



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Hva er suksesskriteriene?

En studie av lederes erfaringer med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere

Heidi Mørk og Susanne Morales Ree

Masteroppgave i ledelse, BED3906, juni 2024

Sammendrag

Denne oppgaven setter søkelys på hvilke erfaringer og tiltak ledere opplever som vellykkede i arbeidet med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i distrikter. Formålet med vår forskning har vært å utarbeide en konseptuell generalisering til temaet fra et lederperspektiv, som vi og andre i lederstillinger i distriktene kan ha nytte av i kampen om å få tak i tilstrekkelig med arbeidskraft i helse og oppvekstsektoren. Vår problemstilling er:

Hva mener ledere i små distriktskommuner i Nord-Norge er suksesskriterier for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i helse og oppvekstsektoren i sine kommuner?

Vår forskning har et kvalitativt forskningsdesign, vi har gjennomført tre digitale fokusgruppeintervju og ett digitalt dybdeintervju. Vi har til sammen intervjuet åtte kommunale ledere innenfor helse- og oppvekstsektoren. Dette har gitt oss rike tilbakemeldinger på deres erfaringer, og hvilke tiltak de benytter seg av for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere.

Vi har brukt kunnskapsfremstillinger for begge yrkesgrupper i vår teoretiske tilnærming, den ene som handler om kunnskapsbaserte tiltak for å planlegge, rekruttere og beholde sykepleiere i distrikter og den andre ser på faktorer som fremmer og hemmer at pedagoger blir værende i sine jobber. Funn i kunnskapsoppstillingene og empiri er drøftet og analysert opp mot motivasjonsteori, teorier på ledelse og kompetanseledelse samt teorier som omhandler bosetting og bolyst.

Funn i vår studie viser at en vellykket strategi er å rekruttere lokalt, det er ansatte som ofte blir i jobbene sine. Desentraliserte og fleksible utdanningstilbud for å sikre lokal rekruttering og kompetanseheving er et viktig suksesskriterium. I tillegg er samarbeid med utdanningsinstitusjoner for å tilpasse utdanningsforløp til de spesifikke behovene i distriktene, et suksesskriterium. Samtidig som utøvelse av ledelse er avgjørende i arbeidet med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere. Viktige lederoppgaver er aktiv bruk av kompetanseplaner, søke tilskuddsmidler og legge til rette for kompetanseheving og vekst. Gode lokalsamfunn fremheves også som et viktig kriterium for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere.

Nøkkelord: *rekruttere - motivere - beholde - distrikter - lokalsamfunn - strategisk kompetanseledelse - kunnskapsarbeidere - pedagoger - sykepleiere - bolyst - Nord-Norge*

Innholdsfortegnelse

Sammendrag.....	2
1 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling	2
2 Kontekst: Nord-norske distriktskommuner.....	4
3 Teoretisk tilnærming	7
3.1 Ledelse og strategisk kompetanseledelse.....	7
3.2 Suksesskriterier: Planlegge, rekruttere og beholde	8
3.3 Motivasjon.....	10
3.4 Ledertiltak og motivasjonsfaktorer	10
3.4.1 Seleksjon, utviklingsmuligheter og videreutdanning.....	12
3.4.2 Kvalitet på jobb og i fritid.....	12
3.4.3 Ledelse og arbeidsforhold	13
3.4.4 Økonomiske incentiver	15
3.5 Kritisk blikk på den teoretiske tilnærmingen.....	15
4 Metodisk tilnærming	17
4.1 Problemstilling og undersøkelsesdesign	17
4.2 Metode for innsamling av data.....	18
4.3 Utvalg.....	19
4.4 Intervjuprosess	20
4.5 Dataanalyse	22
4.6 Validitet og reliabilitet	23
5 Presentasjon av funn.....	25
5.1 Hovedfunn.....	25
5.2 Forskningsspørsmål 1.....	25
5.2.1 Kompetent og proaktiv kommunalledelse – et suksesskriterium	25
5.2.2 Lokal rekruttering og kompetanseplaner – et suksesskriterium.....	29

5.2.3	Samarbeid på mange fronter – et suksesskriterium.....	31
5.2.4	Lokalsamfunnets egenart – et suksesskriterium	32
5.2.5	Fra profesjonsutdanning til masterløp - en fallitt?	35
5.3	Fortolkning forskningsspørsmål 1	36
5.4	Forskningsspørsmål 2.....	37
5.4.1	Strategisk kompetanseplanlegging - et suksesskriterium.....	37
5.4.2	Proaktivt samarbeid om desentraliserte studietilbud - et suksesskriterium.....	38
5.4.3	Skreddersydde utdanningsløp til lokale innbyggere – et suksesskriterium.....	39
5.4.4	Lokale stimuleringstiltak – et suksesskriterium	40
5.5	Fortolkning forskningsspørsmål 2	43
6	Analyse og drøfting.....	45
6.1	Lokal tilknytting og desentralisert utdanning – de viktigste suksessfaktorene.....	45
6.1.1	Lokal tilknytting.....	45
6.1.2	Desentralisert og fleksibel utdanning.....	47
6.1.3	Fra profesjonsutdanning til spesialistløp – en fallitt for distriktene.....	48
6.2	Ledelse bidrar til suksess.....	49
6.2.1	Ledertiltak for å motivere og beholde kunnskapsarbeidere	51
7	Konklusjon	55
7.1	Teoretiske og praktiske implikasjoner	56
7.2	Videre forskning.....	57
8	Referanseliste	58
	Vedlegg 1: Intervjuguide.....	61
	Vedlegg 2 Godkjenning fra SIKT	65
	Vedlegg 3 Informasjonsskriv	66

Figurliste

Figur 1: Mintzberg modell. Kilde: Bolman & Deal, 2018, s. 110	5
---	---

Forord

Vi er to medstudenter med ulik yrkesbakgrunn og arbeidserfaring som det siste året har samarbeidet om å skrivemasteroppgave. Felles for oss begge er at vi jobber i små distriktskommuner, og er mellomledere i helse- og oppvekstsektoren i våre respektive kommuner. Vi har begge personalansvar og ansvar for rekruttering. Like arbeidserfaringer rundt utfordringer med å rekruttere og beholde medarbeidere med nøkkelkompetanse gjorde at vi bestemte oss for å forske videre på dette temaet. Vi ville vite mer om hvorfor det er utfordrende å rekruttere og beholde medarbeidere med nøkkelkompetanse i distriktskommuner og hvordan man kan bygge opp en bærekraftig arbeidsstyrke som ikke preges av underbemanning, unødvendig vikarbruk og utskiftninger. Vårt ønske er å få ny kunnskap gjennom å studere andre ledes erfaringer med å rekruttere kvalifiserte arbeidstakere som ønsker å bli værende i arbeidsforholdet over tid, slik at det i fremtiden også blir mulig å levere gode lovpålagte tjenester i distriktene.

Vi har lett etter suksesshistorier i andre distriktskommuner for å få nye verktøy som vi senere kan gjøre nytte av når vi skal rekruttere og jobbe for å beholde medarbeidere. Prosessen med å skrive masteroppgaven har vært både krevende og givende på samme tid. Selv om vi er slitne etter en hektisk innsjutt, har vi lært mye gjennom arbeidet med masteroppgaven som vi får god nytte av videre.

Tusen takk til informantene som stilte opp og delte villig av sine rike erfaringer. Informantenes erfaringer er gullet i oppgaven vår, og helt avgjørende for at vi fikk gjennomført våre undersøkelser og ferdigstilt oppgaven. Videre ønsker vi også å takke vår veileder Hilde Nordahl-Pedersen. Du har vært tilgjengelig og støttende hele veien, samtidig som du har gitt gode faglige råd og tilbakemeldinger, alltid med godt humør og et sterkt engasjement.

Til slutt må vi også rette en takk til våre familier for tålmodighet og støtte i en travel periode. Tusen takk, Karl og Trond, for at dere har gjort det mulig for oss å ferdigstille dette prosjektet!

Heidi Mørk og Susanne Morales Ree

1 Innledning

Rapporten *kartlegging og vurdering av lokale ordninger for å beholde og rekruttere arbeidskraft i Nord-Norge* (2020), gjennomført av Oslo Economics på oppdrag for Kommunal og moderniseringsdepartementet, belyser hvilke utfordringer små kommuner i Nord-Norge har med å rekruttere og beholde arbeidskraft. 28 av 68 distriktskommuner i Troms og Finnmark og Nordland har vært gjenstand for kartlegging. Rapporten ser på hvilke tiltak kommunene gjennomfører for å motvirke utfordringene med å beholde en stabil arbeidsstyrke, og i hvilken grad de opplever å lykkes med ulike tiltak. Kort oppsummert viser rapporten at hver tredje kommune i utvalget i stor, eller svært stor grad har utfordringer med å rekruttere arbeidskraft. Mens 15 prosent oppgir å i stor grad ha utfordringer med å beholde arbeidskraft (Oslo Economics, 2020, s.4).

Sykepleier- og pedagog mangelen i Norge er stor og økende, og mange av distriktskommunene er verst rammet. Ifølge bladet sykepleien oppgir over 100 kommuner i Norge at det er meget utfordrende å få tak i sykepleiere (Helmers & Reppen, 2021). På samme tid er søknadstallene til sykepleier- og pedagogutdanninger rekordlave. Rundt 20 prosent av de som utdanner seg til pedagoger velger bort yrker i utdanningssektoren, mens bruk av ansatte uten tilstrekkelig lærerutdanning og kompetanse er rekordhøy i Norge, særlig i distriktene (Munthe & See, 2022, s. 7).

Pedagoger oppgir tilfredshet med skoleledelsen som en motivasjonsfaktor for å bli værende i samme stilling over tid, mens helsepersonell oppgir støtte og ivaretagelse av ledelsen som en faktor for å bli (Munthe & See, 2022, s. 47; Abelsen & Fosse 2023, s. 8). Det er nettopp ledes perspektiv på å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere vi ønsker å studere i vår undersøkelse. Ettersom samfunnet er i stadig utvikling, er det et kontinuerlig behov for ny kunnskap og nye perspektiver. Mange av forskningsbidragene vi har undersøkt setter søkelys på forhold hos pedagoger og sykepleiere i arbeidslivet. Vi ønsker imidlertid å undersøke hvilke erfaringer og tiltak, fra et lederperspektiv, som kan utgjøre suksesskriterier for å rekruttere, motivere og beholde både sykepleiere og pedagoger. Med våre studier håper vi å utarbeide en konseptuell generalisering, som kan være til nytte både for oss selv, og andre ledere i distriktskommuner i kampen om å få tak i tilstrekkelig med arbeidskraft innenfor helse- og oppvekstsektoren. Vi ønsker å studere ledere som har positive erfaringer, hva gjør de som lykkes best og hvordan kan vi lære av dette? Forhåpentligvis kan vi gjennom å studere erfaringer hos ledere som lykkes, og se deres erfaringer i lys av eksisterende teori, bidra til å

utvikle en bedre forståelse av hvordan vi kan jobbe for å dekke behovet for kunnskapsarbeidere i distriktskommuner i tiden som kommer.

1.1 Problemstilling

Gitt befolkningsframskrivingen og svake søkertall til pedagog- og sykepleierutdanninger (NOU 2020: 15, s. 11; Hofstad, Svalheim & Korsnes, 2023), er det rimelig å anta at dagens utfordringer med å rekruttere og beholde kunnskapsarbeidere i Nord-Norge, vil gjelde også for tiden som kommer. En slik framtidssikt vil med høy sannsynlighet påvirke og styre hvordan ledere bør tenke og hvilke tiltak det vil være hensiktsmessig å iverksette for å få til en bærekraftig forvaltning av offentlige tjenester. På bakgrunn av dette har vi valgt følgende problemstilling for de videre undersøkelsene vi skal gjøre i forbindelse med masteroppgaven:

Hva mener ledere i små distriktskommuner i Nord Norge er suksesskriterier for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i helse og oppvekstsektoren i sine kommuner?

Vi bruker begrepet suksesskriterium, og forstår dette som vellykkede tiltak for å fremme rekruttering, motivasjon og varige arbeidsforhold for pedagoger og sykepleiere. Vi antar at det er mange ulike forhold som kan ha betydning for hvorvidt ledere lykkes med å rekruttere og beholde kunnskapsmedarbeidere i offentlige virksomheter i distriktskommuner. Det kan for eksempel være lokalsamfunnenes egenart, infrastruktur, kunnskapsarbeidernes familieforhold, etnisitet, yrkeserfaring eller oppvekst. Vi ønsker å vite mer om lederes erfaringer med dette i distriktene. Hva opplever de hemmer og fremmer rekruttering, hvilke erfaringer har lederne selv gjort seg, og hvordan vurderer de hva som skal til for at ansatte skal bli værende i arbeidsforhold over tid. Det videre arbeidet vårt med teori, samt selve datainnsamlingen, vil med all sannsynlighet føre til at vi får bekreftet, eller avkreftet, noen antakelser om hva som påvirker hvordan informantene våre lykkes med å rekruttere og beholde kunnskapsarbeidere i distriktskommuner. Vi har formulert to forskningsspørsmål for å styrke arbeidet med å finne ut hva som kan være suksessfaktorene.

F 1: Hvilke erfaringer har ledere med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i egne distriktskommuner?

F 2: Hvilke tiltak opplever ledere som vellykkede for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i egne distriktskommuner?

For å belyse problemstillingen gjennom eksisterende teori og våre egne innsamlede data er det behov for en kort utgreining om hvilke avgrensinger vi har gjort. I problemstillingen stiller vi spørsmål om hva som er suksesskriterier for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i helse og oppvekstsektoren. Vi har anvendt forståelsen av kunnskapsarbeider etter Amundsen (2019, s.117) som karakteriserer denne type arbeidstakere som arbeidere med formell og uformell kompetanse tilegnet gjennom utdanning, erfaring og praksis. I tillegg har vi valgt å avgrense den videre forskningen vi skal gjennomføre til å gjelde pedagoger i grunnskole og sykepleiere i kommunal sektor, hvor utfordringene med å rekruttere fremstår svært akutte (Hofstad, Svalheim & Korsnes, 2023).

Ifølge Lai (2021, s. 16) er rekruttering å tilegne seg ny kompetanse i en organisasjon. Rekruttering forekommer som oftest gjennom å knytte til seg nye medarbeidere, men tilegnelse av ny kompetanse kan også forekomme ved samarbeid med andre organisasjoner, eller bistand via eksterne kompetansesentre som høyskoler og universiteter. Begrepet *beholde* trenger ikke å bety varig eller permanent arbeidsforhold, vi bruker begrepet med forståelsen av noe tid i samme eller tilsvarende lik stilling i samme virksomhet, for eksempel fire år eller lengre. Kunnskapsgrunlaget *å rekruttere og beholde lærere i barnehage og skole* utarbeidet av Munthe & See (2022) sammenstiller forskningslitteratur på rekruttering til læreryrket og lærermobilitet. I mange studier knyttet til å beholde pedagoger i yrket, eller som ansatte, brukes begrepet lærermobilitet. I denne oppgaven har vi valgt å bruke begrepet *mobilitet* for å beskrive fenomenet bytte mellom arbeidsplass, eller yrke.

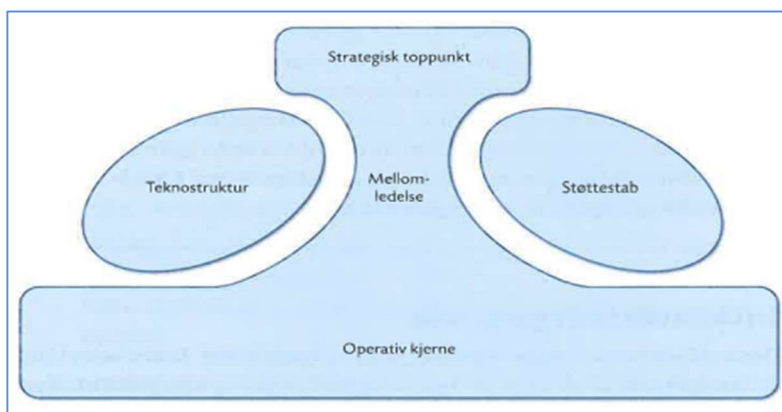
2 Kontekst: Nord-norske distriktskommuner

Vi har valgt en nord-norsk kontekst for problemstillingen vår, hvor små distriktskommuner i landsdelen utgjør rammen for undersøkelsene vi skal gjennomføre. Vi har lest noen suksesshistorier fra distriktskommuner i Nord-Norge, og ønsker å innhente erfaringer fra ledere i helse- og oppvekstsektoren i disse kommunene. Vi er interessert i hva lederne har gjort for å lykkes med å rekruttere og beholde kunnskapsarbeidere.

Vi konsentrerer oss i vår undersøkelser om kommuner med lavest sentralitet (Statistisk sentralbyrå 2020, s. 7). Typiske trekk for slike kommuner er lav befolkningstetthet, stort areal og lange avstander til arbeidsplasser og tjenester. Andre kjennetegn er høyere andel eldre enn i sentrale områder, svakt utbygd infrastruktur og større grad av isolasjon på grunn av topografi (NOU 2020: 15, s. 9-10). Distriktskommuner har nødvendigvis en egenart som er ulik både byer og mer sentrale kommuner, det kan være nærliggende å anta at denne egenarten kan påvirke både rekruttering og varighet på arbeidsforhold i både positiv og negativ forstand. Typiske trekk for kommunene vi har gjort våre undersøkelser i er at kommunen er en stor arbeidsgiver som sysselsetter mange i lokalbefolkningen. På tross av at folketallet for Nord-Norge samlet sett er synkende, har kommunene vi har gjort våre undersøkelser svakt stigende folketall (statistisk sentralbyrå, 2024). Videre er det mange av disse kommunene som har fådelte skoler. Dette er skoler hvor barnetallet er så lavt at flere klassetrinn slås sammen. Kommunene har 2-4 fådelte barneskoler, men gjerne bare én sentral ungdomsskole. Det er vanlig at lærere ved skolene innehar mer enn en rolle. For eksempel både pedagog og rådgiver, eller både pedagog og IT-ansvarlig. Flere roller er typisk også i helsesektoren i distriktskommuner, for eksempel at enhetsledere har ansvar for både miljøtjeneste og hjemmetjeneste, eller at jordmor også kan ha sykehjemsoppgaver. Helsesektoren i disse distriktskommuner har i likhet med skolene få enheter, det vanligste er ett felles sykehjem for hele kommunen (kommunenes hjemmesider på nett).

Kommunene er et lokalt forvaltningsorgan som har ansvar for å yte lovpålagte tjenester til innbyggerne sine. De har komplekse strukturer bestående av demokratisk valgte politikere og administrativt ansatte for å lede arbeidet (Hagen & Sørensen, 2006, s. 32). I tillegg har distriktskommuner mange ansatte som jobber direkte med tjenesteyting, samt ledere og andre som jobber med forvaltning av virkeområder og ivaretagelse av ansatte. Tjenesteytende offentlige virksomheter, både på lokalt og regionalt nivå, er preget av en organisasjonsform som skal sørge for enhetlig og effektiv tjenesteytelse. Ifølge Mintzberg (1980, s. 323-324) kan

en organisasjon deles inn i fem komponenter basert på arbeidsoppgaver, eller koordinering av arbeidsoppgaver. Han kaller de ulike komponentene i organisasjonen operativ kjerne, mellomledelse, strategisk toppunkt, teknostruktur og støttestab. Mintzberg (1980, s. 331-338) strukturerer videre de fem komponentene i ulike konfigurasjoner basert på organisasjonsadferden. Organisasjoner som kjennetegnes av adferd hvor arbeidsoppgavene er samordnet og satt i system for å sikre mest mulig vellykket og rutinemessig arbeidsflyt har Mintzberg (1980, s. 332) kalt maskinbyråkrati. Vi har valgt å se distriktskommunene hvor vi skal gjøre våre undersøkelser i lys av Mintzbergs maskinbyråkrati konfigurasjon (Mintzberg, 1980, s. 333). Kunnskapsarbeidere som pedagoger og sykepleiere utgjør den operative kjernen i organisasjonen. Disse utfører tjenester direkte til kommunens innbyggere, som ivaretagelse av innbyggernes helse eller å gi opplæring i tråd med gjeldende lovverk. Segmentet i midten kalles ifølge Mintzberg (1980, s. 323) for mellomledelse og har først og fremst ansvar for å lede, å følge opp og tilrettelegge for at den operative kjernen får utført sine oppgaver. Mellomlederne er bindeleddet mellom den operative kjernen og det strategiske toppunktet. For kommuner vil man vanligvis finne stillingstitler som rektor, avdelingsleder, enhetsleder og lignende på mellomledelsesnivå. Kommunenes øverste ledelse utgjør det strategiske toppunktet og kan for eksempel bestå av kommunaldirektører og ordfører ettersom kommuner også har en politisk ledelse. Disse har det formelle ansvaret for kommunen og definerer mål og strategisk retning basert på gjeldende retningslinjer og lovverk (Bolman & Deal, 2018, s. 110).



Figur 1: Mintzberg modell. Kilde: Bolman & Deal, 2018, s. 110

Denne organisasjonsformen har en hierarkisk struktur, med mer makt og ansvar jo lengre opp mot kommunens øverste ledelse man befinner seg. Støttestab og teknostruktur inngår ikke i

selve tjenesteytelsen, men består av spesifikke faggrupper som bistår de øvrige delene av den kommunale organisasjonen slik at de kan levere tjenester som de er pålagt. Ansatte som for eksempel resepsjonister, driftsoperatører eller lønnsansvarlige inngår i støttestaben og er nødvendige for at kommunen som organisasjon skal fungere mest mulig samordnet og effektivt. Kommunens teknostruktur består hovedsakelig av ansatte som skal hjelpe øvrige deler av organisasjonen til en mest mulig hensiktsmessig tjenesteleveranse, uten selv å være involvert i tjenesteytingen. Det kan for eksempel være jurister, kvalitetskontrollører eller revisorer som er tilknyttet kommunen (Gotvassli, 2021, s. 51).

I våre undersøkelser har vi valgt å innhente erfaringer fra det Mintzberg kaller mellomledelse og strategisk toppunkt. Vi ønsker å vite mer om hvordan de som ledere jobber for å lykkes med å rekruttere, motivere og beholde pedagoger i grunnskoler og sykepleiere i kommunal sektor.

