen for hvem annonseringen skal rettes mot. Utvalgsriteriene her gir svært mange muligheter som demografi, yrke,

interesseområder, geografiske avgrensede områder etc. I disse valgene må det være et bevist forhold til lov- og avtaleverket, slik at for eksempel diskriminering eller annen form for utelukkelse ikke oppstår. Kriterieutvalget skal være åpent og tilgjengelig for kontroll opp mot gjeldene lov- og avtaleverk. Dette gjelder også nå andre publiserer for oss.

**I det digitale mediemarkedet** er visualisering av det budskapet vi vil ha frem, ved hjelp av bilder og video blitt det nye kravet og uten en god visualisering av det vi publiserer er umulig å bli lagt merke til og annonsen "forsvinner". Publiseringen skjer gjerne i to trinn. Annonsen og eller landingssiden publiseres, samtidig som det publiseres en "oppmerksomhetsvekker" i digitalt media. Det er denne oppmerksomhetsvekkeren som skal skape første interesse og som gjør at aktuelle kandidater klikker seg inn til annonsen, via denne oppmerksomhetsvekkeren. En god oppmerksomhetsvekker tar utgangspunkt i det aller viktigste du vil fortelle og som skal skape trafikk til annonsen eller landingssiden. Oppmerksomhetsvekkeren er visuell og består som regel av et kort overskrift og et bilde eller video, som skal skape tydelig synlighet. Det visuelle virkemiddelet skal underbygge kompetanse- og kandidatprofilen. Søker du etter jordmor må det visuelle uttrykke vise dette på en eller annen måte som vekker interesse hos målgruppa.

Også her må en være bevisst på valg av visuelt motiv. Søker du for eksempel etter en leder, velger du da et bilde av en mann eller en dame? Det sies at et bilde sier mer enn tusen ord, og tenker en seg at det visuelle motivet skal favorisere et bestemt kjønn og det samme kjønn er valgt i utvalgsriteriet for målgruppa, er man langt på veg til å bryte flere lover og avtaler vi som arbeidsgiver skal ivareta.

### Begrepsforklaringer:

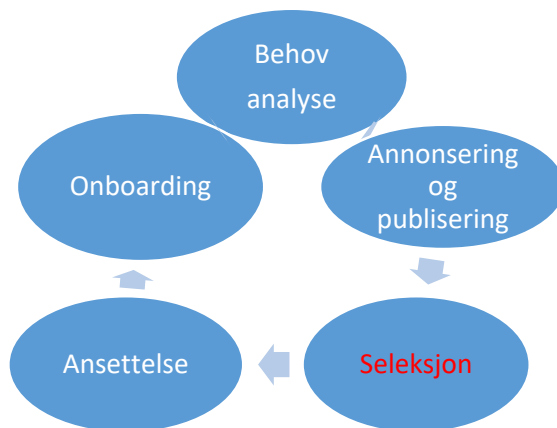
Annonsebygger:	Et verktøy som f.eks., Webcruiter
Annonsen:	Den teksten som publiseres i media med utgangspunkt i jobbanalysens kompetanse- og kandidatprofil
Landingsside:	En informasjonsside med mer informasjon, visuelle effekter og aktuelle linker som annonsebyggeren ikke gir muligheter til.
Oppmerksomhetsvekker:	En tiser eller en pirresnutt som publiseres i digitale og sosiale medier. Når det klikkes på denne rutes en inn til annonsen eller landingssiden.
Trafikk:	Klikk, liks og kommentarer, det som skaper aktivitet på en publiseringside
Digitale media.	Samlebetegnelse på alle elektroniske media også inkludert SoMe – sosiale medier
Visualisering:	Bilder og video

I en rekrutteringsprosess er det viktig å skille mellom rekruttering, som er et eget fagområde og tilsetting, som er en del av rekrutteringen. Svært ofte omtales tilsetting som rekruttering.

