



uis.no

May Ingunn Helland

## ”Den annens ansikt”

Betydningen av virksomhetens omdømme  
i forbindelse med å rekruttere og beholde  
ansatte og frivillige medarbeidere på sykehjem

Masteroppgave 2010

Masteroppgaven er innlevert som en del av  
Masterstudiet i Endringsledelse ved  
Universitetet i Stavanger

**MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE**

**SEMESTER:**

Høstsemester 2009

---

**TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:**

"Den annens ansikt"

Betydningen av virksomhetens omdømme i forbindelse med å rekruttere og beholde medarbeidere på sykehjem.

---

**FORFATTER:**

May Ingunn Helland

---

**VEILEDER:**

Karl Johan Engelhart Olsen

---

**EMNEORD/STIKKORD:**

Identitet, identifikasjon, merkebygging, motivasjon, omdømme, omdømmebygging, omdømmehåndtering, organisasjonsidentitet, rekruttering, tilhørighet, virksomhetsidentitet, virksomhetskommunikasjon.

---

**SIDETALL:**

82 (inkludert litteraturliste og vedlegg)

---

**STAVANGER, 15. januar 2010**

# Innhold

Sammendrag	6
1 Innledning	7
1.1 Oppgavens tema og formål	7
1.1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling	7
1.1.2 Oppgavens oppbygging	10
1.2 Undersøkelsesenheter	11
1.2.1 Øyane sykehjem	11
1.2.2 Løvåsen sykehjem	11
1.2.3 Ansatte i tall	12
1.2.4 Frivillig arbeid	13
1.2.5 Nettstedene	13
2 Teoretiske perspektiver	15
2.1 Sykehjemmet – en åpen organisasjon	15
2.2 Den konseptuelle foretaksmodellen	16
2.3 Noen sentrale begreper	18
2.3.1 Hva er omdømme?	19
2.3.2 Hva er omdømmehåndtering?	20
2.3.3 Hva er identitet?	21
2.3.4 Hva er sammenhengen mellom omdømme og identitet?	21
2.3.5 Hva er organisatorisk tilhørighet?	23
2.4 Holdninger og forventninger	24
2.4.1 Arbeidstakernes preferanser	24
2.4.2 De frivilliges preferanser	26
2.5 Om visjon og verdier	27
2.6 Om virksomhetskommunikasjon og merkebygging	28
2.6.1 Hva er sammenhengen mellom virksomhetskommunikasjon og omdømme?	30
2.7 Oppsummering av teoribidragene	31
2.8 Forskningsspørsmål	32

<b>3</b>	<b>Design og metoder</b>	<b>33</b>
3.1	<i>Om valg av design</i>	34
3.1.1	Vitenskapsteoretisk ståsted	35
3.1.2	Troverdighetskriterier og utfordringer	36
3.2	<i>Om valg av metode</i>	40
3.2.1	Kort om tilnærmingen	40
3.2.2	Kort om datainnsamlingen	40
3.2.3	Det individuelle, strukturerte intervjuet	41
3.2.4	Enheter og utvalg	41
<b>4</b>	<b>Resultater</b>	<b>43</b>
4.1	<i>Motivasjonsfaktorer</i>	43
4.1.1	De frivilliges motivasjon	43
4.1.2	De ansattes motivasjon	44
4.2	<i>Respondentenes karakteristikk av sykehjemmene</i>	46
4.3	<i>Om stolthet og lojalitet</i>	47
4.4	<i>Om visjon og verdier</i>	48
4.5	<i>Om omdømme</i>	50
4.6	<i>Oppsummering av resultater</i>	51
4.6.1	Hovedtendenser	51
<b>5</b>	<b>Diskusjon</b>	<b>53</b>
5.1	<i>Hva er viktige motivasjonsfaktorer for ansatte og frivillige medarbeidere på sykehjem?</i>	54
5.1.1	Om motivasjon og omdømme	54
5.1.2	Om motivasjon og identitet	56
5.2	<i>Hvilke særtrekk ved sykehjemmet framheves spesielt av ansatte og frivillige medarbeidere?</i>	57
5.3	<i>Hva knytter ansatte og frivillige medarbeidere til sykehjemmet?</i>	60
5.4	<i>Hva betyr sykehjemmets visjon og verdier for ansatte og frivillige medarbeidere?</i>	63
5.5	<i>Perspektivet utvides</i>	64

5.5.1	Hva forteller virksomheten?-----	65
5.6	<i>Oppsummering</i> -----	69
6	<b>Konklusjon</b> -----	71
6.1	<i>Noen avsluttende betraktninger</i> -----	72
7	<b>Referanser</b> -----	75
	<b>Vedlegg</b> -----	78
1	<i>Intervjuguide</i> -----	78
2	<i>Faste svaralternativer til spørsmål 2 i intervjuguiden</i> -----	81
3	<i>Sykehjemmenes verdsett</i> -----	82

## Sammendrag

Oppgaven omhandler omdømme, identitet og tilhørighet blant medarbeidere på sykehjem. I en tid da kommunesektoren står foran store omsorgsutfordringer, trekkes omdømmeperspektivet inn i den offentlige debatten, og blir diskutert som et tiltak på linje med mer tradisjonelle løsninger for rekruttering. Hensikten med undersøkelsen som ligger til grunn, er dermed å få innsikt i betydningen av omdømme som virkemiddel i kampen om ressursene. I denne forbindelsen dreier det seg om både lønnet arbeidskraft og de ressursene som frivillige medarbeidere representerer.

Metoden er det kvalitative intervjuet. Til sammen seksten respondenter på to forskjellige sykehjem er intervjuet for å belyse følgende problemstilling: ”Betydningen av virksomhetens omdømme i forbindelse med å rekruttere og beholde ansatte og frivillige medarbeidere på sykehjem”.

Hovedfunnene viste at de ansatte oppga virksomhetens omdømme som en viktig motivasjonsfaktor for å begynne å arbeide på sykehjemmene. Samarbeid og kommunikasjon med kolleger, arbeidsoppgavene i seg selv og medvirkning og innflytelse ble oppgitt som de viktigste grunnene til å bli værende i jobben. De frivillige medarbeiderne oppga på sin side egen nytte som den viktigste grunnen for å begynne, mens det i tillegg ble lagt vekt på betydningen av sosial kontakt og hygge og det å kunne hjelpe andre for å fortsette.

Undersøkelsen påviste store forskjeller mellom virksomhetene, med til dels motstridende svar. I oppgaven diskuteres dette faktum opp mot medarbeidernes identifikasjon og virksomhetenes kommunikasjon, og det blir antydning en sammenheng som krever nye studier for å befestes. Imidlertid bekrefter både teori og empiri betydningen av virksomhetens identitet, og peker mot samme konklusjon: Identiteten er grunnleggende for virksomhetens omdømme. En tydelig kommunisert, positiv virksomhetsidentitet som interessentene kan støtte opp om, er viktig for et positivt omdømme, og i neste omgang for rekruttering. Med hensyn til stabilitet, er organisasjonsidentiteten viktigere, dvs. hvordan medlemmene oppfatter organisasjonen og i hvilken grad de kan identifisere seg med den. Slik har omdømmet betydning for å beholde medarbeiderne, i kraft av å være uttrykk for en positiv organisasjonsidentitet. Nærmere kjernen i spørsmålet problemstillingen reiser, er det ikke mulig å komme med oppgavens innfallsvinkel.

# 1 Innledning

## 1.1 Oppgavens tema og formål

Denne oppgaven handler om omdømme, identitet og tilhørighet blant medarbeidere på sykehjem. Hensikten med undersøkelsen som ligger til grunn, er å få innsikt i betydningen av omdømme som virkemiddel i kampen om ressursene. I denne forbindelsen dreier det seg både om lønnet arbeidskraft og de ressursene som frivillige medarbeidere representerer. Empirien er hentet fra to forskjellige virksomheter i to forskjellige byer, henholdsvis Løvåsen sykehjem i Bergen og Øyane sykehjem i Stavanger.

### 1.1.1 Bakgrunn for valg av tema og problemstilling

Arbeidet med oppgaven har foregått i løpet av vår og høst 2009, i en tid da sykehjemmene står overfor store utfordringer med hensyn til rekruttering av helsepersonell. Våren 2009 befinner de kommunale sykehjemmene i Stavanger seg i en situasjon der de driftes normalt, men må ta i bruk vikarbyråer og innleid arbeidskraft for å få det til. I Rogaland tar én av 30 ungdommer helsefaglig utdanning, mens det på nasjonalt plan er utregnet at én av fem må velge helsefag for at det skal være nok helsepersonell i et 10-15 års perspektiv. Et av de viktigste tiltakene for å snu trenden, er i følge personaldirektør Olve Molvik å bedre omdømmet til kommunens helsetjeneste: "Vi har hatt undersøkelser som viser at trivselen er høy blant de ansatte, og dette må vi formidle bedre" (Askeland & Ihme, 2009, s. 36). Framover i tid, vil bakteppet ha flere nyanser enn knapphet på omsorgsytere, selv om dette i følge St.meld.nr. 25 (2005-2006) er en av våre viktigste omsorgsutfordringer. Meldingen beskriver behovsvekst som følge av et økende antall eldre, noe som etter hvert vil kreve utbygging av kapasitet og økt kompetanse (Helse- og omsorgsdepartementet, 2006). Samtidig vil antallet alderspensjonister *per* yrkesaktiv person øke, og dermed påvirke både pensjonsutbetalingene og utgiftene til helse- og sosialsektoren. Myndighetenes strategi er å utnytte ressursene bedre: "Fornyning av offentlig sektor må skje ved innovasjon, det vil si ved at man jobber smartere, og ikke bare ved at de store oppgavene tilføres mer ressurser og mer arbeidskraft" (Nærings- og handelsdepartementet, 2008, kapittel 8).

Hvor fører så dette hen? Hvis prognosene slår til, vil en voksende og mer kompetansekrevende pasientgruppe ivaretas av stadig færre helse- og omsorgsarbeidere med

de samme ressursene som i dag, samtidig som de skal ”jobbe smartere” for å imøtekomme nye og flere krav fra myndighetene. Og tidsperspektivet? Regjeringen har anslått den største behovsveksten til å komme rundt 2020, og vil bruke tida til å forberede og gradvis utbygge tjenestetilbudet, eksempelvis i form av utdanning og rekruttering av helse- og sosialpersonell (Helse- og omsorgsdepartementet, 2006). Det store spørsmålet blir da hvordan en skal få ungdommen interessert i å velge omsorgsyrker på slike betingelser, og hvordan en i neste omgang skal få helsefagarbeideren eller sykepleieren til å bli værende i jobbene sine.

Econrapport 2008-128 beskriver samfunnsmessige forhold som kan skape eller dempe rekrutteringsutfordringene i kommunesektoren, bl.a. lønn, oppfatning av arbeidsbelastninger i yrkene, karrieremuligheter og muligheter til faglig utvikling. Yrkenes og utdanningenes status drøftes, og det hevdes at anseelsen reflekterer hvordan de faktiske arbeidsbetingelsene oppfattes av både ungdom og andre. Forestillinger om lav lønn, belastende og/eller lite utviklende arbeidsforhold reduserer interessen for å utdanne seg til eller arbeide i kommunesektoren. Rapporten trekker fram to viktige hovedområder med tanke på å utvikle attraktive arbeidsplasser, nemlig lærings- og utviklingsmuligheter og god ledelse og organisering (Econ, 2008, s. 3). Betydningen av ledelse og organisering i sykehjem er tidligere understreket fra annet forskerhold: ”For å framstå som unike og attraktive sykehjem for pasienter og ansatte, ser det ut som kjernebegrepene undervisning, fagutvikling og forskning ikke er tilstrekkelige. Det kommer frem et behov for tydelig ledelse og organisering” (Aase, 2003, s. vii). Disse faktorene skal ikke på noen måte undervurderes. Når likevel fokuset flyttes, er det med følgende begrunnelse:

I en situasjon med knapphet på arbeidskraft, vil fokus på ”fleksibel” og moderne organisering være viktig. Dette gir imidlertid ikke grunnlag for varige fortrinn i kampen om arbeidskraften. Ut fra tilnærminger som vektlegger identitet og omdømme utvides perspektivet (Nesheim, 2006, s. viii).

Mens Aase (2003) framhever betydningen av ledelse og organisering, mener Nesheim (2006) dette ikke er tilstrekkelig, og vektlegger identitet og omdømmeperspektivet. Både personaldirektør Molvik og Econrapporten er inne på det samme. Omdømme er blitt et tema i forskning, samfunnsdebatt og politikk. Et eksempel på det siste er regjeringens nettportal [stedsutvikling.no](http://stedsutvikling.no), der profilering og omdømme behandles som et spesielt tema ([regjeringen.no](http://regjeringen.no), 2008). Identitet og omdømme er også nevnt som et av satsingsområdene i



Kommunenes Sentralforbunds (KS´) arbeidsgiverstrategi mot 2020 (Kommunenes Sentralforbund, 2007).

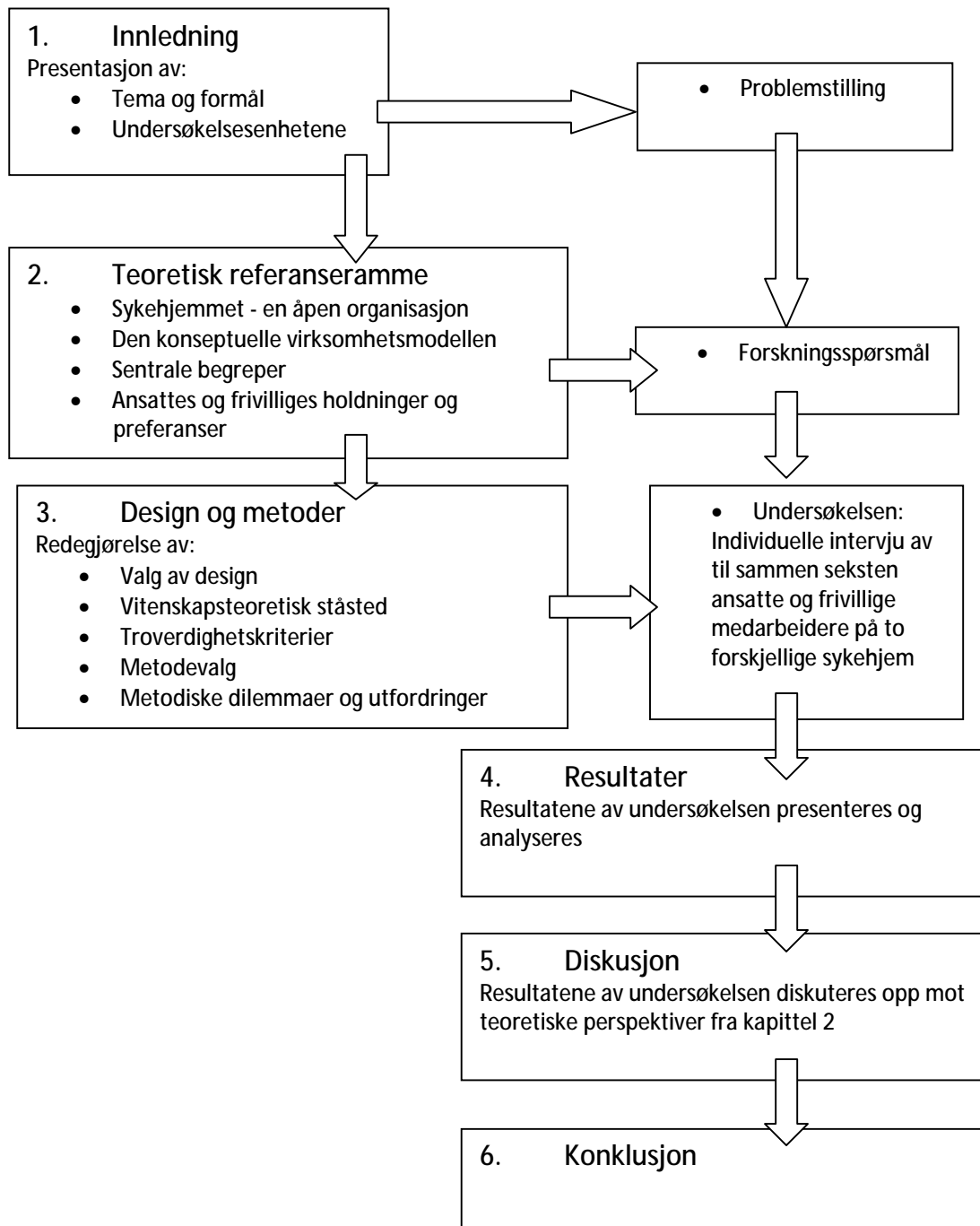
Vektleggingen av omdømmeperspektivet slik Nesheim (2006) beskriver det, åpner for en annen interessant innfallsvinkel i forhold til problemstillingen. Utgangspunktet var kampen om ressursene, der identitet og omdømme blir viktige konkurransefortrinn og posisjonerer organisasjonen overfor aktørene. Og aktørene, eller virksomhetens interessenter, er langt flere enn lønnsinntakene. For eksempel utgjør de frivillige medarbeiderne en stor og viktig del av Øyane sykehjems identitet og ressurser, som beskrevet under punkt 1.2.1. Undersøkes deres motiver på lik linje med de ansattes, vil det mest sannsynlig forekomme svar som støtter opp om de ansattes syn. Vi berører allmennmenneskelige, overordnede faktorer, noe som skulle tilsi gyldighet på tvers av hvem en er og hva en gjør i en organisasjon. Men her er likevel et usikkerhetsmoment, og i motsatt fall vil svarene utdype og utfylle problemstillingen. Det er i korthet bakgrunnen for å trekke frivillige medarbeidere med i undersøkelsen, selv når det innledningsvis er tegnet et bakteppe som skulle tilsi fullt fokus på de ansatte.

På bakgrunn av det samfunnsmessige bildet skissert ovenfor, er det valgt følgende problemstilling for undersøkelsen:

- Betydningen av virksomhetens omdømme i forbindelse med å rekruttere og beholde ansatte og frivillige medarbeidere på sykehjem.

Før de to undersøkelsesenheter presenteres nærmere under punkt 1.2, følger en skjematisk oversikt over oppgavens oppbygging.

## 1.1.2 Oppgavens oppbygging



Figur 1.1 Blokkdiagram av oppgavens oppbygging

## 1.2 Undersøkelsesenheterne

Undersøkelsesenheterne er Øyane sykehjem i Stavanger og Løvåsen sykehjem i Bergen. Respondentene er henholdsvis fire ansatte og fem frivillige fra Øyane og fire ansatte og tre frivillige fra Løvåsen. Det skal nevnes spesielt at intervjuer har sitt daglige arbeid på Øyane sykehjem, og dermed er kollega og samarbeidspartner med respondentene der. Om og i hvilken grad det har påvirket undersøkelsen, diskuteres i metodekapittelet. I punktene nedenfor gis en kort presentasjon av sykehjemmene.