3 Teoretisk tilnærming

I dette kapittelet vil vi greie ut om relevant teori for å belyse vår problemstilling, og for å diskutere funn i våre undersøkelser. Kapitlet vil utgjøre den teoretiske tilnærmingen vi skal bruke for å analysere, diskutere og skape en større forståelse for forskningsspørsmålene vi stiller oss. Vi vil særlig legge vekt på teori knyttet til rekruttering og mobilitet av kunnskapsarbeidere i helse- og oppvekstsektoren, med fokus på faktorer som påvirker rekruttering, motivasjon og mobilitet. Videre vil vi greie ut om hva som er suksesskriteriene knyttet til rekruttering, motivasjon og mobilitet for sykepleiere og pedagoger. Rekruttering som begrep knyttet til pedagoger og sykepleiere, har et tosidig aspekt. På den ene siden dreier det seg om rekruttering til yrkene gjennom utdanning, mens det på den andre siden dreier seg om å rekruttere til den enkelte arbeidsplass. Vi antar at ledere i kommuner som anerkjenner dette og jobber aktivt både med rekruttering til utdanningsinstitusjoner og fra utdanningsinstitusjoner i større grad lykkes med å tilegne seg nødvendige kompetanse.

3.1 Ledelse og strategisk kompetanseledelse

Ledelse er ifølge Arnulf (2012, s. 24): “Å skape oppslutning om målrettet samarbeid gjennom å gjøre det meningsfylt, skape mening i situasjonen slik at beslutninger lar seg gjennomføre”. Amundsen (2019, s.119) viser til at det finnes utallige definisjoner på ledelse. På tross av dette så er det mulig å trekke fire hovedelementer ut fra disse definisjonene i søket på å forstå hva ledelse er. For det første så har ledere en formell lederrolle og har påtatt seg overordnet ansvar for å skape resultater og nå mål som samsvarer med enhetens faglige hovedoppgave. For det andre er leder avhengig av medarbeiders bidrag og innsats. For det tredje så er en sentral lederoppgave å utøve rett innflytelse til rett tid, slik at medarbeiders motivasjon og arbeidsinnsats rettes mot hovedoppgaven. Det fjerde og siste hovedelementet er forståelsen av at ledelse er et relasjonelt fenomen, en interaksjon mellom leder og medarbeider, hvor innflytelse utøves begge veier (Amundsen, 2019, s. 119). Vi antar tidlig i vår forskningsoppgave at demografisk utvikling og lave søkertall til både sykepleier- og pedagogutdanningene vil påvirke lederes erfaringer, ledelsesutøvelse og hvilke tiltak de iverksetter for å lykkes med en bærekraftig forvaltning av offentlige tjenester. Vi vil undersøke hvilke tanker ledere har om sitt lederskap og ledelsesutøvelse, og hvordan de erfarer at det lederskapet påvirker rekruttering, motivasjon og mobilitet hos sykepleiere og pedagoger.

Samfunnsendringer som fordrer stadig endring i krav til kompetanse, krav til kvalitet, produktvariasjon og økt konkurranse i ulike markeder, kan ifølge Lai (2004, s. 11) møtes med en økt og strategisk satsning på kompetanse. Det vil bli stadig viktigere både for enkeltpersoner og organisasjoner å ha en strategi for at organisasjonens samlede kompetanse kan bidra til målrealisering. Abelsen et al (2020, s. 5) peker på at planlegging og strategiske planer for kompetanse og kompetanseledelse er viktige suksesskriterier for å lykkes med å rekruttere og beholde sykepleiere. Strategisk kompetanseledelse er en kontinuerlig prosess hvor ledere planlegger, gjennomfører og evaluerer tiltak som skal sikre at organisasjonen og medarbeideren til enhver tid har den nødvendige kompetansen som skal til for å nå definerte målsettinger (Lai, 2004, s. 14). Det dreier seg i stor grad om god planlegging og analyse av behov for kompetanse, og tilhørende tiltak og strategier for kompetanseutvikling i en organisasjon (Lai, 2021, s. 15-16).

En forutsetning for at satsing på kompetanse skal kunne kalles strategisk og målrettet er at det gjennomføres evalueringer av iverksatte tiltak. Uten evaluering er grunnlaget for å vurdere effekter opp mot mål og behov samt om investeringene har ført til verdifull avkastning borte (Lai, 2021, s.183). Innenfor strategisk kompetanseledelse er evaluering av iverksatte tiltak for å nå mål, en integrert del av prosessen. Formålet er å samle verdifull informasjon til kontinuerlig forbedring, planlegging og utforming av nye tiltak (Lai, 2021, s.184-185). Ifølge Lai (2021, s. 14) må det i tillegg være en direkte kobling mellom overordnede strategier og kompetanse som må forankres både i topp- og mellomledelsen. I vår studie vil vi undersøke om våre informanter har tro på, og har utviklet konkrete tiltak for å imøtekomme samfunnsendringen vi nå står overfor med flere eldre og færre i yrkesaktive alder. Har lederne i kommunene iverksatt aktive kompetanseplaner, og hvilke andre strategiske aktiviteter gjennomføres for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i distriktene?

3.2 Suksesskriterier: Planlegge, rekruttere og beholde

Et større forskningssamarbeid mellom forskere fra Norge, Sverige, Island, Skottland og Canada har brukt fem ulike casestudier for å studere hvilke tiltak som kan styrke rekruttering og bevaring av ansatte i helsesektoren i rurale områder (Abelsen et al., 2020, s. 4). Basert på studiene har forskerne utviklet en modell for systematisk og langsiktig arbeid med rekruttering og mobilisering av helsepersonell i distrikter. Modellen er utarbeidet for å sikre behovet for helsepersonell i distrikter. Fosse og Abelsen (2023, s.11) anbefaler distrikter å arbeide systematisk og langsiktig i forhold til rekruttering og stabiliseringstiltak for

sykepleiere. Samtidig må dette arbeidet evalueres regelmessig. Videre viser de til at dette arbeidet må være forankret i kommunenes planverk for å sikre forankring og oppmerksomhet. Modellen som forskerne har utarbeidet er fordelt på tre steg: *planlegge, rekruttere og beholde*. Hvert av stegene har tilhørende arbeidsoppgaver og tiltak. Planlegging er ifølge Abelsen et al. (2020, s. 5) ett av de viktige suksesskriteriene for å lykkes med å rekruttere og skape varige arbeidsforhold. Dette innebærer en grundig vurdering av tjenesten som skal leveres og at denne er tilpasset lokale behov. Planleggingen bør skje kontinuerlig, på ulike nivå, og inneholde planer for kompetanseledelse, samt behov for rekruttering ut ifra tjenstedesignet. Videre viser funn hos Abelsen et al. (2020, s. 6) at et annet viktig suksesskriterium for å lykkes med å rekruttere og beholde arbeidstakere er en helhetlig tilnærming til rekruttering. Dette innebærer involvering fra lokalsamfunnet, god informasjonsdeling, hvor de som tilbys jobb får en oppriktig innføring i livets egenart i distriktet før de tiltrer, og at eventuell familie må også gis støtte og tilbud på det nye bostedet. Det tredje suksesskriteriet er ifølge Abelsen et al. (2020, s. 6-7) å beholde ansatte og fremhever beholdetiltak som å tilby gode faglige utviklingsmuligheter, satse på utdanning, samt legge til rette for teambygging blant ansatte.

En sammenligning av ti studier på mobilitet blant pedagoger i Munthe & See (2022, s. 47) peker på faktorer som har sammenheng med læreres beslutning om å forlate skole eller yrke. Disse sammenfaller i stor grad med anbefalte med- og motvirkende tiltak i modellen til Abelsen et al. (2020, s. 1). Motvirkende tiltak blant pedagoger er; for stor arbeidsmengde og opplevelse av overbelastning, manglende medbestemmelse i arbeidshverdagen og dårlige levekår i lokalsamfunnet. Her nevnes mangel på engasjement i lokalsamfunnet som en motvirkende faktor. Begge yrkesgrupper oppgir misnøye med administrasjon og ledelse til å være en ytterligere faktor som taler mot å jobbe i distrikter. Medvirkende tiltak for å bli i distrikter for sykepleiere og pedagoger er gode arbeidsforhold og god ledelse. (Fosse & Abelsen, 2023, s.8; Munthe & See, 2022, s. 47). Selv om deler av disse studiene som kunnskapsgrunnlaget baseres sine resultater fra er fra rurale strøk i Sverige, Island, Skottland og Canada, og ikke fra Norge, så antar vi den har overføringsverdi til våre undersøkelseskommuner. Vi antar også at tiltak i modellen, *planlegge, rekruttere og beholde*, kan ha overføringsverdi til læreryrket og lærermangel i distrikts Norge. Vi vil derfor undersøke om våre informanter arbeider systematisk og langsiktig med rekrutterings og stabiliseringstiltak for sykepleiere og pedagoger i sine distriktskommuner. Vi vil utrede om dette arbeidet er forankret i kommunalt planverk og om de har rutiner for å sikre at tjenestene de leverer samsvarer med lokale tjenestebehov. Vi vil også undersøke om nytilsatte og deres

familier får en innføring i livets egenart i distriktets egenart før de tiltrer, samt om ansatte får tilbud om faglig utvikling og mulighet for å jobbe i team.

3.3 Motivasjon

I vår studie ønsker vi å utforske lederes erfaringer med suksessfulle tiltak for å fremme motivasjon hos sykepleiere og pedagoger. Det vil derfor være naturlig for oss å utdype hvordan motivasjon kan forstås i arbeidslivet. Motivasjonspsykologien søker å forstå hvilke drivkrefter som får mennesker til å handle (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s.113).

Vi har valgt å belyse motivasjon og motivert arbeidsatferd ut ifra Fredric Herzberg sin motivasjons- og hygieneteori. Funn fra hans forskning gjort på 1950 og 1960 tallet viser til at det som gjør ansatte tilfredse på jobb er helt andre faktorer enn faktorer som fører til utilfredshet (Herzberg, 2003, s. 87). Det er to ulike behov i mennesket som er involvert når vi snakker om motivasjon. Det ene behovet stammer fra menneskets dyrenatur, de grunnleggende biologiske behovene. Herzberg (2003, s. 91) viser til at motivasjon for å ha en jobb kan lede fra sult. For å unngå å sulte arbeider mennesket. Lønn kan igjen skape nye behov. Disse er såkalte hygienefaktorer og kan forhindre misnøye, men kan ikke alene skape motivasjon. Det andre behovet Herzberg (2003, s. 91) knyttet til motivasjon er vekstbehov og viser til at menneskets evne til å oppnå noe gjennom prestasjoner, oppleves som psykologisk vekst. Stimulans for vekstbehov er oppgaver som induserer vekst og Herzberg viser til at det dreier seg om jobbinnhold. Herzbergs hevder at forhold ved arbeidsmiljø kan føre til ubehag, som kan resultere i unngåelsesatferd og redusert jobbtildfredshet (Herzberg, 2003, s.91). Vekst eller motivasjonsfaktorer knyttet til jobb er ifølge Herzberg prestasjon, anerkjennelse, arbeidet i seg selv, ansvar, vekst og fremgang. Faktorer som fører til misnøye og redusert motivasjon, såkalte hygienefaktorer, er opplevelsen av virksomhetens politikk, administrasjon, tilsyn, mellommenneskelige forhold, lønn, status og sikkerhet. Ifølge Herzberg (2003, s.91) så vil faktorer som svarer til ansattes dyptliggende behov for vekst og prestasjon gi motivasjon. Vi antar at Herzbergs motivasjons- og hygieneteori er aktuell også for vår undersøkelse, og at mulighet for vekst og ansvar er forhold som motvirker mobilitet hos kunnskapsarbeidere i distrikter.

3.4 Ledertiltak og motivasjonsfaktorer

De fleste sykepleiere og pedagoger i Norge er offentlig ansatte, og jobber med å levere tjenester som vanligvis tilbys av offentlige forvaltningsorgan. En stor metaanalyse

gjennomført av Hur & Abner (2023) blant offentlig ansatte i Nord-Amerika kartlegger hvilke faktorer på arbeidsplassen som påvirker ansattes motivasjon for å bli værende eller avslutte arbeidsforhold. Ansatte som mangler jobbinvolvering, opplever rollekonflikt, lider av jobbutmattelse og mangler følelsesmessig engasjement for organisasjonen, har stor sannsynlighet for ikke å bli værende i sitt arbeidsforhold over tid (Hur & Abner, 2023, s. 133). På den andre siden vil en sterk følelse av deltakelse, følelsesmessig tilknytning til organisasjonen og tilfredshet med jobben føre til større sannsynlighet for at ansatte velger å bli værende i arbeidsforholdet lengre. To kritiske faktorer for lengde på arbeidsforhold er hvorvidt den ansatte opplever ivaretagelse fra ledere og veiledere, samt hvor overveldet de blir av jobben. Lav støtte og utmattelse øker sannsynligheten for at arbeidsforholdet blir avkortet betraktelig (Hur & Abner, 2023, s.134). Forskning på virkelighetspraksis viser at ledere som lykkes med å kartlegge offentlig ansattes jobbholdninger og bruker dette til å forebygge følelsesmessig avstand og utmattelse kan forhindre at arbeidsforhold blir unødvendig korte. Videre kan ledere sørge for en tydelig felles forståelse av arbeidsrolle og oppgaver for å redusere sannsynligheten for at ansatte avbryter arbeidsforholdet på grunn av rollekonflikt eller uklarheter. Ledere som involverer ansatte og sikrer medbestemmelse har bedre prognoser for å beholde ansatte lengre (Hur & Abner, 2023, s. 135-136). Denne studien konkluderer for offentlige ansatte generelt, men vi antar at vi kommer til å gjøre funn som peker i samme retning i våre undersøkelser blant mellomledere i norske distriktskommuner.

Ledere i distriktskommuner må jobbe for at det oppleves som attraktivt å leve, bo og jobbe i distriktene. Vi antar distriktskommuner som systematisk arbeider med markedsføring av mulighetsrommet i bygda, for den enkelte ansatte, for jobb, mulighet for selvrealisering og utvikling, for familieliv og hverdagsaktiviteter, lykkes bedre med å rekruttere, motivere og beholde kompetansemedarbeidere i deres arbeid. Vi tror videre at distriktskommuner må være foroverlent og ha planer for god integrering, som for eksempel hjelp til bolig. Disse antagelsene vil vi studere videre i vår undersøkelse.

Videre vil vi redegjøre for de mest elementære tiltakene beskrevet i litteratur som har effekt på å rekruttere, motivere og beholde sykepleiere og pedagoger i yrkene sine. Vi vil undersøke om noen av våre informanter har erfaring med noen av virkemidlene og tiltakene og om disse aktivt benyttes som i rekrutteringsprosesser og i arbeidet med å beholde ansatte med nøkkelkompetanse i distriktene.

3.4.1 Seleksjon, utviklingsmuligheter og videreutdanning

Rekruttering fra distrikt, såkalt seleksjon av studenter som har vokst opp i distrikt, er assosiert med økt rekruttering til arbeid i distrikt (Fosse & Abelsen, 2023, s.7). Desentraliserte og fleksible sykepleierutdanninger, hvor studentene får distriktsnær praksis, kombinert med ulike kvoteringsordninger for studenter fra distriktet, er assosiert med rekruttering til arbeid i distrikt. Andre effektfulle tiltak kan være distriktsnære praksisperioder. Overgangsordninger hvor nyutdannede sykepleiere får utnevnt en mentor, ofte i kombinasjon med et relevant faglig program, som styrker den nyutdannede i møtet med behovene i helsetjenesten, bidrar til at sykepleiere velger å jobbe i distriktene (Fosse & Abelsen, 2023, s.8). «Flere systematiske oversikter konkluderer med at studenter med distriktsbakgrunn, desentraliserte studiemodeller, god kvalitet på praksisnær læring i distrikt og frivillig praksis i distrikt er assosiert med å ha jobb i distrikt etter endt utdanning» (Fosse & Abelsen, 2023, s.6).

Mulighet for videreutdanning og arbeidsdeling, hvor fokuset er å bygge kompetanse som er relevant for behovet i distrikter og riktig bruk av sykepleieren i samarbeid med andre faggrupper, øker også sjansene for at sykepleieren velger å jobbe i distrikt (Fosse & Abelsen, 2023, s. 10). Vi tenker og tror at desentraliserte studietilbud for pedagoger med distrikts bakgrunn, som får tilrettelagt og praksisnær læring i distriktet under utdanningsløpet, vil ha samme effekt som det har for sykepleiere. Vi antar at slike tiltak vil øke sannsynligheten for at pedagoger tar jobb i distrikt etter endt utdanning. Vi vil i vår forskning undersøke hvordan kommunene tilrettelegger for utdanning og om det finnes desentraliserte og fleksible utdanningsmuligheter i nærheten. Videre vil vi undersøke om det i rekrutteringsprosesser blir vektlagt at søker har distriktsnær kompetanse. Vi antar at distriktskommuner som i stor grad lykkes med rekruttering tilrettelegger for og oppmuntrer til distriktsnær og relevant utdanning, samt er bevisst på å rekruttere kompetanse med distrikts erfaring.

3.4.2 Kvalitet på jobb og i fritid

Ifølge Falch og Strøm (2006, s.627) er lærermobiliteten blant de yngste lærerne er høyest, der 25 prosent av lærere som er 24 år avslutter arbeidsforholdet sitt. Videre synker mobiliteten med høyere alder, selv om den er konstant høyest for de med lengst utdanning og noe høyere for menn enn kvinner. Munthe & See (2022, s.44) oppsummerer i sitt kunnskapsgrunnlag på studier om lærermobilitet, at det er viktig for nyutdannede unge lærere å få tilstrekkelig veiledning og støtte gjennom ledelse og profesjonsfelleskap. Sykepleiere oppgir selv at stor arbeidsbelastning og tidspress er faktorer som fører til at de vurderer å slutte i jobben. Andre

faktorer er ubekvem arbeidstid, deltidsstillinger eller for lav lønn. Tendensen er størst for unge sykepleiere (Fosse & Abelsen, 2023, s.8). Familie og mulighet for å ha et sosialt liv påvirker positivt for at sykepleiere velger å arbeide og bosette seg i distrikt. Det samme gjør kvalitet i tjenesten, tilpassede arbeidstidsordninger, å få anerkjennelse og ha et godt og trygt fagmiljø (Fosse & Abelsen, 2023, s.11). Vi antar at ledere i kommuner som gir ansatte gode muligheter til utvikling og kompetansebygging i større grad lykkes med å redusere mobiliteten hos lærere og sykepleiere sammenlignet med kommuner som ikke gir tilsvarende muligheter. Mentorordninger hvor nyutdannede sykepleiere får jobbe tett sammen med en erfaren kollega med relevant distrikts kompetanse er også, ifølge Fosse og Abelsen (2023, s. 13-14), et tiltak som kan bidra til økt rekruttering og redusert mobilitet. Vi vil i vår undersøkelse se om informantene gir god oppfølging av sine nyutdannede og nytilsatte gjennom eksempelvis mentorprogram, og om dette medfører at de i større grad lykkes med å motivere og beholde kunnskapsarbeidere. Videre vil vi undersøke om ledere aktivt arbeider med ulike arbeidstidsordninger, for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere.

Et annet tiltak som øker rekruttering og reduserer mobilitet for kunnskapsarbeidere i distriktene, er å ha lokalsamfunn som tilbyr varierte fritidstilbud for hele familien og muligheter for et aktivt sosialt liv. Richard Florida (2008, s. 7), hevder at hvordan vi opplever stedet vi bor påvirker hvor lykkelige og tilfreds vi er med livene våre. Vi vil ha ulike preferanser for hva vi ønsker oss av et bosted, men stort sett må vi gjøre valg knyttet til hva vi ønsker oss. En studie gjennomført blant sykepleierstudenter i Australia, viser at i tillegg til relevante arbeidsoppgaver og god ledelse, er lønn, familiehensyn og geografiske forhold viktige motivasjonsfaktorer som påvirker mobilitet blant sykepleiere. (Fosse & Abelsen, 2023, s.8). Videre hevder Munthe & See (2022, s. 47) at mangel på engasjement i nærmiljøet og dårlige arbeids- og levevilkår er faktorer som påvirker lærere negativt med tanke på å bli værende i yrket. Vi antar at kommuner som systematisk arbeider for tiltak rettet mot bolyst, og har tilbud for hele familien, lykkes bedre med å rekruttere, motivere og beholde, kunnskapsarbeidere. Vi vil undersøke med våre informanter om de har aktive tiltak rettet mot å skape bolyst og om deres erfaringer knyttet til dette. Gir slike tiltak økt bolyst og forhindrer det mobilitet hos kunnskapsarbeidere?

3.4.3 Ledelse og arbeidsforhold

Ifølge Fosse og Abelsen (2023, s.4) mangler Norge 6600 sykepleiere, og rekruttering til distriktskommuner er spesielt vanskelig. Dette medfører økt belastning for de som er

yrkesaktive. Stor arbeidsbelastning, tidspress, underbemanning, ubekvem arbeidstid, lav lønn og deltid, er forhold som bidrar til at både sykepleiere og pedagoger ønsker å slutte i jobben sin. Forhold som god tjenestekvalitet, mulighet for å bygge relevant kompetanse, faglige nettverk, få anerkjennelse i jobb og gode muligheter for familie-sosialt liv forbindes med økt stabilitet, trivsel og lavere mobilitet. En studie gjennomført i Australia stadfester at god ledelse er viktig for å ville jobbe i distrikt (Fosse & Abelsen, 2023, s.8). Gode arbeidsforhold med mulighet for tilpasset arbeidstid og mulighet for å bygge relevant kompetanse trekkes frem som viktige moment for å rekruttere og beholde sykepleiere. Jobb i distriktene omfatter et bredere spekter av tjenester, tyngre arbeidsbelastning og mer ansvar i et smalere fagmiljø enn i byer. Derfor bør helsetjenestene i distrikt legge til rette for distriktsrelevant *kompetansebygging* og riktig bruk av ansatte i samarbeid med andre faggrupper (Fosse & Abelsen, 2023, s.9-10).