Arbeidsflyten i annonsering og publiseringsprosessen er i dag i all hovedsak en fortsettelsen av praksisen som gjaldt for de gamle papirannonsene og er lagt opp i forhold til bruk av Webcruiter, som er det annonseringsverktøyet vi har avtale på å bruke:

1. Leder opprette stilling i annonsebyggeren Webcruiter
2. Leder fyller inn all informasjon i annonsebyggeren
3. Leder fremmer ønske om hvor annonseringen skal publiseres
4. Personal (eller annen godkjenningseenhet) godkjenner annonsen og sender den videre til publisering.
5. Publiseringsvalgene er forhåndsoppsatt og går automatisk til egne hjemmesider, NAV, og Webcruiter/Jucan ved godkjenning. Betalt annonsering godkjennes og videresendes til annonsering- og publiseringsfirma, som for tiden er Frantz AS.
6. Betalt annonsering plasseres etter avtale i hensiktsmessige media, der vi tror vi når aktuelle søkere.

## Seleksjon



Det kan være nyttig å gjøre seg kjent med status på søkermassen og grovsortere søkerne underveis før søknadsfristen utløper. Vurder om grunnlaget er godt nok for å gå videre i prosessen, eller om man f.eks. trenger å forlenge søknadsfristen eventuelt lyse ut stillingen i andre medier?

Offentlig søkerliste skal utarbeides så raskt som mulig etter utløpt søknadsfrist.

Når søkerlistene er klare, gjennomgår nærmeste leder søknadene i samråd med rekrutteringsgruppa. Målet med denne gjennomgangen er å velge ut de kandidatene som er best kvalifisert for å være med videre i prosessen. *Husk at det er kravene man har stilt i kompetanseprofilen som er grunnlaget for utvelgelsen.*

Refleksjonsspørsmål:

- Velger vi ut kandidater for intervju utelukkende på bakgrunn av de krav vi har satt i kompetanseprofilen og søkeres match med denne eller blir vi påvirket av ubevisste eller bevisste fordommer eller stereotypier?

Dersom noen på søkerlisten påberoper seg fortrinnsrett, må det vurderes om vedkommende har rett på stillingen. Det er en forutsetning at vedkommende fyller stillingens kompetansekrav.

## Intervjuer

Intervjuer er en av de vanligste seleksjonsmetodene i rekrutteringssammenheng, og bør alltid brukes som én av flere metoder for vurdering av kandidater. Hensikten med intervjuet er todelt: For arbeidsgiver er intervjuet en mulighet til å identifisere den best kvalifiserte kandidaten, med utgangspunkt i kompetansekravene. For søkeren er intervjuet en anledning til å få bedre kjennskap til stillingen og andre forhold av betydning. Husk at kandidaten også vurderer arbeidsgiver.

Intervjuet har som formål å samle inn mest mulig relevant informasjon om kandidaten, samtidig som det skal markedsføre virksomheten som en attraktiv arbeidsgiver. Det kan gjennomføres intervjuer i flere omganger der det anses som hensiktsmessig.

Før intervjuene må det utarbeides en intervjuguide basert på kompetanseprofilen og stillingens innhold og ansvar.

Intervjuguiden skal inneholde spørsmål som kan stilles for å avdekke kandidatens kompetanse og kvalifikasjoner. Intervjuguiden sikrer at alle kandidatene får så like spørsmål som mulig, og at det blir lettere å måle kandidatene opp kompetanseprofilen.

Alle kandidater skal behandles likt. Intervjuguiden sikrer mer struktur i intervjuet, noe som er med på å øke treffsikkerheten i prosessen betydelig. Mal for intervjuguide finnes som vedlegg.

Når det gjelder utformingen av spørsmål til intervjuene, bør disse utformes slik at de avdekker kandidatenes tidligere atferd. Tidligere atferd er det som best forutsier fremtidig atferd. Hypotetiske spørsmål bør unngås, man bør heller stille åpne spørsmål om konkrete jobbrelevante situasjoner. Vi vil avdekke kandidatenes atferd i en bestemt situasjon, og hva resultatet ble.



Nærmeste leder, i samråd med rekrutteringsgruppen beslutter hvem som deltar på intervjuene.

Refleksjonsspørsmål:

- Er vi bevisst på hvordan ulike faktorer eller grad av ekstroversjon, kultur, kjønn, annet kan påvirke en kandidats presentasjon av seg selv?
- Er vi bevisst på hvordan intervjuerens atferd kan påvirke kandidatene?

I forkant av første intervju anbefales et kort formøte der intervjugruppen samles for å gjennomgå intervjuguiden, og for å enes om roller og ansvar i intervjuet.