### 1.2.1 Øyane sykehjem

Øyane sykehjem er et privat eid og drevet sykehjem, beliggende i Hundvåg bydel i Stavanger kommune. Sykehjemmet har 58 sengeplasser og et dagsenter med plass til 13 brukere pr. dag.



*Illustrasjon 1.1      Logo Øyane sykehjem*

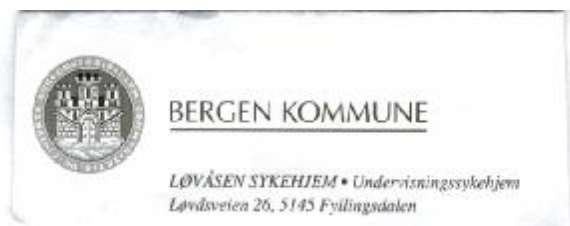
Øyanes historie er litt spesiell, fordi det var husmorlagene i bydelen som i sin tid tok initiativ til å bygge sykehjemmet. Med stort engasjement og god støtte i lokalbefolkningen, drev de hele prosessen fra ideen ble lansert i 1973 fram til åpningen i 1980 (Stiftelsen, 2000). Samspillet med bydelen lever i høyeste grad fremdeles, blant annet gjennom et stort antall frivillige medarbeidere. Øyane legger nettopp vekt på historien og samarbeidet med lokalmiljøet i sin egen presentasjon på nettsidene. Andre store satsingsområder er kompetanse, HMS og kvalitetsarbeid. I 2006 ble Øyane sykehjem ISO<sup>1</sup> sertifisert, som det første sykehjemmet i Norge (Øyane sykehjem, 2009).

### 1.2.2 Løvåsen sykehjem

Løvåsen sykehjem ligger i Fyllingsdalen i Bergen, og er med sine 180 plasser Norges største kommunale sykehjem. Det åpnet som Fyllingsdalen sykehjem 1976, men skiftet navn i forbindelse med flytting til nye, moderne lokaler i 2006.

---

<sup>1</sup> ISO står for Internasjonal Organization for Standardization, og er en internasjonal standard for kvalitetssikring og ledelse



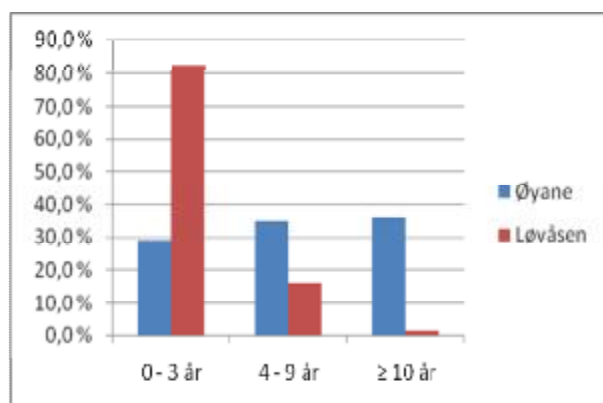
Illustrasjon 1.2 Logo, Løvåsen sykehjem

Sykehjemmet er hovedundervisningssykehjem for Helseregion Vest, og har en egen seksjon for forskning og fagutvikling. Det er dette siste sykehjemmet framhever som sitt spesielle satsingsområde på nettsidene (Vik, 2008). I 2009 ble Løvåsen tildelt Mangfoldprisen av Bergen kommune, for sitt mangeårige arbeid for rekruttering av flerkulturelle (Evensen, 2009).

### 1.2.3 Ansatte i tall

Målt i antall medarbeidere, er Løvåsen tre ganger så stort som Øyane, med 300 ansatte mot Øyanes 100. Målt i antall stillinger, blir forholdet omtrent likt, med 180 stillinger mot 58 (Øyane sykehjem, 2009 og Vik, 2008).

Figuren nedenfor viser lengde på ansettelse prosentvis fordelt på antall personer i de to virksomhetene. Her er store forskjeller. På Løvåsen er hele 82 % av personalet ansatt i løpet av de tre siste årene, mens kun 1,5 % har vært ansatt i 10 år eller mer (virksomhetsleder Løvåsen, pers. komm. 29.10.09). Øyanes ansatte fordeler seg jevnere på de samme kategoriene, med henholdsvis 29 % og 36 % (kontorkonsulent Øyane, pers. komm. 22.11.09).



Figur 1.2 Ansettelsesforholdets lengde, prosentvis fordeling

## 1.2.4 Frivillig arbeid

Frivillig arbeid har vært et av Øyanes sykehjems satsingsområder gjennom flere år, og virksomheten har hatt frivillighetskoordinator i 75 % stilling siden 1998. Antallet frivillige har holdt seg stabilt lenge, til enhver tid er det registrert 60 -70 frivillige medarbeidere på sykehjemmet (Øyane sykehjem, 2009). Løvåsen startet prosjektet ”Frivillighetsarbeid i sykehjem” da de kom inn i nytt bygg i 2006. Pr. oktober 2009 har de 20 frivillige. De har ikke egen frivillighetskoordinator, men aktivitetene har dette som sitt spesielle ansvarsområde (ledende aktivitetør Løvåsen, pers. komm. 30.10.09). Den typiske frivillige på begge stedene er kvinnelige pensjonister. På Løvåsen tilhører halvparten aldersgruppen 70-79 år, mens på Øyane er det flest frivillige i alderen 60-70. Tabell 1.1 viser hvor lenge de frivillige medarbeiderne har vært engasjert på de forskjellige stedene.

*Tabell 1.1 Lengde på tilknytning, frivillige medarbeidere, etter led.aktivitetør Løvåsen, pers. komm. 30.10.09; Helland, 2009)*

	Øyane	Løvåsen
0 – 3 år	15	9
4 – 9 år	3	39
≥ 10 år	4	13
Sum frivillige	20	64

## 1.2.5 Nettstedene

I den skriftlige delen av presentasjonen, er nettstedene brukt som referanse i forhold til hva virksomhetene selv vektlegger og beskriver. Men hva forteller inntrykket nettstedene gir i seg selv? Her sluttet ringen, ved å presentere de to sykehjemmene gjennom tilfeldige skjermdump, foretatt 20.11.2009.

Øyane sykehjem presenterer seg gjennom aktiviteter. På forsiden er det viet størst plass til ”Det skjer på Øyane!”, en spalte som oppdateres kontinuerlig. Vil man vite mer om sykehjemmet, om tilbud og arbeidsforhold, kan man klikke seg inn ved hjelp av fanene øverst på siden. Det er også lagt en lenke til kvalitetssystemet på forsiden, med lett tilgjengelighet for ansatte. Videre er det lenker til de siste utgavene av Øyane Kontakt, sykehjemmets interne avis, som kommer ut både på nett og i papirform annenhver måned.

Løvåsen sykehjem presenterer seg som et ”ressurscenter i vest”, med henvisning til sin status som undervisningssykehjem. Siden består ellers av generelle opplysninger om beliggenhet, tilbud og aktiviteter, kompetanse og satsingsområder. Via lenken ”eksterne nettsider”, kommer man til sidene for undervisningssykehjemmene i Norge, som Løvåsen er en del av.

Nettsidene er en del av sykehjemmenes kommunikasjon, både internt og eksternt.

I teoridelen vises det til Apeland (2007, s. 36) som hevder at virksomhetens kommunikasjon er en av fire faktorer som påvirker omdømmet, og stiller spørsmålet: ”Hva forteller virksomheten?” Dette spørsmålet tas opp igjen under diskusjonen i kapittel 5.



Illustrasjon 1.3 Skjermdump, Øyane sykehjem, 20.11.2009



Illustrasjon 1.4 Skjermdump, Løvåsen sykehjem, 20.11.2009

## 2 Teoretiske perspektiver

### 2.1 Sykehjemmet – en åpen organisasjon

I følge Scott (1992, ref. i Busch, Johnsen, Vanebo & Valstad, 2007) kan organisasjoner betraktes som a) rasjonelle systemer der strukturene rettes mot realisering av spesifiserte mål, som b) naturlige systemer med organiske enheter bygget på felles interesser eller som c) åpne systemer i gjensidig avhengige aktiviteter konstituert av omgivelsene. Det er det siste ståstedet - det åpne systemperspektivet - som er lagt til grunn for denne oppgaven. Forfatterens logikk følges litt videre. Innenfor det åpne systemperspektivet går det et skille mellom et funksjonalistisk perspektiv med rasjonelle modeller og det fortolkende perspektivet, som vektlegger prosesser. I det funksjonalistiske verdensbildet eksisterer organisasjonen i et instrumentelt forhold til sine omgivelser, og organisatoriske handlinger skjer gjennom spesifiserte prosedyrer "for å få ting gjort" (ibid.). I det fortolkende bildet utvikles organisasjonen gjennom kontinuerlige prosesser og er i liten grad styrt av rasjonelle beslutninger. Her utfordres forutsetningen om organisasjoner som rasjonelle systemer og fokuset flyttes fra organisasjon til organisering. Organisasjonens strategi kan ut fra dette synet betraktes som et mønster som vokser fram gjennom tilpasning til omgivelsene, mer enn som rasjonelle handlinger mot bestemte mål.

I sitt syn på endringsledelse legger Busch et al. (2007) vekt på et kombinasjonsperspektiv, der de forsøker å trekke på viktige bidrag fra begge retningene: "Med ledelse av endringer forstår vi en kombinasjon av nødvendig tilpasning som følge av uforutsette krav utenfra, og ønskede, aktive utviklinger basert på organisasjonens egne, interne krefter" (ibid., s. 20). Dette ståstedet blir også oppgavens utgangspunkt. En vektlegging av omdømme i arbeidsgiverstrategien forklares ut fra kampen om arbeidskraften og presenteres som et innsatsområde for arbeidsgiverne. Samtidig er omdømmehåndtering en utviklingstrend, der stadig flere har forståelse for at systematisk påvirkning av omgivelsenes oppfatninger av organisasjonen er et viktig element i rasjonell virksomhetsstyring (Røvik, 2007). Et sitat fra "Stolt og unik", KS' arbeidsgiverstrategi mot 2020, kan illustrere at kombinasjonsperspektivet også har et liv utenfor ledelseslitteraturen: "Mens omfattende planverk tidligere var et kjennetegn på den proaktive kommunen, er en liten kjerne av planer koblet med beredskap for

samarbeidsmuligheter med omgivelsene i ferd med å bli et nytt ideal” (Kommunenes Sentralforbund, 2007, s.12).

Busch et al. (2007) presenterer en konseptuell modell for endringsledelse. De tar utgangspunkt i foretaksmodellen med fire delsystemer, slik den blant annet er beskrevet i Busch, Johnsen & Vanebo (2003). Modellen viser de ulike delsystemene avgjørende for en endringsprosess. For eksempel er verdiutviklingsprosessen et tema i den avsluttende diskusjonen i oppgavens kapittel 5. Denne prosessen foregår etter Busch et al. (2007) i det indre delsystemet, nærmere bestemt i koplingen mellom koalisjonssystemet og atferdssystemet, jf. figur 2.1. I møte mellom den reelle kulturen og den ønskede kulturen tilpasses forventninger og skapes utvikling. Med tanke på det åpne perspektivet, der organisasjonen betraktes som et system av gjensidig avhengige aktiviteter, kan det være hensiktsmessig å benytte den konseptuelle modellen i oppgaven. Modellen blir en inngangsport til beskrivelsen av undersøkelsesenheter og et orienteringspunkt i det påfølgende arbeidet. I neste avsnitt blir modellen presentert, sett i sammenheng med de ulike temaene undersøkelsen belyser.

## *2.2 Den konseptuelle foretaksmodellen*

Den konseptuelle foretaksmodellen er en forklaringsmodell, her tatt inn for å se temaet og den forestående undersøkelsen i et overordnet perspektiv. Figur 2.1 presenterer modellen etter Busch et al. (2007), samtidig som den aktuelle situasjonen er plassert inn.

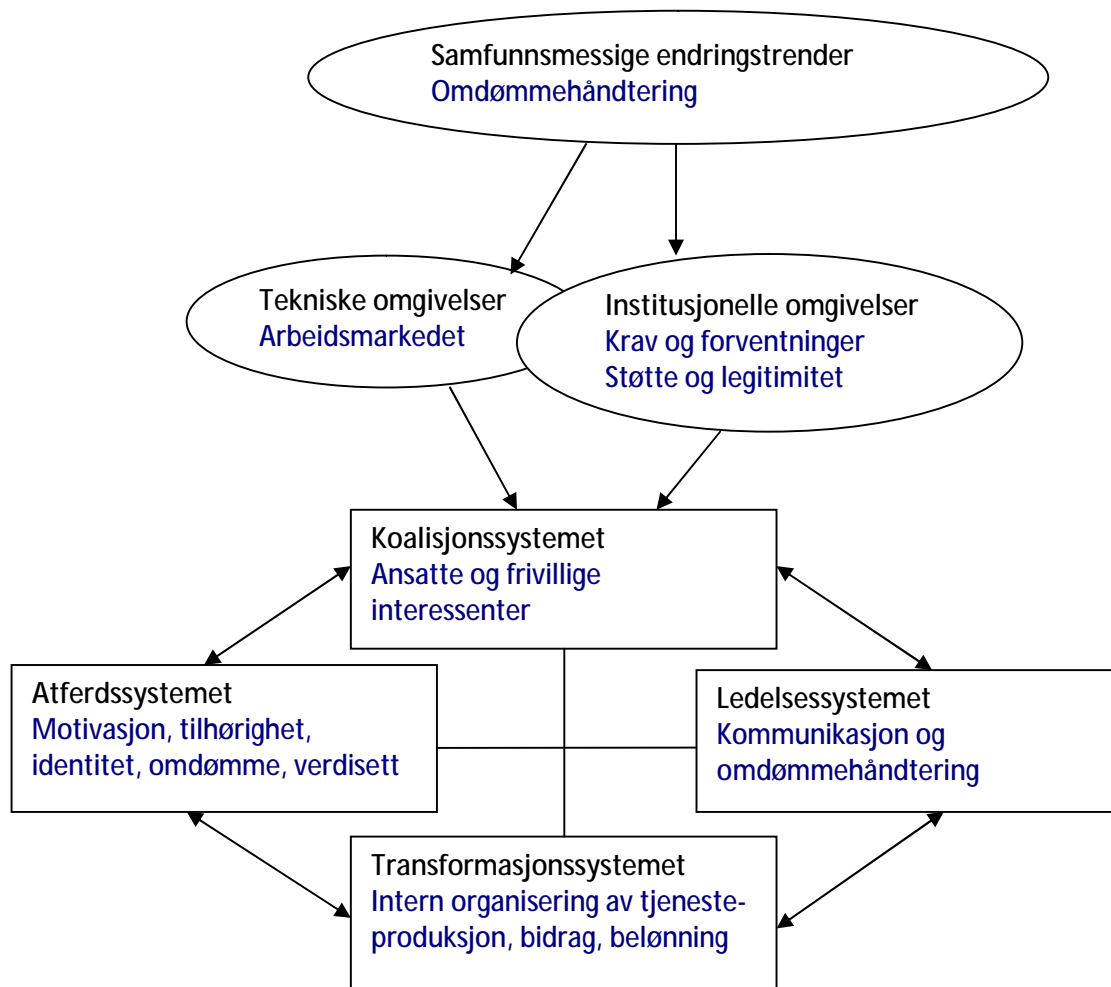
*Samfunnsmessige endringstrekk* defineres som tunge utviklingstrekk som den enkelte organisasjon i liten grad kan påvirke. I følge Røvik (2007) er omdømmehåndtering definert som en slik idéstrøm i vår tid. I oppgaven behandles dette i sammenheng med virksomhetens kommunikasjon.

*Tekniske omgivelser* defineres som den del av omgivelsene som er nødvendig for at organisasjonen skal kunne ivareta sin produksjon av varer og tjenester, eksempelvis arbeidsmarkedet, kapitalmarkedet, leverandørmarkedet og kundemarkedet. I oppgaven forklares valg av arbeidsgiverstrategi med situasjonen på arbeidsmarkedet.

*Institusjonelle omgivelser* defineres som krav og forventninger som organisasjonen må tilpasse seg for å oppnå støtte og legitimitet. Det dreier seg om normer og verdier, lover og regler og generelle forventninger til standarder. I denne sammenhengen vises det til at omdømme er satt på dagsorden i samfunnsdebatt og politikk. Sykehjemmenes verdisett er et



tema i undersøkelsen. De kan blant annet betraktes som uttrykk for virksomhetenes ønske om å skape legitimitet.



Figur 2.1 Undersøkelsens tema og berøringspunkter i lys av den konseptuelle virksomhetsmodellen, etter Busch et al. (2007)

Tabell 2.1 er hentet fra Busch et al. (2007), og viser hvordan ulike organisasjoner påvirkes av endringskrefter i omgivelsene. Her er det sannsynlig at sykehjem, i samme grad som sykehus og banker, vil la seg sterkt influere av både tekniske og institusjonelle forhold.

Tabell 2.1 Eksempler på organisasjoner som i sterkere eller svakere grad er påvirket av tekniske og institusjonelle omgivelser, etter Busch et al. (2007)

		Institusjonelle omgivelser	
		Sterkere påvirkning	Svakere påvirkning
Tekniske omgivelser	Sterkere påvirkning	Sykehus Banker	Industribedrifter
	Svakere påvirkning	Kirker Skoler	Restauranter Helseklubber

Ifølge definisjonen av endringsledelse i punkt 2.1, styres en organisasjon ikke bare av ytre krefter alene, også interne forhold utgjør en betydelig endringskraft. Etter modellen finnes de indre kreftene i fire delsystemer:

*Koalisjonssystemet* representerer sammensetningen av organisasjonens interessenter. For sykehjemmenes vedkommende er det for eksempel: Eiere, bransjen, offentlige myndigheter, interesseorganisasjoner, lokalsamfunn, ledelse, ansatte, brukere/ beboere, pårørende, leverandører og andre eksterne samarbeidspartnere. I tillegg til forholdet til de aktive interessentene, finner vi også koplingen mellom organisasjonen og de tekniske og institusjonelle omgivelsene her. I undersøkelsen er det valgt å fokusere på to forskjellige interessentgrupper, nemlig ansatte og frivillige medarbeidere

*Atferdssystemet* er kultursystemet, representert av de menneskene som er involvert i virksomheten. Deres kunnskaper, motivasjon, følelser, holdninger og verdier, etc. vil i i stor grad påvirke de andre delsystemene. Undersøkelsens fokus ligger her, gjennom intervjuer med ansatte og frivillige medarbeidere i to virksomheter.