Vi antar at ledere som anerkjenner både egenarten ved yrket i distriktet og distriktet som bosted, som kommuniserer dette til sine arbeidssøkere i rekrutteringsprosessen, i større grad lykkes med å avklare forventninger til arbeidstakere og livet i distriktet. Vi vil undersøke med våre informanter om deres erfaringer med tydelige forventningsavklaringer knyttet til det særegne ved å jobbe og å bo i distriktet, samt hvorvidt dette kan virke forebyggende for mobilitet blant kunnskapsarbeidere. Ladd (2011, s. 235) hevder at læreres opplevelse av eget arbeidsforhold sterkt predikerer hvorvidt de planlegger å bytte arbeidsplass eller yrke. Lærernes opplevelse av skoleledelse er en faktor som særlig påvirker deres beslutning om å bli værende eller å avslutte et arbeidsforhold (Ladd, 2011, s. 251). En stor studie gjennomført på ulike skolenivå i distrikt med lav sentralitet i Carolina, USA, viser at jo høyere lærernes tilfredshet med kvaliteten på skoleledelsen er desto lavere er sannsynligheten for at de planlegger å slutte, eller faktisk slutter på arbeidsplassen eller i yrket. Høy kvalitet på skoleledelse forhindrer med andre ord lærermobilitet (Ladd, 2011, s. 256). Ifølge Torres (2016, s. 891) påvirker særlig faktorene dårlig ledelse og opplevelse av u håndterbar arbeidsbelastning læreres beslutninger om å forlate skole eller yrke negativt. Videre hevder Torres (2016, s. 901) at sannsynligheten for at lærere slutter er 3,7 ganger høyere dersom de opplever arbeidsbelastningen som u håndterlig sammenlignet med lærere som opplever arbeidsbelastningen overkommelig. Tilsvarende reduseres sannsynligheten for at lærere ønsker å forlate yrket betraktelig med økende tilfredshet med skoleledelsen, også dersom andre negative faktorer er til stede (Sims & Jerrim, 2020, s. 8). Vi vil i vår undersøkelse

utrede om informantene har et bevisst forhold til at støttende ledelse og håndterbar arbeidsbelastning er viktige tiltak for å unngå mobilitet blant kunnskapsarbeidere.

3.4.4 Økonomiske incentiver

Når det kommer til økonomiske insentiver i rekrutterings og mobiliseringsarbeid er lønn et av de mest brukte tiltakene, selv om effektene ikke er entydige. Økt lønnsnivå, oppstarts bonus, nedskrivning av studiegjeld, ekstra ferie og dekning av utgifter til pendling er de mest brukte tiltakene (Fosse & Abelsen, 2023, s. 9). Munthe & See (2022, s.31) refererer i sitt kunnskapsgrunnlag til at studier gjort på lærermobilitet ikke gir et entydig svar på om lønnsincentiver har noen effekt på lærere eller ei. Enkelte studier viser at lønnsincentiver kan øke rekruttering fra en arbeidsplass til en annen, men det er ikke vist noen sammenheng mellom lønnsincentiver og rekruttering til yrket i sin helhet (Munthe & See, 2022, s. 31). Lønn er tariffregulert for lærere og sykepleiere. Det vil si at lønnen til disse yrkesgruppene vil være relativ lik uavhengig av hvor i Norge de har et arbeidsforhold. Vi antar derfor at lønn ikke er den mest avgjørende faktoren til rekrutteringsutfordringer og mobilitet hos sykepleiere og lærere i kommunene vi skal gjøre våre undersøkelser i. Vi antar derimot at lønn kan spille noen rolle for rekruttering i kommuner som tilbyr rekrutteringsbonus utover tariffregulert lønn. Et annet økonomisk incentiv som vi antar kan spille vel så stor rolle på arbeidssøkeres beslutning om å takke ja til stilling, er tilgangen på bolig i kommunen de flytter til. Vi tror at kommuner som enten tilbyr bolig, eller hjelp til å finne bolig er mer attraktive for arbeidssøkere. Vi vil undersøke om informantene benytter seg av ulike økonomiske insentiver og om de erfarer at slike tiltak har positiv effekt på rekruttering, motivasjon og mobilitet.

3.5 Kritisk blikk på den teoretiske tilnærmingen

Problemstillingen skiller ikke mellom lærere og pedagoger. I deler av oppgavens teoretiske tilnærming har vi basert oss på forskningsbidrag som enten er knyttet til pedagoger, eller sykepleiere. En svakhet ved den teoretiske tilnærmingen vår kan være at vi velger å sammenstille vitenskapelige arbeider på to ulike yrkesgrupper. Likevel har yrkesgruppene pedagoger og sykepleiere i kommunal sektor svært mange likheter som gjør at vi i oppgavens kontekst tenker det kan være interessant å sammenstille disse i samlebetegnelsen kunnskapsarbeidere. Blant annet har begge yrkesgruppene tidligere vært profesjonsutdanninger som nå er omgjort til bachelor og masterutdanninger. Begge yrkene har stor kvinneandel, og de har vært relativt likt lønnet. I kommuneorganisasjonen utgjør begge yrkesgruppene en stor del av den operative kjernen, som utfører lovpålagte tjenester til

kommunens innbyggere. Som vi gjorde rede for i kapittel to, er disse yrkene i kommunene også ganske likt organisert. For vår problemstilling, forskningsspørsmål og teoretiske tilnærming er det derfor svært interessant å se på disse to yrkesgruppene samlet. Vi er interessert i å se på lederes erfaringer med å planlegge, rekruttere og beholde medarbeidere på tvers av disse yrkesgruppene.

En annen svakhet ved vår teoretiske tilnærming kan være at vi gjør rede for vitenskapelige forskningsbidrag både fra Norge og andre land. Vi har blant annet brukt studier på motivasjon og mobilitet hos lærere i usentrale distrikt i USA og studier om rekruttering av sykepleiere i rurale områder, blant annet Australia og Canada. Vi kan ikke med sikkerhet vite at utfordringer med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere er likt fra et ruralt område til et annet. Mange ulike faktorer kan spille inn som for eksempel tjenestebehov, utdanningssystem, arbeidskultur, ledelseskultur og ikke minst vil grad av sentralitet være ulikt mellom ulike land. Likevel ser vi fra litteraturen at mange faktorer er sammenfallende. Vi har ikke funnet tilstrekkelig forskningsbidrag utelukkende fra norsk distriktskontekst til vår teoretiske tilnærming. Vi har derfor valgt å bruke nyere forskningsbidrag fra flere land for å skape en teoretisk tilnærming til vår problemstilling. Undersøkelsene våre skal utføres med utgangspunkt i en utforskende problemstilling, derfor kan vi undersøke om faktorer fra studier i andre land også gjør seg gjeldende i nordnorske kommuner. I neste kapittel vil vi gjøre ytterligere rede for hvilken metodisk tilnærming vi har valgt for å undersøke vår problemstilling og forskningsspørsmål.

4 Metodisk tilnærming

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for hvordan vi har arbeidet med å utarbeide problemstilling og tilhørende undersøkelsesdesign, samt hvordan vi rent metodisk har gått frem for å samle inn empiri til vår undersøkelse. Vi vil også greie ut om valg vi har gjort underveis, hvilke utvalgsriterier vi har benyttet oss av og hvordan vi skal analysere de innsamlede dataene. Underveis i kapitlet drøfter vi fortløpende metodiske og etiske utfordringer knyttet til våre undersøkelser, mens vi til slutt vil diskutere funnenes validitet og reliabilitet.

4.1 Problemstilling og undersøkelsesdesign

I vår undersøkelse ønsker vi å studere lederes erfaringer med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i noen av de minst sentrale distriktskommunene i Nord-Norge. Vi vil se på kommunallederes praksis og erfaringer på dette området for å undersøke hva de anser som suksesskriterier for å få tilgang på nok kunnskapsarbeidere i helse- og oppvekstsektoren. Samtidig vil vi undersøke hvordan ledere i kommunene jobber for å beholde kunnskapsarbeidere som arbeidstakere over tid, og hvilke tiltak de erfarer er vellykkede på dette området. Problemstillingen vi jobber ut ifra er ifølge Jacobsen (2022, s. 87) utforskende. Vi vil utforske hvordan lederne i disse kommunene jobber, hvilke erfaringer de har og hva de opplever fungerer for å lykkes. Videre vil vi utforske og beskrive hva som gjør at ledere i disse kommunene lykkes. Problemstillingen spiller en sentral rolle i valg av undersøkelsesdesign. Problemstillingen vår er utforskende, på et område der det finnes begrenset kunnskap som vi søker en større forståelse for, hvor vi skal beskrive suksesskriteriene for å lykkes med å rekruttere og beholde sykepleiere og pedagoger. Dette krever ifølge Jacobsen (2022, s. 88) en åpen og fleksibel metodisk tilnærming til datainnsamlingen. For å avgjøre hvilken tilnærming som er best egnet har vi fokusert på hvilken forståelse vi ønsker å danne oss på bakgrunn av problemstillingen og undersøkelsene som skal gjennomføres. Med vår undersøkelse ønsker vi å oppnå en dypere og mer detaljert forståelse av hva som kjennetegner lederes erfaringer med suksess i kommuner som lykkes med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere. På bakgrunn av forståelsen vi ønsker å opparbeide oss har vi valgt en intensiv metodisk tilnærming til hvordan vi skal gjennomføre våre undersøkelser. Problemstillingen setter søkelys på de klart definerte fenomenene rekruttere, motivere og beholde, samtidig som vi ønsker å få frem flere lederes perspektiver og erfaringer. Vi har derfor landet på kriterieutvalg, eller utvalgsundersøkelse som beste ramme for datainnsamlingen vår (Tjora, 2012, s. 34; Jacobsen, 2022, s. 115). Vi

har gjort et utvalg av noen få enheter med naturlig avgrensing, små distriktskommuner med lav sentralitet i Nord-Norge, hvor ledere erfarer å lykkes med å rekruttere, motivere og beholde ansatte. Enhetene kunne i vårt tilfelle vært behandlet som enkeltstående caser, og slik sett utgjort en sammenlignende casestudie. Casestudier og utvalgsundersøkelser er ifølge Jacobsen (2022, s 116) ikke gjensidig utelukkende. Likevel er det viktig for oss å ha nøye fokus på essensen i problemstillingen og hva vi ønsker å studere. Vi er ikke først og fremst interessert i kommunene som enhet. Vi er interessert i å studere lederes erfaringer med fenomenene motivere, rekruttere og beholde der kommunen er konteksten for lederens erfaringer. Samtidig ønsker vi å se på dette fra ulike perspektiv og kontekster. Vi har på bakgrunn av dette valgt små-N-studie som undersøkelsesdesign for å samle inn data og belyse problemstillingen vår. Vi mener denne metodiske tilnærmingen vil gi oss det beste grunnlaget for å studere lederens erfaringer, opplevelser og utfordringer gjennom detaljerte og perspektivrike beretninger vi er avhengige av for å belyse vår problemstilling slik vi ønsker (Smith & Little, 2018, s. 2097). I og med at vi ønsker å belyse problemstillingen vår gjennom å studere kommunale lederes opplevelser og erfaringer, er vi i stor grad avhengig av lederens personlige nærhet til fenomenene vi ønsker å studere. Videre er vi interessert i nyanser i lederens erfaringer, samt avhengige av fleksibilitet for å utforske problemstillingen. Vi mener derfor at kvalitative data vil være best egnet til å undersøke, utforske og belyse problemstillingen vår (Jacobsen, 2022, s. 141).

4.2 Metode for innsamling av data

For å samle inn lederens erfaringer må vi komme i en posisjon der vi er tett på lederne for å høre på hva de kan fortelle oss om sine erfaringer. Jacobsen (2022, s. 149) skisserer styrker og svakheter ved kvalitative data skjematiske og påpeker at fordeler ved kvalitative data er at de gir dybde- og helhetsforståelse, samtidig som de tillater fleksibilitet i datainnsamlingen. En stor fordel med kvalitative data i vår undersøkelse er at de vil gi oss som forskere større mulighet til å undersøke og få frem nyanser i personlige opplevelser og erfaringer hos ledere (Tjora, 2012, s. 24). Samtidig som at vi kan få en inngående forståelse av erfaringene ledere har med fenomenene vi ønsker å undersøke, og tillater oss fleksibilitet underveis i datainnsamlingen. Vi vet ikke på forhånd hva vi finner ut. Vi er derfor avhengige av at undersøkelsesopplegget ikke blir for fiksert eller rigid. Jacobsen (2022, s. 142-143) hevder videre at svake sider ved kvalitative data er at innsamlingen av disse er ressurskrevende, samtidig som at dataene i liten grad tillater generalisering på statistisk grunnlag i og med at utvalget er for lite. Med tanke på at vi i våre undersøkelser leter etter suksesshistorier i

distriktskommuner av en viss størrelse og verktøy til bruk i våre små distriktskommuner, så er vi ikke avhengig av statistiske generaliseringer som kan gjelde større populasjoner. I tillegg påpeker Jacobsen (2022, s. 144) at forskerens nærhet kan medføre at forskeren i seg selv ender opp med å påvirke datainnsamlingen. Enten fordi forskeren blir påvirket og mister evnen til kritisk refleksjon, eller fordi nærheten mellom forsker og informant påvirkes slik at man ikke får en naturlig eller reell respons av den som undersøkes. På bakgrunn av utfordringer med nærhet har vi bevisst valgt å ikke gjøre undersøkelser i kommuner, eller med ledere vi selv har tilknytting til. I tillegg har vi valgt små digitale fokusgruppeintervju, samt ett digitalt dybdeintervju, i stedet for mange individuelle dybdeintervju. På denne måten kan vi få svar fra flere informanter samtidig, både på individ og gruppenivå, og datainnsamling blir noe mer effektiv og mindre ressurskrevende (Tjora, 2012, s. 122). Det er viktig at vi som forskere er bevisst på fordeler og ulemper ved den metodiske tilnærmingen vi har valgt for å sikre undersøkelsens validitet og reliabilitet. I de følgende delkapitlene vil vi beskrive hvordan vi rent metodisk har gått frem for å samle inn data, hvordan vi skal analysere dataene, og til slutt drøfte undersøkelsens validitet og reliabilitet.

4.3 Utvalg

Problemstillingen og forskningsspørsmålene legger føringer for hvem vi ønsker som informanter i fokusgruppeintervju. Vi så etter kommuner som passet inn i den konteksten vi tidligere har beskrevet, hvor man har hatt god suksess med å rekruttere, motivere og beholde pedagoger og sykepleiere. For å finne frem til disse kommunene har vi undersøkt med Kommunesektorens Organisasjon (heretter omtalt som KS) som fører statistikk over en del parametere i kommunene. I tillegg har vi fått gode innspill gjennom rapporten *Kartlegging og vurdering av lokale ordninger for å beholde og rekruttere arbeidskraft i Nord-Norge (2020)*, som er skrevet på oppdrag fra kommunal- og moderniseringsdepartementet. Vi fant deretter frem til tre ulike kommuner i Nord-Norge som enten selv har oppgitt til KS at de ikke har utfordringer med å rekruttere og beholde pedagoger og sykepleiere, eller som rapporten bestilt av kommunal- og moderniseringsdepartementet peker på har hatt stor suksess med tiltak for å rekruttere og beholde kunnskapsarbeidere. Kommunenes størrelse begrenset utvalget av deltakere fordi de er så små at de bare har en leder for hvert av områdene helse, oppvekst og HR, samt en håndfull enhets- og mellomledere innenfor hvert av områdene. Vi var derfor avhengige av å få med flest mulig av de kommunale lederne på ulike nivå. Vi fikk rekruttert til sammen åtte informanter fra de ulike kommunene til å delta i fokusgruppeintervju. To HR-ledere, en oppvekstleder, to enhetsledere skole, en helseleder, en enhetsleder for helse, og

en kommunaldirektør som nylig hadde skiftet stilling fra oppvekstleder til kommunaldirektør i samme kommune. Av logistiske årsaker hadde vi en informant som ikke kunne delta i noen av fokusgruppene, men som i rekrutteringen av deltakere fremstod som en leder som kunne være veldig interessant å intervju. Vi valgte derfor å gjennomføre et individuelt intervju med denne informanten. Fremgangsmåten var lik som for fokusgruppeintervjuene, og vi la til grunn samme intervjuguide og spørsmål.

Ettersom kommunene i seg selv ikke er gjenstand for våre undersøkelser, og for å ivareta informantenes anonymitet, velger vi å ikke gjengi hvilke kommuner lederne vi har intervjuet jobber i. Kommunene er av noen av de aller minste i Nord-Norge. Størrelsen på kommunene kompromitterer anonymiteten til deltakerne betydelig, og det vil være svært enkelt å finne frem til den enkelte deltaker om vi oppga hvilke kommuner undersøkelsene er gjort i.

4.4 Intervjuprosess

Vi brukte digitale fokusgruppeintervju, samt ett digitalt individuelt intervju for å samle inn data i vår undersøkelse. Lederne vi har intervjuet har svært stor geografisk spredning på sine arbeidsplasser, det ble derfor ikke mulig å gjennomføre ansikt-til-ansikt intervju. Archibald et al. (2019, s. 4) hevder at en av de største fordelene med digitale intervju er tilgjengelighet, samt tidsmessig og økonomisk effektivitet. Samtidig som at det er enkelt, brukervennlig, og i motsetning til hva man tidligere antok velegnet for å etablere god relasjon med informanter. Oliffe et al. (2021, s. 3) hevder at dette særlig skyldes at informantene kan gjennomføre intervju i omgivelser de er særlig trygge i, som for eksempel eget hjem. Videre hevder Oliffe et al. (2021, s. 3) at COVID-19 pandemien har ført til at betydelige flere føler seg mer komfortable med digitale konferanseplattformer, og at disse har blitt både mer brukervennlige og stabile. Archibald et al. (2019, s. 4-5) Påpeker at den største ulempen med digitale intervju fremdeles er tekniske utfordringer. I gjennomføringen av våre intervju opplevde vi heldigvis ingen tekniske utfordringer. Vi erfarte at informantene var trygge og gav rike individuelle- og gruppe tilbakemeldinger på våre spørsmål. Vi snakket med alle informantene på telefon før intervjuene og gav samtlige en innføring i problemstillingen og fenomenene vi undersøker. På denne måten hadde vi bevisst gitt informantene noen rammer for hvilke tema vi ønsket at skulle diskuteres i fokusgruppene. Samtidig fikk vi etablert en relasjon som kan være vanskeligere å oppnå første gang i et digitalt møte.

Ifølge Jacobsen (2022, s. 177) er fokusgruppeintervju særlig godt egnet når vi som forskere ønsker å få frem den enkelte leders erfaring med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere. I en gruppeprosess får man frem både individets erfaring og gruppens samlede synspunkt. Jacobsen hevder videre at fokusgruppeintervju er særlig hensiktsmessig ettersom den enkelte informant må argumentere for sine synspunkter, mens Tjora (2021, s. 123) peker på at man i fokusgruppeintervju også får mulighet til å avdekke dialogen og diskusjonen som utvikler seg mellom informantene om ulike tema. Jacobsen (2022, s. 179) hevder at vanlig gruppestørrelse i fokusgruppeintervju er mellom fem og åtte deltakere, mens Kruger & Casey (2015, s. 17) argumenterer for at gruppestørrelsen bør være mindre når deltakerne er svært erfarne eller spesialiserte, og temaet som skal diskuteres i fokusgruppene er sammensatt. I utgangspunktet hadde vi tenkt å dele informantene inn i to fokusgrupper, med fire i hver, men i forberedelsene og dialogen med informantene kom det tydelig frem at det kom til å bli utfordrende. Samtlige av de kommunale lederne vi rekrutterte hadde lang fartstid som ledere i sine nåværende og tidligere kommuner. De var alle sammen veldig kompetente, hadde lang erfaring, og mye å dele om problemstillingen vår. Vi besluttet derfor å dele informantene i svært små grupper med 2-3 deltakere i hver for å lykkes med å moderere dialogen tilstrekkelig, for å få frem tilstrekkelig nyanser, og for at alle skulle få tilstrekkelig med taletid. Ved å gjøre valget om å lage så små grupper kan vi ha gått glipp av verdifull meningsutveksling mellom informantene ettersom at gruppestørrelsen ble så liten.

På forhånd hadde vi forberedt oss ved å utarbeide en intervjuguide til fokusgruppeintervjuene med ulike tema, spørsmål og talepunkter (se vedlegg 1). Hensikten med intervjuguiden var å hjelpe oss å moderere innholdet i dialogen i fokusgruppene, og sikre at vi fikk svar på våre forskningsspørsmål. Intervjuguiden bygger på ulike tema og fenomen fra den teoretiske tilnærmingen, samt antakelser vi har gjort både før og underveis i arbeidet. I tillegg til å utarbeide intervjuguide studerte vi på forhånd kommunene og tjenestedesignet i disse inngående. Før vi startet med innsamling av data hadde vi fått godkjenning fra *Sikt* – kunnskapssektorens tjenesteleverandør (se vedlegg 2). Vi benyttet oss av samtykkeerklæring fra *Sikt*, sammen med en invitasjon til deltakerne som gav informasjon til deltakerne om hva det innebar å delta i fokusgruppeintervju (se vedlegg 3). Et viktig fundament i forskning er at deltakelse er basert på frivillighet, og at den som deltar skal ha samtykket og være tilstrekkelig informert på forhånd (Jacobsen, 2022, s. 54). I tillegg testet vi på forhånd utstyret som skulle brukes som datamaskiner, hodetelefoner, diktafon og gjorde et testintervju med en liten gruppe av våre kollegaer. Testintervjuet ble gjort både for å forsikre oss om at alt utstyret

og teknologien var i orden, men også for å kvalitetssikre at operasjonaliseringen av intervjuguiden var god nok, og spørsmålene forståelig for informanter som ikke har studert master i ledelse.