Det kan være nyttig å benytte seg av en case-oppgave i en av intervjurundene, ofte i andregangsintervjuene. En case-oppgave er en virkelighetsnær problemstilling for den aktuelle stillingen som kandidaten skal løse i intervjuet. Case-oppgaven gir en god pekepinn på hvordan kandidaten vil løse reelle utfordringer i stillingen. Den kan belyse hvordan kandidaten reflekterer, analyserer og løser problemstillinger, og også kandidatens fremstillingsevne. Man bør velge en oppgave som det er sannsynlig at kandidaten vil kunne sette seg inn i på svært kort tid, og som det er sannsynlig at kandidaten vil møte i stillingen.

### Referanseintervju

Hovedformålet med referanseintervjuet er å kartlegge kandidatens jobbatferd og resultatoppgjør sett ifra referansenes perspektiv.

Referanser som ikke kandidaten har samtykket til skal ikke kontaktes, og man bør også gi vedkommende mulighet til å varsle referansene sine på forhånd.

Refleksjonsspørsmål:

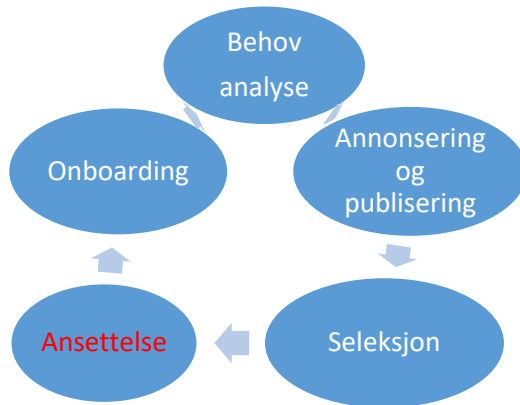
- Stiller vi referansepersonene kun spørsmål vi også ville kunne stilt direkte til kandidatene?

En samlet vurdering av kandidatene kan oppsummeres i et vurderingsskjema. Her angir man vurderingen av de ulike kandidatene ut ifra de ulike metodene man har benyttet, i tillegg til å skrive en kort kvalitativ vurdering. Dersom noen av kompetansene og kvalifikasjonene skal vektas ulikt, må dette fremkomme i dokumentasjonen i rekrutteringsprosessen.

Innstillingen skal inneholde nok opplysninger til at medlemmene av rekrutteringsgruppen får god innsikt i beslutningsgrunnlaget. Samtlige kandidater som har vært innkalt til intervju skal omtales i innstillingen, med en begrunnelse for hvorfor vedkommende innstilles eller ikke. Omtalen skal inneholde nødvendige

faktiske opplysninger om søkerne og en vurdering av hver enkelt søkers egnethet i forhold til kriteriene i kompetanseprofilen.

## Ansettelse

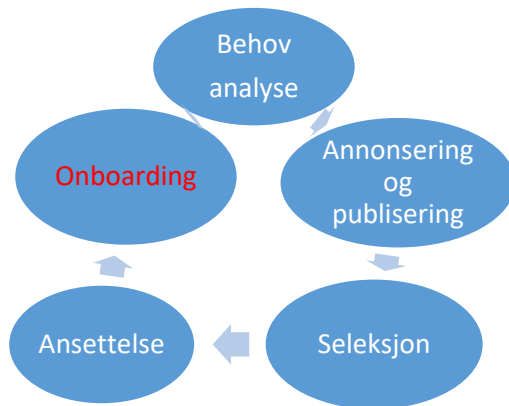


Så snart innstillingen er klar skal tilbud sendes ut. Kontakt HR som sender ut tilbud.

Alle kandidater som har søkt på stillingen skal få en tilbakemelding på utfallet av prosessen. Alle kandidater som har vært intervjuet skal så langt det er mulig få egen tilbakemelding, mens man kan sende skriftlig standardavslag via WebCruiter til øvrige kandidater.

Onboarding:

Noe mer enn introduksjon – velkomst – opplæring – prøvetid



En vellykket rekruttering er gjennomført når den nytilsatte er integrert på arbeidsplassen og i fullt arbeid. Denne perioden har en tidslinje på inntil 12 måneder og betegnes som Onboarding. Så snart kandidaten er formelt ansatt og starttidspunkt avtalt begynner den første delen av Onboarding. Et program for nytilsatte der ulike behov ivaretas som eksempelvis kan være områder som krever ekstra opplæringstiltak.