*Transformasjonssystemet* skal produsere belønningene, i form av utbetaling av lønninger, produksjon av tjenester, betaling for leveranser, etc. Det mest synlige transformasjonssystemet i undersøkelsens kontekst er rettet mot tjenesteproduksjonen, men i prinsippet er det et transformasjonssystem til hver interessentgruppe. I undersøkelsen diskuteres de ansattes og frivilliges syn på bidrag og belønninger i dette systemet.

*Ledelsessystemet* skal sette mål for de tre andre systemene og legge opp til løsninger gjennom interaksjonsprosesser. Dette er i tråd med forfatterens definisjon av ledelse som "et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker" (ibid., s. 27). Det er også verdt å merke seg forfatterens syn på ledelse som en funksjon som kan utøves av alle individene som er tilstede i en organisasjon. For Busch et al. (2007) er lederatferd en selvstendig menneskelig atferdsform. Virksomhetenes kommunikasjon og omdømmehåndtering diskuteres i oppgaven, her plassert inn under ledelsessystemet.

### 2.3 Noen sentrale begreper

I tillegg til omdømme, trekkes begrepene identitet og tilhørighet inn i diskusjonen. Ved nærmere studier av litteraturen, påtreffes de to siste termene i flere sammenhenger, og det blir tydelig at begrepene er nær knyttet til hverandre og til omdømmebegrepet. Perspektiver på visjon og verdier blir deretter gjennomgått, før virksomhetskommunikasjon og merkebygging tas inn helt tilslutt. Teorigjennomgangen skal fungere som et bakteppe for undersøkelsen.

Her er det ikke snakk om noen fullstendig redegjørelse, men kun om å formidle innsikt som har betydning for oppgavens perspektiv.

### **2.3.1 Hva er omdømme?**

En virksomhets omdømme har direkte innvirkning på rekruttering, på hvilke kunder, eller i vår sammenheng brukere, som vil velge tjenestene og på ressursallokering fra myndighetenes side (Johannessen, Olaisen & Olsen, 2009, s.12). Videre har det en positiv effekt på mediedekning og ansattes ønske om å bli værende i organisasjonen (Kvåle & Wæraas, 2006). Det er dermed lett å se at et godt omdømme blir et viktig konkurransefortrinn, og at omdømmebygging kan være et tiltak i forhold til kampen om arbeidskraften i offentlig sektor, slik personaldirektøren i Stavanger kommune hevder innledningsvis. Brønn & Ihlen (2009) beskriver omdømme som en verdi virksomheten bør hegne om, og argumenterer for at et godt omdømme er en av de viktigste immaterielle ressursene en organisasjon kan ha.

Hvordan skal selve begrepet omdømme forstås og defineres? Moldenæs (2007) forklarer at omdømme handler om en forestilling eller et bilde som bekreftes, justeres og utfordres i møte med andre. Et sykehjems omdømme baseres med andre ord på andres meninger, på andres bilder av hva sykehjemmet er og hva det står for. Dette synet er i tråd med Brønn & Ihlen (2009, s.14), som innledningsvis definerer omdømme som ”omgivelsenes oppfatning av en organisasjon over tid”. Senere henviser de til forskningslitteraturen, der det etter deres syn er liten enighet om hvordan man skal forstå begrepet. Selv trekker de fram følgende definisjon: ”Observatørers kollektive vurdering av en virksomhet basert på oppfatningen av de økonomiske, sosiale og miljømessige konsekvensene virksomheten har over tid.” (Barnett m.fl., 2006, ref. i Brønn & Ihlen, 2009, s. 82). Videre påpeker de at omdømme er noe en organisasjon gjør seg fortjent til. Omdømme er med andre ord en sosialt skapt størrelse utenfor virksomheten. Forfatterne gjør også et poeng av at når omverdenen ”eier” omdømme som størrelse, medfører det at virksomheten ikke kan styre omdømmet sitt, kun påvirke det indirekte.

Hva påvirker så omdømmet? På samme måte som det hersker uenighet blant teoretikerne om definisjonen av omdømmebegrepet, er det like store forskjeller i synet på hva som påvirker omdømmet. Det de fleste imidlertid kan enes om, er at en organisasjons omdømme formes over tid, og påvirkes av hva den har gjort og hvordan den har opptrådt (ibid).

Apeland (2007, s. 36) er også opptatt av at omgivelsene eier omdømmet, og trekker fram fire hovedelementer: Egne opplevelser, hva andre sier, virksomhetens kommunikasjon og medieomtale. Det tredje punktet, om virksomhetens kommunikasjon, omhandler omdømmehåndtering, identifisert av Røvik (2007) som en av vår tids store hovedtrender innen organisasjonstenkningen. Begrepet krever av den grunn en nærmere redegjørelse.

### **2.3.2 Hva er omdømmehåndtering?**

Røvik (2007) beskriver omdømmehåndtering som den aktive forvaltningen av omdømmet. Han definerer begrepet som "... tiltak rettet inn mot bevisst, planmessig presentasjon av en organisasjon overfor relevante aktørgrupper i omgivelsene, med sikte på å styrke disses oppfatninger av, og tillit til organisasjonen" (ibid., s. 196). Merkevarebygging, kommunikasjonsstrategier og design av visuelle uttrykk og symboler er elementer som inngår i denne idéstrømmen. Fellesnevneren er det ekspressive aspektet, der organisasjonen skal presenteres på mest mulig fordelaktig måte. "Ein må vise seg fram som ei åpen, transparent og sosialt ansvarleg verksemd" (Kvåle & Wæraas, 2006, s. 117). Moldenæs (2007) er inne på det samme, når hun hevder at "verbal kommunikasjon og visuelle symboler er særlig viktige virkemidler i omdømmebyggingsøyemed. Produkter og handlinger må synliggjøres og støttes opp om med verbale og visuelle symboler" (ibid., s. 4).

Spesielt to faktorer medvirker til at omdømmehåndtering omfatter noe langt mer enn det tradisjonelle markedsføringsbegrepet. For det første, påpeker Røvik (2007), har vi har å gjøre med flere aktørgrupper som sammen skaper organisasjonens omdømme, og omdømmet må i neste omgang håndteres i forhold til alle disse. For det andre, er det snakk om noe mer enn bare prisen og kvaliteten på tjenestene. I bedømmingen av omdømmet inngår også vurderinger om organisasjonen lever opp til samfunnsmessige normer og etterlever lover og regler. Det handler om graden av akseptasjon og tillit i omgivelsene, om organisasjonens legitimitet. Sagt på en annen måte: "Et godt omdømme er en indikator på legitimitet" (Brønn & Ihlen, 2009, s. 81).

Røvik (2007) viser til hvordan omdømmeorienteringen har nedfelt og forankret seg i Telenor og Posten, med bl.a. nye organisatoriske enheter, nye stillingstyper og inntak av personell med spesialkunnskap om feltet. Det kan videre vises til Kommunenes Sentralforbund (2007), som gjør omdømme til et satsingsområde i arbeidsgiverstrategien, noe som var foranledningen til undersøkelsen på sykehjemmene. Røvik (2007) poengterer at slett ikke alle

organisasjoner driver omdømmehåndtering. Den diskusjonen skal få ligge her, men tråden blir tatt opp igjen i drøftingen, der det belyses at de to enhetene har svært forskjellige visuelle uttrykk og vektlegging av sin kommunikasjon via nettsidene.

### **2.3.3 Hva er identitet?**

Identitet er svaret på hvem en er, skriver Kvåle & Wæraas (2006, s. 13.), og beskriver begrepet som ”særegne, ibuande og varige eigenskapar som skil eit individ eller ein eining frå andre”. Går vi til begrepet organisatorisk identitet, ser vi at dette også handler om sentrale, distinkte og varige egenskaper ved en virksomhet (Albert og Whetten, 1985; Kvåle & Wæraas, 2006; Brønn & Ihlen, 2009). I denne sammenhengen vil det si: Det unike, det som skiller en organisasjon fra en annen, det som kan posisjonere organisasjonen overfor aktørene og skape konkurransefortrinn.

Christensen & Morsing (2005) trekker virksomhetens kommunikasjon inn i diskusjonen. I en branding- eller merkevareprosess, betraktes identiteten som synonymt med den profilen som fremelskes. Men påpeker forfatterne, i dag ser vi stigende grad forsøk på å rotfeste denne profilen i noe essensielt, slik at kommunikasjonen i neste omgang springer ut av virksomhetens ”personlighet”. Da er vi igjen tilbake til de unike egenskapene ved virksomheten, slik organisatorisk identitet er beskrevet ovenfor.

Punkt 2.3.2 berørte forholdet mellom omdømme og legitimitet. Identitetsspørsmål (dvs. hvem organisasjonen er), er grunnleggende for legitimiteten til organisasjonen. Svaret på hvem organisasjonen er, må også gi aksept og anerkjennelse i de sosiale omgivelsene. Ved siden av å formidle attraktive egenskaper overfor omgivelsene, er en sentral del av identitetsutvikling i dag å skape samsvar mellom de indre karaktertrekkene og verdier og normer i omgivelsene (Kvåle & Wæraas, 2009). Slik ses en sammenheng mellom identitetsutvikling og omdømmehåndtering, noe som utdypes videre i neste punkt.

### **2.3.4 Hva er sammenhengen mellom omdømme og identitet?**

”Virksomhedens identitet verificeres – bekräftes, justeres og udfordres – i mødet med omverdenen, i den ”andens” blik”. Slik knytter Christensen & Morsing (2005, s. 62) begrepene identitet og omdømme sammen.

Et godt omdømme er verdifullt, sjeldent og kan ikke imiteres, ifølge Brønn & Ihlen (2009). Ovenfor ble det slått fast identiteten gjenspeiler det unike og sentrale ved en organisasjon.

Brønn & Ihlen (2009) skiller mellom organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet: Organisasjonsidentiteten er svaret på spørsmålet om hvem vi er som organisasjon. Her er fokuset hovedsakelig internt, og handler om medlemmenes oppfatninger. Organisasjonsidentiteten er viktig, fordi den tiltrekker seg personer som føler de har noe tilfelles med organisasjonen, den former medlemmenes virkelighetsoppfatning og engasjement og skaper en opplevelse av mening og tilhørighet. Virksomhetsidentitet er mer eksternt rettet, og dreier seg om hvordan organisasjonsidentiteten presenteres eksternt, dvs. hvem og hva vi forteller andre at vi er. Tidligere i dette kapitlet er det argumentert for at omdømme som størrelse kun kan påvirkes indirekte, dvs. omgivelsenes *oppfatning* av hva og hvem organisasjonen er kan påvirkes indirekte gjennom å få fram identiteten. Kort sagt: Identiteten blir utgangspunktet for å oppnå høy symbolsk verdi for organisasjonen. I den grad identiteten symboliserer noe positivt og attraktivt for omgivelsene, vil symbolverdien være sterk. Det er tydelig at en organisasjons identitet og omdømme går hånd i hånd, og at en drøfting av omdømme må ta utgangspunkt i identitet, slik Brønn & Ihlen (2009) hevder.

Kvåle & Wæraas (2006) mener vi kan forvente en sterkere fokusering på identitet i framtida, dvs. hva en er, hva en står for og hva en symboliserer som organisasjon. En forklaring forfatterne legger til grunn, er at det har blitt stadig vanskeligere å differensiere seg fra andre gjennom produkter og tjenester. Det er for eksempel ikke lenger så store forskjeller mellom Volvo og Renault teknisk eller kvalitetsmessig. Men kundene oppfatter forskjellene som store, fordi selskapene har ulik symbolverdi. Dermed blir symbolverdien et viktig konkurransefortrinn. Valget avgjøres da gjerne av den symbolske kapital, dvs. av det unike, som skiller produktene eller tjenestene fra hverandre. Men, påpeker Kvåle & Wæraas (2006), symbolsk kapital kan bare eksistere så lenge noen tror på forestillingene om den. Det blir derfor viktig å holde forestillingene ved like, å påvirke oppfatningene i omgivelsene om hva og hvem organisasjonen er, dvs. å få fram identiteten. Identiteten blir utgangspunktet for å oppnå høy symbolverdi – og i neste omgang et godt omdømme. Overført til medarbeiderne, bygger en sterk identitet opp om en fellesskapsfølelse og skaper, som tidligere nevnt, tilhørighet til organisasjonen. Motivasjon og engasjement styrkes og påvirker i neste omgang virksomhetens omdømme (Brønn & Ihlen, 2009). Organisatorisk tilhørighet er sentralt i forhold til den forestående undersøkelsen, og skal derfor belyses nærmere i neste punkt.

### 2.3.5 Hva er organisatorisk tilhørighet?

Organisatorisk tilhørighet er utledet av termen ”organizational commitment” i engelskspråklig litteratur. Begrepet commitment er todelt, det innebærer både forpliktelse og motivasjon. På norsk kan man bruke betegnelsen følelse av tilhørighet eller ”følelse av forpliktende engasjement for organisasjonen” (Kaufmann & Kaufmann, 2004, s.52). Engasjementet kan vise seg ved at man sprer et godt rykte om bedriften eller for eksempel er villig til å arbeide utover det som forlanges i arbeidsinstruksen. Yukl (2006) forklarer organisatorisk commitment på samme måte, og understreker samtidig betydningen av de underliggende holdninger og verdier: ”Commitment occurs regardless of whether any tangible benefit is expected, and the target’s loyalty is to the ideas themselves” (ibid., s. 148). Oppsummert kan man si at en medarbeider med høy grad av commitment har sterk tro på organisasjonens mål og verdier, har vilje til å anstrenge seg betydelig for organisasjonens beste og et sterkt ønske om å bli værende i organisasjonen. Med andre ord: Identifikasjon og engasjement i virksomheten vil ha stor betydning for om man vurderer å slutte eller ikke (Rødvei, 2000).

Warberg, Wathne og Brekke (2002) undersøker insentivers effekt på turnover, og deres funn og påfølgende drøfting støtter opp om det ovenstående. Spesielt er de opptatt av de ikke-økonomiske motivenes virkning, og får bekreftet at høy grad av organisasjonstilhørighet gir lav grad av turnover. I sin diskusjon kommer de inn på identifikasjon: ”Det er ikke uvanlig at ansatte identifiserer seg med bedriften og bedriftens mål, og gjør disse om til sine egne verdier og personlige mål” (ibid., 2002, s.40). De knytter arbeidstakernes lojalitet, slik den framkommer i undersøkelsen, opp mot alder og relativt lang fartstid i virksomhetene. Videre bringer disse forskerne inn et annet moment, interessant i forhold til den aktuelle undersøkelsen i sykehjemmene: De hevder at deres respondenter i stor grad føler at de ”arbeider for en god sak”, og at de av den grunn er villige til å ofre mye for organisasjonen.

Begrepet tilhørighet leder over i organisasjonspsykologien og spørsmålet om menneskelig motivasjon. Ifølge Hetland & Hetland (2009), utfordres våre basale behov som mennesker i stor grad i dagens kunnskapssamfunn, der vi blir mer og mer avhengige av kunnskap, kreativitet og nyskaping. Samhandlingsmeldingen peker på innovasjon som en strategi i kampen om ressursene, jf punkt 1.1.1. Men hva er det egentlig som motiverer oss mennesker til innovasjon? Kunnskap og læring er selve drivkraften bak verdiskapningen, men hva driver oss så til å søke kunnskap, til å lære, til å opprettholde engasjement og interesse? Selvfølgelig er det ikke gitt innenfor rammene av denne oppgaven å svare utdypende, men en del av den

nyere forskningen innen motivasjonspsykologi peker mot tilhørighet som ett av tre basale behov, og svært sentralt for menneskelig motivasjon. Studier har vist at opplevelsen av tilhørighet hos ansatte har sammenheng med hvor villig man er til å hjelpe andre og være lojal mot arbeidsplass og kolleger (ibid.). Sammenhengen mellom organisasjonstilhørighet og omdømme skulle dermed være innlysende. En sterk grad av tilhørighet henger sammen med en høy grad av identifikasjon, noe som i neste omgang får innflytelse på engasjementet hos den enkelte arbeidstaker. Graden av engasjement påvirker ytelsen, eller i gjeldende kontekst, tjenesteproduksjonen. I offentlig virksomheter er nettopp kvaliteten på tjenestene noe man blir målt på av eksterne aktører og blir dermed en del av virksomhetens omdømme. Videre er det lett å se at en engasjert, motivert medarbeider er lojal mot virksomhetens verdier og mål både gjennom ord og handling, og bidrar til positiv omtale og omdømmebygging. Denne koplingen mellom de ansattes rykte og betydningen for virksomhetens omdømme, er i dag relativt anerkjent (Johannessen et al., 2009).

## **2.4           *Holdninger og forventninger***

Motivasjonspsykologien ser behovet for tilhørighet som grunnleggende for menneskelig motivasjon. Arbeidslivsforskningen har en bredere tilnærming, og trekker flere momenter inn i diskusjonen. I de følgende punktene forlates det psykologiske perspektivet for å se nærmere på motivasjon ut fra arbeidstakernes og de frivilliges ståsted.

### **2.4.1           Arbeidstakernes preferanser**

Vi vet etter hvert mye om arbeidstakernes holdninger og forventninger til arbeidslivet. Colbjørnsen (2003) gir en generell beskrivelse av endring i arbeidstakernes preferanser, og trekker bl.a. fram behovet for fleksibilitet, variasjon, innflytelse og selvstendighet. Han påpeker også at det høye utdanningsnivået øker forventningene til arbeidsinnhold, og tendensen til at arbeidet blir en viktigere del av identitet og selvbylde.

Rødvei (2000) poengterer at det fins ingen "superfaktor" når det gjelder å rekruttere og beholde arbeidskraft i kommunene, fordi ansatte slutter svært sjelden av en enkelt årsak. I likhet med Colbjørnsen (2003), framholder han fleksibilitet og differensiering som utgangspunktet for en stabilitets- og rekrutteringsfremmende arbeidsgiverpolitikk. Han behandler tre hovedområder i sin analyse knyttet til kampen om arbeidskraften, nemlig lønn, fag- og kompetanseutvikling og arbeidsmiljø, ledelse og trivsel. Disse tre komponentene



opptrer ofte sammen, mens det er forhold som alder, utdanning og bosted som vil avgjøre hvor viktige enkeltfaktorene er. I det følgende belyses noen aspekter ved de tre hovedområdene, av betydning for denne oppgaven.

*Lønn:* Det slås hull på myten om at alle i kommunal sektor mener de tjener dårlig, og slutter på grunn av lønnen alene. Det er heller ikke slik at engasjement, tilknytning og produksjon øker proporsjonalt med lønnen. Lønn er i størst grad egnet for å rekruttere ny arbeidskraft, men når det gjelder stabilisering, blir trivsel og muligheten til faglig utvikling viktigere.