Alle intervjuene ble gjennomført digitalt ved hjelp av teams i løpet av en tre-ukers periode i februar-mars. Intervjuene varte mellom 1 time og 15 minutt og 1 og ½ time. Samtlige av informantene satt uforstyrret på sine egne kontor, mens vi som moderatorer satt hver for oss. Før hvert enkelt intervju hadde vi avtalt hvem av oss som skulle fungere som moderator for gruppa, og hvem som skulle ha en mer tilbaketrukket rolle og notere underveis og ta opp intervjuene. Vi passet på at den som fungerte som moderator vekslet på å ha en passiv og aktiv rolle, alt ettersom hvordan dialogen utviklet seg. Vi startet alle intervjuene med å la informantene fortelle litt om seg selv, men gikk relativt fort i gang med å ta opp temaer og spørsmål til diskusjon i tråd med intervjuguiden. Samtlige fokusgruppeintervjuene, pluss det individuelle intervjuet gikk over all forventning. Alle informantene var svært engasjert i temaet og deltok veldig aktivt. I ettertid opplevde vi at vi fikk bekreftet at beslutningen om å lage så små fokusgrupper ble riktig. Informantene hadde mange erfaringer å dele, i tillegg ble det mange rike gruppediskusjoner. Vi benyttet diktafon til å ta opp intervjuene, transkriberte opptakene, og anonymiserte innholdet når intervjuene var ferdige. Taleopptak og informasjon om informantene ble oppbevart i låsbart skap for å ivareta personvernet til deltakerne. Dette vil bli slettet og makulert når prosjektet er avsluttet. Informantene har fått tilbud om å lese gjennom transkripsjon, presentasjon av funn og oppgaven i sin helhet når den er ferdig. Et utvalg av informanter har fått tilsendt vår fortolkning av funnene, for å kvalitetssikre at vår tolking samsvarer med deres oppfatning.

4.5 Dataanalyse

Vi har gjennom hele prosessen med utvikling av problemstilling, arbeid med teoretisk tilnærming, og gjennom selve undersøkelsene våre hatt en abduktiv tilnærming. Vi hadde allerede før vi startet med dette prosjektet mange egne erfaringer, observasjoner og antakelser som vi har måtte være bevisst på underveis. For å analysere dataene vi har samlet inn har vi benyttet oss av det Tjora (2012, s. 175) kaller stegvis-deduktiv induktiv metode, som er nært beslektet med den abduktive tilnærmingen. Første del av analysearbeidet startet allerede ved transkriberingen av intervjuene. Transkripsjonene er selve datamaterialet vårt som vi har jobbet ut fra i analysen. I første del av analysearbeidet fortolket og kodet vi intervjuetranskripsjonene med ord og begreper som vi mener beskriver tema fra dialogen i

intervjuene. Deretter satte vi disse kodene sammen til kategorier, for så å sette det i sammenheng med en teoretisk kontekst for videre drøfting (Tjora, 2012, s. 184-186). Underveis i analysen har vi hele tiden brukt det Mirza et al (2014, s. 1982) kaller *abductive reasoning*, eller *abduktiv resonnering*, der vi kontinuerlig utforsker og tester i hvilken teoretisk kontekst vi best kan forklare funnene våre. Selv om det finnes gode hjelpemidler spesifikt til å analysere kvalitative data, valgte vi å kode og kategorisere data utelukkende ved hjelp av de verktøyene som finnes i Word. Det var svært arbeidskrevende, men samtidig førte det til at vi fikk veldig god innsikt i dataene, som var til stor hjelp i analysearbeidet.

4.6 Validitet og reliabilitet

Vitenskapelige arbeider må være troverdige, og mulige å bekrefte for å bli betraktet kvalitetsmessig adekvate. Vi har også gjort noen tiltak for å sikre reliabiliteten og validiteten til forskningen vår.

Våre analyser kan påvirke påliteligheten til dataene. For å sikre oss mot dette er alle intervjuene tatt opp på lydfil. Vi har gjennomgått opptakene flere ganger mens vi jobbet med å kode og kategorisere funnene for å sikre god fortolkning av materialet. Vi er kjent med at også trekk ved selve undersøkelsen kan påvirke påliteligheten av data. Jacobsen (2022, s.251) viser til intervju og observatøreffekter. Intervjueffekten inntreffer når informantene påvirkes av forskere. Vi forsøkte å gjennomføre de ulike intervjuene så likt som mulig for å minimalisere vår påvirkning av data. Vi innledet likt på alle intervju og forklarte utfyllende om hvordan rolle vi inntok. Vi vekslet på å ha intervju/observatør roller, men vi prøvde begge å styre samtalen minst mulig og holdt oss til hovedtemaer i intervjuguiden. Samtidig opplevde vi at digitale intervju skapte en avstand på det personlige planet som motvirket at informantene ble påvirket av oss som forskere. Hver og en av informantene satt uforstyrret på egne kontorer. Ifølge Jacobsen (2022, s. 252-253) påvirker naturlige omgivelser i mindre grad intervjueffekten enn fremmede omgivelser. Intervjuene var planlagte, alle hadde satt av tilmålt tid, og prosessen forløp uten forstyrrelser. Planlagte intervju er ifølge Jacobsen (2022, s.253) best egnet når forskere er ute etter gjennomtenkte synspunkter som var tilfellet for våre undersøkelser. Samtidig har vi vært bevisst, og eksplisitt gitt uttrykk for egen kunnskap og erfaring på området gjennom analyse og drøfting (Tjora, 2012, s. 203).

En rekke faktorer kan påvirke forskningens gyldighet, disse kalles ifølge Jacobsen (2022, s.239-240) *undersøkelseeffekter*. Ifølge Jacobsen (2022, s. 241) påvirker kildens nærhet til fenomenet som undersøkes studiens validitet. Data blir mer troverdig jo nærmere informanten

er fenomenet det forskes på. Informantene i våre undersøkelser har vist at de har førstehånds kunnskap og lang erfaring om vårt forskningstema. Andre undersøkelseeffekter som kan ha betydning for forskningens gyldighet er at informantene har skjulte motiver for å pynte på faktiske forhold, slik at datagrunnlaget avviker fra virkeligheten. Videre kan noen informanter påvirkes av omgivelsene, og gi svar som de tenker er mer sosialt aksepterte (Jacobsen, 2022, s.242). Vi opplevde at informantene var ærlige i sine svar, de prøvde for eksempel ikke å skjule områder knyttet til rekruttering og mobilitet i sine kommuner som var utfordrende. Andre undersøkelseeffekter vi har tatt hensyn til for å øke gyldigheten i oppgaven vår er å benytte oss av flere informanter. Samtidig er informantene våre uavhengige av hverandre. Ifølge Jacobsen (2022, s.243) øker dette gyldigheten av beskrivelsene som kommer frem i datagrunnlaget. Vi har videre gjennomgått funn i vår forskning flere ganger, for å se etter nyanser, og hatt særlig søkelys på overraskende eller avvikende funn. Vi har utredet funn vi ikke tenkte på da vi utarbeidet vår problemstilling. Flere informanter oppgir at de har stort fokus på å rekruttere egne ansatte til å ta utdanning. At dette er et suksesskriterium, det forventet vi ikke å finne.

I vår forskning har vi forsøkt å sikre kvalitet på teori ved å bruke fagfellevurderte forskningsartikler, offentlige utredninger og funn fra Statistisk sentralbyrå. Dette er kilder Tjora (2012, s.207) hevder er pålitelige. Vi har forsøkt å sikre at vi som forskere ikke tillegger funn egne meninger og fortolkninger ved å gjennomføre respondentvalidering (Jacobsen, 2022, s.246). Valgene og refleksjonene vi har gjort underveis skal bidra til å sikre at våre undersøkelser har intern gyldighet. En svakhet ved kvalitative studier er at de i liten grad har ekstern gyldighet i og med at utvalget er så lite. Tjora (2012, s. 207) hevder at det ved kvalitative studier er nødvendig å vurdere generalisering på en alternativ måte enn gjennom statistiske generaliseringer. Det er ikke mulig å gjøre slike generaliseringer basert på den lille populasjonen vi har undersøkt. Likevel ser vi i våre undersøkelser noen ganske tydelige erfaringer og tiltak fra lederne på tvers av kommunale kontekster og mellom ulike fagledere som kan brukes til det Tjora (2012, s. 215) kaller konseptuell generalisering. Det vil si at vi ut ifra våre undersøkelser kan utvikle noen teorier og konsepter som kan ha relevans enten i våre egne, eller andre distriktskommuner, som har utfordringer med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere (Tjora, 2012, s. 209).

5 Presentasjon av funn

Vi skal i det følgende kapittelet presentere funn vi har gjort i forbindelse med våre undersøkelser. Vi presenterer først hovedfunnene, deretter funn og fortolkninger knyttet til forskningsspørsmål 1 og 2.

5.1 Hovedfunn

Mange ledere i kommunene vi har gjort våre undersøkelser i, jobber aktivt med å rekruttere og beholde pedagoger og sykepleiere. Likevel erfarer noen av våre informanter at det er vanskeligere enn tidligere å rekruttere nytilsatte uten tilknytting til kommunene.

Utfordringene gjelder ikke i like stor grad med tanke på å beholde kunnskapsarbeidere.

Kommunene vi har gjort våre undersøkelser i har stabile innbyggertall og erfarer at arbeidstakere som er etablerte blir værende i kommunen. Våre informanter er tydelige på at de bruker lokal og desentralisert utdanning til egne ansatte, eller andre med lokal tilknytting til distriktet, som sin primære strategi for å rekruttere. Samarbeid med universitets- og høyskolesektoren om lokal og desentralisert utdanning er et elementært suksesskriterium. Lederne vi har intervjuet erfarer at kompetanseplaner er et viktig verktøy når de skal rekruttere og planlegge hvilken kompetanse de trenger. Lederne oppgir at de bruker kompetanseplaner strategisk og jobber kontinuerlig med tiltak for å sikre tilstrekkelig kompetanse. Et siste gjennomgående funn samtlige av informantene våre fremhever er at omleggingen av profesjonsutdanningene for lærere og sykepleiere til masterutdanninger har gjort det mer utfordrende for distriktskommuner å rekruttere kunnskapsarbeidere.

5.2 Forskningsspørsmål 1

I de følgende delkapitlene skal vi gjøre rede for funnene i våre undersøkelser i lys av forskningsspørsmål 1:

Hvilke erfaringer har ledere med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i egne distriktskommuner?

5.2.1 Kompetent og proaktiv kommunalledelse – et suksesskriterium

Ledere vi har intervjuet har mange refleksjoner og erfaringer rundt rollen som leder og ledelse i lys av rekruttering og å motivere ansatte til å bli værende i yrket over tid. Felles er at alle opptatt av å skape gode arbeidsmiljø og god relasjonskvalitet i arbeidsmiljøet, det mener lederne motiverer ansatte til å bli. Flere er også opptatt av å tilpasse arbeidsbelastningen og lage strukturer for at ansatte skal få holde på med sine kjerneoppgaver. Her peker

informantene på at tverrfaglig samarbeid ofte må til. Andre suksessfulle erfaringer som trekkes frem er ledere med lederkompetanse, visjon å strekke seg etter, klare målsettinger og tydelige arbeidsmetoder for sine ansatte er noe våre informanter mener er et suksesskriterium.

En erfaring som blir trukket frem av en leder vi har intervjuet er uttalte forventningsavklaringer allerede ved intervju og tilsetning, samt tydelig målorientering.

Det går på [...] visjon og mål. Ha intervju med tiltenkte ansatte. Er man villig til å jobbe slik vi krever [?]. Det må avklares. Ofte mange relasjoner i små bygder. Krever en god del. De ansatte må vite hva de skal jobbe med og de må vite sin rolle. De ansatte vet hva de kommer til. (Skoleleder)

Flere fremhever at lederkompetanse og erfaring er viktige faktorer for å lykkes med å rekruttere og beholde kunnskapsarbeidere. En informant sier:

Jeg har en forventning om at alle mine ledere i barnehage og skole skal ha lederutdanning. Rektorutdanning, ledelsesutdanning fra universitet eller styrerutdanning [for barnehageledere]. Det har jeg som uttalt mål nå, og det har vi stort sett [lyktes med]. Så når vi får nye inn, så i løpet av en toårsperiode så er de i gang med utdanning som regel. (Kommunaldirektør)

Mens en annen informant erfarer at det er viktig med kontinuerlig faglig påfyll også for ledere. Hun opplever at lederrollen og lederfeltet er i endring med en ny generasjon arbeidstakere og at ledere på kommunalt nivå må rustes for å håndtere den ledelsesutfordringen.

Jeg tror vi er nødt til å jobbe litt med ledergruppen. Det blir mer utfordrende å være leder. I hvert fall opplever jeg det. Det er mer styr med de ansatte, de som kommer inn har litt andre holdninger til ting. [...] De tenker på egne behov og selvrealisering, så har vi [ledere] noen forventninger til de som arbeidstakere. Både hvordan de skal opptre, i forhold til fravær og hva som er greit. Ledelse er jo også å stå i konflikt. Vi må løfte våre egne ledere litt. (Oppvekstleder)

Funnene våre viser at disse kommunene og lederne har til felles at de er små og usentrale, forholdene er oversiktlige og de fleste kjenner hverandre på flere nivå både i organisasjonen

og i privatlivet. Videre viser funnene at lederne er nær tjenestene og sine ansatte. Informantene erfarer at viktige elementer innenfor relasjonell ledelse som arbeidsmiljø og god relasjonskvalitet mellom kollegaer er avgjørende for å lykkes med å beholde pedagoger og sykepleiere i stillingene sine. En skoleleder summerer dette opp i sine refleksjoner over hva hun erfarer er viktig: «*Se hver enkelt, genuint interessert i hver enkelt sin tankegang. Se alle ansatte hver dag. Skape relasjoner, har fokus på at alle blir sett og får muligheten til å utdanne seg og utvikle seg.*» En annen skoleleder peker på at å jobbe med kvalitet i kollegarelasjonene og å sette sammen gode team skaper motivasjon for å bli værende i pedagogyrket. Samtidig erfarer hun at det er viktig at pedagogene opplever arbeidsoppgavene som relevante.

Som arbeidsgiver her er det avgjørende at vi bygger et godt arbeidsmiljø. Folk opplever å føle seg godt ivaretatt. [...] Og så er det viktig for mange av våre pedagoger å få lov å holde på med det de har valgt utdanningen sin til. Har de valgt å være ungdomstrinns lærer så må de få lov å holde på der. Så det å få til god match både på team og på den fagkompetanse de har er to avgjørende ting.

Flere ledere i samme fokusgruppeintervju er enige i at opplevd belastning er en viktig faktor som påvirker mobilitet i yrkesgruppene. Lederne erfarer at for høy opplevd belastning over tid skaper slitasje og økt mobilitet.

Men når det gjelder opplevd belastning, så er det en [er]kjennelse at de områdene vi har kriser på, det er de områdene hvor vi har opplevd belastning. [...] Og da ser vi flukt, vi ser sykemeldinger, vi ser stor turnover. (Kommunalleder)

Lederne erfarer imidlertid at å aktivt jobbe med å tilpasse arbeidsbelastningen og å gjøre arbeidsoppgavene relevante for yrkesgruppene motvirker opplevelsen av for høy belastning. En skoleleder erfarte at utfordringer med opplevd belastning stabiliserte og bedret seg etter omlegging til en større og mer robust enhet.

Det at vi har fått en skole istedenfor tre. Det er et større fagmiljø, vi har jo 47 årsverk og 67 lærere i skolesektoren så sårbarheten ved fravær er helt annerledes. Det er et større handlingsrom. Før hadde skolene 7-8 lærere, og ble to sykemeldt, så var du i kne allerede. Og det var jo det som var vanlig. Og nå har du helt annet type

handlingsrom for å omdisponere personell, sånn at vi er ikke så sårbare ved fravær. Med andre ord så tar du bort litt av de toppene på de opplevde belastningene som noen hadde før.

Samtidig erfarer en annen leder at å se på pedagogenes kjerneoppgaver og hente inn flere yrkesgrupper i skolen er et tiltak som kan avhjelpe opplevelsen av for høy belastning for pedagoger som yrkesgruppe.

Yrket har endret seg. De har utdannet seg til å være undervisningspersonell og nå står man og har andre typer problemstillinger. Problemstillinger som atferd, psykiske utfordringer blant elevgruppen. [...] Så man på en måte går inn og løser oppgaver som ikke er kjerneoppgaver til en pedagog. Og der tenker jeg at det er nødvendig til å se på hvordan vi rigger oppvekstsektoren vår knyttet til det. Kan vi avhjelpe læreren til å drive med sine kjerneoppgaver, så tror jeg at det vil oppleves som en veldig mye bedre hverdag [...]. (Oppvekstleder)

Denne refleksjonen bekreftes av en av de andre lederne i samme fokusgruppeintervju. De har erfart at å tilpasse pedagogenes arbeidsoppgaver hjelper på den opplevde belastningen.

Ingen av informantene våre pekte på utfordringer med stor mobilitet, hverken blant lærere eller sykepleiere. «Vi har ikke veldig stor turnover. Folk blir en stund hos oss. Det er ikke mange sykepleierstillinger vi lyser ut i året. Det er det ikke.» (Helseleder). Flere viser også til at de opplever å ha godt arbeidsmiljø og lavt sykefravær. «En indikator på at det er et greit arbeidsmiljø, er at vi har et relativt lavt sykefravær. Litt over 6 prosent. Sammenlignet med andre er det ganske lavt.» (HR-leder). En av informantene erfarer at lav mobilitet og lavt sykefravær blant annet kan forklares med høy motivasjon hos de ansatte. «De lærerne som jobber hos oss, er veldig motiverte. Visjon og målsettinger er tydelig. De som kommer til oss, vet hva de får og hva som kreves av dem. Det er trygt for ansatte å gå inn i jobben.» (Skoleleder). En annen skoleleder erfarer at motivasjon hos kunnskapsarbeiderne hun leder skapes av kombinasjonen tydelig visjon og klare mål og arbeidsmetoder. «Enkelt sagt tror jeg at måten vi driver på: klar visjon, klare mål og arbeidsmetoder – skaper motivasjon.» I tillegg trekkes godt arbeidsmiljø frem som en viktig faktor som påvirker de ansattes motivasjon og trivsel på arbeidsplassen fra flere av lederne. En skoleleder forteller:

Et varemerke hos oss og gratis tiltak: alle bidrar til et godt arbeidsmiljø! At det er lav terskel for humring og fliring og humor. Så det er de helt enkle gratis tiltakene i en alminnelig hverdag. At man alle bidrar inn til et godt arbeidsmiljø.

En annen informant fra et annet fokusgruppeintervju peker også på godt arbeidsmiljø.

Generelt sett er det et godt arbeidsmiljø i kommunen. Det må jeg si. Det er det. Det er selvfølgelig en og annen stein i skolen, det er det jo overalt. Men generelt sett er det et veldig godt arbeidsmiljø rundt på arbeidsplassene [i kommunen]. (HR-leder)

5.2.2 Lokal rekruttering og kompetanseplaner – et suksesskriterium

Et gjennomgående funn fra våre undersøkelser er at alle lederne vi har intervjuet driver med systematisk og strategisk kompetanseplanlegging og kompetansehevingstiltak. Informantene har ulike måter å jobbe med dette på, men felles for alle er at de har oppsiktsvekkende god oversikt over hvilken kompetanse de har tilgjengelig blant sine arbeidstakere og hvilken kompetanse de kommer til å trenge fremover i tid. Samtidig er den foretrukne strategien for alle informantene vi har intervjuet å utdanne folk med lokal tilhørighet foran å bruke energi på å utvikle markedsføringsstrategier for eksternt rekruttering. Flere av våre informanter jobber også strategisk opp mot universiteter og høyskoler for å påvirke at utdanningsforløp er tilpasset distriktenes behov og for å bevare desentraliserte studietilbud.

Når vi går ut og skal utlyse og rekruttere, så sliter vi med [å få tak i] kompetansearbeidskraft. Vi er nødt til å snu på det og bygge vår egen kompetanse. Vi må bygge våre egne medarbeidere, så de får økt sin kompetanse. Og det løser vi med lokale, desentraliserte ordninger. Det er det vi helt nødt til å gjøre.

(Kommunaldirektør)

Flere forteller at de både har overordnede og enhetsvise kompetanseplaner de styrer etter. Samtidig forteller informantene at de gjerne jobber med kompetansehevingstiltak på flere nivå, både kvalifiseringstiltak for å få flere kunnskapsarbeidere, men også felles kompetansehevingstiltak for profesjonsfelleskapet i sin helhet. Aktive kompetanseplaner med god forankring er et virkemiddel de fleste informantene benytter seg av. Lederne erfarer at å satse på sine egne og gi støtte til kompetanseheving både gjennom ulike tilrettelegginger og

stipendordninger er tiltak som fungerer godt for å rekruttere sykepleiere og pedagoger. En leder innenfor helse erfarer:

Det vi har fått til å fungere er kompetansehevingsplan for helse og omsorg. Den har vi fått til å bruke målrettet og den er forankret i ledergruppen. For å være på forskudd i forhold til hvilken kompetanse vi trenger. Det kan være nye pålegg som er kommet eller at vi har generasjonsskiftet. Så vi klarer å være på forskudd. Planen hjelper oss med det.

Mens en oppvekstleder i en annen kommune erfarer at:

Det kartlegges hvert år kompetanse som er ute i skolen, for det endrer seg med lærere som flytter inn og ut. Og så drøftes det på skolen, hvilken kompetanse de trenger, og så blir det lagt inn på kommunenivå i en sånn oppfølgingsplan.

Selv om samtlige ledere vi har intervjuet langt på vei jobber med strategisk kompetanseledelse har de valgt litt ulike måter å kompetanse planlegge på i sine kommuner. Alle informantene som har deltatt i fokusgruppeintervju gir uttrykk for at arbeidet med å rekruttere og beholde kunnskapsarbeidere er en kontinuerlig prosess med planlegging, tiltak og evaluering som krever at de som ledere er fremoverlent og proaktive. For eksempel jobber mange av informantene vi har intervjuet direkte og strategisk mot universiteter og høyskoler. Både med tanke på samarbeid om desentraliserte utdanningsløp, men også for å aktivt påvirke studiestrukturen etter kommunenes behov. «Vi har faste samarbeidsmøter med et studiesenter. De er lydhøre, og vi erfarer at vår mening og våre behov tas videre til universitetet.» En annen informant gikk til og med så langt som å etablere samarbeid med et universitet i en helt annen landsdel da han erfarte at universitetet i kommunens region ikke tok samfunnsansvaret sitt for utdanningsbehov i distriktene tilstrekkelig alvorlig.