Onboarding har flere tidshorisonter. Det er viktig å huske på at det ikke er noe skarpt skille mellom disse periodene. Den nye medarbeideren er som folk flest forskjellig og individuell tilpasning i den første arbeidsperioden er viktig. Også her er grunnlaget for en vellykket Onboarding, en god jobbanalyse (kompetanse- og kandidatprofil).

- De første 3-4 ukene - introduksjonsfasen
- De første 3-6 måneder - prøveperioden
- 6-12 måneder - etableringsfasen

### Introduksjonsfasen

Målet for Introduksjonsfasen er å få den nyansatte raskest mulig inn i arbeidsoppgaver og arbeidsmiljø, slik at den nytilsatte får gradvis større grad av selvdrift. Nærmeste leder er den naturlige ansvarlige i denne fasen. I denne fasen avstemmes forholdet mellom de krav arbeidsgiver har satt i jobbanalysen og de ferdigheter og den adferd den nye medarbeideren lever på. På samme måte avstemme den nye medarbeideren jobbanalysen med den praktiske hverdag og egne forventninger. I svært mange tilfeller er en mangelfull jobbanalyse årsake til at det presenteres forventninger som ikke samsvarer med den praktiske hverdagen (oversalg av stillingen), og begynnelsen på slutten av mange arbeidsforhold starter her).

En første oppfølgingssamtale mot slutten av introduksjonsfasen skal bidra til å korrigere gjensidige forventninger, samt at introduksjonsprogrammet justeres frem til neste samtale. Samtalen gjennomføres av nærmeste leder med personansvar i samarbeid med den nyansatte sin nærmeste faglige leder. (I mange tilfeller har nærmeste leder begge arbeidsområder)

Refleksjonsspørsmål:

- I hvor stor grad mener vi det er sammenheng mellom jobbanalysen og de forventninger som er skap, og den virkelige arbeidshverdag? Har vi oversolgt eller undersolgt arbeidsoppgavene?

### Prøveperioden

- Prøveperioden er de første 6 måneder. Denne perioden har vi tradisjonelt forholdt oss til. I prøveperioden er det kortere gjensidig oppsigelsestid, og «enklere» å avvikle arbeidsforholdet. For arbeidsgiver må dette dokumenteres, mens for arbeidstaker er det bare å si opp. I dagens arbeidsmarked er arbeidsgiver vel så mye på prøve, som arbeidstakeren.

I denne perioden er organisasjonssosialiseringen det viktigste. Den nye medarbeideren begynner å få grep om arbeidsoppgavene og skal mestre organisasjonskulturen; utvikle sosiale- og profesjonelle nettverk, involveres i enhetens strategi og bygge gode kollegiale relasjoner. Rollemodeller i denne prosessen er leder, medarbeidere og samarbeidspartnere. Hvis man i tillegg til nærmeste leder, velger en fadderordning er det i denne perioden fadderordningen kommer til sin rett. Læringsarenaen er enheten/organisasjonen og den nytilsattes adferd påvirkes selvsagt av eksisterende adferd. Muligheten for å bidra/påvirke egen og enhetens videre utvikling er en viktig suksessfaktor. Fadderer/ nærmeste leder er viktige støttespillere for å bekrefte eller korrigere oppfatninger hos den nye medarbeideren.

Alt etter individuell plan, gjennomføres 2. oppfølgingssamtale mot slutten av prøveperioden. Her følges områdene fra 1. samtale opp og evalueres, samt utviklingen i jobbutførelsen og integreringen i enheten. Videre plan legges hvor det korrigeres for behov som har oppstått og som krever f.eks. opplæring

Refleksjonsspørsmål:

- De første 6 måneder er en kritisk periode. 90% av nyansatte bestemmer seg om de vil bli i jobben i denne perioden. Har vi et program for nye medarbeider som fungerer?

## Etableringsfasen 6-12 måneder

I gjennomsnitt tar det 10 måneder for ansatte å nå 100% effektivitet. Et effektivt Onboardingprogram kan redusere denne tiden til ned mot 50%. Det er derfor kosteffektivt å ha et godt program og en god oppfølging av den nye medarbeideren.

Det er i hovedsak samme program som legges om den nye medarbeideren kommer fra en annen stilling i organisasjonen, utenfra organisasjonen fra inn- eller utland. I hovedsak er det språk og kulturell forståelse som skiller interne og eksterne kandidater. Det sier seg selv at det tar kortere tid å få en medarbeider 100% effektiv som kommer fra egen organisasjon, enn en som kommer utenfra. Men det er viktig å forstå at alle nye medarbeidere trenger tiden for å beherske oppgavene, bli en del av kulturen og dermed kunne være en aktiv bidragsyter.