*Fag- og kompetanseutvikling:* Aktiviteten og det faglige nivået på arbeidsplassen har stor betydning for stabilitet: ”Fag- og kompetanseutvikling står i et meget viktig forhold til gjennomtrekk. Der denne oppfattes som dårlig, fører det til økt gjennomtrekk” (Rødvei, 2000, s. 9). Skal fag- og kompetanseutvikling føre til stabilitet, må den følges opp av økt anerkjennelse i form av høyere lønn og mer interessante arbeidsoppgaver. I motsatt fall øker risikoen for turnover.

*Arbeidsmiljø, ledelse og trivsel:* Virksomheter er forskjellige, og ”det gode arbeidsmiljø” er summen av mange momenter. Noen forhold er likevel gjennomgående og viser seg å virke sterkt inn på sluttønsket. Den tidligste yrkesaktive fasen er i seg selv en viktigere faktor enn arbeidsmiljøet med hensyn til ønsket om å slutte. Deretter kommer vurderinger av autonomi og påvirkningsmuligheter, kvaliteter ved fagmiljøet og lønn. Det påpekes at sammenhengen mellom trivsel og gjennomtrekk er signifikant, men ikke sterk. Videre medvirker god ledelse til at medarbeidere ønsker å bli. Nøkkelfaktorer her er viktigheten av å gi de ansatte tilbakemeldinger, legge til rette for utvikling og progresjon, skape trygghet, medbestemmelse og forutsigbarhet, en aktiv og profesjonell konflikthåndtering og evne til å fremme sosialt samhold og fellesskap. Med hensyn til rekruttering, vil innsatsområdene naturlig nok ikke være de samme, fordi det er sider ved arbeidsforholdet som vil være ukjent for nye medarbeidere. Det hevdes at dette pålegger kommunene å arbeide aktivt for å markedsføre seg selv, og at mange kommuner både er passive og tradisjonelle i sin egenreklame. ”Det viktigste er likevel å bevisst arbeide mot å bli mer attraktive organisasjoner, langs bl.a. de virkemidlene vi har trukket fram. Dette vil også ha effekter i og med et positivt rykte som bidrar til å lette nyrekruttering” (ibid., s. 11).

## 2.4.2 De frivilliges preferanser

Med hensyn til de frivilliges situasjon, vet vi også en del om deres motiver for å delta. Ofte blir idealistiske motiver trukket fram som et viktig kjennetegn. Men dette er en romantisk forestilling som neppe har rot i virkeligheten, ifølge Wollebæk et al. (2000). Forskerne nyanserer bildet, og hevder at i de fleste tilfellene går egennytte hånd i hånd med ønsket å kunne hjelpe andre. Habermann (2001, s. 88) er på linje når hun snakker om *motiv-mix*: ”Det handler både om engagement, solidaritet og altruisme, om egennytte og sociale relationer og om aktuelle begivenheter og betingelser i den frivilliges liv”. Kjennskapet til frivillige knyttet til Øyane sykehjem, understøtter dette synspunktet. Av 64 nye frivillige medarbeidere i perioden 1997-2009, oppga kun 10 stykker rent altruistiske motiver (Helland, 2009). De aller fleste (46 av 64) hadde et todelt motiv, dvs. de ønsket å gjøre noe meningsfylt for egen del, samtidig som de ville være til nytte og glede: ”Da jeg er uføretrygdet og har god tid, kan jeg gjerne hjelpe andre som har behov for min frivillige innsats. Slik får de også en bedre hverdag” (Mann, f. 1945).

Habermann (2001) og Wollebæk et al. (2002) påpeker det samme som Rødvei (2000) finner i sin undersøkelse av ansatte, nemlig at de fleste vil ha flere grunner samtidig for å delta. De hevder videre at deltakerne ikke alltid har klare oppfatninger av egne motiver, fordi frivillig arbeid er noe man ”alltid” har drevet med, uten at man kan oppgi noen grunn. Alle motiver har likevel ikke like stor vekt, her er det snakk om et *motiv-hierarki*. Når de frivillige selv skal rangere, setter de normative, idébaserte motiver høyest: ”Mennesker er tilbøjelige til at betrakte deres frivillige innsats som et uttrykk for identitet og livsstrategi” (Habermann, 2001, s. 88).

Noen funn fra Wollebæk et al. (2000) skal refereres. De hyppigst nevnte grunnene for medlemskap i frivillige organisasjoner, er personlig utfoldelse, sosial kontakt og hygge og materielle fordeler. Men er beveggrunnene for frivillig arbeid de samme som for medlemskap? Spørsmålene om frivillig arbeid inkluderer også arbeid for andre virksomheter i tillegg til organisasjonene. Frivillige på sykehjem kommer inn under denne kategorien. Forskerne oppsummerer: Samlet er verdi- og læringsbegrunnelsene viktigst når man begynner å arbeide som frivillig. Man har et ønske om å hjelpe andre så vel som å hjelpe seg selv. Variasjonen som forekommer forklares med alder. Eldre vektlegger sosiale gevinster og verdibegrunnelser, mens de yngre er opptatt av muligheter for læring og de muligheter det frivillige arbeidet gir på arbeidsmarkedet. For at man skal fortsette, er imidlertid sosiale rammebetingelser viktige. Alle frivillige sett under ett svarer at det sosiale fellesskapet ville

savnes mest hvis aktiviteten opphørte. Wollebæk et al. (2000, s. 139) er videre opptatt de følelsesmessige bånd som knytter deltakeren til organisasjonen, og stiller spørsmål om i hvilken grad de frivillige legger vekt på det særegne ved fellesskapet i forhold til verdien av selve aktiviteten. Svarene de får, viser at ”frivillig innsats er noe mer enn bare å arbeide med saker man er opptatt av eller å utfolde en fritidsinteresse. Den bygger også sterke lojalitetsbånd til organisasjonen man engasjerer seg i”. Hele to tredjedeler av de frivillige mener det er viktig at aktiviteten skjer innenfor rammen av en organisasjon, og tilknytning til organisasjoner øker også med arbeidsinnsats og alder. En tolkning fra forfatterens side er at lang deltakelse styrker den sosiale integrasjonen, men det kan også gjenspeile at de yngre vektlegger selve aktiviteten framfor konteksten.

## *2.5 Om visjon og verdier*

Punkt 2.3.4 viste til sammenhengen mellom tilhørighet og troen på organisasjonens mål og verdier. I det følgende skal tre dels sammenfallende, dels avvikende syn på visjon og verdier presenteres, som et utgangspunkt for diskusjonen under punkt 5.4.

Det meste av moderne ledelseslitteratur dreier seg om verdibasert ledelse, hevder Jacobsen & Thorsvik (2002). De forklarer verdier som ”noe som er betraktet som godt og verdt å strebe etter” (ibid., s. 146). I organisasjonssammenheng betyr det at verdiene formidler hva organisasjonen mener er bra, og dermed implisitt hva den mener er dårlig. Tilbake til ledelseslitteraturen, går det ut på at ”ledere må kommunisere og formulere en visjon og verdier som gir organisasjonen mening, og som er av en slik karakter at ansatte føler det organisasjonen driver med, er viktig, og derfor velger å engasjere seg i organisasjonens arbeid” (ibid., s. 399).

Busch et al. (2007) definerer en visjon som en veiledende idé. ”Det er en bevisstgjøring av ønsker man har til framtiden, uttrykt som en slags idealtilstand eller en bevisstgjort drøm” (ibid., s. 151). De hevder at dersom denne drømmen deles av de fleste interessentene, vil visjonen fungere som en ledestjerne. Den virker samlende, og blir en del av kulturen. Videre argumenterer de for at den framtidige visjonen må skapes i tett interaksjon med nøkkelinteressentene, der målet er å utvikle en felles forståelse. Derigjennom forplikter interessentene seg til å realisere visjonen.

Christensen & Morsing (2005) diskuterer betydningen av et felles verdsett i en organisasjon, og hvordan det kan virke disiplinerende på organisasjonsmedlemmene. De viser til

antakelsen om at verdiene representerer noe grunnleggende for virksomhetene og dens medlemmer, noe som utspringer naturlig ut av virksomhetens personlighet. Deretter refererer de en undersøkelse av verdigrunnlaget i 300 danske bedrifter, og trekker fram en interessant observasjon, nemlig at ” mange virksomheder vælger at udtrykke deres essens på samme måde” (ibid., s. 99). Denne undersøkelsen viser at noen av de mest anvendte verdier i danske virksomheter - uavhengig av offentlig eller privat, ny eller gammel - er dialog, respekt, ansvar, tillit og engasjement. Forfatterne fristes til å konkludere med at verdiene er blitt staffasje, en standardvare uten reelt innhold. Men de vil likevel ikke undervurdere verdienes potensial med tanke på å skape legitimitet. Etter deres syn representerer verdiene samtidens idealiserte forestilling om hva en virksomhet er eller skal være. Dermed avgrensers de hvilke handlinger som er legitime og hvilke parametre medlemmene umerkelig innretter seg etter. Christensen & Morsing (2005) argumenterer følgelig for betydningen av et felles verdisett i en organisasjon.

## *2.6 Om virksomhetskommunikasjon og merkebygging*

Studeres de teoretiske bidragene under ett, er vektlegging av virksomhetens kommunikasjon med omgivelsene gjennomgående. Busch et al. (2007) inntar det åpne systemperspektivet, og Røvik (2007) framhever systematisk påvirkning av omgivelsene som et viktig element i virksomhetsstyring. Betydningen av verbale og visuelle symbol og uttrykk understrekes, bl.a. av Kvåle & Wæraas (2006) og Moldenæs (2007). Det kan tilslutt være interessant å samle disse trådene, gjennom begrepene virksomhetskommunikasjon og merkebygging.

Begrunnelsen for å ta inn de to siste perspektivene i oppgaven, ligger i det ovennevnte, men også i hvordan undersøkelsenhetene i utgangspunktet framstår og presenterer seg, jf. punkt 1.2.5

Bjerke & Ind (2007) er opptatt av at det er de ansatte som er hoveddrivkraften bak merkebyggingsevnen til organisasjoner, som de er hovedkilden til selve opplevelsen av merket i alle berøringspunktene i samhandlingen mellom ansatte og kunder. Spesielt gjelder dette i tjenesteytende organisasjoner. På et sykehjem er da berøringspunktene for eksempel kontakten mellom sykepleier og pasient, men det kan også være sykehjemmets nettsider. Det hevdes videre at det er de ansattes evne til å kommunisere og levere merkeidentiteter som blir avgjørende for framtidig suksess: ”Hovedkilden til et positivt omdømme og merkestyrke over tid er leveransen av selve opplevelsen av produktet eller tjenesten” (ibid., s. 15). Det

argumenteres for en dobbelt orientering, der virksomhetene er kundeorienterte, men samtidig fokusert på organisasjonen med dens menneskelige ressurser og felles formål. Verdien av verdier understrekes, fordi de i en merkebyggingsprosess kan fungere som veiledende prinsipper om hva som er verdsatt i organisasjonen. Under punkt 2.3.4 ble vanskene med å differensiere mellom produkter og tjenester framholdt, og at dermed symbolverdien blir et viktig konkurransefortrinn. Bjerke & Ind (2007) er inne på det samme når de påpeker at det er levering av tjenesten som vil spille den viktigste rollen for merkestyrken i framtida. En forutsetning er samhold og samhandling i en sammenkoplet organisasjon.

Bjerke & Ind (2007) er på linje med Christensen & Morsing (2005) i deres syn på virksomhetskommunikasjon, når disse fastslår at kommunikasjon er et ansvar som i prinsippet påhviler alle organisasjonens funksjoner og alle dens medlemmer: "Tale er handling, ligesom enhver handling også taler" (ibid, s. 95). Forestillingen om organisasjonen som én kropp ("corporate communication") som snakker med én stemme utdypes og diskuteres. Men der de førstnevnte stopper opp i sin tankerekke, fortsetter de siste, med å stille spørsmålet: "Kan man kroppsliggjøre virksomhedens kommunikation uden at hæmme kroppens lemmer unødigt?" (ibid, s. 129). De diskuterer fleksibilitet versus "styrt kroppslighet" og tar til orde for å tillate løse koplinger under den stramt koplede overflate. En organisasjon med en samlet kropp må respektere at kroppen består av ulike deler. Det understrekes at identiteten skapes, utvikles og bekreftes nettopp i møte mellom de ulike kroppsdelene. Deres alternativ til å kommunisere med en samlet kropp, er å akseptere og respektere at polyfoni er et eksistensvilkår, som ikke kan påtvinges ved oppslutning og enighet. Spørsmålet om konsistens som en dyd, tas i forlengelsen av dette opp til debatt. Argumentasjonen er følgende: "Ønsket om at sikre konsistens mellom det, virksomheden siger, og det, den gør, kan være en hæmsko i omgivelser, der er foranderlige og komplekse" (ibid., s. 131). En integrert, standardisert kommunikasjon kan redusere sensitiviteten overfor omgivelsene og for eksempel medføre blindhet for input. For å ta et lite skritt til siden, er deres syn på verdier etter dette noe som de *finner på*, ikke finner, og som nettopp springer ut av refleksjon: "Når værdiærne er genstand for refleksjon og forhandling, åbnes der for fortolkninger og skabes et engagement og en forpliktelse" (ibid., s. 140). Det argumenteres videre at kommunikasjon rommer brudd, og at det er i bruddflatene dynamikk oppstår. Styrken ligger i fleksibilitet innenfor forståelsesrammen. I forlengelsen av denne tankerekken, er budskapet at virksomheter som ønsker utvikling må tillate fleksibilitet og våge å utfordre spørsmålet om konsistens.

## 2.6.1 Hva er sammenhengen mellom virksomhetskommunikasjon og omdømme?

Med et blikk på problemstillingen, rundes teorijennomgangen av med å belyse sammenhengen mellom virksomhetskommunikasjon og omdømme.

Formbrun & van Riel (2007, ref. i Kvåle & Wæraas, 2009), identifiserer seks prinsipper for kommunikasjon, som går igjen blant selskaper med høy omdømmerangering, nemlig synlighet, egenart, ekthet, åpenhet, konsistens og mottakelighet. Når disse i det følgende utdypes, blir den røde tråden fra de øvrige punktene i teorikapitlet svært tydelig:

*Synlighet* refererer til virksomhetens evne til å kommunisere tilstrekkelig med alle interessenter og bygge relasjoner i markedet og i offentligheten. Et sterkt omdømme kommer gjerne som en følge av positiv mediedekning.

*Egenart* refererer til organisasjonens særtrekk, det som gjør den unik. Betydningen av en sterk symbolverdi som differensierer produkter og tjenester, er understreket i punkt 2.3.4.

*Ekthet* refererer til organisatorisk identitet, det som gjør virksomheten troverdig, som viser at den er det den sier at den er. Den er som sådan en av de viktigste drivkreftene bak omdømme.

*Åpenhet* refererer til interessentenes tilgang på informasjon om organisasjonen. En åpen kommunikasjon virker tillitvekkende og styrker omdømmet.

*Konsistens* refererer til evnen til å framstå som enhetlig i ord og handling, og mellom ord og handling, jf. regelen om ekthet. De best ansette organisasjonene uttrykker seg konsekvent og logisk.

*Mottakelighet* refererer til antakelsen om at organisasjonen tilpasser sin holdning og atferd til omgivelsene, ut fra tilbakemeldinger. Her er en klar kopling til organisatorisk legitimitet, diskutert i punkt 2.3.2.

Prinsippene for kommunikasjon slik de framstår ovenfor, vil bli ført med videre inn i diskusjonen under kapittel 5.

## 2.7 Oppsummering av teoribidragene

Det er brukt litteratur og tidligere undersøkelser for å belyse de sentrale begrepene i problemstilling og forskningsspørsmål. Hensikten med denne delen av prosessen, er å knytte den forestående undersøkelsen opp mot relevant kunnskap om emnet.

Rødvei (2000) fokuserer på årsaker til høyt gjennomtrekk og rekrutteringsproblemer i kommunale virksomheter. Rapporten er et resultat av Kommunenes Sentralforbunds prosjekt ”Kampen om den kompetente arbeidskraften”, med formålet om å undersøke utfordringer knyttet til å beholde og rekruttere kompetent arbeidskraft i framtiden. Wollebæk, Selle og Lorentzen (2000) presenterer de frivilliges motiver, på bakgrunn av en landsdekkende undersøkelse om nordmenns bidrag og holdninger til frivillig innsats. Habermann (2001) referer til en nordisk undersøkelse om frivilliges motivasjon og trekke samtidig inn erfaringer fra annen aktuell, internasjonal forskning.

Den utvalgte omdømmelitteraturen er i all hovedsak forskjellige norske utgivelser fra de fem siste årene. De har ulikt fokus, men refererer alle til internasjonal forskning, samtidig som de knytter an til norsk kontekst. Det siste er et poeng, fordi den forestående undersøkelsen og motivet for å utføre den, har bakgrunn i lokale forhold.

Det er tilslutt tatt inn litteratur om virksomhetskommunikasjon og merkebygging, fordi dette er berøringspunkter i forhold til omdømme og identitet, og vil bli diskutert opp mot de to undersøkelsesenheter.

Den konseptuelle foretaksmodellen (Busch et al., 2000) er valgt som forklaringsmodell. I punkt 2.4 blir modellen beskrevet og samtidig eksemplifisert gjennom den aktuelle situasjonen.

Til sammen danner den utvalgte litteraturen og modellen en bred teoretisk referansebakgrunn for den forestående undersøkelsen.