Vi har et studiesenter [...] i vår region som gir grunn- og videreutdanning i regi av UIT. UIT er redd for å stjele studenter fra campus. UIT nekta å innføre lærerutdanning på [studiesenteret]. Da sa vi at det aksepterer ikke vi. Da går vi til universitetet i Sør-Øst-Norge og så får de gi tilbud. Og det gjorde de! Det er jo en fallitterklæring når man ikke tar samfunnsoppdraget på alvor. (Kommunaldirektør)

Selv om mange av informantene våre har lyktes godt og fremdeles lykkes godt med å rekruttere og beholde kunnskapsarbeidere, erfarer også enkelte av lederne at dette har blitt mer krevende med tiden. Alle informantene vi intervjuet reflekterer rundt den nasjonale utfordringen med rekruttering av pedagoger og sykepleiere både til utdanning og til yrket. Samtidig som de har gjort seg egne erfaringer om hva som motvirker disse utfordringene i egne kommuner. En helseleder erfarer for eksempel at landsdekkende utfordringer først blir synlige i distriktene og at nasjonale tiltak først blir iverksatt når utfordringene rammer store sentrale kommuner. *«Så ser man nok litt på de nasjonale trendene. Vi merker det litt før de andre kommunene. Når resten av landet oppdager det, så har vi stått i knes i det lenge.»* En annen helseleder erfarer å lykkes godt med å rekruttere og beholde sykepleiere i det lange løp, men erfarer samtidig at det kan oppstå utfordringer ved akutt frafall, som de ikke lykkes like godt med å løse, ettersom de er helt avhengige av de langsiktige kompetansestyringsplanene for å lykkes. *«Våre store bekymringer er å erstatte fagkompetanse som er ute i tidsbegrenset fravær. Så har vi foreldrepermisjoner eller lengre sykemeldinger. Det er der vi har våre store utfordringer.»* I det ene fokusgruppeintervjuet førte betraktningene fra disse utfordringene til at lederne sammen delte felles erfaringer om at kommunene generelt er sårbare for kortsiktig rekruttering ettersom kravet til lovpålagte tjenester og de økonomiske overføringene gjør at kommunene aldri bemanner med høyere norm enn minstekrav. Noe som igjen skaper utfordringer hvis de får uventede oppsigelser, sykemeldinger eller annet uforutsett frafall fra yrkene. Generelt sett uttrykker flere av lederne frustrasjon knyttet til stadig flere lovpålagte tjenester uten tilstrekkelig økonomisk kompensasjon for kommunene. Dårlig kommuneøkonomi fremheves som en utfordring i arbeidet med å rekruttere og beholde kunnskapsarbeidere. *«Man kan skape interessante stillinger også i distriktet. Problemet er at man ikke gjør noe med finansieringsmodellen.»* (Helseleder)

5.2.3 Samarbeid på mange fronter – et suksesskriterium

Informantene forteller at de gjør mange ulike grep på ledelsesnivå for å rekruttere og stabilisere tilgangen på kunnskapsarbeidere i kommunene. Flere informanter nevner interkommunale samarbeid for å utvikle bygd, fagmiljøer og mentorordninger. For eksempel finner vi at interkommunalt samarbeid av ulik art er utbredt for alle kommunene. Sann som samarbeid om å etablere en attraktiv felles bo- og arbeidsregion som en helseleder forteller om: *«Vi er jo en del av [et interkommunalt] samarbeid, og har jo også et bygdevekststaveprosjekt som er statlig finansiert nå.»* Eller å samle fagmiljø til et samarbeid mellom flere

kommuner for å skape mer attraktive tjenester å praktisere i, som en annen helseleder påpeker:

Et av områdene vi prioriterte å jobbe med først var barnevern. Og i det perspektivet der lå jo det her med rekruttering veldig sterkt [...] Og at man hadde et større faglig kollegium. [...] Nå effektuerte vi den fra 1. august i fjor, så vi har ikke holdt på så lenge. Men det som ansatte der gir tilbakemelding om, er at de er veldig fornøyde.

Mens en oppvekstleder forteller at de har et interkommunalt samarbeid om mentorprogram for nyutdannede lærere: «Når du kommer ut som pedagog, så skal du ha oppfølging de to første årene. Det skjer gjennom [et interkommunalt samarbeid] i vår region. Du søker på en liten ressurs, og så har de samlinger der du får veiledning.» En HR-leder forteller om hvordan de bruker det interkommunale samarbeidet for å søke kompetanse- og innovasjonsmidler og hvordan de gjennom et slikt samarbeid får utløst betydelig flere midler:

Så har vi et [interkommunalt samarbeid]. Det er syv kommuner med der. Når det gjelder helse og omsorg, så har vi i mange år søkt felles på de her kompetanse- og innovasjonsmidlene. Søkt felles gjennom [det interkommunale samarbeidsforetaket]. Det har utløst mye mer midler samlet, enn vi ville fått hver for oss. Så vi får ganske mye penger.

5.2.4 Lokalsamfunnets egenart – et suksesskriterium

Ingen av informantene oppgir at kommunene har aktive og spesifikke tiltak for å skape bolyst eller tiltrekke seg nye innbyggere. Likevel kommer det tydelig frem i fokusgruppeintervjuene at kommunene legger ned en solid innsats for å opprettholde kvalitet i tilbudene til sine innbyggere som bidrar til å skape attraktive lokalsamfunn. Det strekker seg fra kvalitet og dekning i skole og barnehage, søskenmoderasjoner og kryssmoderasjoner mellom barnehage og SFO, gratis skolemat, rause permisjonsbetingelser, tilpasset arbeidstid, god kapasitet og kvalitet på sykehjem. Videre har mange av lederne vi intervjuet erfaringer med at frivilligheten i lokalsamfunnene skaper mange gode tilbud og møteplasser for innbyggerne. Noen ledere oppgir at lokalsamfunnets egenart er et suksesskriterium i deres kommuner, for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere. Mens andre ledere oppgir at egen tilhørighet til distriktet har samme effekt.

En leder forteller at:

Her er det ganske mange som engasjerer seg for frivilligheten, mange som engasjerer seg for å skape aktiviteter. Jeger og fisk, innebandy, fotball og turn. [...] Og korpset som er veldig, veldig viktig. Man opplevde selvfølgelig en nedgang under korona og at noe er vanskelig å vekke igjen, men det er egentlig ganske bra med aktiviteter.

Særlig ledere i to av kommunene vi har gjort undersøkelser i, gir uttrykk for at stedets spesielle egenart er en suksessfaktor i seg selv. Den ene er en samisk kommune i Nord-Norge, med rik og levende samisk kultur og språk. En av lederne vi intervjuet i denne kommunen erfarte at enhetens nærhet og forankring i det samiske lokalsamfunnet gjorde det enklere både å rekruttere og beholde kunnskapsarbeidere i området av kommunen som hadde sterkest samisk kultur.

Den kulturen vi driver etter, sitter i veggene hos oss. Den er ikke overførbart til andre enheter. [...] Den måten vi har forvaltet kulturen – den samiske kulturen på. Måten vi definerer oss på i dag, ikke historisk. Vi jobber for å sette det samiske perspektivet på dagen i dag. Så den samiske biten betyr noe.

Tjenestene kommunen yter til sine brukere er godt forankret og tilpasset lokalsamfunnet. Driften skjer i samarbeid både med lokale ressurspersoner og privat næringsliv. Lederen erfarer at den samiske kulturen og språket er en viktig faktor for unge og at egne opplevelser og stedets egenart er positive faktorer som medvirker til å opprettholde stabil rekruttering og lav mobilitet blant kunnskapsarbeidere i den samiske delen av kommunen:

Vi har ei overordna målsetting om å rekruttere ungdommer tilbake til bygda. De kommer – det er trygt å komme tilbake. Vi har en klar visjon og klare målsettinger. Banalt og enkelt sagt. Vi er selv ansvarlig for å bygge vår kommune.

Den andre kommunen hvor informantene påpeker at lokalsamfunnets egenart har betydning for å lykkes med å rekruttere å beholde kunnskapsarbeidere er en øykommune i Nord-Norge. Her påpekes det at det finnes en egen folkesjel som bidrar til fellesskap i regionen. Samtidig fremhever lederne at god forankring av kommunens virksomhet i lokalsamfunnet og

innbyggernes egne gode distrikts erfaringer ser ut til å være noen av suksessfaktorene for å lykkes.

Mange er vel kanskje både opptatt av kommunen og stolt av øya si og har tilknytting til familie. [...] Det må jo være noe sånt at folk synes selv at de har hatt en veldig bra oppvekst her, og det ønsker de for sine egne unger når de kommer så langt i livet. Et eller annet sånt, men det er litt sånn uhåndgripelig.

Ingen av informantene i kommunene vi har gjort undersøkelsene våre oppgir at de bruker markedsføringsstrategier for å rekruttere eller motivere pedagoger eller sykepleiere for å bosette seg/bli værende i kommunen. En av informantene forteller:

Vi har prøvd i samarbeid med nærliggende kommuner å markedsføre området og kommunene. Ei stor satsning for noen år siden. Vi laget film og presenterte kommunen som tjenesteleverandør og arbeidsgiver, tilbud i distriktet og så videre – uten at det ga ønsket effekt.

Det alle informantene derimot erfarer er at en suksessfaktor for å lykkes med å rekruttere og beholde kunnskapsarbeidere er lokal tilknytting og egen distriktserfaring hos pedagogene og sykepleierne som ansettes i kommunene. Lokal tilknytting og egen oppvekst i distriktet i kombinasjon med desentralisert utdanning virker å være en av de viktigste suksessfaktorene basert på lederes erfaringer i våre undersøkelser. Enkelte erfarer at de kan lykkes med å tiltrekke seg en og annen storbystudent som ønsker et eventyrår på bygda, men likevel påpeker de at lokal tilknytting enten for egen del, eller gjennom nettverk og familie er avgjørende for å beholde folk i distriktskommunene over tid. Rekrutteringen skjer målrettet og på personnivå.

Vi har fått tilbakemeldinger fra innflyttere om at det er vanskelig å bli kjent med folk. Om det har sin bakgrunn i at vi har vært forsvarskommune og opplevd at venner kommer og går opp igjennom, eller hva det er vi har vanskelig for å binde oss til det vet jeg ikke, men det er en reell tilbakemelding vi har fått. Så det at man har lokal tilknytning har nok betydning her, faktisk. (Helseleder)

5.2.5 Fra profesjonsutdanning til masterløp - en fallitt?

Et forskningsfunn som overrasker oss, er at samtlige informanter oppgir at dagens utdanningsløp ikke er tilpasset diktriktenes behov. Flere kaller dette for mastersyken og refererer til denne som direkte distriktsfiendtlig. En helseleder viser til at det er utfordrende for distriktet at videreutdanninger for sykepleiere er omgjort til masterløp. Hen sier: «*Det er et paradoks at man ikke får tak i helsesykepleier, så velger man å gjøre det til master. Det vil si at man tar opp studenter hvert 3. år istedenfor hvert 2. år.*» Denne lederen erfarer at det er vanskeligere å rekruttere ansatte inn til disse utdanningene fordi studieløpet er lengre. «*Ansatte vil rett og slett ikke.*» Hen oppgir videre at dagens ordning med krav til en viss lengde praksis og med krav til karakterer, er distriktsfiendtlig. Hen har ansatte som ønsker å ta videreutdanning og tilegne seg kompetanse som kommunen sårt trenger, men som står på venteliste fordi de faktisk ikke kommer inn. En kommunaldirektør viser til at det er et paradoks at man gjør lærerutdanningen til et masterforløp for å heve omdømmet og gjøre studiet mer attraktivt, når man allerede har store utfordringer med å få rekruttert kvalifisert personell til ledige stillinger.

Det er ei utfordring at man utvider utdanningen til 5 år når man kan bruke 3 år. Så er inntakskravet økt og nå erfarer vi at lokale søkere ikke er kvalifisert for å komme inn. Min erfaring er at det er kompetansen man har når man går ut av studiet som er avgjørende. Ikke kompetansen man har ved studiestart og jeg ser ikke at klasserommet bidrar til kvalitetsforbedring. Lærere med master er med andre ord ikke bedre kvalifisert enn lærere med 4 - årig utdanning. Det er min påstand. Det er et paradoks.

En oppvekstleder sier at ei lokal utfordring, som for så vidt ikke bare er lokal, men gjelder for distriktene, er driftsutfordringer i skoler som er fådelte, og med lavt elevtall, her bør pedagogene kunne undervise i mange fag.

De vi tilsetter bør være litt sånn potet. Etter at lærerutdanningen ble en lektorutdanning [masterutdanning], så får vi søkere som bare har 2-3 fag. De har høy kompetanse på hver av de fagene de har, men vi trenger de som har bredere kompetanse. Så det er egentlig en utfordring. Det gir driftsutfordringer.

Tilsvarende tilbakemelding får vi fra en annen informant. Denne skolelederen sier:

«Spesialisering av lærerutdanningen har vært en tragedie for fådelte skoler. Barn utsettes for

flere lærere hver dag, dette bevarer ikke relasjonene. [Utdanningsforløpet]er ikke tilpasset distrikts Norge.»

5.3 Fortolkning forskningsspørsmål 1

Gjennom våre undersøkelser avdekket vi at lederes erfaringer med å rekruttere og beholde kunnskapsarbeidere i nord-norske distriktskommuner er mange og sammensatte. Funnene våre viser at ledere i distriktskommuner erfarer at lederkompetanse og ledelsesutøvelse er viktige momenter knyttet til å rekruttere og beholde kunnskapsarbeidere i kommunene. Lederne er opptatt av sin rolle for å skape god relasjonskvalitet på arbeidsplassen. Videre erfarer informantene at et viktig ledelsesmoment for å forhindre mobilitet er tilpassing av arbeidsbelastning og tilpasning av arbeidsoppgaver. Ledere erfarer at tydelige forventningsavklaringer og målorientering er viktige faktorer for å lykkes med å rekruttere de riktige menneskene og for at de blir værende i sine arbeidsforhold. I tillegg avdekker funnene våre at ledere som lykkes med å rekruttere og motivere kunnskapsarbeidere jobber proaktivt og systematisk med kompetanseplanlegging og tverrfaglig samarbeid.

En av de viktigste erfaringene som trekkes frem blant ledere er lokal rekruttering og utdanning. Systematiske kompetansehevingstiltak, samarbeid og desentraliserte tilbud fra universitets- og høyskolesektoren er elementært for å få tilgang på nok kunnskapsarbeidere i distriktskommunene. Ledere som lykkes med å rekruttere og beholde kunnskapsarbeidere i distriktskommuner erfarer at å rekruttere lokalt og å gi tilbud om utdanning gir større suksess enn markedsføringstiltak og eksternt rekruttering. Vi finner at for å lykkes med denne strategien er det en forutsetning at ledere samarbeider tett med universiteter og høyskoler om behov i distriktene, og desentraliserte tilbud for studenter med tilknytting til distriktene. I tillegg viser funnene våre at strategisk samarbeid med andre aktører enn universitets- og høyskole er en viktig faktor for å lykkes med tiltak som fremmer rekruttering og reduserer mobilitet. Samarbeid gir kommunene adgang til flere ressurser enn de oppnår på egen hånd.

Lederne erfarer at gode og attraktive lokalsamfunn, samt lokal tilknytting spiller en avgjørende rolle for å rekruttere kunnskapsarbeidere. Funnene våre viser at positiv opplevelse av egen oppvekst i distriktet påvirker kunnskapsarbeideres beslutning om å la seg rekruttere. Lederne erfarer at dersom kommunen kan gi gode tjenester til sine innbyggere gjennom både lovpålagte tjenester, og støtte til frivillig arbeid, så styrker det tilknyttingen til kommunen, og ønsket om å bosette seg eller å bli værende. Undersøkelsene våre avdekker også at lederne erfarer at dagens utdanningssystem for pedagoger og sykepleiere, samt inntakskravene til

disse ikke er tilpasset behovene i distriktet. De erfarer at høyere inntakskrav og lengre studietid skaper enda større rekrutteringsutfordringer til skole- og oppvekstsektoren i distriktene. De erfarer at dette skyldes at kunnskapsarbeiderne har blitt svært spesialisert etter omleggingen av utdanningene, mens behovet i distriktene først og fremst er knyttet til generalister som har bred kompetanse, og kan brukes til å løse arbeidsoppgaver med stor bredde

5.4 Forskningsspørsmål 2

I påfølgende delkapittel vil vi presentere funn og fortolkninger knyttet til hvilke tiltak ledere i nord-norske distriktskommuner opplever som vellykket for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere knyttet til forskningsspørsmål 2:

Hvilke tiltak opplever ledere som vellykket for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i egne distriktskommuner?

5.4.1 Strategisk kompetanseplanlegging - et suksesskriterium

Aktive kompetanseplaner med god forankring er tiltak de fleste informantene benytter seg av. Lederne erfarer at å satse på sine egne og gi støtte til kompetanseheving både gjennom ulike tilrettelegginger og stipendordninger, er tiltak som fungerer godt for å rekruttere sykepleiere og pedagoger. En helseleder viser til *«Det vi har fått til å fungere er kompetansehevingsplan for helse og omsorg. Den har vi fått til å bruke målrettet og den er forankret i ledergruppen.»* En leder innenfor oppvekst i en annen kommune viser til *«Det kartlegges hvert år kompetanse som er ute i skolen[...] så blir det lagt inn på kommunenivå i en sånn oppfølgingsplan.»*

Selv om samtlige ledere vi har intervjuet langt på vei jobber med strategisk kompetanseledelse, har de valgt ulike måter å organisere dette arbeidet på i sine kommuner. En kommunaldirektør forteller at de har opprettet en stilling for å utelukkende jobbe med kompetanseplanlegging, rekruttering og redusert mobilitet: *«Vi er nå i prosess med å utarbeide en overordnet plan for å beholde og å rekruttere. Vi har ei 40 % stilling som nå i et halvt år skal jobbe aktivt med det.»* Mens en annen HR-leder forteller at de er i gang med et større arbeid som innebærer å samle alle kommunens enhetsvise kompetanseplaner i et større og overordnet kompetanseplanverk på administrativt nivå. *«Vi skal prøve å få på plass en overordnet strategisk kompetanseplan som de andre planene skal bygge på, et sånn planhierarki. Og samtidig en rekrutteringsstrategi som må bli litt overordnet.»*

Et annet tiltak vi avdekker lederne benytter aktivt er tilskuddsmidler. Tilskudd brukes blant annet til kompetansehevingstiltak i tråd med tiltak i kompetanseplanene deres. En helseleder viser til at *«statsforvalter disponerer noen kompetansemidler, så søkte vi, og vi fikk kompetansemidler på store prosjekter som var sentralt initiert, så deltok man på det.»*

Vi får jo ganske mye penger hvert år gjennom statsforvalteren, sånn har vi gjort det i mange år. Stipender og alt dette her, det koster oss ikke så veldig mye, Og det er ganske effektivt. Nå har vi to-tre sykepleiere utdannet til sommeren. Da er de helt ferdige. Og har fått stipend under utdanning. Så det er noe som virker, tror jeg. (HR-leder)

5.4.2 Proaktivt samarbeid om desentraliserte studietilbud - et suksesskriterium

Selv om våre informanter viser til at dagens utdanningsforløp ikke er tilpasset behovene i distrikts Norge, så stiller alle seg positive til å samarbeide med lokale universiteter og ser nødvendigheten av det. De viser også til at samarbeidet har ført til resultater. En kommunaldirektør sier: *«Vi samarbeider med vårt nærliggende universitet, hvor vi jobber med å se på om man kan få til et forsøk, hvor lærerne får en bredere utdanning.»* En helseleder sier:

Vi samarbeider med lokalt universitet og lokale studiesenter, her påvirker vi, vi sier ifra og opplever å bli hørt. De hører på oss. [...] Universitetet er blitt bedre. Og det jeg synes også er bra, er at de veksler på hvor de gjennomfører utdanninger. Det er bra.

En annen felles oppslutning blant våre informanter er at desentrale utdanninger i distrikts Norge er en suksessfaktor man er avhengig av.

[...] Det er en viktig strategi å gi lokale utdanninger. Når vi begynner å kartlegge hvorfor, så handler det ofte om at det er den 28-årige enslige mora som er etablert, bor i regionen og som ikke kan dra bort å studere. Det er de søkerne vi får. Det er de vi vil ha, for nå bygger vi kompetanse som er stedbundet i regionen, og da slipper vi å kjempe om denne arbeidskraften.

En HR-leder viser til erfaring fra når et lokalt universitet la ned en desentralisert utdanning. Dette medførte en markant endring i tilgang på kunnskapsarbeidere. Nedleggelsen av studietilbudet førte til mangel på sykepleierkompetanse i området. *«Vi merket det veldig godt med en gang Universitet la ned utdanningen, det ble bom stopp både på sykehus og i kommunene. Vi fikk ikke tak i sykepleiere.»* En kommunaldirektør sier at det har vært suksess å ha desentraliserte utdanningsløp i regionen. De rekrutterer lokale søkere som kommunen trenger og som blir værende. Samme informant viser til en studie om mobilitet etter endt desentralisert utdanning, hvor resultatet av denne bekrefter at 80% av studentene etter endt utdanning fremdeles jobber og bor i kommunen. *«Så uten de lokale studiene, så er vi sjanseløse. De må styrkes.»* [vår utheving].

5.4.3 Skreddersydde utdanningsløp til lokale innbyggere – et suksesskriterium

I vår forskningsoppgave har vi i forkant av intervju antatt at distriktskommuner som i stor grad lykkes med å rekruttere, motivere og beholde ansatte, tilrettelegger for og oppmuntrer til distriktsnær og relevant utdanning. Vi antok altså at de kommunene som samarbeider med ulike utdanningsinstitusjoner for å få til distriktsnære og relevante utdanninger som dekker lokale behov, er de som lykkes. Det gjør alle våre informanter. De oppgir imidlertid at etterspørselen etter kunnskapsarbeideren er større enn markedet tilbyr. Av den grunn har samtlige informanter gjort til sin primære strategi ved rekruttering, å tilby egne ansatte utdanning eller utdanne innbyggere i bygda. Lokal rekruttering oppgir de alle som en vellykket strategi og som et suksesskriterium. En kommunaldirektør sier:

Vi har lyktes tidligere, vi har hatt ok tilgang på arbeidskraft, men det er tilbake i tid. Når vi nå går ut og skal utlyse og rekruttere, så sliter vi med å få kompetansearbeidskraft. Vi er nødt til å snu på det og bygge vår egen kompetanse.