I etableringsfasen er det den nye medarbeiderens arbeidsforståelse og bidrag som er sentral. En effektiv medarbeider utfører sine arbeidsoppgaver, har selvdrift, er organisasjonssosialisert og bidrar aktiv til videre utvikling. Nærmeste ledernes/ fadderens rolle som den nyansattes nærmeste oppfølger/mentor avvikles og leder planlegger en ordinær medarbeidersamtale mot slutten av perioden.

For medarbeidere som kommer utenfra og som flytter og etablerer seg der jobben er, er det i denne perioden sosialiseringen og integreringen utenom jobben skjer. En god og utfordrende jobb er fremdeles det viktigste kriterier for å søke jobb. Samtidig er det å bo og leve av større betydning, og er mer integrert i valg av jobb. Trivsel utenfor jobb som bostedet og muligheter for utøvelse av fritidsinteresse for seg selv og for egen familie er viktig når en medarbeider vurderer fremtidig jobb.

På mange måter rekrutter man mer enn en fagperson med riktig kompetanse og egenskaper. Personen(e) skal trives i det området jobben ligger uansett om det er et urbant miljø i en storby eller et mer ruralt område. I helse Nord har vi arbeidsplasser innenfor hele dette spektret.

### Refleksjonsspørsmål:

- Noen ansettelser er feilansettelser ... andre blir det! Har vi lykket med et kosteffektivt program for de første 12 månedene?

## Sjekkliste

### Behovsvurdering og jobbanalyse

- Foreta en behovsvurdering; må vi rekruttere? Hvilken mulighet har vi nå?
- Gjennomføre jobbanalyse
- Utarbeide kompetanseprofil for stillingen
- Velge metoder for rekrutteringsprosessen
- Sette sammen riktig rekrutteringsgruppe inkludert tillitsvalgte for de ulike delene av prosessen

### Annonsering og publisering

- Utarbeide tekst, bilder og video som skal brukes i publisering
- Dialog med rekrutteringsgruppen
- Lage tidsplan for prosessen med gjøremål
- Valg av mediekkanaler og publisering

### Seleksjon

- Utarbeide intervjuguide basert på kompetanseprofil
- Utarbeide offentlig søkerliste
- Gjennomgå søknader og velge ut kandidater som skal sjekkes ut nærmere
- Dialog med rekrutteringsgruppen om hvem som skal på intervju
- Avklare hvem fra rekrutteringsgruppen som skal delta i intervjuene
- Vurdere bruk av case
- Vurdere bruk av arbeidspsykologiske verktøy (krever autorisasjon, kontakt HR)
- Gjennomføring av intervju og valgte metoder
- Utarbeide guide for referanseintervju og innhenting av referanser
- Gjennomføre eventuelle flere intervjurunder
- Sammenstille vurderingen av kandidatene
- Innstilling

### Ansettelse

- Informere relevante parter i prosessen om innstilling
- Sende ut tilbud og arbeidsavtale
- Gi tilbakemelding til øvrige kandidater (når innstilt kandidat har signert arbeidsavtalen)

- Forberede oppstart for ny medarbeider, og sørge for at alt av utstyr og innloggingsdata er på plass
- Lag en introduksjons plan for prioriterte oppgaver som også ivaretar nødvendig opplæring (avklart i ansettelsesvilkårene og relatert til jobbanalysen)
- Gjennomføre minst 2 samtaler i den første arbeidsperioden
- Gi viktig informasjon underveis
- Gjør deg selv, som leder og organisasjonen tilgjengelig for den nyansatte
- Vær lyttende og gi tilbakemeldinger underveis
- Skap engasjement og motivasjon blant de ansatte for å bidra til at ny medarbeider skal lykkes.

Etter seks måneder er det et kritisk punkt, hvor 90% av medarbeiderne fatter beslutning om hvorvidt de ønsker å bli i jobben.