## 2.8 *Forskningsspørsmål*

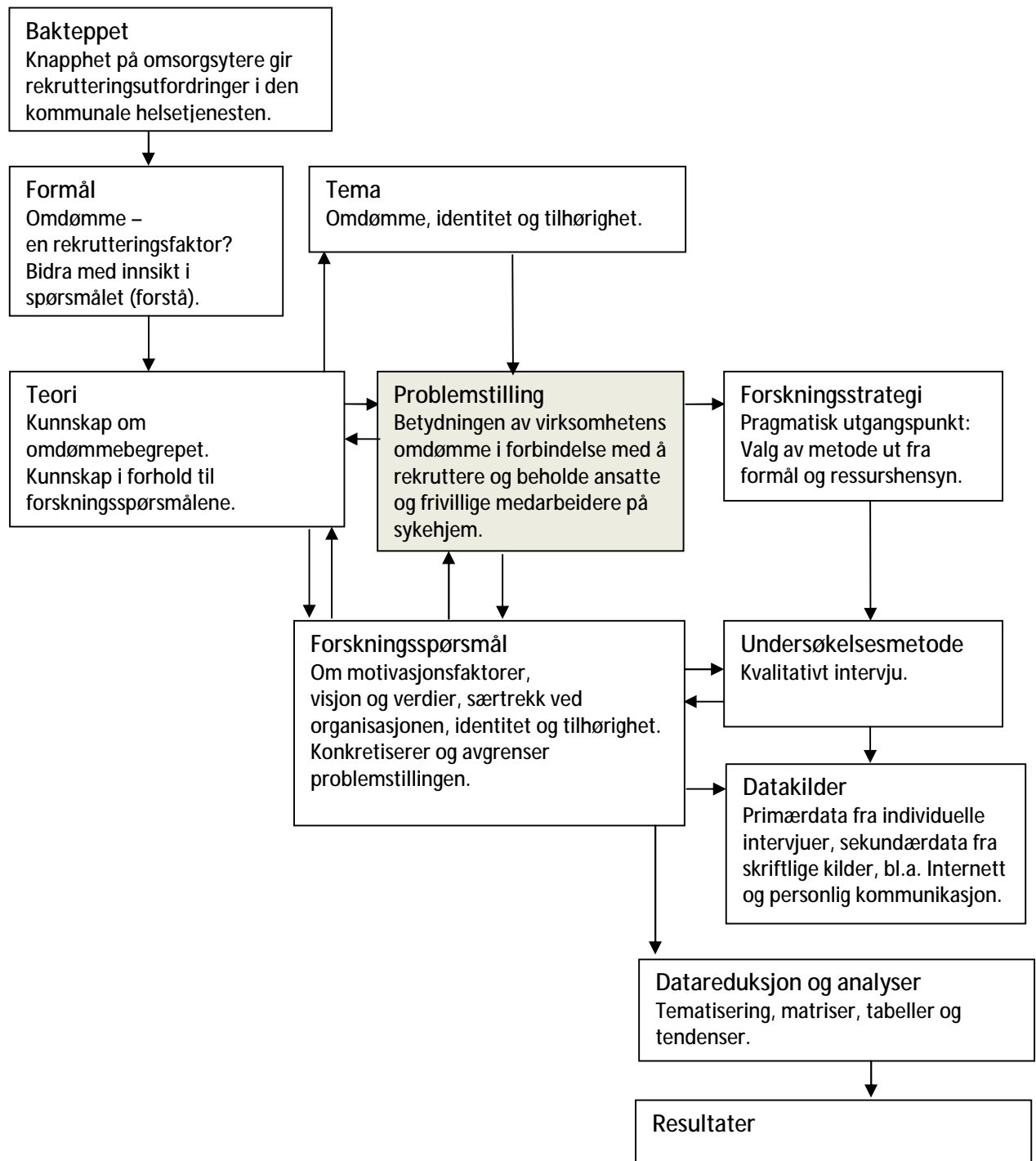
Undersøkelsen har til hensikt å belyse betydningen av virksomhetens omdømme i forbindelse med å rekruttere og beholde medarbeidere på sykehjem. Teorigjennomgangen viser at identitet, tilhørighet, motivasjon, visjon og verdier er knyttet til omdømmebegrepet, og at disse faktorene må tas hensyn til i diskusjonen. På bakgrunn av dette er forskningsspørsmålene nedenfor laget, og retning og ramme for undersøkelsen definert.

- Hva er viktige motivasjonsfaktorer for ansatte og frivillige medarbeidere på sykehjem?
- Hvilke særtrekk ved sykehjemmet framheves spesielt av ansatte og frivillige medarbeidere?
- Hva knytter ansatte og frivillige medarbeidere til sykehjemmet?
- Hva betyr sykehjemmets visjon og verdier for ansatte og frivillige medarbeidere?



### 3 Design og metoder

I dette kapitlet gjøres det rede for undersøkelsesprosessen. Flytdiagrammet i figur 3.1 viser prosessen fra startpunktet.



Figur 3.1 Prosessbeskrivelse, inspirert av Blaikie (2000)

### 3.1 Om valg av design

Undersøkelsen er sentral i forsøket på å besvare problemstillingen. Det er valgt et intensivt opplegg, begrunnet i ønsket om å få fram så mye og så nyansert informasjon som mulig om temaet. Tabell 3.1 tydeliggjør hva valget av design innebærer for denne undersøkelsen.

Tabell 3.1 *Intensivt design*

#### **Intensivt design**

- Individuelle intervju med ansatte og frivillige på to sykehjem, til sammen 16 intervjuer.
- Forhåndsbestemte tema ut fra oppgavens fokus: Motivasjon, visjon og verdier, identitet, omdømme.
- Forhåndsbestemte spørsmål med åpne svaralternativer. Unntak: Ved ett tilfelle faste svaralternativer.
- Det gis mulighet for justeringer av spørsmål.
- Det gis mulighet for oppfølgingsspørsmål og utfyllende kommentarer.

Valget støttes av Jacobsen (2005, s. 90): ”Å gå i dybden er et forsøk på å få en så helhetlig forståelse som mulig av forholdet mellom undersøkelsesenheten og den konteksten undersøkelsesenheten inngår i.” Idealet er dermed åpenhet, for å ta høyde for ”nye innspill og overraskende informasjon” (ibid., s. 104). Allerede i planleggingsfasen viser det seg at en slik åpen tilnærming kan være en farbar vei. Det som i utgangspunktet kun skal omfatte ansatte ved sykehjem, utvides til å gjelde både ansatte og frivillige medarbeidere. Tanken er at de frivilliges perspektiv vil utdype forståelsen av temaet, eventuelt forsterke de ansattes synspunkt. Postholm (2005) trekker informantene inn i diskusjonen om åpenhet, og mener som Jacobsen (2005) at en kvalitativ forskningsstudie aldri kan være helt fastlagt på forhånd. Forskningsspørsmålene gir uttrykk for forskerens antakelser før arbeidet tar til, dannet med utgangspunkt i teori og erfaring. Men i møte med informantene kan spørsmålene endres: Fokuset er deltakernes perspektiv, og ”dette perspektivet avgjør om forskerens antakelser opprettholdes eller ikke” (Postholm, 2005, s. 36).

I den aktuelle undersøkelsen blir det foretatt to justeringer av intervjuguiden i løpet av de tre første intervjuene. Med hensyn til de ansatte, blir for eksempel spørsmål som berører organisatoriske forhold og relasjoner tatt inn, fordi dette viser seg å være av stor betydning for informantenes følelse av tilhørighet. Den andre endringen gjelder både ansatte og frivillige. Spørsmål 1, om motivasjon for å begynne, har opprinnelig faste svaralternativ. Men erfaringen med de første intervjuene viser at informantene har forskjellige historier, og at de svært gjerne vil fortelle dem. De faste svarene oppleves som begrensende og blir derfor tatt bort. Resonnementet finner støtte hos Jacobsen (2005, s. 150) når han understreker at

intervjuobjektet bør styres i minst mulig grad innledningsvis: ”Hvis vi åpner med for snevre spørsmål, vil det være fare for at vi kun får svar på det vi mener er viktig”. Avgjørelsen om å beholde faste svar under spørsmål 2, er begrunnet i ønsket om å utdype og/eller befeste tidligere forskningsresultater (Wollebæk et al., 2000 og Røvik, 2000). Disse forskernes funn er oppfattet som sentrale motivasjonsfaktorer i forhold til både ansatte og frivillige medarbeidere. Det er derfor interessant med tanke på undersøkelsens troverdighet å se hvordan respondentene på sykehjemmene forholder seg til disse faktorene.

### **3.1.1 Vitenskapsteoretisk ståsted**

Det vitenskapsteoretiske ståsted påvirker valg av metode, i den forstand at det får ”betydning for hva vi leter etter når vi skal gjennomføre en undersøkelse” (Jacobsen, 2005, s. 25). Leter vi etter generelle lovmessigheter eller det spesielle og unike? Ønsker vi å kartlegge en objektiv virkelighet, eller å studere hvordan mennesker fortolker virkeligheten? Spørsmålene illustrerer det tradisjonelle skillet i metoddebatten, mellom den positivistiske skolen (som søker etter forklaringer) og den fortolkningsbaserte skolen (som søker etter forståelse). Blaikie (2000) presenterer fire forskningsstrategier, der den abduktive strategien ligger nærmest opp til vårt ståsted i forhold til undersøkelsen. Strategien springer ut fra et fortolkende vitenskapssyn. Mening, tolking, motiver og intensjoner er det sentrale. I dette tilfellet er siktemålet å finne noe ut om hvordan fenomenet omdømme påvirker utvalgte grupper i valg av arbeidssted. Men samtidig ønskes også generell innsikt i dette fenomenet. Det fører igjen tilbake til Jacobsen (2005) og en tredje innfallsvinkel, plassert mellom den positivistiske og den fortolkningsbaserte tilnærmingen. Han framhever at det er liten prinsipiell forskjell mellom disse to, og at metodevalget må styres ut fra hva som egner seg i den ulike sammenhengen. Widerberg & Bolstad (2001, s. 58) uttrykker samme syn når de hevder at ”ideelt sett burde vi da ikke tenke så mye i retning av spesifikke metoder, men på hvordan vi best kan nærme oss feltet for å få svar på det vi ønsker”. Et slikt pragmatisk ståsted er også utgangspunktet for denne oppgaven. Formålet er å utforske begrepene omdømme, identitet og tilhørighet på bakgrunn av rekrutteringsutfordringene i den kommunale helsetjenesten. Gjennom selve undersøkelsen gis et innblikk i respondentenes motivasjon bak handlingene, men forklaringene settes deretter inn i en videre forståelsesramme, ved hjelp av tidligere forskning.

Hvordan kan feltet gi svar på spørsmålene på best mulig måte? Med andre ord - formålet styrer framgangsmåten. Dette er i korthet ledetråden ved valg av forskningsstrategi.

### 3.1.2 Troverdighetskriterier og utfordringer

Under dette punktet diskuteres ulike dilemmaer i forhold til sannhetsverdi, overførbarhet, etterprøvningsmulighet og nøytralitet, sett opp mot den aktuelle undersøkelsen.

#### *Sannhetsverdi*

Er de *riktige* enhetene intervjuet, og har disse formidlet *sann* informasjon? I følge Jacobsen (2005) er de vanligste problemene i forhold til sannhetsverdien knyttet til disse spørsmålene. Utvalget i undersøkelsen bestemmes etter kriteriene bekvemmelighet, egnethet og variasjon. Når det foretas et bekvemmelighetsutvalg, kan man i ytterste konsekvens risikere å få et ekstremt skjevt utvalg. Det er for eksempel utenfor intervjuers kontroll hvem som er på jobb de dagene intervjuene skal foregå, og hvem som vil la seg intervjuet. Kanskje bare de mest positive og engasjerte? Ved å innføre flere variabler, motvirkes dette til en viss grad. "... det vil si at man må søke etter et utvalg som dekker den heterogeniteten som kan finnes i en populasjon som kjennetegnes av en viss homogenitet" (Trost, 1989, ref. i Ryen, 2002, s. 85). I dette tilfellet inndeles informantene i grupper etter arbeidsforholdets lengde, alder og yrkeskategori.

Kriteriet egnethet kan også diskuteres ut fra sannhetsperspektivet. - Jeg tok de jeg visste kunne fortelle noe, sier kontaktpersonen fra Løvåsen (led. aktivitør, pers. komm. 30.10.09). Denne framgangsmåten anbefales av Ryen (2002), men også her anes konturene av et dilemma: Blir det da foretatt en utvelgelse – bevisst eller ubevisst - av de informantene som i undersøkerens øyne forteller "det riktige"?

Hva med kildens evne til å gi riktig informasjon? Etter Jacobsen (2005) bør en her vurdere kildens *nærhet* til fenomenet, kildens *vilje* til å gi riktig informasjon og trekk ved *konteksten* som kan føre til at respondenter ikke vil gi riktig informasjon.

Når det gjelder nærhet, har vi tradisjonelt større tiltro til kilder som er nær det fenomenet som beskrives. Videre skal vi være åpne for at kilder ikke forteller sannheten, i den forstand at de bevisst gir et fortegnert bilde av virkeligheten. Et kjent dilemma fra forskningen er at respondentene ønsker å framstå på en sosialt riktig måte og at de dermed gir informasjon ut fra hvordan de ønsker å framstå. Med hensyn til konteksten, vet vi at det folk sier og gjør, påvirkes av andre (ibid.). I den gjeldende undersøkelsen kommer informasjonen fra førstehåndskilder, og oppfyller dermed kravet om nærhet. Kravet om sannhet, eller respondentens vilje til å gi riktig informasjon, er vanskeligere å kontrollere. Et av Jacobsens

råd, er at kildene bør være uavhengig av hverandre: ”Informasjon fra flere uavhengige kilder gir en gyldig beskrivelse av fenomenet” (ibid., s. 218). Han poengterer at kilder som er avhengige av hverandre, kan påvirke hverandre og ha felles motiver for å gi det samme usanne bildet. Ansatte og frivillige på de to sykehjemmene er kolleger og samarbeidspartnere, men det er ingenting som tilsier at de skal ha klare motiver for å forstille sannheten ut fra et avhengighetsforhold til hverandre. Men hva med avhengighet til arbeidsgiver? Kan vi utelukke at de ansatte i undersøkelsen vil stille seg i best mulig lys overfor arbeidsgiver? Her blir løftet om full anonymitet sannsynligvis avgjørende. Under ingen omstendighet skal informantene kunne gjenkjennes i oppgaven, og dette blir understreket i forkant av intervjuene, både i muntlig og skriftlig form (jf. punkt 3.2.1 og vedlegg 1).

Et dilemma knyttet til kontekst, er forholdet informant – intervjuer, spesielt i den ene av undersøkelsesenheterne. Intervjuer har sitt arbeidssted på Øyane sykehjem, og er godt kjent med både de ansatte og de frivillige respondentene. Igjen kommer spørsmålet om sannhet opp. Vil informantene ”pynte på svarene” for å stille seg selv i et best mulig lys i forhold til en kollega?

Det gjennomgående tipset for å øke troverdigheten til en undersøkelse, er å triangulere (ibid.). Data og konklusjoner blir kontrollert ved eksempelvis å kombinere ulike metoder og ulike kontekster. I den forestående undersøkelsen blir det benyttet data fra to ulike grupper (ansatte og frivillige) og det blir benyttet to ulike enheter (to forskjellige sykehjem i to forskjellige byer).

### *Overførbarhet*

Den kvalitative tilnærmingen har høy begrepsgyldighet, fordi det er de som undersøkes som i stor grad definerer den ”riktige forståelsen” (Jacobsen, 2005). Men er disse respondentene representative for andre enn seg selv? Det som blir betegnet som en styrke for den kvalitativt orienterte metoden, blir nå til et generaliseringsproblem. Det oppstår problemer med den eksterne gyldigheten. I stedet for statistisk generalisering, opererer kvalitative tilnærminger med begrepet overførbarhet: ”Den kunnskap som utvikles i form av fortolkninger, forklaringer, mekanismer og begreper i et bestemt forskningsprosjekt, kan overføres til andre situasjoner og fenomener” (Johannessen & Tufte, 2002, s. 80). Jacobsen (2005) bruker begrepet teoretisk generalisering om det samme. Han påpeker at resultatene i kvalitative

undersøkelser ofte vil være knyttet til en spesifikk kontekst, og advarer derfor mot å komme med for sterke generaliseringer ut fra et fåtall enheter eller observasjoner.

I den aktuelle situasjonen blir to enheter undersøkt, og informantene er trukket ut etter formålene bekvemmelighet, egnethet og variasjon. Det blir derfor vanskelig ut fra argumentasjonen ovenfor å hevde at dette utvalget er representativt for en større populasjon, det vil si for alle sykehjem eller for alle arbeidstakere og frivillige i offentlig virksomhet. I motsatt fall må det hentes støtte fra andre undersøkelser. Jacobsen (ibid.) argumenterer for at når flere studier, fra ulike kontekster, kan påvise det samme fenomenet, kan vi til en viss grad påstå at fenomenet kan generaliseres til en større populasjon. Med andre ord: Gir resultatene mening utover den aktuelle undersøkelsen? I den grad det finnes støtte for funnene i tidligere undersøkelser (jf. Wollebæk et al., 2000 og Røvik, 2000), påvirkes mulighetene for å finne generelle sammenhenger i den forestående undersøkelsen.

### *Etterprøvningsmulighet*

Kvantitative forskere er opptatt av etterprøvbarehet (Blaikie, 2000). Det skal være mulig for en forsker å etterprøve en annen forskers arbeid ut fra foreliggende data. Det er imidlertid ikke helt uvanlig, ifølge Johannessen & Tufte (2002) at forskere som undersøker samme fenomen, kommer fram til motstridende konklusjoner.

Er det sannsynlig at samme prosedyre vil føre til samme resultat når det gjelder den aktuelle undersøkelsen? Blaikie (2000) poengterer at en hovedkritikk mot kvalitativ forskning, er rettet mot at vi finner "too much of the researcher in the data" (ibid., s. 250). I kvalitativ forskning er forskeren vanligvis måleinstrumentet, og ikke to instrumenter er like. Dybdeintervjuer vil falle ut helt forskjellig fordi aktørene er forskjellige, selv om man på forhånd er enige om å diskutere samme tema. Jacobsen (2005, s. 230) diskuterer den kvalitative metodens kontekstavhengighet, bl.a. den spesielle interaksjonen mellom intervjuer og intervjuobjekt: "Forsøk på å gjenskape funn er meningsløse, fordi vi da studerer et nytt fenomen. Fenomenet endrer seg og kan ikke kopieres". Dermed skifter forfatteren innfallsvinkel til troverdigheten, og introduserer begrepet refleksivitet, der det legges vekt på forskerens evne til å klargjøre egen rolle i intervjusituasjonen. Etter dette, er det i den forestående undersøkelsen lagt vekt på god dokumentasjon, åpenhet og innsyn, fordi det er der idealet om at andre forskere skal kunne komme til samme resultater, kan imøtekommes. Gir man innsyn, gir man samtidig andre mulighet til å kritisere resultatene og til selv å vurdere om de stoler på metodene. Det er også bakgrunnen for at kapitlene om design og metode blir behandlet såpass grundig i denne oppgaven.