HR –sjef bekrefter også dette ved å si *«Vi ser også at vår organisasjon har større utfordringer med å rekruttere nyansatte enn tidligere. Vi jobber nå med en beholde og rekruttereplan, hvor vi forsker på hva som skjer.»*

«De sier at hvis du ikke har en mann så må du lage en mann [vår utheving]. Og ta det du allerede har og gi dem den nødvendige kompetansen, det tror jeg er en veldig bra strategi, en suksessfaktor» (HR-leder). Et siste sitat som bekrefter felles oppslutning om at lokal

rekruttering er et suksesskriterium, er fra en kommunaldirektør som sier «*Vi velger mer nå enn før, å kvalifisere egne ansatte. Vi ser at det er disse som blir, fordi de er etablert lokalt.*».

5.4.4 Lokale stimulerings tiltak – et suksesskriterium

Gjennom våre undersøkelser avdekker vi at lederne oppgir flere ulike lokale kommunale stimulerings tiltak for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i distriktene. Oppvekst har noen særegne og det samme gjelder for helsesektoren. Og noen stimulerings tiltak er felles for begge sektorer, som økonomiske insentiver, gode arbeidsmiljø, mentorordninger, tilbud i lokalsamfunnet og barnehageplass.

5.4.4.1 Skreddersy arbeidstidsordninger

Flere av våre informanter erfarer at kunnskapsarbeidere i dag har andre behov enn hva kunnskapsarbeidere hadde tidligere. Informanter fra helse og omsorgssektoren viser til at de på ulikt vis jobber med arbeidstidsordninger, både som rekrutterings tiltak, men også som stabiliserings tiltak. En tendens nå er at ansatte er mer opptatt av egen fritid enn tidligere. Interessen for såkalte langtidsturnuser (jobber sentrert med lengre friperioder) og årsturnuser (planlegger arbeidstid/ turnus for 1 år) er økende. Våre informanter er enige om at det vil være viktig å utrede ønskene lokalt. En kommunaldirektør sier: «*Det med arbeidstid, særlig på helse, lange turnuser. Vi utreder muligheter for det, da det er ganske mange som ønsker det.*» En helseleder i samme fokusintervju tilføyer:

Plutselig. Plutselig, ja. Det har ikke vært sånn tidligere. [...] Det er en litt ny situasjon, i forhold til at folk faktisk ønsker seg de her langturnusene. For dem har det vært stor motstand mot. Når vi jobbet med heltdidskultur, så var et av forslagene langturnuser. Men da var det veldig motstand. Men nå trekkes flere og flere mot denne type arbeidstidsordning, fordi ansatte får mer fri.

Hvorpå kommunaldirektøren legger til: «*Det å skreddersy arbeidstidsordninger som et arbeidstiltak, det tror jeg er veldig viktig.*» En HR-sjef sier også: «*årsturnusprosjekter er noe vi jobber med. De har vært vellykkede tiltak for ansatte. De er fornøyde.*» Et siste sitat fra en helseleder poengterer at flere er enige om at det å skreddersy arbeidstidsordninger er et suksesskriterium for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeideren. «*I helsesektoren så jobber vi aktivt med ulike turnusordninger som ivaretar våre ansatte. Og vi har noen prosjekter på gang, hvor ansatte får mer selvbestemmelse over egen arbeidstid.*»

5.4.4.2 Ulike økonomiske incentiver

Lønnsincentiver oppgir våre informanter er i bruk i begge sektorer. Flere kommuner har aktive lønnsincentiver, men informantene har en felles oppfatning av at lønn alene, ikke vil være tilstrekkelig for å motivere og beholde kompetansesarbeideren over noe tid. I vår forskning ønsker vi også å finne ut hvilke erfaringer våre informanter har med bruk av lønnsincentiver og hvilke de opplever er mest effektiv, i arbeidet med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeideren. En kommunedirektør sier at lønn til dels er viktig, men at arbeidsvilkårene, det med å faktisk ha kapasitet til å gjøre jobben, sin er vel så viktig. I hans kommune har strategien vært å være konkurransedyktig på lønn, men ikke lønnsledende. De ønsker ikke en spiral, hvor kommuner overbyr hverandre for å få tak i kompetansesarbeideren. De har i dag høyere tilleggslønn for sine ansatte enn det som er tariffregulert. En helseleder sier at i deres kommune så har dem ingen aktive lønnsincentiv. Erfaringer fra nabokommuner viser at høyere lønn ikke fungerer over tid. «*Fordi lønnen alene gjør ikke at du trives.*» Hen har imidlertid erfart å miste ansatte ved at kommunen ikke har innfridd lønnskrav.

Vi ser i større og større grad at sykepleiere som vi er i kontakt med, kommer med veldig høye lønnskrav. De kan faktisk takke nei, hvis vi ikke innfrir. Likevel er min erfaring at det å jobbe frem gode strukturer, møter, skape fellesskap og følelse for at man er en del av organisasjonen for øvrig, er vel så viktig. Det er jeg helt overbevisst om.

Mens en HR-leder sier at i deres kommune bruker de lønnsincentiv både for å rekruttere, motivere og beholde egne ansatte. Her får nyutdannede sykepleiere uten arbeidserfaring godskrevet 10 års ansiennitet og lønn deretter. I samme kommune får man påslag på 30 000 kroner når man har 15 års ansiennitet, og et tillegg på kr 50 000, når man har jobbet 16 år. Hen sier videre:

Så har vi fått med oss kommunestyret på å spille inn nå til lønnsoppgjøret, at høgskolegruppen bør løftes ordentlig for å motvirke den her [...] kannibalismen [...] at man stjeler fra nabokommunene, og stjeler internt [...] Og det er jo ikke akkurat bærekraftig da. Men en generell heving, en solid heving av lønnsnivået til høgskolegruppen, det tror jeg kan avhjelpe akkurat den biten. [...]

5.4.4.3 Kvalitet i relasjoner på jobb

En skoleleder sier at det er avgjørende at man som arbeidsgiver skaper gode arbeidsmiljø og at ansatte opplever seg godt ivaretatt. Blant annet ved at de opplever å få relevante og meningsfulle arbeidsoppgaver. «*Det å sette sammen gode team[...]det er et veldig viktig beholdetiltak.*» En skoleleder sier: «*Vi har mentorordning, hen er en fargeklatt som finner felles interesseområder og viser en genuin interesse for nyansatte.*» Flere andre informanter viser også til ulike mentorordninger for nytilsatte og for ansatte som har vært ute av arbeid en tid. En HR-leder sier de har mentorordning for nytilsatte. En oppvekstleder følger på ved å si: «*Pedagoger følges opp som nyutdannet. Veiledning av nye lærere er satt i struktur.*»

Så er vi med på et prosjekt nå gjennom KS det her mentorprogrammet, for å utdanne mentorer til å ta imot primært sykepleiere [...] Og det er noe som har vist seg å være veldig effektivt for å få folk til å bli i jobben. At du får ordentlig oppfølging og faglig støtte fra starten. (HR-Leder)

5.4.4.4 Opplevelse av meningsfulle og rike liv i distriktet - et suksesskriterium

Selv om informantene oppgir at de ikke jobber aktivt med tiltak for bosetting har alle kommunene enten egne boliger eller så er lederne behjelpelige med å skaffe bolig til arbeidsføre som ønsker å bosette seg i kommunene. En felles erfaring for alle informantene våre er at boligmarkedet i usentrale kommuner er krevende for de som ønsker å etablere seg, og at kommunen derfor enten har en aktiv kommunal boligpolitikk eller er behjelpelige med å skaffe til veie overgangsboliger. En kommunaldirektør sier: «*Hvis vi får søkere fra andre plasser enn vår region, så er vi aktive og bidrar til å skaffe den første boligen. Det skal ikke være et hinder med at de skal komme til oss.*» En HR-leder følger på og sier at i deres kommune så anser lederne bolig som en suksessfaktor for økt tilflytting og flere ansettelse og de har endatil gått i gang med et større kommunalt byggeprosjekt.

Nei, det man innser er at det er stort behov for boliger, i hvert fall hvis man skal få tilflytting. [...]. Det settes jo i gang nå bygging av 16 boliger i kommunalregi som er tenkt som gjennomgangsboliger. Men både til bosetting av flyktninger, men også til nye arbeidstakere. Til folk som kommer utenifra.

En kommunaldirektør sier at i deres kommune, så holder hen av noen barnehageplasser hvert år, som er reservert for tilflyttere. En HR – leder forteller at i deres kommune jobbes det med

overordnede planer for hvordan de kan involvere hele lokalsamfunnet i både drift og tjenesteleveranse. Planene har stort søkelys på lokal forankring og inkludering. Målet er at samfunnet skal rustes for de utfordringene fremtiden kan bringe med flere eldre og færre unge arbeidstakere. Planene skal også forebygge utenforskap hos sårbare unge. Planene skal inneholde tiltak som ivaretar hele samfunnet.

Altså at vi snakker om [...] samfunnet. Hva kan lokalsamfunnet få til i sammen for å møte utfordringen som vi vet kommer? Spesielt med at forsørgerbrøken går ned, flere eldre, færre unge. og så videre og så videre. Så det blir ganske spennende. Og det skal jo involvere hele lokalsamfunnet. Så det blir spennende å se hva man kan få til der.

Flere informanter viser til at det er en endring i hva kompetansemedarbeideren er opptatt av når de skal vurdere et jobbtilbud eller ta valg på å bli i jobben. Alle informantene er enige om at insentiver som faglig oppdatering ved behov, mulighet for videreutdanning, team og ulike mentorordninger, tilpasset arbeidstid og gode velferdsordninger er mer suksessfulle tiltak enn lønn alene.

5.5 Fortolkning forskningsspørsmål 2

Vår fortolkning av hva ledere i distrikts Norge erfarer som effektfulle tiltak, såkalte suksess kriterier, for å rekruttere, motivere og beholde ansatte er flere. Det er tre hovedtema som særlig utpeker seg: strategisk bruk av kompetanseplaner, proaktivt samarbeid med lokale desentraliserte studietilbud og universiteter, og lokal rekruttering. Så følger tiltak som de i ulik grad benytter, noen særegne og noen felles. Disse har vi valgt å kalle lokale stimulerings tiltak og er arbeidstidsordninger, lønnsinsentiver, kvalitet i relasjoner og ulike bolyst tiltak.

Våre informanter oppgir at aktive kompetanseplaner, som er godt forankret i ledergruppen og som brukes målrettet, er et godt verktøy for å møte fremtidige utfordringer. De fleste viser til at årlig kartlegging av kompetanse er viktig, da det gir et oversiktsbilde av hva organisasjonen har og hva den trenger frem i tid. De bruker disse planene aktivt, ikke bare i forhold til rekrutteringsprosesser, men også til daglig drift. Ved at ansatte får tilbud om ulike stipendordninger og permisjoner for å ta utdanning. De spisser ulike tilskuddssøknader etter disse kompetanseplanene og utdanner egne uten store omkostninger. I så måte brukes kompetanseplanene ikke bare til rekruttering, men i stor grad også til å motivere og beholde kompetansesarbeideren.

Flere av våre informanter oppgir å være fremoverlent og ha et proaktivt samarbeid om desentraliserte studietilbud i distriktene. De er opptatt av hvordan man sammen kan se på løsninger og utdanningsforløp som er tilpasset behovene i distrikt. Det har vært en suksess. Våre informanter oppgir at det å ha desentraliserte utdanningsløp i tilknytning til distriktet er en suksess og er helt avgjørende for å fortsatt skulle kunne gi bærekraftige tjenester i små kommuner. Det kommer frem at desentraliserte studietilbud ofte rekrutterer søkere fra distriktene. Disse søkerne er allerede stedbundet og blir som oftest i regionen etter endt utdanning. Informantene våre viser til at lokal rekruttering er en vellykket strategi, da tilgangen til nyrekruttering er begrenset. Altså oppgir de fleste som en vellykket strategi å utnytte eksisterende ressurser og gi dem nødvendig kompetanse. De utdanner sine egne innbyggere.

Når det kommer til lokale stimuleringsiltak som suksesskriterium, så viser alle helselederne til at deres kommuner er opptatt av ulike arbeidstidsordninger til ansatte i helsesektoren. Noen nevner prosjekter hvor ansatte får mer medbestemmelse og råderett over egen fritid, da de opplever at interessen for fritid er økende og påvirker ansattes arbeidspreferanser. De oppgir dette til å være et suksesskriterium for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeideren. Nesten alle lederne viser til at de har aktive økonomiske insentiver, men de anser likevel andre forhold som viktigere. De nevner gode arbeidsmiljø hvor den ansatte opplever å bli sett og hørt. De nevner team bygging, relevante arbeidsoppgaver og ulike mentorordninger som større suksesskriterium, enn lønn alene. De er også opptatt av at det skal være godt å bo i distriktene, det må være tilgjengelig egne boliger for tilflyttere, barnehageplasser og aktive lokalsamfunn. Det er suksesskriterier for å rekruttere kunnskapsarbeidere til distrikter, dog har få kommuner aktive planer for å skape bolyst.

I neste kapittel vi vi drøfte fortolkninger fra forskningsspørsmål 1 og 2 i lys av den teoretiske tilnærmingen oppgaven bygger på.

6 Analyse og drøfting

Ledere i kommunene vi har gjort våre undersøkelser i bruker erfaringene sine aktivt, og omsetter disse konsekvent til tiltak de anser som vellykkede for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere. Funnene i undersøkelsen vår viser at det er sammenheng mellom forskningsspørsmål 1: Hvilke erfaringer har ledere med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i egne distriktskommuner? og forskningsspørsmål 2: Hvilke tiltak opplever ledere som vellykkede for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i egne distriktskommuner? Vi har på bakgrunn av dette valgt å drøfte funn fra undersøkelsene våre knyttet til problemstilling og de to forskningsspørsmålene sammenhengene i dette kapittelet.

6.1 Lokal tilknytting og desentralisert utdanning – de viktigste suksessfaktorene

Funnene våre viser at informantenes primære strategi for rekruttering er å utdanne sine egne, gjennom å rekruttere innbyggere som allerede bor i kommunen. Innbyggere med tilknytting til lokalsamfunnet, som er yrkesføre, men uten formell kompetanse får tilbud om både jobb og utdanning. Våre informanter mener at dette er en endring fra tidligere praksis. De erfarer nå at det er nytteløst å rekruttere kunnskapsarbeidere utenifra, og de fokuserer heller på å sikre at innbyggerne får utdanning i tråd med kommunenes behov. Denne strategien står i kontrast til våre antakelser om at suksesskriterier for å lykkes med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere innebærer systematisk markedsføring og tiltak for å fremme bolyst for tilflyttere i kommunene.

6.1.1 Lokal tilknytting

Funn fra vår undersøkelse viser at innbyggernes tilknytting til lokalsamfunnet, i kommunene hvor vi har gjennomført våre undersøkelser, spiller en stor rolle for å lykkes med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere. Informantene våre erfarer at mange innbyggere i deres kommuner har en særegen tilknytting til lokalsamfunnet. Noen informanter snakker om en egen folkesjæl, mens en informant fra en annen kommune forklarer tilknytning ut fra et eget samisk perspektiv og kulturell tilhørighet, mens det i den tredje kommunen begrunnes med en slags felles motstand mot utenforstående ettersom kommunen har lang historie som forsvarskommune. Videre erfarer våre informanter at mange ansatte er tett knyttet til lokalsamfunnet gjennom både familiære og ikke-familiære relasjoner. I tillegg finner vi i vår undersøkelse at på tross av manglene planer for bolyst og markedsføringstiltak, så leverer

disse kommunene lovpålagte tjenester av god kvalitet, de har høy andel frivillighet, og generelt mange tilbud til både barn og voksne. Noen informanter viser til at de er behjelpelig med å skaffe bolig og at de har barnehageplasser tilgjengelig. Det er mulig å forklare stedstilknytting hos kunnskapsarbeidere og andre innbyggere i våre undersøkelseskommuner ved å anvende Raymond et al. (2010) sin forståelse av tilknytting til sted. Ifølge Raymond et al. (2010, s. 426) kan stedstilknytting forklares gjennom de fire dimensjonene stedsidentitet, stedforventning og sosial- og miljømessig tilhørighet. Stedsidentitet er knyttet til identiteten vår, og følelsen av tilknytting til de fysiske omgivelsene og den symbolske og rituelle tilknyttingen til et sted. Stedsforventning handler om hvorvidt vi opplever at et sted oppfyller behovene vi har. Sosial tilhørighet dreier seg imidlertid om den sosial dimensjon om å høre til gjennom relasjoner med familie eller venner, mens miljømessig tilhørighet dannes gjennom tilknytting til ikke-menneskelige faktorer i miljøet, som natur eller historie (Raymond et al. 2010, s. 246). Dette samsvarer med informantenes beretninger om hvordan de opplever stedstilknytting hos mange ansatte i sine kommuner. I tillegg finner vi at informantene våre erfarer at hvorvidt stedsforventningene er oppfylt spiller en særlig stor rolle for om de ansatte, og innbyggerne ellers, opplever å leve meningsfulle liv i små distriktskommuner. Denne teorien støttes også av Richard Florida (2008, s. 7) som hevder at hvor tilfredse vi er med stedet vi bor på, påvirker hvor meningsfullt vi opplever livene våre.

Informantene våre er opptatt av at det skal være godt å bo i distriktene. Det mener alle våre informanter er et suksesskriterium for å rekruttere kunnskapsarbeidere i distriktene. Resultatene fra våre undersøkelser viser at ved å sørge for at kommunen yter gode tjenester, og er attraktive for folk å bli boende i, så kan de fortløpende rekruttere innbyggere som har en etablert tilknytting til distriktet til utdanning og jobb. Strategien er at innbyggerne blir boende hvis de blir gitt muligheten for utdanning og jobb. Dette kan også implisere at å jobbe etter denne strategien kan forhindre mobilitet, ettersom Munthe & See (2022, s.47) hevder at mangel på engasjement i nærmiljøet og dårlige levevilkår er faktorer som påvirker pedagoger negativt med tanke på å bli i sin jobb. Dette samsvarer også med funn hos Abelsen & Fosse (2023, s. 8) som hevder at familie- og stedsforhold er faktorer som påvirker mobilitet hos sykepleiere. I forkant av vår studie antok vi at kommuner som systematisk arbeider for tiltak rettet mot bolyst, og har tiltak rettet mot hele familien, lykkes bedre med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere. Funnene våre bekrefter at kommunene har mange aktive tiltak som skaper tilknytning til stedet og dermed motvirker mobilitet.

6.1.2 Desentralisert og fleksibel utdanning

Funn i fra vår undersøkelse viser at våre informanter erfarer at lokal tilhørighet og desentralisert utdanning er et suksesskriterium for å lykkes med å rekruttere kunnskapsarbeidere til små distriktskommuner. Dette er i tråd med Fosse & Abelsen (2023, s. 6) som viser til flere undersøkelser hvor sykepleierstudenter som har distriktstilhørighet, gjennomfører desentralisert utdanning, eller har positive opplevelser med gjennomført praksis i distrikt, har større sannsynlighet for å ta seg jobb i små distriktskommuner ved fullført utdanning. Denne teorien støttes også av Skjelmo (2012, s. 35), som hevder at premisset bak desentralisert pedagogutdanning tradisjonelt sett har vært å øke rekruttering og stabilisering av tilgang på pedagoger i Nord-Norge. Videre hevder Skjelmo (2012, s. 1) at hensikten bak de desentraliserte lærerutdanningene har vært å ta i bruk en mulig lærerreserve hos innbyggere i distriktet som manglet utdanning og hadde ønske om å bli boende i sitt distrikt, slik at de kunne bidra til et behov i lokalsamfunnet. Dette samsvarer ned funn i vår undersøkelse som viser at våre informanter anser lokalbefolkningen som en mulig ressurs, gitt at de får tilbud om riktig utdanning, eller kompetanseheving for å gå inn i sykepleier eller pedagogstillinger. Felles for alle lederne vi har intervjuet er en genuin forståelse av at desentraliserte studietilbud er avgjørende for et fortsatt bærekraftig tjenestetilbud i distriktene.

Imidlertid indikerer våre resultater at ledere i små distriktskommuner er helt avhengige av et proaktivt samarbeid om desentralisert, eller fleksible studietilbud, med utdanningsinstitusjoner for å lykkes med lokal rekruttering og utdanning av kunnskapsarbeidere. Alle informantene vi intervjuet har aktiv tilknytting og samarbeid med utdanningsinstitusjoner om lokal og fleksibel utdanning av pedagoger og sykepleiere. Gjennom vår undersøkelse finner vi at formålet med samarbeidet er å påvirke utdanningsinstitusjonene til å etablere utdanningsforløp som er tilpasset tjenestebehovet i distrikter. Dette samsvarer med funn hos Abelsen et al. (2020, s.1) som viser til at et suksesskriterium for å rekruttere og beholde sykepleiere i distrikter, er å anerkjenne og tilpasse utdanning og jobbinnhold til det unike i distriktet. Fosse & Abelsen (2023, s. 13) utdyper denne forståelsen ved å peke på at dette krever et tett og planmessig samarbeid mellom alle involverte parter. Både nasjonale og lokale myndigheter, utdanningsinstitusjoner, brukere, politikere og fagforeninger må samarbeide om å utforme et tjenestetilbud som er tilpasset behovene i distrikter. Ved å få til et slik samarbeid, vil man kunne arbeide med å dekke gapet mellom behov og tilbud. På samme måte som våre informanter erfarer at tett samarbeid og kontinuerlige innspill til utdanningsinstitusjoner og høyere myndigheter er

essensielt for å påvirke utdanningsbehovet knyttet til kunnskapsarbeidere i små distriktskommuner. I tråd med Abelsen et al. (2020, s. 1) erfarer våre informanter at å utrede behov i distrikter er løsningen for å fortsatt kunne tilby bærekraftige tjenester i distrikts Norge.