### Vedlegg

- Maler
- Lov og avtaleverk – henvisninger
- Regional handlingsplan for rekruttering og stabilisering

## 9.2 Vedlegg 2 Godkjenning NSD

20.06.2022, 11:08 Meldeskjema for behandling av personopplysninger

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/61f92f3f-a63d-4f5c-9f6c-737dff449a8e> 1/2

Meldeskjema / Hvordan foregår rekrutteringsprosesser for nye mellomledere i spesial... / Vurdering

### Vurdering

#### Referansenummer

784101

#### Prosjekttittel

Hvordan foregår rekrutteringsprosesser for nye mellomledere i spesialisthelsetjenesten?

#### Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Økonomisk analyse og regnskap

#### Prosjektansvarlig

Pål Andreas Pedersen

#### Student

Anne Kristine Marvik, Ing-Hege Nilsen

#### Prosjektperiode

03.02.2022 - 24.06.2022

Meldeskjema

#### Dato

03.03.202

#### Type

Standard

#### Kommentar

##### OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.



## DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i

menylinjen øverst i meldeskjemaet. Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

## TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

## 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

Personverntjenester vurderer 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

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester 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

Personverntjenester 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).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig

institusjon.

## MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

## OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

### 9.3 Vedlegg 3 Informasjonsskriv til informanter

## Vil du delta i forskningsprosjektet

### «Rekruttering og utvikling av mellomledere i spesialisthelsetjenesten»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan rekruttering og utvikling av mellomledere foregår i UNN. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet er å finne ut hvordan rekrutteringsprosesser og lederutvikling foregår i spesialisthelsetjenesten, med avgrensning til UNN [REDACTED]. I den forbindelse ønsker vi å intervjuere ledere som har rekruttert, mellomledere som har blitt rekruttert og rådgivere fra personalavdelingen som eventuelt deltar i disse prosessene.

Dette er et prosjekt som skal gjennomføres i forbindelse med en avsluttende masteroppgave i et erfaringsbasert masterstudium i regi av Helse Nord og Nord Universitet.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord universitet er ansvarlig for prosjektet.

Pål Andreas Pedersen som er professor ved Nord-universitet er veileder.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi har valgt å spørre et utvalg av ledere og rådgivere fra personalavdelingen som har rekruttert, blitt rekruttert eller har vært involvert i slike prosesser. Alle deltakerne vil være ansatt i UNN. Vi kommer til å intervjuer ca. 2 personer i hver kategori.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i dette prosjektet, innebærer det at vi kommer til å gjennomføre et intervju med deg. Selve intervjuet vil ta ca. 30-45 minutter, og ettersom vi er to som skriver oppgaven sammen, kommer vi begge til å være tilstede. Vi vil ta opp et lydopptak som slettes når det er transkribert.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. 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**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Det vil kun være vi i prosjektet og vår veileder som vil ha tilgang til materialet under bearbeidelse. Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

#### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes, noe som etter planen er 23.06.22. Personopplysninger og eventuelle opptak ved prosjektslutt blir slettet.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til 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 nord-universitet 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:

- Nord- Universitet ved Pål Andreas Pedersen ([pal.a.pedersen@nord.no](mailto:pal.a.pedersen@nord.no))
- Studenter: Ing-Hege Nilsen ([ing-hege.nilsen@unn.no](mailto:ing-hege.nilsen@unn.no)) og Anne Marvik ([anne.kristine.marvik@unn.no](mailto:anne.kristine.marvik@unn.no))
- Vårt personvernombud ved Nord universitet: Toril Irene Kringen, tlf: 74 02 27 50, [toril.i.kringen@nord.no](mailto:toril.i.kringen@nord.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Anne Marvik og Ing-Hege Nilsen

-----  
-----

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Rekruttering og utvikling av mellomledere i spesialisthelsetjenesten», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

#### ***9.4 Vedlegg 4 Intervjuguide til ledere som har rekruttert mellomledere***

1. Hvilken utdanning/bakgrunn har du?
2. Har du noen form for formell eller uformell lederutdanning?
3. Hvor lenge har du jobbet som leder?