### *Nøytralitet*

Intervjuerens rolle i forhold til intervjuobjektene, er berørt under diskusjonen om sannhetsverdi ovenfor. Her er det på sin plass å ta temaet opp igjen, pga. intervjuerens spesielle situasjon som ansatt i en av undersøkelsesenheter. Først noen generelle betraktninger. Leer-Salvesen (2009) slår fast at det positivistiske idealet om en nøytral og objektiv forsker er gått ut på dato for lenge siden, men understreker samtidig at det er nødvendig å reflektere over disse spørsmålene når en ”forsker på sine egne”: - ”Er virkningene forløsende eller bindende? Bidrar intervjueren til at informantene taler mest mulig fritt ut fra sitt eget, eller bidrar han til at de kommer med det de tror blir forventet av dem?” (ibid, s. 201). Forskerens egen forforståelse hører det også hjemme å drøfte her: ”Det er ikke mulig å tolke en tekst eller et stykke virkelighet uten at en har et førsteinntrykk av hva en kommer til å møte” (ibid., s. 199). Vi møter aldri en ny situasjon fri for forutsetninger, og når vi møter forskningsfeltet for å samle inn data til en analyse, gjør vi det alltid med en forforståelse.

I den aktuelle undersøkelsen er intervjueren godt kjent med rammebetingelser og kontekst. Utgangspunktet er eget arbeid på sykehjem gjennom flere år, med de erfaringene og forutinntatte meningene dette innebærer. Forskeren har forsøkt å løse dilemmaet ved å være bevisst på ikke å bruke seg selv som måleinstrument. Når virksomhetene skal beskrives, gjøres dette på generelt grunnlag ut fra statistikk og opplysninger hentet fra sykehjemmenes nettsider, og ikke ut fra intervjuers personlige erfaringer og kunnskap om stedene.

Intervjuer og informant møtes også i rollene som kolleger og samarbeidspartnere. De snakker samme språk, lært på den samme arenaen og har samme forståelse for arbeidsoppgavene. Det innebærer den fordel at ikke alt trenger å forklares. Når en av de ansatte bruker betegnelsen ”det gode stedet”, vet forskeren med en gang hva det dreier seg om. Men det ligger også en fare i denne innforståtheten. Ved å la være å be informanten om å utdype ”det gode stedet”, kan det bety at viktig informasjon går tapt. Er det så sikkert at forsker og informant har samme forståelse av begrepet? Utfordringene når det gjelder forforståelsen ligger i dette resonnementet. Vet forskeren for mye om feltet, slik at ”bagasjen blir for tung” og ”kunnskapene stenger for møtene med det overraskende og nye” (ibid., 2009, s. 200)? Idealet om nøytralitet er forlatt, men intervjueren skal være seg bevisst sin egen bagasje. Det er forskerens utgangspunkt også i denne oppgaven.

## 3.2 Om valg av metode

I det følgende skal undersøkelsesmetoden belyses. Punkt 3.2.1 gir en kort beskrivelse av hvordan datainnsamlingen foregikk, og i de påfølgende punktene trekkes det fram noen sentrale momenter av betydning i forhold til den gjeldende undersøkelsen. Men først litt om selve tilnærmingen.

### 3.2.1 Kort om tilnærmingen

Wollebæk et al. (2000) understreker at begrepet ”motiv” er noe forskerne bruker, mens ordet kan være fremmed for andre grupper. Deres metodiske løsning er å fange opp hovedtendensene ved å stille spørsmål om 1) hovedgrunnen for å delta, 2) betydningen av ulike årsaker til å arbeide frivillig, og 3) hva man ville savne mest hvis man sluttet. Rødvei (2000) framhever på sin side 1) lønn, 2) fag- og kompetanseutvikling og 3) ledelse, arbeidsmiljø og trivsel som kjernekomponenter i forhold til å beholde og rekruttere medarbeidere. De to måtene å angripe temaet på, er også brukt i denne undersøkelsen, om ansattes og frivillige medarbeideres motiver. Som forskningsspørsmålene, er spørsmålene i intervjuguiden laget på bakgrunn av litteraturstudier og teori, jf. p. 2.5 og 2.6. De faste svaralternativene til spørsmål 2 (vedlegg 2), er laget ut fra kunnskap om hovedtendensene og kjernefaktorene beskrevet i forrige avsnitt. I tillegg er noen av spørsmålsstillingene både til Rødvei (2000), til Warberg et al. (2002) og Wollebæk et al. (2000) benyttet, der det er funnet hensiktsmessig.

### 3.2.2 Kort om datainnsamlingen

Det ble foretatt individuelle intervjuer av åtte ansatte og åtte frivillige medarbeidere på to ulike sykehjem, etter at virksomhetslederne hadde gitt sine tillatelser. I forkant av datainnsamlingen ble Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD) kontaktet, som en forsikring om at det planlagte prosjektet ikke ville inneholde persondata. Alle respondentene ble forespurt personlig, og de fikk deretter utdelt et skriv som inneholdt bakgrunnsopplysninger, informasjon om hvordan intervjuet i praksis ville foregå og om konfidensialitet. Under intervjuene ble det benyttet intervjuguide, utarbeidet etter forskningsspørsmålene i punkt 2.8. Med unntak av fire spørsmål til de ansatte vedrørende arbeidsmiljøet, var spørsmålene til ansatte og frivillige identiske, jf. vedlegg 1. Et av spørsmålene, om motivasjon for å begynne, hadde ti faste svaralternativer å velge mellom (vedlegg 2). Informantene skulle plukke ut tre svar til dette spørsmålet, som passet best med



egne erfaringer. I tillegg til de faste spørsmålene, ble det lagt vekt på å gi rom for oppfølgings spørsmål og utfyllende kommentarer. Intervjuene ble tatt opp digitalt, og i etterkant transkribert i sin helhet. Det skriftlige materialet som da framkom ble tematisert, og det ble laget matriser og tabeller. Til sammen utgjorde dette grunnlaget for den videre analyseprosessen.

### **3.2.3 Det individuelle, strukturerte intervjuet**

Metoden er det kvalitative intervjuet, der registreringer av svar på forskerens spørsmål utgjør dataene (Johannessen & Tufte, 2002). Hensikten er å gjengi enkeltpersoners holdninger og forståelser. Individuelle intervjuer blir valgt framfor for eksempel standardiserte spørreskjema, fordi det åpner opp for utfyllende beskrivelser. Igjen tilbake til Jacobsen (2005, s. 150): "Ved å stille åpne spørsmål vil vi få tak i det intervjuobjektet mener er viktig, og vi vil få beskrivelser i intervjuobjektets egne ord". Til tross for det åpne idealet, er det viktig å belyse sentrale begreper innen temaet for å kunne svare på problemstillingen. Ut fra slike hensyn velges det strukturerte intervjuet som metode. Johannessen & Tufte (2002) er på linje med Jacobsen (2005) når de påpeker at dette kan likne på det kvantitative intervjuet basert på spørreskjema, med den forskjellen er at man får mer kontekst rundt svarene.

Tidsaspektet er et annet hensyn som blir tillagt vekt i forhold til undersøkelsen. Det standardiserte intervjuet er fokusert og konsentrert slik at tiden kan brukes mer effektivt. Analysearbeidet blir også enklere fordi forskeren kan analysere og sammenligne spørsmål for spørsmål (Johannessen & Tufte, 2002).

Dermed har valget av det åpne, strukturerte intervjuet en todelt begrunnelse. Både skal det sikres at sentrale begreper blir belyst og at tidsfristen for oppgaven overholdes.

### **3.2.4 Enheter og utvalg**

Utvalget er foretatt ut fra bekvemmelighet, egnethet og variasjon, her beskrevet av en av kontaktpersonene på Løvåsen sykehjem:

Jeg tok de frivillige som jeg visste kunne fortelle noe. Jeg valgte også ut fra at to hadde vært med fra starten av prosjektet og at to hadde kommet til senere. Det hadde jo vært greit at du fikk intervjuet noen menn, men da jeg skulle spørre var alle våre frivillige menn bortreist. Det var også flere av våre frivillige damer som var bortreist på dette tidspunkt, derfor fikk du gjerne ikke så stor spredning i alder (to av dem er jo

jevngamle). Siden så mange var bortreist, så spilte det derfor en stor rolle hvem som var tilgjengelig på dette tidspunkt (led. aktivitør, pers. komm. 30.10.09).

Bekvemmelighetsutvalg betyr ”rett og slett at vi trekker ut de som er lettest å få tak i” (Jacobsen, 2005, s. 292). For begge sykehjemmenes vedkommende foregår intervjuene i arbeidstiden, i en begrenset tidsperiode. Utvalget av ansatte er dermed til en viss grad styrt av hvem som er på jobb de aktuelle dagene. For de frivilliges vedkommende er situasjonen omtrent identisk, som brevet fra Løvåsen viser.

Med hensyn til egnethet, påpeker Ryen (2002) at det i kvalitative intervju ikke har noe for seg å lage sannsynlighetsutvalg. Hovedintensjonen er ikke å sammenligne enheter, men ”å oppnå tilgang til handlinger og hendelser som ses som relevante for undersøkelsens problemstilling...” (ibid., s. 85). Det sentrale blir hvordan respondenten ser verden omkring seg, ikke hvor mange som ser den likt eller forskjellig. Videre trekker forfatteren inn momentet om informasjonsrike respondenter, og anbefaler å gå til de informantene som sitter inne med mest informasjon: ”Go to the meatiest, most study-relevant sources” (Miles og Hubermann 1984, ref. i Ryen, 2002, s. 87). Utvalget skal med andre ord være formålstjenlig.

De objektive kriteriene er de samme begge steder: Alder, ansettelsesforholdets lengde og, for de ansattes vedkommende, yrkeskategori. Her er også valget tatt ut fra formål. Respondentene svarer på spørsmål omkring motivasjon, visjon og verdier, tilhørighet og identifikasjon. Det er allmenne, overordnede spørsmål der svarene sannsynligvis avspeiler bakgrunn og personlige faktorer.

Utvalgets størrelse er fastsatt mest av ressurshensyn. Ledelsen på Løvåsen setter en grense ved fire individuelle intervjuer av de ansatte, noe som blir førende for det totale antallet respondenter. Intervjuene blir foretatt i løpet av tre uker i oktober og november 2009. Da blir det også avgjørende hva som er praktisk mulig å få til innenfor dette tidsperspektivet, spesielt når det skal foregå i de ansattes arbeidstid og koordineres med andre aktiviteter og hensyn.

## 4 Resultater

I denne delen av oppgaven presenteres svarene fra intervjuene. For å gjøre det enklere å sammenligne, tolke og senere drøfte resultatene, er det brukt matriser og tabeller.

Presentasjonen er inndelt i kategorier etter spørsmålene i intervjuguiden og med et blikk på oppgavens forskningsspørsmål. I den skriftlige redegjørelsen trekkes det fram tendenser som vil bli fulgt opp i diskusjonen under oppgavens kapittel 5. I noen av tabellene er det samlet sett flere svar enn antall respondenter, fordi det da ble oppgitt mer enn en faktor i svarene.

Forkortelser: FØ = Frivillig Øyane      FL = Frivillig Løvåsen  
AØ = Ansatt Øyane      AL = Ansatt Løvåsen

### 4.1 Motivasjonsfaktorer

Respondentene skulle først fortelle i retrospektiv om motivasjonen for å begynne på sykehjemmet. Deretter fikk de framlagt ti svaralternativer om motivasjonen for å fortsette (jf. vedlegg 2). For ansatte og frivillige var noen av alternativene identiske, mens noen svar ble tilpasset gruppene ut fra forhåndskunnskap om motivasjonsfaktorer for arbeid og frivillig deltakelse (Røvik, 2000 og Wollebæk m.fl., 2000). Begge gruppene skulle plukke ut de tre alternativene som betydde mest for dem.

#### 4.1.1 De frivilliges motivasjon

På grunn av skjevt antall respondenter (fem fra Øyane og tre fra Løvåsen), analyseres svarene under ett for de frivilliges vedkommende. Svarene fordelte seg på fire kategorier, som vist i tabell 4.1.

Tabell 4.1      *Frivilliges motivasjon I*

Motivasjon for å begynne	FØ	FL	
1) Egennytte/ lyst	4	3	7
2) Uegennytte	1		1
3) Tilknytning	4	2	6
4) Overgang	3	3	6

På spørsmålet om hvorfor de begynte som frivillige på sykehjemmene, svarte syv av åtte respondenter at dette var ut fra egennytte. Samtidig kom det tydelig fram at det handlet om overganger i livet: ”Jeg hadde nettopp blitt enke og hadde god tid. Det ble lange dager alene, så da var det godt å få gjøre noe meningsfullt ut av det” (FØ, om motivasjon for å begynne).

Flere svar i den kategorien handler om det samme, det vil si behov for å fylle dagene med noe i en nyslått pensjonisttilværelse, eller behov for å bli kjent i et nytt nabolag. Kun 1 av 8 oppga altruistiske motiver for å begynne. En annen tydelig tendens: Hele seks av åtte hadde en eller annen form for tilknytning til sykehjemmet før de begynte som frivillige medarbeidere, og dette hører også med som motivasjonsfaktor: ”Min venninne tok meg med på et møte for frivillige” (FØ, om motivasjon for å begynne).

Tabell 4.2 Frivilliges motivasjon II

Motivasjon for å bli værende (faste svaralternativer)	FØ	FL	
1) Ledelse og organisering	1	1	2
2) Sosial kontakt og hygge	1	3	4
3) Gir innhold og mening i egen hverdag	4	2	6
4) Muligheter til å lære, til å erfare noe nytt	2		2
5) Å kunne hjelpe andre, bety noe for andre	3	2	5
6) Sykehjemmets omdømme			0
7) Arbeidet gir økt selvaktelse			0
8) Verdier og holdninger stemmer med mine	1		1
9) Oppfylle forventninger fra andre	2		2
10) Beliggenhet i forhold til eget hjem	1	1	2

Tabell 4.2, om frivilliges motivasjon for å fortsette som frivillig, viser et mer nyansert bilde. Svarene fordelte seg mer jevnt på de ti svaralternativene, og perspektivet utvidet seg litt. Fremdeles svarte seks av åtte at arbeidet ga innhold og mening for dem selv (dvs. egennytte som motiv), men samtidig var ønsket om å hjelpe andre og oppfylle forventninger fra andre mer framtrædende. Svaralternativene 5) om økt selvaktelse og 6) om sykehjemmets omdømme, var det ingen av de frivillige som benyttet.

#### 4.1.2 De ansattes motivasjon

På samme måte som for de frivilliges vedkommende, fordelte svarene til de ansatte seg på fire kategorier med hensyn til motivasjon for å begynne.

Tabell 4.3 Ansattes motivasjon I

Ansattes motivasjon for å begynne	AØ	AL	
1) Bevisst valg	4	1	5
2) Tilfeldig		3	3
3) Omdømme/ omtale	4	1	5
4) Beliggenhet	3		3

Til sammen fem av åtte ansatte svarte at sykehjemmets omdømme hadde betydning for valg av arbeidsplass. I tillegg viste det seg at forskjellene fra virksomhet til virksomhet var store,

med til dels motstridende svar. Samtlige ansatte på Øyane svarte at de søkte jobben ut fra et bevisst valg, og at sykehjemmets omdømme hadde betydning for dette valget: *”Har alltid fulgt med hva som har skjedd her, virket kjekt”* (AØ, om motivasjon for å begynne). Kun en av fire ansatte på Løvåsen svarte det samme, i de tre andre tilfellene var det tilfeldigheter som avgjorde.

Tabell 4.4 Ansattes motivasjon II

Ansattes motivasjon for å bli værende (faste svaralt.)	AØ	AL	
1) Ledelse og organisering			0
2) Samarbeid og kommunikasjon med kolleger	2	4	6
3) Arbeidsoppgavene i seg selv, innholdet i jobben	1	4	5
4) Muligheter til kompetanseutvikling og læring	2	1	3
5) Lønn			0
6) Sykehjemmets omdømme	1		1
7) Medvirkning og innflytelse	3	1	4
8) Verdier og holdninger stemmer med mine	2		2
9) En trygg jobb		2	2
10) Beliggenhet i forhold til eget hjem	1		1

Tabellen viser at ansatte på Øyane og ansatte på Løvåsen vektlegger forskjellige faktorer når de skal fortelle hvorfor de blir værende i jobben på sykehjemmet. Alle ansatte på Løvåsen oppga samarbeid og kommunikasjon med kolleger (p. 2) og arbeidsoppgavene i seg selv (p. 3) som viktige motivasjonsfaktorer. Vektlegging av samarbeid kom fram som en tydelig holdning i intervjuene hos alle fra Løvåsen: *”Det er halve jobben, og vel så det. Funker ikke det, er det dumt å gå på jobb”* (AL, om kollegasamarbeid).

Svarene fra Øyane var mer fordelt, men medvirkning og innflytelse (p. 7) pekte seg ut med tre av fire svar. Derimot mente ingen av de ansatte, verken på Løvåsen eller Øyane, at ledelse og organisering (p. 1) eller lønn (p. 5) hadde noe å bety for motivasjonen.

Ellers er det verdt å merke seg at Løvåsen er et undervisningssykehjem, og markedsfører seg selv som et ”regionalt ressurscenter med ansvar for forskning, fag - og kompetanseutvikling og undervisning i sykehjemmene og den kommunale helse- og sosialtjeneste” (Vik, 2008). Til tross for det, oppgir bare en av fire ansatte at dette er en motivasjonsfaktor i jobben.

## 4.2 Respondentenes karakteristikk av sykehjemmene

Her skulle respondentene svare på to spørsmål, henholdsvis hva som karakteriserer sykehjemmet og om det er noe som skiller det fra andre sykehjem. Karakteristikkene 1 – 9 er samlesekker, laget på bakgrunn av svarene.

Tabell 4.5 Respondentenes karakteristikk av sykehjemmene

Framhever som karakteristisk	F Ø	A Ø	Sum	F L	A L	Sum	Ø+L
1) Fysiske forhold inne/ ute, beliggenheten	2	2	4	1	1	2	6
2) Foregår mye, får til mye, åpent, levende, utradisjonelt	3	4	7			0	7
3) God ånd /atmosfære, hjemlig og trygt miljø	4	1	5	1		1	6
4) Kjekke folk, fine beboere		1	1	1	2	3	4
5) Godt samhold og gode arbeidsforhold	2	2	4		1	1	5
6) Fagutvikling, prosjekter, kompetanseheving	1	3	4		3	3	7
7) Kompetente, flinke ansatte		2	2	1		1	3
8) God organisering og ledelse	1	3	4		2	2	6
9) Sparing/ underskudd			0		2	2	2

Respondentene fra Øyane hadde generelt ”rikere” beskrivelser, fyldigere karakteristikk når de skulle bruke egne ord for å karakterisere sykehjemmet. De trakk utelukkende positive sider fram under disse spørsmålene, mens de ansatte på Løvåsen var mer nyanserte i sin framstilling: *”Er vel utad et sykehjem som får ting til, som er med på prosjekter, som skal være et midtpunkt (...), men at alt skal være så fint og flott her, jeg synes det strider litt imot mange ting, jeg”* (AL, om kompetanseheving).