6.1.3 Fra profesjonsutdanning til spesialistløp – en fallitt for distriktene

Et overraskende og interessant funn, som alle informantene våre tar opp både individuelt og i samlet perspektiv fra fokusgruppene, er dagens pedagog- og sykepleierutdanning.

Informantene erfarer at endringen av disse utdanningene fra profesjonsutdanninger til bachelor- og masterutdanninger har forsterket utfordringen med å skaffe kunnskapsarbeidere til distriktskommuner betydelig. Informantene våre erfarer at kompetansen etter endt utdanning for pedagoger og sykepleiere er for spesialisert, og at det skaper driftsutfordringer, fordi man i små kommuner har behov for ansatte med en bredere kompetanse. Funnene våre samsvarer med kjennetegn på kompetansearbeidsplasser i distriktene beskrevet hos Fosse & Abelsen (2023, s.10), som hevder at fellestrekk ved kompetansearbeidsplasser i distrikt er at de omfatter et bredere spekter av tjenester og en tyngre arbeidsbelastning. Videre hevder Abelsen & Fosse (2023, 2. 10) at ansvaret som hviler på hver enkelt ansatt er høyere i distriktene og at arbeidsmiljøene er små. Dette samsvarer med våre informanternes erfaringer, som opplever at kunnskapsarbeidere i deres kommuner i en og samme stilling må løse flere og mer varierte oppgaver i løpet av en arbeidsdag. Pedagoger på fådelte skoler må undervise i flere fag og til flere klassetrinn, mens en sykepleier i løpet av en arbeidsdag må kunne håndtere flere ulike arbeidsoppdrag.

Våre funn viser at helse- og oppvekstledere i små distriktskommuner erfarer at behovet for pedagoger og sykepleiere med breddekompetanse har eksplodert, samtidig som studieforløp parallelt omgjøres til å bli lengre og mer spesialisert. Informantene vi har intervjuet mener at dette gir utfordringer for små kommuner i distriktene, og at utdanningsløpets lengde er et hinder for ansatte som ønsker å ta utdanning. En informant hevder også å ikke kunne se kvalitetsforskjell på ansatte med master og pedagoger med 4 års utdanningsforløp. Samtlige av informantene kaller denne endringen et paradoks. En mulig forklaring, ifølge Skjelmo (2012, s. 40), er at dagens desentraliserte utdanning av lærere har mistet sitt særpreg og tilpasning til distriktsbehovet, og er blitt lik den ordinære pedagogutdanningen. Målgruppen for desentraliserte pedagogutdanninger er ikke lengre studenter i distriktene, men alle studenter som ønsker seg en alternativ form på utdanningen, men med samme innhold som

den ordinære utdanning. Denne teorien støttes av Abelsen & Fosse (2023, s. 10) som hevder at til tross for at det viktigste kjennetegnet ved kommunehelsetjenesten er breddekompetansen, så innføres det fra nasjonalt hold stadig nye spesialiserings-, kompetanse- og organiseringskrav som alle i liten grad er tilpasset distriktskommuner. Videre hevder Abelsen & Fosse (2023, s. 10) at spesialisering for sykepleiere som skal jobbe i distrikt bør gjenspeile det faktiske kompetansebehovet i distriktene. Resultater fra våre undersøkelser viser imidlertid at informantene våre ikke erfarer at pedagog- og sykepleierutdanningene er tilstrekkelig tilpasset behovet i små distriktskommuner.

6.2 Ledelse bidrar til suksess

Mange av våre antakelser knyttet til ledelse dreide seg på forhånd om ekstern rekruttering og forventningsavklaringer til jobbsøkere i kommunene. I og med at funnene våre viser at den primære rekrutteringsstrategien er å utdanne egne innbyggere er det mange av våre antakelser som ikke er til stede i kommunene vi har gjort våre undersøkelser i. Vi antok på forhånd at ledelsesutøvelse var et viktig moment for å lykkes med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere. Informantene vi har intervjuet er opptatt av ledelsesutøvelse og lederkompetanse. Vi finner alle Amundsens (2019, s. 119) fire hovedelementer for hvordan ledelse kan forstås gjennom intervjuene med våre informanter. Funnene våre viser blant annet at lederne vi har intervjuet både er bevisste sin formelle rolle, medarbeideres bidrag, hvordan de utøver innflytelse og påvirke motivasjon, samt den relasjonelle dimensjonen på en arbeidsplass. Videre viser våre funn at lederne erfarer at den formelle rollen er viktig for å skape resultater og mål for sine enheter, samtidig som de anerkjenner at de er avhengige av medarbeidernes bidrag for å levere gode tjenester. De jobber på mange plan for å utøve innflytelse slik at medarbeidernes motivasjon er ivaretatt, og erfarer at motivasjon for arbeidsoppgavene er avgjørende for å forebygge mobilitet. I tillegg anerkjenner informantene hvor viktig det rasjonelle aspektet i ledelsesutøvelsen deres er. Dette stemmer overens med Fosse & Abelsen (2023, s. 8) som hevder at god ledelse er viktig for sykepleieres ønske om å jobbe i distrikt. Det er også i tråd med Ladd (2011, s. 251) som hevder at opplevelsen av ledelse sterkt påvirker pedagogers beslutning av å bli værende i yrke. Videre hevder Ladd (2011, s. 256) at opplevelse av god ledelse faktisk kan forebygge mobilitet hos pedagoger. Dette samsvarer også med funn hos Sims & Jerrim (2020, s. 8) som hevder at tilfredshet med ledelse motvirker andre negative faktorer som fører til at pedagoger ellers ville ønske å forlate en arbeidsplass.

Informantene våre oppgir å aktivt bruke kompetanseplaner forankret i ledelsen, både for å avdekke nåværende kompetansebehov i organisasjonen og også for å få oversikt over fremtidig kompetansebehov. Disse planene evalueres årlig og brukes aktivt i rekrutteringsprosesser. De søker etter kompetansen de mangler i henhold til planen. Kompetanseplanene brukes også aktivt når de søker tilskuddsmidler, da søker de tilskuddsmidler for å få realisert udekte kompetansebehov. Tilskuddsmidlene brukes igjen til å stimulere egne ansatte til å ta utdanning, ved at kommunene tilbyr ulike utdanningspermisjoner. Lederne bruker aktive kompetanseplaner som et ledd i å møte samfunnsendringene de står overfor, hvor etterspørselen etter arbeidskraft er større enn markedet. Ikke bare bruker de kompetanseplanene aktivt, men de viser til flere elementære aktiviteter for å holde planverket levende. Alle disse aktivitetene kan defineres som strategisk kompetanseledelse ifølge Lai (2004, s. 14). Våre informanter oppgir at de arbeider aktivt for å ha tilstrekkelig og riktig kompetanse både med tanke på tjenestene kommunene skal levere og samfunnsendringene de står overfor. Dette er i tråd med Lai (2004, S.11) som nettopp påpeker at slike samfunnsendringer kan møtes ved økt strategisk satsning på kompetanse. Videre hevder Lai (2021, s. 15-16) at strategisk kompetanseledelse i stor grad dreier seg om god planlegging og analyse av behov for kompetanse, og tilhørende tiltak og strategier for kompetanseutvikling i en organisasjon, noe som er i tråd med våre funn. Lederne vi har intervjuet oppgir at de har aktive kompetanseplaner som er forankret både i ledelsen og resten av organisasjonen. Undersøkelsene våre viser at kompetanseplanene evalueres og at innhold og tiltak justeres kontinuerlig, avhengig av behovet i kommunene. Dette er ifølge Lai (2021, s. 183) en forutsetning for at arbeidet kan kalles strategisk. Videre hevder Lai (2021, s. 184-185) at evaluering av iverksatte tiltak er en integrert del av prosessen innenfor strategisk kompetanseledelse. Hensikten er å samle verdifull erfaring til kontinuerlig forbedring, planlegging og utforming av nye tiltak. Samtidig som det også må være en kobling mellom dette arbeidet og overordnende strategier, som igjen må forankres i toppledelsen. Dette samsvarer med funn i vår undersøkelse der våre informanter erfarer at å jobbe strategisk og planmessig med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere er en forutsetning for å lykkes.

Den strategiske satsningen i våre informanters kommuner samsvarer også med anbefalingene i Fosse & Abelsen (2023, s.11) sin kunnskapsfremstilling om tiltak for å rekruttere å beholde sykepleiere i distrikter. De anbefaler små distriktskommuner å arbeide systematisk og langsiktig i forhold til rekruttering og stabiliseringstiltak for sykepleiere. De påpeker på lik

linje med Lai (2021, s. 184) at dette arbeidet må evalueres regelmessig og det må være forankret i kommunens planverk for å sikre forankring og oppmerksomhet. På tross at anbefalingene i Abelsen & Fosse (2023, s. 119) gjelder rekruttering av sykepleiere til distriktet, viser våre funn at systematisk arbeid med kompetanseledelse også kan anvendes i arbeidet med rekruttering av pedagoger i distriktskommuner. Oppvekstledere og HR-ledere i kommunene vi gjorde våre undersøkelser i erfarer at dette har positive effekter for rekruttering av pedagoger. Dette samsvarer i stor grad med antagelsene vi forskere hadde på forhånd om at systematiske tiltak for å rekruttere, motivere og beholde sykepleiere er tiltak som også virker på pedagoger.

6.2.1 Ledertiltak for å motivere og beholde kunnskapsarbeidere

I vår forskning er vi opptatt av å finne ut hvilke tiltak lederne erfarer som mest vellykkede, i arbeidet med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i deres kommuner. Funnene fra vår undersøkelse viser at informantene vi har intervjuet bruker kompetanseplaner også for å motivere og beholde ansatte i egne kommuner. Kompetanseplanene danner grunnlag for tilskuddssøknader som igjen genererer inntekter, slik at kommunene uten store omkostninger, kan tilby ansatte videreutdanninger og påfyll av ny og nødvendig kunnskap. Lederne er ikke bare strategiske i forhold til kompetanse, som drøftet i kapitlet over, de benytter også kompetanseplanene strategisk for å skape motivasjon hos ansatte. Motivasjon gjennom vekst kan forklares ved Herzberg (2003, s. 87) sin motivasjons- og hygieneteori. Herzberg (2003, s.91) hevder at motivasjon kan knyttes til menneskets vekstbehov, hvor det å få vokse gjennom å prestere og oppnå fremgang, skaper motivasjon. Dette samsvarer med funn hos Abelsen et al. (2020, s.6-7) som hevder at man ved å satse på gode faglige utviklingsmuligheter, for eksempel utdanning og kompetanseheving, legger til rette for å skape varige arbeidsforhold og forhindre mobilitet. Funnene våre er i tråd med både hvordan Herzberg (2003, s. 91) forklarer at vekst kan stimulere motivasjon, og funn hos Abelsen og Fosse (2020, s. 6) som hevder at faglig utvikling skaper motivasjon og reduserer mobilitet. Vi har selv også antatt at Herzbergs motivasjons - og hygieneteorien kan ha overføringsverdi til dagens arbeidsmarked. Det støtter funnene i forskningen vår.

Våre funn knyttet til økonomiske insentiver for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i små distriktskommuner er ikke entydige. På den ene siden oppgir våre informanter at de benytter seg av økonomiske insentiver, mens de på den andre siden erfarer at andre tiltak er bedre egnet for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere.

Lederne vi har intervjuet erfarer at kommuner overbyr hverandre i kampen om å rekruttere og beholde kunnskapsarbeidere, slik at startlønninsentiv i regionen og yrkene som helhet, virker negative i sum. Dette skyldes særlig konkurransen mellom kommunene, noe som skaper misnøye og mobilitet blant kunnskapsarbeidere innenfor et geografisk område. Herzberg (2003, s. 91) hevder at lønn i seg selv er en hygienefaktor og kan forårsake misnøye, uten at lønn nødvendigvis påvirker motivasjon. Dette er i samsvar med det vi finner i vår undersøkelse. Lønn er ikke ensbetydende for å lykkes med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i små distriktskommuner, men kan skape mobilitet om lønnsforholdene fører til misnøye hos sykepleiere og pedagoger. Dette er også i tråd med funn hos Munthe og See (2022, s.31) som viser til at studier gjort på mobilitet blant pedagoger ikke nødvendigvis kan forklares fra et økonomisk perspektiv. Funnene knyttet til økonomiske insentiver samsvarer i stor grad med antakelsene vi hadde gjort på forhånd. Kunnskapsarbeiderne har allerede tariffregulert lønn, og relativt like avlønninger uavhengig av hvor de ansatte har et arbeidsforhold, vi antok derfor at lønn ikke var en sentral suksessfaktor for å lykkes med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere.

Lederne vi har intervjuet erfarer at den nye valutaen på arbeidsmarkedet i deres kommuner er fritid og redusert stress. De opplever at det har vært et skifte på dette området der lønn tidligere var viktigst, men at både pedagoger og sykepleiere i deres kommuner er mer og mer opptatt av redusert arbeidsbelastning og mer fritid. I tillegg erfarer informantene våre at når de opplever stor arbeidsbelastning på områder i helse- og oppvekstsektoren, så øker mobiliteten både hos pedagoger og sykepleiere. For å forebygge dette er lederne vi har intervjuet opptatt av tett dialog og oppfølging av de ansatte for å sikre de ansattes medbestemmelse og tilrettelegge for at arbeidsforholdene svarer til de ansattes forventninger. Dette samsvarer med funn hos Hur & Abner (2023, s 134) som finner at noen av de mest kritiske faktorene for lengde på arbeidsforhold blant offentlig ansatte er overveldende arbeidsbelastning og lav støtte og ivaretagelse fra ledere. Videre hevder Hur & Abner (2023, s- 135-136) at ledere som involverer ansatte og legger til rette for at ansatte er tilfredse i jobben har større sannsynlighet for å lykkes med å beholde ansatte over lengre tid. Dette er i tråd med funn vi finner i kommunene vi har gjennomført undersøkelser i. Imidlertid er funnene knyttet til ledertiltak for å ivareta ansattes jobbtildfredshet og motivasjon med tanke på arbeidsbelastning, noe ulik for pedagoger og sykepleiere.

Flere helseledere oppgir at tilbud om ulike arbeidstidsordninger gir mer fornøye ansatte. Våre informanters oppfatning samsvarer med funn hos Fosse & Abelsen (2023, s. 11), som

oppgir at fleksible arbeidstidsordninger er et kunnskapsbasert tiltak for å rekruttere og beholde sykepleiere i distrikter. Dette er også til en viss grad i tråd med Herzberg (2003, s. 87) sin motivasjons- og hygieneteori, som påpeker at tilfredse ansatte kan bidra til at man får motiverte ansatte. Imidlertid hevder Herzberg (2003, s. 91) at de forholdene som mest sannsynlig bidrar til jobbtildfredshet og motivasjon, har mer å gjøre med selve arbeidsinnholdet og muligheter for vekst og utvikling, såkalte motivasjonsfaktorer enn forhold utenfor jobben som fritid.

Når det gjelder arbeidsbelastning i oppvekstsektoren finner vi at informantene våre opplever at pedagogyrket har blitt mer krevende, og at det forventes at pedagogene skal løse mange arbeidsoppgaver som ikke tradisjonelt sett har vært kjerneoppgaver i pedagogyrket. Informantene vår erfarer at overveldende arbeidsbelastning for pedagoger fører til mobilitet blant pedagogene, og gjerne bort i fra pedagogyrket i sin helhet. Dette er i tråd med Torres (2016, s. 891) sine undersøkelser, som hevder at sannsynligheten for at pedagoger forlater yrket sitt er 3,7 ganger høyere dersom de opplever at arbeidsbelastningen er uoverkommelig, enn hvis de opplever arbeidsbelastningen som håndterbar. For å motvirke mobilitet blant pedagoger har flere ledere valgt å ansett andre yrkesgrupper i skolene for å avlaste pedagogene. Våre funn viser til at tilrettelegging fra ledere for pedagoger for å sikre håndterbar arbeidsbelastning, har bidratt til at pedagogene opplever sin arbeidshverdag mer håndterbar enn tidligere. Dette samsvarer med funn hos Hur & Abner (2023, s. 135) som hevder at ledere som lykkes med å forebygge utmattelse hos sine ansatte kan forhindre at ansettelsesforholdet blir unødvendig kort. Funn samsvarer også med våre antagelser. Vi antok at ledere som legger til rette for at ansatte skal ha en arbeidshverdag som de mestrer, som ivaretar medbestemmelse og støtter sine ansatte, er ledere som har bedre prognose for å beholde sine ansatte. Funn i vår studie samsvarer derfor med våre antakelser og med funn i annen forskning.

Våre informanter vektlegger i stor grad godt arbeidsmiljø som motivasjonsfaktor, hvor den ansatte opplever å bli sett, ivaretatt og hørt. De nevner suksessfulle tiltak som å sette sammen gode team, sikre at de ansatte har relevante arbeidsoppgaver og ulike mentorordninger. Dette er i tråd med både Munthe & See (2022, s. 44) og Fosse og Abelsen (2023, s. 13-14) som hevder at det både for nyutdannede pedagoger og sykepleiere er viktig å få tilstrekkelig med veiledning og støtte gjennom ledelse og i profesjonsfellesskapet. Videre hevder Fosse og Abelsen (2023, s. 13-14) at mentorordninger hvor nyutdannede sykepleiere får jobbe tett sammen med en erfaren kollega med relevant distrikts kompetanse, er et tiltak som kan bidra

til økt rekruttering og redusert mobilitet. Våre undersøkelser bekrefter at lederne erfarer at mentorordninger er et suksesskriterium for å lykkes både med å rekruttere, og å beholde kunnskapsarbeidere. Informantene våre har iverksatt ulike tiltak som ivaretar kollegaveiledning og ulike former for mentorordninger. For begge yrkesgrupper er altså veiledning og trygge rammer en forutsetning for både å starte i jobb, men også bli værende i jobben over tid. Disse funnene bekrefter to antagelser vi hadde i forkant av undersøkelsen. Vi ville finne ut om våre informanter ga god oppfølging gjennom mentorprogram og om dette bidrar til å motivere og beholde ansatte. Dessuten ville vi undersøke om våre informanter aktivt arbeider med ulike arbeidstidsordninger for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere.

Fosse & Abelsen (2023, s. 7) hevder at det å ha sin første jobb i distrikt etter endt utdanning, øker sannsynligheten for å fortsatt jobbe i distriktet 15-17 år etter endt utdanning. Derav mener de at ordninger som motiverer nyutdannede til jobb i distrikt kan være en god investering. Det er rimelig å anta at den første jobben innebærer en viss faglig utrygghet, slik at ved å benytte ulike mentorordninger, hvor den nyansatte kan søke råd hos en erfaren kollega, med stor sannsynlighet kan være et viktig tiltak for å beholde kunnskapsarbeidere i våre undersøkelseskommuner.

7 Konklusjon

I dette kapittelet presenterer vi konklusjon på problemstillingen og forskningsspørsmål til vår undersøkelse basert på funn og teori drøftet i foregående kapitler. Vi har arbeidet ut ifra følgende problemstilling:

Hva mener ledere i små distriktskommuner i Nord-Norge er suksesskriterier for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i helse- og oppvekstsektoren i sine kommuner?

Utgangspunktet for vår studie var et ønske om å finne suksesshistorier knyttet til å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i distrikts Norge. Målet vårt var å få nye verktøy, som vi og andre kan benytte, til å rekruttere og jobbe for å motivere og beholde kunnskapsarbeidere i små distriktskommuner i en tid hvor vi står overfor mange endringer. Vi fant gjennom vår undersøkelse at ledere i små distriktskommuner erfarer at lokal rekruttering, og samarbeid utdanningsinstitusjoner om utdanning, er suksesskriterier for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i helse- og oppvekstsektoren.

Vi har studert både lederes erfaringer og hvilke tiltak de bruker for å lykkes med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere gjennom forskningsspørsmålene:

Forskingsspørsmål 1: **Hvilke erfaringer har ledere med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i egne distriktskommuner?**

Forskingsspørsmål 2: **Hvilke tiltak opplever ledere som vellykket for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i egne distriktskommuner?**

Gjennom våre funn og drøfting har vi sett at de to forskningsspørsmålene er tett sammenvevde, og at lederne vi har intervjuet omsetter erfaringer til tiltak fortløpende. Demografisk utvikling kombinert med lave søkertall til både sykepleier- og pedagog studier påvirker ledelsesutøvelse, og hvilke tiltak som iverksettes for å lykkes med en bærekraftig forvaltning av offentlige tjenester. Rekruttering fra lokalsamfunnet og fleksibel utdanning i samarbeid med utdanningsinstitusjoner, samt å planlegge og styre offentlige tjenester etter prinsippene i strategisk kompetanseledelse, kan være motsvar på de utfordringene mange distriktskommuner opplever i dag, når det gjelder å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere. Ledere i helse- og oppvekstsektoren i tre ulike distriktskommuner i

Nord-Norge erfarer at de viktigste suksesskriteriene for kommunene er å rekruttere innbyggere med tilknytning til lokalsamfunnet. Dersom innbyggerne opplever kommunen som et godt sted å bo, med tilfredsstillende tjenester og aktive lokalsamfunn med gode tilbud til innbyggerne, ønsker de å bli boende, eller å flytte tilbake etter endt utdanning. Lederne rekrutterer primært fra kommunens egne innbyggere, og sørger for desentralisert utdanning gjennom samarbeid med universitets- og høyskolesektoren. Å rekruttere egne innbyggere mener våre informanter er et suksesskriterium.

Strategisk kompetanseledelse danner grunnlaget for hvordan lederne jobber med kompetanseanskaffelse. Lederne arbeider systematisk med kompetanseplaner, kartlegger kontinuerlig behov og evaluerer tiltakene i tråd med behovene. Lederne jobber systematisk, som en «åttearmet blekksprut», de er proaktive på alle fronter gjennom å søke samarbeid, tilskuddsmidler og iverksette mentorordninger. De jobber kontinuerlig med motivasjon hos sine medarbeidere og er opptatt av å tilpasse både arbeidsoppgaver, arbeidstid og arbeidsbelastning.