##### **Lederrekruttering**

4. Utlysingsprosessen, hvordan du går fram når du skal lyse ut en lederstilling? (utlysningstekst, hvor lyses det ut- internt, eksternt, sosiale media osv.)
5. Driver du oppsøkende virksomhet mot kandidater du tenker kan være aktuelle?
6. Opplever du stor pågang og interesse for mellomlederstillinger?
7. Hvordan går du fram når du skal velge ut kandidater til intervju? Bestemte kriterier?
8. Vil du si litt om hvordan du gjennomfører intervju? (Hvem deltar? Flere runder? Case-oppgaver? Testing?)
9. Referansesjekk. Sjekker du referanser, hvem ønsker du referanser fra, faste spørsmål?
10. Har du benyttet deg av Personal. og organisasjonscenteret i rekrutteringsprosesser? I så fall, i hvilken grad?
11. Er du kjent med noen prosedyrer eller veiledere angående rekruttering? Hvis, er dette noe du benytter deg av?
12. Er det noe du synes kan være utfordrende når du skal rekruttere nye mellomledere?
13. Har din måte å rekruttere mellomledere på endret seg over tid?
14. Annet?

##### **Lederutvikling**

1. Hvordan legger du til rette for opplæring av nye mellomledere?
2. Har dere opplæringsplaner?
3. Hvem følger opp nye ledere?
4. Har du fokus på lederutvikling, i hvilken grad? Utviklingsplaner?
5. Er det noen av dine ledere som følger/har fulgt lederutviklingsprogram? Tilfredshet?
6. Annet?

### ***9.5 Vedlegg 5 Intervjuguide til mellomleder som har blitt rekruttert***

1. Hvilken utdanning/bakgrunn har du?
2. Har du noen form for formell eller uformell lederutdanning?
3. Hvor lenge har du jobbet som leder?

#### **Lederrekruttering**

4. Når du søkte på aktuelle jobb, husker du hvor så du stillingsutlysningen?
5. Opplevde du oppsøkende kontakt fra leder eller andre i prosessen?
6. Hvorfor valgte du å søke du på denne lederstillingen?
7. Ble du innkalt til jobbintervju?
8. Hvordan ble intervjuet gjennomført? (Flere runder, case-oppgaver? Testing?)
9. Hvem var til stede på intervjuet/intervjuene?
10. Ble du bedt om å oppgi referanser? I så fall, sa de hvem de ønsket fra?
11. Hva var avgjørende for at du valgte å takke ja til aktuelle stilling?
12. Annet?

#### **Lederutvikling**

1. Fikk du noen form for opplæring når du startet som leder og hvordan var opplæringen evt. lagt opp? Var det noen som fulgte deg opp underveis i opplæringsprosessen? Evt. hvem?
2. Opplever du å få tilstrekkelig med lederstøtte? (f.eks. leder over deg og Personal- og organisasjonssenteret)
3. Er det noe du synes er spesielt utfordrende i lederrollen?
4. Er det noen lederegenskaper du ser på som mer viktig enn andre?
5. Hva motiverer deg mest i jobben som leder?
6. Opplever du at det er fokus på lederutvikling evt. i hvilken grad?
7. Annet?

## **9.6 Vedlegg 6 Intervjuguide til Personal og organisasjonssenteret**

1. Vil du si litt om bakgrunnen din evt. hvilken utdanning du har?
2. Hvor lenge har du jobbet i avdelingen?

### **Lederrekruttering**

1. Hva er Personal- og org. senterets rolle i forhold til rekruttering av nye mellomledere?
2. Har dere utarbeidet prosedyrer som ledere kan følge når de skal rekruttere nye ledere? Finnes det noen overordnede prosedyrer? I så tilfelle, oppleves det at de er kjent for de som rekrutterer?
3. I hvilken grad opplever dere å være involvert i slike rekrutteringsprosesser?
4. Dersom dere vet av noen som er i en rekrutteringsprosess og dere ikke er involvert, driver dere da oppsøkende virksomhet mot ledere som skal rekruttere?
5. Hvis dere er involvert i en rekrutteringsprosess, er det bestemte lederegenskaper (kriterier) dere spesielt vektlegger i forhold til nye ledere?
6. Har det skjedd noen endringer de siste årene mtp. måten dere (avd.) er involvert i rekrutteringsprosesser i forhold til nye ledere?

### **Lederutvikling**

7. Vi vet at det finnes muligheter for formell og uformell lederutvikling gjennom UNN. Hvilken rolle har dere i forhold til lederutviklingsprogrammene?
8. Har avd. (eller UNN) en form for strategi mtp. at alle ledere på sikt skal gjennom en form for formell eller uformell lederutdanning eller er dette opp til hver enkelt avdeling og leder?
9. Er det et annet fokus på lederutvikling i dag enn tidligere?
10. Noe annet du vil føye til på slutten?