Med hensyn til enkeltpunktene, viste det seg også en tydelig forskjell i forhold til vektlegging av det unike. Her skilte medarbeiderne fra Øyane seg ut ved å beskrive det levende sykehjemmet, et sted der det foregår mye, med en god ånd og atmosfære: *”Det er atmosfæren, med en gang du kommer inn, er det noe. (...) De kan få til så mye her, uten at det virker som stress”* (FØ, om det unike). Med ett unntak, under p. 3, var ikke representantene fra Løvåsen opptatt av disse sidene ved sykehjemmet.

En siste kommentar skal knyttes til det som *ikke* ble sagt, med tanke på oppgavens problemstilling. Ingen av respondentene, verken fra Øyane eller Løvåsen, trakk fram sykehjemmets omdømme som et spesielt karaktertrekk.

### 4.3 Om stolthet og lojalitet

Her var spørsmålene delt i tre kategorier:

- 1) Om informantene likte å fortelle andre at de henholdsvis arbeidet/ var frivillig på sykehjemmet, og om de var stolte av å være en del av sykehjemmet
- 2) Om de brydde seg om driften av sykehjemmet framover, og om de var villige til å anstrenge seg utover det som var forventet av dem hvis det trengtes.
- 3) Om de like gjerne kunne arbeidet/ vært frivillig et annet sted med de samme oppgavene, og hva de ville savne hvis de sluttet.

Tabell 4.6 Frivillige og ansatte om stolthet og tilhørighet

	FØ	AØ	FL	AL	Ø	L	Ø+L	FØ+FL	AØ+AL
1) Liker å fortelle andre om arbeidet på sykehjemmet	5	4	3	2	7	5	14	8	6
2) Snakker ikke så mye om arbeidet, men svarer hvis folk spør				2	0	2	2	0	2
3) Er stolt av å tilhøre sykehjemmet	3	4	3	2	7	5	12	6	6
4) Er interessert i organisatoriske forhold/ drift	2	3	2	1	5	3	8	4	4
5) Er i liten grad opptatt av organisatoriske forhold/ drift	3	1	1	3	4	4	8	4	4
6) Er villig til å jobbe utover det som forventes hvis det trengs	4	4	3	4	8	7	15	8	7
7) Kunne like gjerne vært et annet sted/ kunne prøvd et annet sted	2			4	2	6			
8) Kunne ikke vært et annet sted/hører til her/ flytter bare på meg hvis jeg må	3	4	3		7	3			

Samtlige ansatte og frivillige på Øyane likte å fortelle om arbeidet på sykehjemmet, og syv av ni følte stolthet av å tilhøre sykehjemmet. De to som ikke brukte ordet stolt, beskrev en positiv følelse av tilfredshet eller glede: *"Jeg er tilfreds av å være en del av de som kan være med å bidra litt. Men jeg synes jeg gjør for lite til å føle meg stolt, for å si det sånn"* (FØ, om stolthet). På Løvåsen svarte alle de frivillige og to av de ansatte bekreftende på om de likte å fortelle om sykehjemmet. En av de ansatte hadde behov for å nyansere og knyttet følelsen av stolthet til selve jobben, ikke til virksomheten som sådan: *"Jeg liker å fortelle om jobben min, men jeg ville gjort akkurat den samme jobben på et annet sykehjem. Jeg vil heller uttrykke en yrkesstolthet"* (AL, om stolthet).

Forholdet mellom de som henholdsvis var opptatt / i liten grad var opptatt av organisatoriske forhold og drift, fordelte seg halvt om halvt på de to virksomhetene. En forskjell mellom de

ansatte skal bemerkes: På Øyane var tre av fire ansatte interessert i overordnede forhold, mens på Løvåsen var tallet en av fire.

En annet skille mellom virksomhetene viste seg på spørsmålet om respondentene like gjerne kunne jobbet/ vært frivillig et annet sted. Ingen av de ansatte på Øyane kunne tenke seg det, mens samtlige ansatte på Løvåsen var åpne for å flytte på seg. Totalt syv av ni informanter på Øyane kunne ikke tenke seg å bytte, mens tallet var tre av åtte for Løvåsens del. Alle disse tre var for øvrig frivillige medarbeidere.

Tilslutt noen ord om hva respondentene ville savne hvis de sluttet. Utsagnene er gruppert og gjengitt i tabell 4.7 nedenfor.

Tabell 4.7 Frivillige og ansatte om hva de ville savne hvis forholdet opphørte

	FØ	AØ	FL	AL	Ø+L
1) Miljøet, atmosfæren, alt	4	2			5
2) Kolleger og beboere, det sosiale, samarbeidet	3	2	1	4	10
3) Det faste å gå til	1				
4) Veien til jobb		1			
5) Takknemligheten fra brukerne, å være til nytte, å kunne hjelpe	1			2	

Samlet sett uttrykte både de ansatte og frivillige i begge virksomhetene at ville savne samarbeidet og det sosiale fellesskapet blant kolleger og beboere hvis de skulle slutte. Tas de som vektlegger det totale miljøet med, viste det seg at 15 av 16 respondenter satte disse faktorene høyt.

#### 4.4 Om visjon og verdier

Respondentene skulle svare på om de var kjent med sykehjemmets visjon og verdier (jf. vedlegg 3), deretter om disse gir et riktig bilde av sykehjemmet, slik de kjenner det.

Tabell 4.8 Ansatte og frivilliges kjennskap til sykehjemmets visjon og verdier

Kjennskap til sykehjemmets visjon og verdier	FØ	AØ	Ø	FL	AL	L
1) 1)Er kjent med sykehjemmets visjon og verdier, 2) har sett/ lest dem før	4	4	8		3	3
3) Er ukjent med sykehjemmets visjon og verdier	1		1	2	1	3
4) Er usikker på å ha sett sykehjemmets visjon og verdier før, husker ikke				1		1



Det viste seg å være store ulikheter i svarene mellom virksomhetene. Tendensen fra punkt 4.2 gjentok seg, svarene fra Løvåsen var langt mer sammensatte. Åtte av ni respondenter på Øyane var kjent med visjonen og verdiene, mens på Løvåsen var kun tre av de spurte kjent med visjonen og verdiene. Den tydeligste forskjellen lå i synspunktet på hvor godt verdiene er implementert i organisasjonen, noe tabell 4.9 illustrerer.

Tabell 4.9 Ansatte og frivilliges holdninger til sykehjemets visjon og verdier

Holdninger til sykehjemets visjon og verdier						
1) Visjonen og verdiene gir et riktig bilde av sykehjemmet, slik jeg kjenner det	5	4	9			
2) Visjonen og verdiene gir ikke et riktig bilde av sykehjemmet, slik jeg kjenner det				1	4	5
3) Er usikker på om visjonen og verdiene gir et riktig bilde av sykehjemmet				2		2

Fem av syv fra Løvåsen mente at visjonen og verdiene ikke stemmer med virkelighetsbildet.

”Vi kan ikke tilby det som egentlig står der” (AL, om sykehjemets visjon og verdier).

Svarene fra Øyane gikk i motsatt retning, nemlig at visjonen og verdiene jevnt over gir et riktig bilde av sykehjemmet. En av respondentene uttrykte seg slik: ”Jeg leser det helt annerledes i dag enn da jeg kom. For da var det mer tomme ord. Jeg tenkte - i all verden, de har satt listen veldig høyt. Men nå forstår jeg at det jo er sant det som står der” (FØ, om sykehjemets visjon og verdier).

I intervjuene ble det også stilt spørsmål omkring hva visjonen og verdiene betydde for hver enkelt. Her var svarene like mange og like forskjellige som antall informanter.

Tabell 4.10 Utsagn om visjonen

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Visjonen er sterk, fantastisk, men ikke umulig! (FØ)</li> <li>- Det vil jo være greit å si til noen at jeg er på verdens beste sykehjem og jobber! (FØ)</li> <li>- Jeg synes den er litt for svulstig. (AØ)</li> <li>- Den er nokså ambisiøs, men det er bra, den skal jo være levende. (AØ)</li> <li>- Jeg synes den er flott. Det er virkelig en visjon. (AØ)</li> <li>- For meg var den litt morsom i begynnelsen – er det mulig? Men nå synes jeg den er god. Du skal alltid ha noe å strebe etter. (AØ)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Det er slik det bør være. (FL)</li> <li>- En trygg og verdig alderdom er vel noe alle kunne ønske seg. (FL)</li> <li>- Dette er sånn vi skal jobbe, det er målene våre. (AL)</li> <li>- For meg betyr det mye at jeg ser pasienten finner trygghet her, og får en fin avslutning, får det de trenger. (AL)</li> <li>- Vi prøver så godt vi kan. (AL)</li> <li>- Det er i utgangspunktet en bra visjon, men vi når ikke målet. Ikke alt vi gjør er like verdig. (AL)</li> </ul>
--	---

Sitatene viser at visjonen vekker reaksjoner på begge stedene, men det gjør seg utslag på ulike måter. Respondentene fra Løvåsen forholdt seg konkret til det som stod skrevet og relaterte det til sin egen hverdag. På Øyane ble ordbruken og selve visjonen diskutert som visjon, på et mer overordnet plan. Denne tråden blir tatt opp igjen i kapittel 5, under diskusjonen om identitet og tilhørighet til arbeidsplassen.

#### 4.5 Om omdømme

Respondentene fikk spørsmål om hvordan de mener sykehjemmets omdømme er, og om de har tenkt over hva omdømmet betyr for dem personlig eller for sykehjemmet. Tabell 4.10 oppsummerer svarene.

Tabell 4.10 Ansatte og frivilliges syn på sykehjemmets omdømme

	AØ	FØ	AL	FL	Ø+L
1) Viser til positive rykter eller presseomtale	4	4	2	3	13
2) Viser til negative rykter eller presseomtale	0	1	4	0	5
3) Omdømmet har stor betydning for sykehjemmet	4	4	3	2	13
4) Omdømmet har betydning for meg personlig	4	3	0	2	9
5) Omdømmet har liten eller ingen betydning for min beslutning om å bli værende	2	4	4	2	12

Flertallet av de spurte (13 av 16) viste til positive rykter eller presseomtale, samtidig som like mange mente at omdømmet har stor betydning for virksomheten. På spørsmål om hvorfor respondentene trodde det var slik, forekom svar som: *”Det er alfa og omega i forhold til alt. Folk vil begynne å jobbe her, pasientene vil komme og bo her, det er en vinn - vinn situasjon”* (AØ, om omdømmets betydning for sykehjemmet). Tabellen viser også at omdømmet hadde personlig betydning i over halvparten av tilfellene. Disse tallene kan tolkes som en støtte til direktør Molviks syn i innledningen, om omdømmebygging som strategi for rekruttering. Men tabellen kan også leses på en annen måte, virksomhet for virksomhet. Da vil det framkomme en markert forskjell, spesielt på de ansattes holdninger. Der samtlige ansatte på Øyane viste til positive rykter eller presseoppslag og samtidig mente at omdømmet har betydning for dem personlig, inntok ansatte på Løvåsen en diametralt motsatt holdning. De trakk fram negative presseoppslag og rykter, mens de ikke så at omdømmet hadde noen personlig betydning for dem.

Videre viste det seg at flertallet i begge virksomhetene mente at omdømmet hadde liten eller ingen betydning for beslutningen om å bli værende. En frivillig sa det slik: *”Fra mitt ståsted har det mest med de indre forhold å gjøre, ikke så mye med hvordan folk snakker om sykehjemmet utad”* (FØ, om omdømmets betydning). Her gikk skillet mellom ansatte og frivillige i de to virksomhetene, men det var ikke like tydelig.

## 4.6 Oppsummering av resultater

Presentasjonen av resultatene i de foregående punktene viste både ulik vektlegging av enkeltfaktorer og til dels motstridende svar mellom de to undersøkelsesenheterne. For å få fram hovedtendensene, er resultatene likevel oppsummert på tvers av virksomhetene. Det vil si at det er summen av svarene fra ansatte og frivillige på de to sykehjemmene som framkommer. Unntakene er punktene 6 og 9. Samtlige medarbeidere på Øyane beskrev sykehjemmet som et åpent, levende sted der foregår mye, mens ingen fra Løvåsen brakte dette opp som et tema. På spørsmålet om visjon og verdier, lot det seg ikke gjøre å trekke ut en tendens, fordi svarene på de to stedene pekte i vidt forskjellig retning.

I den grad det har betydning for drøfting og konklusjon, blir forskjellene mellom enhetene tatt opp igjen under kapittel 5.

### 4.6.1 Hovedtendenser

- 1) De frivillige medarbeiderne oppga egennytte som den viktigste grunnen til å begynne som frivillig på sykehjemmene.
- 2) De frivillige medarbeiderne oppga sosial kontakt og hygge, innhold og mening i egen hverdag og det å kunne hjelpe andre/ bety noe for andre som de viktigste grunnene til å fortsette å arbeide frivillig på sykehjemmene.
- 3) De ansatte oppga sykehjemmets omdømme som en viktig motivasjonsfaktor for å begynne å arbeide på sykehjemmene.
- 4) De ansatte oppga samarbeid og kommunikasjon med kolleger, arbeidsoppgavene i seg selv og medvirkning og innflytelse som de viktigste grunnene til å bli værende i jobben på sykehjemmene.

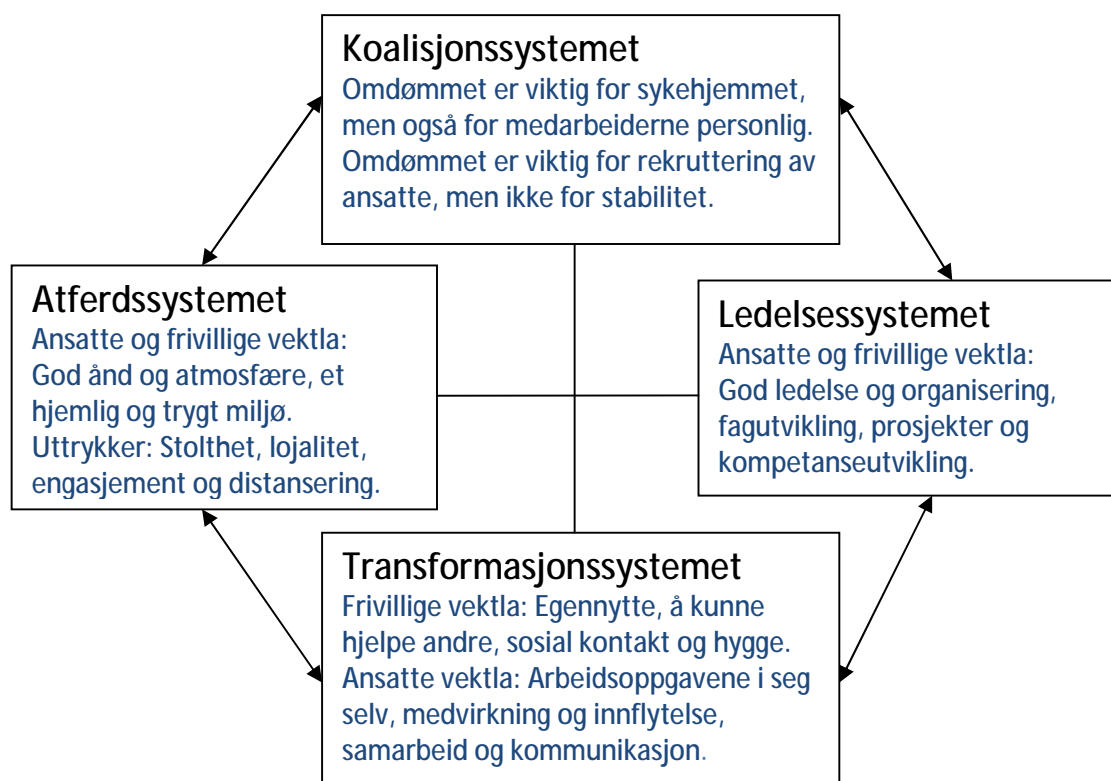
- 5) Både ansatte og frivillige vektla atmosfære og hjemlig miljø, fysiske forhold og beliggenhet, samt fagutvikling og prosjekter i sine karakteristikk av sykehjemmene.
- 6) Ansatte og frivillige på Øyane la i tillegg stor vekt på å beskrive sykehjemmet som et åpent, levende sted der det foregår mye.
- 7) Ansatte og frivillige på begge sykehjemmene likte å fortelle om sykehjemmet til utenforstående, de uttrykte stolthet av å tilhøre virksomheten og vilje til å strekke seg utover det som normalt forventes av dem, hvis det trengs.
- 8) Avhengig av hvilket sykehjem de var tilknyttet, mente ansatte og frivillige at visjon og verdier henholdsvis stemte/ ikke stemte med virkelighetsbildet av sykehjemmet.
- 9) Ansatte og frivillige mente at sykehjemmets omdømme hadde stor betydning både for dem personlig og for sykehjemmet, men mente samtidig at omdømmet hadde liten eller ingen betydning for deres beslutning om å bli værende.
- 10) Både ansatte og frivillige ville savne miljøet og det sosiale fellesskapet blant kolleger og beboere hvis forholdet opphørte.

## 5 Diskusjon

Ansatte og frivillige på to sykehjem er intervjuet i den hensikt å finne svar på følgende problemstilling:

- Betydningen av virksomhetens omdømme i forbindelse med å rekruttere og beholde ansatte og frivillige medarbeidere på sykehjem.

I dette kapitlet diskuteres funnene fra undersøkelsen med utgangspunkt i forskningsspørsmålene og i lys av de teoretiske perspektivene presentert innledningsvis. Diskusjonen foregår hele tiden med et blikk på problemstillingen. Det medfører at noen av resultatene blir løftet fram på bekostning av andre, som fra forskerens ståsted ikke har like stor betydning i forhold til å belyse problemstillingen. I punkt 5.5.1 diskuteres sider ved virksomhetens kommunikasjon, for å utfylle bildet fra intervjuene. Punkt 5.6 oppsummerer diskusjonen. Før drøftingen starter, skal hovedfunnene for oversiktens skyld plasseres inn i den konseptuelle foretaksmodellen:



Figur 5.1 Undersøkelsens hovedfunn satt inn i den konseptuelle foretaksmodellen

## 5.1 *Hva er viktige motivasjonsfaktorer for ansatte og frivillige medarbeidere på sykehjem?*

I dette punktet vises det til sammenhengen mellom motivasjon, omdømme og identitet, slik den blir påvist gjennom undersøkelsen på sykehjemmene. Ansattes og frivilliges motiver diskuteres hovedsakelig hver for seg, fordi bakgrunns litteraturen og resultatene legger opp til det. Ett syn på omdømmets innvirkning kom imidlertid fram på tvers av gruppene, og kommenteres først.