Vi har gjennom vårt arbeid med denne studien fått mange nye ideer til verktøy å prøve ut i egne kommuner. Vi har identifisert flere suksesskriterier for å lykkes med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere. Vi ser blant annet hvor viktig strategisk arbeid med kompetanseplaner kan være. I tillegg ser vi viktigheten av å samarbeide tettere med utdanningsinstitusjoner om desentraliserte og fleksible utdanningsløp tilpasset behovet distriktet. Dessuten har vi oppdaget hvor viktig tilknytning til lokalsamfunnet er for å rekruttere egne innbyggere til stillinger i helse- og oppvekstsektoren i distriktene. Vi håper andre ledere i små distriktskommuner i Nord-Norge også kan ha nytte av funnene i vår undersøkelse

7.1 Teoretiske og praktiske implikasjoner

Vi har gjennom oppgaven forsøkt å skape en konseptuell generalisering som kan ha praktisk nytte også for andre ledere i helse- og oppvekstsektoren som jobber med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere. Oppgavens praktiske implikasjoner er sterkere enn oppgavens teoretiske implikasjoner. Analyse- og konklusjon kapitlene kan fungere som en håndbok for ledere i distriktskommuner som ønsker å teste ut tiltak for å lykkes med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere. Ettersom funnene og drøftingen i oppgaven vår konkluderer med at fritid er en av de viktigste faktorene i kunnskapsarbeideres

arbeidsliv, kan oppgaven gi noen teoretiske implikasjoner for hvordan vi forstår motivasjon i arbeidsforhold med en ny generasjon arbeidstakere.

7.2 Videre forskning

Undersøkelsene våre har avdekket at ledere erfarer store driftsutfordringer i distriktene etter omlegging fra profesjonsutdanninger til spesialiserte bachelor- og masterutdanninger. Ledere vi har intervjuet erfarer at dette er til hinder for å levere gode lovpålagte tjenester i distriktene. Videre forskning bør dreie seg om samsvaret mellom dagens utdanningstilbud og behovet i distriktene. Står vi ovenfor en ny krise med tanke på kunnskapsarbeidere tilsvarende den vi opplevde i Nord-Norge på 70-tallet (Skjelmo, 2012, s. 38)? Fem dager før masteroppgaven vår skulle leveres inn ble det offentliggjort at Nord Universitet har fått godkjenning til å starte et pilotprosjekt for å utdanne lærer tilpasset distriktene. I stedet for den spesialiserte lærerutdanningen, skal lærerne som tar utdanning i prosjektet få kompetanse til å undervise alle klassetrinn i grunnskoleløpet. Dette er helt i tråd med funn i vår forskning og våre informanternes ønsker. Fremtidige undersøkelser kan avdekke hvorvidt denne modellen blir en suksess, og hvordan vi kan tilpasse utdanning til kunnskapsarbeidere etter de mange ulike behovene vi har i hele Norge.

8 Referanseliste

- Abelsen, B., Strasser, R., Heaney, D., Berggren, P., Sigurosson, S., Brandstorp, H., Wakegijig, J., Forsling, N., Moody-Corbett, P., Akearok, G. H., Mason, A., Savage, C., & Nicoll, P. (2020). Plan, recruit, retain: a framework for local healthcare organizations to achieve a stable remote rural workforce. *Human Resources for Health*, 18(1), 63–63. <https://doi.org/10.1186/s12960-020-00502-x>
- Amundsen, S. (2019). *Empowerment i arbeidslivet*. Et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap. Cappelen Damm akademisk.
- Archibald, M. M., Ambagtsheer, R. C., Casey, M. G., & Lawless, M. (2019). Using Zoom Videoconferencing for Qualitative Data Collection: Perceptions and Experiences of Researchers and Participants. *International Journal of Qualitative Methods*, 18, 1-8. <https://doi.org/10.1177/1609406919874596>
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse* (2. utgave., Vol. 44). Universitetsforlaget.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: Struktur, HR, politikk og symboler* (6.utg). Gyldendal.
- Falch, T., & Strom, B. (2005). Teacher turnover and non-pecuniary factors. *Economics of Education Review*, 24(6), 611–631. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2004.09.005>
- Florida, R. (2008). *Who's Your City?: How the Creative Economy Is Making Where to Live the Most Important Decision of Your Life* (1. Utg.). Basic Books
- Fosse, A. & Abelsen, B. (2023) *Rekruttere og beholde sykepleiere i distriktskommuner*. Nasjonalt senter for distriktsmedisin.
- Gotvassli, K. A. (2021). *Henry Mintzberg: om organisasjon, strategi og ledelse* (1. utgave.). Cappelen Damm akademisk.
- Hagen, T. & Sørensen, R. (2006). *Kommunal organisering: Effektivitet, styring og demokrati*. Universitetsforlaget.
- Helmers, A-K. & Reppen, N., K. (2021, 26. oktober). 100 kommuner mener det er «meget utfordrende» å få tak i sykepleiere. *Sykepleien*.

- Herzberg, F. (2003). One more time: how do you motivate employees? *In Harvard business review* (Vol. 81, Issue 1, s. 87–96).
- Hofstad, S., Svalheim, O.K. & Korsnes, M.K. (2023). Samordna opptak viser krise for lærerutdanningene. *NRK*. <https://www.nrk.no/trondelag/tall-og-trender-fra-samordna-opptak-2023-1.16384972>
- Hur, H., & Abner, G. (2024). What makes public employees want to leave their job? A meta-analysis of turnover intention predictors among public sector employees. *Public Administration Review*, 84(1), 115–142. <https://doi.org/10.1111/puar.13601>
- Jacobsen, D.I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (4 utg.). Cappelen Damm akademisk
- Kaufmann, G. & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse*. (5. utg.). Fagbokforlaget.
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: a practical guide for applied research* (5th edition.). Sage.
- Ladd, H. F. (2011). Teachers' Perceptions of Their Working Conditions: How Predictive of Planned and Actual Teacher Movement? *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 33(2), 235–261. <https://doi.org/10.3102/0162373711398128>
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyring*. (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Lai, L. (2021). *Strategisk kompetanseledelse*. (4. utg.). Fagbokforlaget
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341. <https://doi.org/10.1287/mnsc.26.3.322>
- Mirza, N. A., Akhtar-Danesh, N., Noesgaard, C., Martin, L., & Staples, E. (2014). A concept analysis of abductive reasoning. *Journal of Advanced Nursing*, 70(9), 1980–1994. <https://doi.org/10.1111/jan.12379>
- Munthe, E. & See, B. H. (2022). *Å rekruttere og beholde lærere i barnehage og skole: et kunnskapsgrunnlag*. Universitetet i Stavanger. Kunnskapscenter for utdanning

- NOU 2020: 15. (2020). *Det handler om Norge – Utredning om konsekvenser av demografiutfordringer i distriktene*. Kommunal- og distriktsdepartementet.
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2020-15/id2788079/?ch=3>
- Oliffe, J. L., Kelly, M. T., Gonzalez Montaner, G., & Yu Ko, W. F. (2021). Zoom Interviews: Benefits and Concessions. *International Journal of Qualitative Methods*, 20, 1-8.
<https://doi.org/10.1177/16094069211053522>
- Oslo Economics for kommunal- og moderniseringsdepartementet. (2020). *Kartlegging og vurdering av lokale ordninger for å beholde og rekruttere arbeidskraft i Nord-Norge*. OE-rapport nummer 2020-31.
- Raymond, C. M., Brown, G. & Weber, D. (2010). The measurement of place attachment: Personal, community, and environmental connections. *Journal of Environmental Psychology*, 30(4), 422–434. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2010.08.002>
- Sims, S. & Jerrin, J. (2020). *TALIS 2018: teacher working conditions, turnover and attrition*. Statistical working paper. UK Department for Education.
- Skjelmo, R. H. (2012). Fleksibilisering og femininisering i høyere utdanning: eksemplet desentralisert lærerutdanning. *Uniped*, 35(3), 32–42.
<https://doi.org/10.3402/uniped.v35i3.19891>
- Smith, P. L., & Little, D. R. (2018). Small is beautiful: In defense of the small-N design. *Psychonomic Bulletin & Review*, 25(6), 2083–2101. <https://doi.org/10.3758/s13423-018-1451-8>
- Statistisk sentralbyrå (2024). *Endringer i befolkninga i løpet av kvartalet, for kommunar, fylke og heile landet (K) 1997K4 - 2023K4*. <https://www.ssb.no/statbank/table/01222/>
- [2020/4] Statistisk sentralbyrå *Sentralitetsindeksen. Oppdatering med 2020-kommuner*, 2020. Hentet fra: <https://www.ssb.no/befolkning/folketal/artikler/sentralitetsindeksen>
- Tjora, A. H. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Gyldendal akademisk.
- Torres, A. C. (2016). Is This Work Sustainable? Teacher Turnover and Perceptions of Workload in Charter Management Organizations. *Urban Education*, 51(8), 891–914.
<https://doi.org/10.1177/0042085914549367>

Vedlegg 1: Intervjuguide

Problemstilling:

Hva mener ledere i små distriktskommuner i Nord-Norge er suksesskriterier for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i helse- og oppvekstsektoren i sine kommuner?

Forskningsspørsmål:

- Hvilke erfaringer har ledere i sitt arbeid med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i distriktskommuner?
- Hvilke tiltak opplever ledere som vellykkede for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i egne distriktskommuner?

Tema	Spørsmål	Stikkord til oppfølgingsspørsmål
Arbeid	Hva er dine arbeidsoppgaver i virksomheten?	<ul style="list-style-type: none">• Personalansvar• Økonomiansvar• Fagansvar• Myndighet• Rutiner• Opplevelse av organisasjonsform• Stillingsbeskrivelse
Rolleforståelse og ansvar	Hva er din rolle i virksomheten? Er dine ansatte kjent med egen rolle i virksomheten? Erfarer du at tydelig rolleforståelse i organisasjonen kan motvirke mistilfredshet?	<ul style="list-style-type: none">• Egne tolkninger• Ansvar• Utvikling • Erfaringer• Stillingsbeskrivelser
Planlegge	Har dere aktive planer for å rekruttere ansatte med nøkkelkompetanse? Er planene forankret i kommuneplanverk? Er ansvar og oppgaver i denne prosessen fordelt og kjent i organisasjonen? Evalueres planene jevnlig og tilpasses disse tilbakemeldinger og lokale forhold i din kommune? Hvordan planlegger du for å sikre at riktig person blir ansatt?	<ul style="list-style-type: none">• Erfaring (gode og dårlige)• Omfang• Opplevelse av organisasjonsformen• Ansvar• Arbeidsoppgaver• Suksesshistorier?

<p>Rekruttere</p>	<p>Har virksomheten en helhetlig strategi for rekruttering?</p> <p>Klarer din virksomhet å rekruttere den kompetansen det er behov for?</p> <p>Hvilke erfaringer har du med å rekruttere kunnskapsarbeidere?</p> <p>Bruker dere økonomiske incentiver for å lokke kunnskapsarbeidere til å søke jobb hos dere?</p> <p>Opplever du at økonomiske insentiver er et effektivt virkemiddel for å rekruttere?</p> <p>Har det ulik effekt på ulike arbeidssøkere?</p> <p>Opplever du at arbeidssøkeres egne erfaringer fra distriktet påvirker beslutning om å søke/takke ja til jobb?</p> <p>Bruker dere markedsføring av arbeidsplass og et helhetlig botilbud/bolyst i kommunen som et aktivt virkemiddel i rekrutteringsarbeidet?</p> <p>Opplever du som leder aktiv markedsføring av kommunen er et effektivt tiltak for å rekruttere?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Likheter/forskjeller mellom avdelinger • Innlemmet i kommunens planverk? • Hvem har ansvar for hva? Er arbeidsoppgavene klart fordelt? • Løpende prosess? • Hvordan planlegger dere? • Samarbeider dere med universiteter? • Brukerundersøkelser/ statistikk • Bestemte tiltak for rekruttering? • Hvorfor/hvorfor ikke – refleksjoner • Erfaringer • Utfordringer • Suksessfaktorer • Alder • Livssituasjon • Nyutdannet • Egen oppvekst • Praksis • Lokal rekruttering • Hvordan? • Hvor?
<p>Motivere og beholde kunnskapsarbeidere</p>	<p>Hvordan lykkes du med å beholde kunnskapsarbeidere?</p> <p>Hvilke tiltak erfarer du som vellykket for å beholde kunnskapsarbeidere over tid? (definere hva vi mener over tid betyr)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Erfaringer • Suksesshistorier • Suksesskriterier • Bestemte tiltak for å beholde ansatte? • Konkrete tiltak • Har lokalsamfunnet betydning og evt. Hvordan mener du? • Har dere virksomhetsplaner

	<p>Opplever du at arbeidssøkeres egne erfaringer fra distriktet påvirker beslutning om å søke/takke ja til jobb?</p> <p>Har dere en rutine for hvordan nytilsatte skal tas imot, læres opp og gjøres kjent i ny jobb?</p> <p>I hvilken grad blir nytilsatte informert om særegenheter ved jobben i seg selv og distriktet når de takker ja til stilling?</p> <p>I hvilken grad erfarer du at nytilsattes første tid på arbeidsplassen påvirker motivasjonen for å bli værende i jobben?</p> <p>Hvordan tilrettelegges det for at ansatte skal få brukt sin kompetanse og erfaring i arbeidet?</p> <p>I hvilken grad får ansatte tilbud og muligheter for faglig utvikling, kompetanseheving og etterutdanning?</p> <p>Opplever du som leder at gode faglige utviklingsmuligheter påvirker ansattes beslutning om å bli værende i jobben sin?</p> <p>Hvilke tiltak brukes for å inkludere og å skape et godt arbeidsmiljø for ny- og erfarne tilsatte?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Utdanning/ mulighet for utvikling • Teambygging • Mentorordninger • Egen oppvekst • Praksis • Lokal rekruttering • Onboarding • Gode forventningsavklaringer • Kompetansetyring • Kompetansekartlegging • Medarbeideroppfølging og samtale • Hvilke faktorer påvirker arbeidsmiljøet hos dere? Positivt og negativt.
Ledelse	<p>Erfaringer med hvordan ledelse påvirker rekruttering?</p> <p>Erfaring med hvordan ledelse påvirker hvorvidt virksomheten evner å beholde sine ansatte?</p> <p>Hvordan opplever du at god oppfølging av ansatte kan motivere valg om å slutte i jobben?</p> <p>Hvordan legges tilrettelegges det for at ansatte får medbestemmelse og mulighet for å påvirke sin egen arbeidshverdag?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incentiver • Nettverk • Tillitsvalgte • Ledertilnærming • Onboarding • Mentorordning • Forhold utenfor jobb • Veiledningsprogram • Mulighet for å jobbe i team • Arbeidsmiljø • Relasjonsledelse
Bolyst	<p>Erfaring med hvordan lokalmiljøet påvirker mobilitet hos kunnskapsarbeidere?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nærmiljø • Lokalsamfunn

	<p>Hvordan jobber kommunen med å gjøre seg attraktiv for kunnskapsarbeidere gjennom tilrettelegging for bolyst og kommunale tjenester?</p> <p>Har kommunen eller andre en aktiv rolle i å inkludere nytilsatte i lokalsamfunnet?</p> <p>Hvordan opplever du at inkludering/ikke inkludering i lokalsamfunnet påvirker ansattes beslutning om å bli værende i jobb?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidsliv for partner • Oppvekst barn • Fritidstilbud • Bolighjelp • Jobb til partner • Barnehage/skole • Fritidstilbud • Hvordan • Hvem • Førsteintrykk
--	--	--

Vedlegg 2 Godkjenning fra SIKT

12.05.2024, 18:12

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
116411

Vurderingstype
Automatisk

Dato
05.02.2024

Tittel

Leders erfaringer med å rekruttere og beholde kunnskapsarbeidere i norske distriktskommuner

Behandlingsansvarlig institusjon

UiT Norges Arktiske Universitet / Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi / Handelshøgskolen

Prosjektansvarlig

Hilde Nordahl-Pedersen

Student

Susanne Morales Ree

Prosjektperiode

31.01.2024 - 15.06.2024

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 15.06.2024.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

<https://meldeskjema.sikt.no/6582d2e2-72a2-4a62-ba3a-b5717a2b6a7e/vurdering>

1/2

Vedlegg 3 Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet:

Lederes erfaringer med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i norske distriktskommuner?

Formålet med prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om du vil delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvorfor det er utfordrende å rekruttere, motivere og beholde medarbeidere med nøkkelkompetanse i distriktskommuner og hvordan man kan bygge opp en bærekraftig arbeidsstyrke som ikke preges av underbemanning, unødvendig vikarbruk og utskiftninger.

Vårt ønske er å få ny kunnskap og kompetanse gjennom å studere andre lederes erfaringer og refleksjoner med å sikre kvalifiserte og motiverte arbeidstakere som ønsker å bli værende i arbeidsforholdet over tid, slik at det i fremtiden også blir mulig å levere gode lovpålagte tjenester i distriktene. Vi vil lete etter suksesshistorier i andre distriktskommuner og forhåpentligvis få nye verktøy til egne verktøykasser som vi senere kan gjøre bruk av når vi skal rekruttere og jobbe for å beholde medarbeidere. Vi er to medstudenter med ulike yrkesbakgrunn og arbeidserfaring som om å skrive masteroppgave om rekruttering og motivasjon hos kunnskapsarbeidere i distriktskommuner. Vi jobber ut fra problemstillingen: *Hva mener ledere i små distriktskommuner i Norge er suksesskriterier for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i helse- og oppvekst sektoren i sine kommuner?*

Våre forskningsspørsmål er:

- *Hvilke erfaringer har ledere med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i egne distriktskommuner?*
- *Hvilke tiltak opplever ledere som vellykkede for å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i egne distriktskommuner?*

Problemstilling og forskningsspørsmålene våre analyseres i vår masteroppgave og forhåpentligvis sitter vi igjen med nye verktøy, som vi kan benytte videre i vår fremtidige arbeidshverdag. Vi skal ikke bruke personopplysninger vi mottar i prosessen til andre formål

enn vår masteroppgave, personopplysninger vil håndteres forskriftsmessig, rådata vil slettes ved prosjektet slutt og alle funn vil anonymiseres.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får denne forespørselen fordi vi i vår innsamling av data og teori har funnet ut at din kommune har lyktes med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere. Vi ønsker å høre om dine erfaringer og hvorfor dere lykkes i din kommune. Fra kommunens hjemmeside og organisasjonsoversikt har vi funnet ut at du er leder i enten helse- eller oppvekstsektoren og vi er svært interessert i å høre mer om dine erfaringer. Vi har sendt ut denne forespørselen til fem andre kommunalledere i norske distriktskommuner.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UIT, Harstad er ansvarlig for personopplysningene som behandles i prosjektet.

Vårt forskningsprosjekt samarbeider ikke med noen andre institusjoner eller eksterne oppdragsgivere.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Hva innebærer det for deg å delta?

For å lære mer om, og undersøke lederes erfaringer med rekruttering og motivasjon hos kunnskapsarbeidere, ønsker vi å gjennomføre et intervju på med deg. Intervjuet vil vare inntil en time, men dersom du har bred erfaring og mange betraktninger å dele kan det bli aktuelt at vi avtaler et nytt tidspunkt for et kort oppfølgingsintervju. Intervjuet vil foregå på teams eller zoom, og vi vil avtale et tidspunkt som passer for deg.

Vi vil ikke spørre om personopplysninger, vi er interessert i å høre om dine erfaringer som leder. Gjennom intervjuet vil vi likevel få tilgang til enkelte opplysninger som kommer inn under personvernlovgivningen som navn, kontaktinformasjon og arbeidssted. Vi ønsker også gjerne å ta opp intervjuet på lydband for å sikre at vi får med viktige refleksjoner som kan svare på våre spørsmål. Opplysninger om deg vil oppbevares forsvarlig og anonymiseres

fortløpende. Lyddopptak vil bli oppbevart på fysisk isolert maskinvare som blir oppbevart i låsbart rom. Vi vil ikke hente inn data om deg fra andre kilder.

Kort om personvern

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler personopplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Du kan lese mer om personvern under.

Med vennlig hilsen

Hilde Nordahl-Pedersen
(Forsker/veileder)

Heidi Mørk og Susanne Morales Ree
(Studenter)

Utdypende om personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Det er kun studentene og prosjektets veileder som vil ha tilgang til personopplysningene dine. Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data som oppbevares innelåst. Vi vil gjøre lyddopptak av intervjuene. Disse vil transkriberes når intervjuet er ferdig. Frem til transkripsjonene er ferdig vil lydfilene bli oppbevart innelåst. Lydfilene vil deretter slettes. Transkripsjonene av intervju vil bli oppbevart innelåst på fysisk isolert programvare adskilt fra øvrige data og oppbevares innelåst frem til prosjektet avsluttes. Når prosjektet avsluttes vil alle opplysninger om deg, samt transkripsjonene vil bli slettet eller makulert.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra UIT, Harstad har personverntjenestene ved Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør, vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- å be om innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende,
- å få slettet personopplysninger om deg,
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Vi vil gi deg en begrunnelse hvis vi mener at du ikke kan identifiseres, eller at rettighetene ikke kan utøves.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 31. mai.

Funn fra intervju vil være tilgjengelig i vår masteroppgave etter at prosjektet er avsluttet.

Disse vil være anonymisert. Personopplysninger som navn, kontaktopplysninger og lydopptak vil makuleres/ slettes ved prosjektets slutt.

Spørsmål

Hvis du har spørsmål eller vil utøve dine rettigheter, ta kontakt med:

- Studenter: Susanne Ree, sre015@uit.no eller Heidi Mørk, hmo074@uit.no
- Veileder: Hilde Nordahl-Pedersen ved UIT, Harstad. Hilde.nordahl-pedersen@uit.no
Tlf. 77 05 81 07
- Vårt personvernombud: Annikken Steinbakk ved UIT, Harstad.
personvernombud@uit.no Tlf. 77 64 79 52

Hvis du har spørsmål knyttet til Sikts vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt på e-post:

personverntjenester@sikt.no, eller på telefon: 73 98 40 40.

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet: *Leders erfaringer med å rekruttere, motivere og beholde kunnskapsarbeidere i norske distriktskommuner*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

- at Heidi Mørk og Susanne Morales Ree kan gi opplysninger om meg til prosjektet

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

.....