### 5.1.1 **Om motivasjon og omdømme**

Ansatte og frivillige sett under ett, mente at sykehjemmets omdømme hadde stor betydning både for dem personlig og for sykehjemmet. For sykehjemmenes del, var den gjennomgående begrunnelsen: *"Folk vil jo inn her da. Vil jobbe her og bo her. Og det er liten gjennomtrekk"* (AØ, om omdømmets betydning for sykehjemmet). Uttalelsen er helt i samsvar med teoretikernes syn på omdømme som en viktig immateriell ressurs (Brønn & Ihlen, 2009). Med hensyn til den personlige betydningen, skjulte det seg en tydelig differanse bak tallene. En stor overvekt av respondentene fra Øyane uttrykte stolthet og identifikasjon: *"Jeg blir jo litt stolt og glad over at dette er min arbeidsplass, at jeg er en bit av det folk snakker om"* (AØ, om omdømmets personlige betydning). Koplingen mellom omdømme og identitet, som Brønn & Ihlen (2009) beskriver som "hånd i hånd", var merkbar. På den andre siden fokuserte samtlige av de ansatte fra Løvåsen på nedskjæringer og/ eller negative oppslag, og knyttet dette til omdømmet: *"En søker seg ikke til et sykehjem som er dømt nord og ned"* (AL, om omdømmets betydning). Slike uttalelser sto i kontrast til engasjementet de samme personene uttrykte i forhold til omsorgen og omtanken for beboerne. De distanserte seg verbalt fra sykehjemmets omdømme, mens holdningene til arbeidet viste en helt annen side.

Apeland (2007) drøfter hva som påvirker omdømmet, og framhever betydningen av egne opplevelser og at forventninger innfris. Ikke bare kunden eller brukeren, men også andre interessenters forventninger og opplevelser er en del av bildet. Omdømme er "den andens blik" (Christensen og Morsing, 2005), og dette blikket påvirker og justerer positive og negative opplevelser både utad og innad i organisasjonen. Ved å skape et skille mellom sykehjemmets omdømme og eget arbeid, hadde Løvåsens ansatte funnet sin måte å løse dilemmaet på.

Sammenhengen mellom motivasjon og omdømme kom ikke tilsvarende fram i svarene fra de frivillige. Selv la de størst vekt på egennytte som begrunnelse for å begynne på sykehjemmet. Etter hvert som tiden gikk, ble behovet for å hjelpe andre og bety noe for andre viktige tilleggsfaktorer. Internasjonal forskning understøtter det siste, ved å plassere verdibegrunnelser høyest i motivhierarkiet (Habermann, 2001). En begrensende faktor for dette resultatet kan ligge i metoden. Spørsmålet hadde faste svaralternativer og respondentene skulle plukke ut tre svar som passet for dem. Ingen av de frivillige benyttet svaralternativet om sykehjemmets omdømme som motivasjon (jf. tabell 4.2). Det trenger ikke bety at denne siden ikke hadde noen som helst innvirkning på de frivilliges motivasjon, men at andre faktorer betydde mer. Det er uvisst hva utfallet ville blitt med et åpent svaralternativ.

I motsetning til de frivillige, oppga de ansatte omdømme som en viktig motivasjon for å begynne å arbeide på sykehjemmene. Det var derimot helt andre grunner som påvirket beslutningen om å bli værende. Rødvei (2000) skiller på samme måte mellom å rekruttere og beholde arbeidskraften. Han understreker at det er sider ved virksomheten som vil være ukjent for nye medarbeidere, og som vil påvirke faktorene. Svarene fra sykehjemmene samsvarte med dette synet, så lenge det ble bekreftet av hele fem av åtte respondenter. En kommentar skal likevel knyttes til tallet. I oppsummeringen av hovedfunnene er det i all hovedsak tatt hensyn til tendensene som fremkommer på tvers av organisasjonene. Men i spørsmålet angående motivasjon, blir dette en forenkling som dekker over en annen tendens, nemlig at de to undersøkelsesenheterne framviste til dels motstridende svar. Samtlige av Øyanes ansatte oppga at de søkte jobben ut fra et bevisst valg, og at omdømmet var avgjørende for valget. På Løvåsen svarte kun en av fire ansatte det samme, mens tilfeldighetene fikk bestemme for de tre andres vedkommende. Så svaret er kanskje ikke så entydig likevel? Selv om omdømmets generelle betydning står fast, viste tallene bak forskjellig vektlegging på de to stedene.

Med hensyn til stabilitet, var ikke omdømme lenger noe tema blant de ansatte. De viktigste grunnene til å bli værende i jobben, var samarbeid og kommunikasjon med kolleger, arbeidsoppgavene i seg selv og mulighetene til medvirkning og innflytelse. Disse elementene blir trukket fram hos Rødvei (2000) som noen av nøkkelfaktorene i forhold til ”det gode arbeidsmiljø” og dermed av betydning for stabilitet. I tillegg belyser han to andre aspekter av betydning, nemlig lønn og fag- og kompetanseutvikling. Det interessante her er at lønn var totalt fraværende som motivasjonskilde blant de ansatte i undersøkelsesenheterne. Likevel var

de ansatte opptatt av lønnen, i den forstand at det stiltes spørsmål ”om de som kommer etter har råd til å jobbe her” (AØ, som kommentar til at omdømmebygging lanseres som løsning på rekrutteringsproblemene). En av de ansatte på Løvåsen ga følgende begrunnelse: ”Hadde jeg tenkt på penger, hadde jeg valgt å jobbe en helt annen plass. Vi kan ikke forvente å tjene mer enn vi tjener, vi kommer aldri til å få kjempegod lønn. Derfor plukket jeg ikke ut den lappen” (AL, om hvorfor lønn ikke er tatt med som motivasjonsfaktor). Denne og liknende forklaringer holder liv i forestillingen om at lønn ikke kan regnes med som et virkemiddel i kommunal sektor, fordi erfaringene tilsier lite spillerom her. Rødvei (2000) slår hull på denne myten i sin analyse, og slik sett står de to undersøkelsene i motsetning til hverandre. Det er likevel en gjennomgående tendens i hans materiale at lønn som virkemiddel har noen generelle begrensninger, og at ”god lønn alene ikke hjelper til å beholde ansatte og ledere hvis andre sider av arbeidsansvaret svikter” (ibid., s. 56).

Rødvei (2000) fant videre ut at fag- og kompetanseutvikling på arbeidsplassen har stor betydning for stabilitet. Undersøkelsen fra sykehjemmene viste derimot at muligheten til kompetanseutvikling og læring ble verdsatt hos kun tre av åtte ansatte. Tatt i betraktning av at begge sykehjemmene har kompetanseutvikling som satsingsområde, og at Løvåsen i tillegg er undervisningssykehjem, kan tallet virke lavt. Tilsynelatende spriker det også litt når analysen viser at seks av åtte la vekt på fagutvikling, prosjekter og kompetanseheving i sine karakteristikk av virksomhetene. Igjen kan det være nyttig å gå til respondentenes utsagn: ”Er vel utad et sykehjem som får ting til, som er med på prosjekter, som skal være et midtpunkt...” (AL, om kompetanseheving). Sitatet antyder at bildet utad ikke stemte helt med respondentens oppfatning av virkeligheten. Det kan tyde på et sprik mellom ledelse og ansatte på dette punktet, og at det var ”det offisielle” synet som kom til uttrykk da sykehjemmet skulle karakteriseres. Denne tanken utdypes under punkt 5.2. En annen, nærliggende forklaring kan være at selv om de ansatte verdsetter fag- og kompetanseutvikling, setter de andre motivasjonsfaktorer høyere.

### **5.1.2 Om motivasjon og identitet**

I forrige punkt er det vist til noen sammenhenger mellom motivasjon og omdømme, slik de framkom i undersøkelsen. Nedenfor rettes oppmerksomheten mot koplingen mellom motivasjon og identitet.



Teoretikerne har påpekt vår tids tendens til arbeid og frivillig innsats som identitetsuttrykk. Gjennom identifikasjon med organisasjonen og det den står for, bekreftes deltakernes selvbilde (Colbjørnsen, 2003; Habermann, 2001). Ansatte og frivillige ble utfordret til å sette ord på sin motivasjon, dvs. på hva som fikk dem til å fortsette å jobbe eller engasjere seg frivillig på sykehjemmene. Den ansatte fra Øyane og den frivillige fra Løvåsen (jf. sitatene innledningsvis i punkt 5.1.1), uttrykte henholdsvis stolthet og glede av å være en del av en organisasjon som blir omtalt positivt i nærmiljø og presse. For eksempel karakteriserte respondentene Øyane sykehjem som åpent og vitalt. Nettstedet bekrefter at disse egenskapene er en del av sykehjemmet og dets omdømme. Ved å være tilknyttet dette sykehjemmet, får deltakerne bekreftet (og vist fram) de samme egenskapene hos seg selv. I forrige avsnitt ble det beskrevet hva som skjedde i motsatt fall, da de ansatte på Løvåsen ikke ønsket å identifisere seg med sykehjemmets omdømme.

Personaldirektør Molvik i Stavanger kommune hevdet at det må kommuniseres ut "at trivselen er høy", for å bedre omdømmet til kommunens helsetjeneste, jf. punkt 1.1.1. Men denne kjensgjerningen alene er kanskje ikke tilstrekkelig overfor framtidige jobbsøkere? Litteraturen har i den forbindelse vist at det er viktig å kommunisere identiteten. Gjennom å kommunisere sine positive egenskaper og særtrekk, vil virksomheten tiltrekke seg personer som verdsetter disse og som dermed vil identifisere seg med den. Dette ble bekreftet gjennom undersøkelsen, da fem av åtte ansatte oppga omdømmet som en motivasjonsfaktor, og som også var bevisste på hva de var ute etter: *"Søkte på Fyllingsdalen undervisningssykehjem fordi det som sto i folderen appellerte til meg. Virket interessant hva de kunne tilby"* (AØ, om motivasjon for å søke).

Med tanke på problemstillingen, kan det slik sett trekkes en rød tråd fra virksomhetens identitet, gjennom medarbeiderens identifikasjon og motivasjon til virksomhetens omdømme. Begrunnelsen for å stille neste forskningsspørsmål, ligger i dette resonnementet, mens tråden plukkes opp igjen i punkt 5.3.

## ***5.2 Hvilke særtrekk ved sykehjemmet framheves spesielt av ansatte og frivillige medarbeidere?***

For sykehjemmene under ett, er det noen forhold som peker seg ut. De ansatte på begge stedene var opptatt av muligheten til kompetanseheving i sine beskrivelser, apropos

diskusjonen under forrige punkt. Videre verdsattes fysiske forhold og beliggenhet, et hjemlig og trygt miljø, samt god organisering og ledelse. Mellom de to virksomhetene og langs skillelinjen ansatte - frivillige viste deg seg imidlertid å være forskjeller som er mer interessante å belyse sett i forhold til oppgavens problemstilling.

Igjen blir det nødvendig å gå bak tallene, fordi hovedtendensene slik de er oppsummert, dekker over differenser. Både ansatte og frivillige på Øyane beskrev sykehjemmet som åpent og utradisjonelt, et sted med atmosfære, der det foregår mye og der en får mye til. Med ett unntak, ble ikke disse sidene av sykehjemmet vektlagt hos respondentene fra Løvåsen. En annen ulikhet, som også ble påpekt i kapittel 4.2, var at Øyanes respondenter utelukkende trakk fram positive egenskaper ved sykehjemmet, mens svarene fra Løvåsen var mer nyanserte: *"Det har vært en del i media om dårlig bemanning, økonomi, men likevel... Tull å snakke om det. En del har også sluttet på grunn av "dårlig ledelse". Tull å skylde på lederen"* (AL, om det unike ved sykehjemmet). Selv om den ansatte her distanserte seg fra det som blir sagt og skrevet om lav bemanning, dårlig økonomi og ledelse, ble faktorene trukket fram under spørsmålet om hva som skiller Løvåsen fra andre sykehjem.

Hva skyldes disse forskjellene? Noe av forklaringen kan igjen ligge i metoden. Intervjuerens rolle i forhold til intervjuobjektene er diskutert i metodekapitlet under punkt 3.1.2. Det er ikke til å komme forbi at intervjueffekten kunne virke inn på svarene fra Øyane, på grunn av den nære relasjonen mellom intervjuer og respondent. Ville respondentene fra Øyane ubevisst holde igjen informasjon, fordi de var redde for å bli sitert og gjenkjent? Forforståelsen kan også ha noe å bety. Arbeider en på samme sted, er det etter hvert trekk i miljø og kultur som ikke trenger å forklares mellom de interne partene. Et eksempel fra intervjuene: *"Godt samhold i personalet, en ledelse som er tydelig... kanskje ikke så tydelig som en skulle ønske, for å si det sånn"* (AØ, om det unike ved sykehjemmet). Den ansatte fra Øyane pekte her på et forhold intervjueren var kjent med, som ikke trengte forklaring. Uttalelsen om den "ikke fullt så tydelige" ledelsen ble dermed ikke forfulgt nærmere. I ettertid kan en stille spørsmålet om slike "forforståelser" har medvirket til at det ble tegnet et litt for ensidig, positivt bilde av Øyane. Likevel er tendensen i svarene såpass klar at den overskygger de metodiske betenkningene.

I teorikapitlet forklares sammenhengen mellom omdømme og identitet, og det påpekes at en organisasjons omdømme og identitet går hånd i hånd. Diskusjonen under punkt 5.1 bekrefter

denne sammenhengen, og viser relevansen i forhold til å vektlegge det unike i en undersøkelse om omdømme. Overført til problemstillingen: Hvordan få potensielle medarbeidere til å velge et spesielt sykehjem framfor et annet? Stavanger kommune har seksten sykehjem, som grovt sett kan tilby de samme lønns- og arbeidsbetingelsene. De geografiske avstandene er heller ikke så store. Da avgjøres gjerne valget av den symbolske kapital, dvs. det unike, som skiller en virksomhet fra en annen. I følge Kvåle & Wæraas (2006) kan den symbolske kapital bare eksistere så lenge noen tror på forestillingen om den. Når samtlige respondenter fra Øyane beskrev sykehjemmet som levende og utradisjonelt, er disse trekkene ut fra teorien en del av Øyane sykehjems identitet, noe som bør gripes fatt i, holdes ved like og kommuniseres til omgivelsene. Resultatene fra Øyane viser at respondentene tror på forestillingen om det vitale sykehjemmet, og at de gjerne vil være en del av det.

Andre, om enn ikke fullt så entydige egenskaper ved begge stedene, var som tidligere nevnt prioriteringen av kompetanseutvikling. Begge sykehjemmene framholder kompetanse som et av sine satsingsområder. I punkt 5.1.1 ble det vist til at seks av åtte ansatte la vekt på fagutvikling og kompetanseheving i sine karakteristikk av sykehjemmene, mens bare halvparten av dem igjen oppga dette som en grunn for å bli værende. Er det fordi de ansatte likevel ikke trodde på denne forestillingen? Organisasjonsidentiteten handler om medlemmenes oppfatninger, mens virksomhetsidentiteten dreier seg om hvilke egenskaper som presenteres eksternt (jf. punkt 2.3.4). Det påviste misforholdet mellom de ansattes holdninger kan indikere at virksomhetsidentiteten i dette tilfellet ikke ble oppfattet som ekte, at bildet som ble kommunisert utad ikke stemte med respondentenes erfaringer. Apropos problemstillingen, er *ekthet* tidligere beskrevet som en av de viktigste drivkreftene bak omdømme (jf. punkt 2.6.1). Det vil derfor være av stor betydning for sykehjemmenes omdømme at virksomheten kommuniserer et ekte bilde. Eller, for å bruke terminologien fra Busch et al. (2007), at de ønskede holdningene stemmer med de reelle holdningene. Virksomhetenes kommunikasjon og hvordan den gjør seg utslag i de to undersøkelsesenheterne, utdypes nærmere under punkt 5.5.1.

En annet skille mellom undersøkelsesenheterne kan også være verdt å tenke over. Det er tidligere påpekt at Øyanes medarbeidere hadde ”rikere” beskrivelser enn respondentene fra Løvåsen da de skulle bruke egne ord som betegnet sykehjemmet. De framhevet atmosfæren, tilbudene, fysiske forhold og omdømmet til sykehjemmet generelt. Dette står i motsetning til

de ansatte og frivillige fra Løvåsen, som fokuserte på de nære ting. Først da det var snakk om egen avdeling og samarbeid i det daglige, kom superlativene og engasjementet fram. En av de frivillige fra Løvåsen fortalte eksempelvis om sin erfaring med aktivitetene, *”hvor flinke de er til å organisere, hvor snille de er, den nærheten de har til beboerne”* (FL, om det unike). På spørsmålet om stolthet, som diskuteres i neste punkt, ble dette fenomenet ekstra tydelig. Det kan være en indikasjon på at respondentene fra Øyane i større grad identifiserte seg med hele organisasjonen, mens medarbeiderne på Løvåsen knyttet sin identifikasjon opp mot egen avdeling og egne arbeidsoppgaver. Denne differansen kan i neste omgang bety noe for virksomhetskommunikasjonen og dermed for omdømmet generelt. I punkt 5.5.1 forfølges dette resonnementet.

### **5.3 Hva knytter ansatte og frivillige medarbeidere til sykehjemmet?**

Litteraturgjennomgangen viser at en sterk identitet bygger opp om fellesskapsfølelse, mening og tilhørighet hos medarbeiderne. Engasjerte, motiverte medarbeidere med høy grad av identifikasjon, bidrar til positiv omtale og omdømmebygging (Brønn & Ihlen, 2009). Å diskutere tilhørighet og engasjement er dermed sentralt også i denne undersøkelsen. Med tanke på problemstillingen, var det av den grunn interessant å undersøke nærmere hvilke faktorer som hadde betydning for tilhørighet hos medarbeiderne på de to sykehjemmene.

For å fange opp tilhørigheten, var det nødvendig å gå noen omveier i spørsmålsstillingen, inspirert av Wollebæk et al. (2000), Rødvei (2002) og rapporten om insentivers betydning for tilhørighet (Warberg, Wathne & Brekke, 2002). Resultatene viste at ansatte og frivillige på begge sykehjemmene uttrykte stolthet av å tilhøre virksomheten og vilje til å strekke seg utover det som normalt ble forventet av dem, hvis det trengtes. De svarte bekreftende på spørsmålet om de likte å fortelle andre om arbeidet på sykehjemmet: *”Jeg kjenner en stolthet når jeg forteller andre om det. Stoltheten kommer av det jeg gjør og at jeg trives”* (FL, om å fortelle andre om engasjementet). Tilhørigheten viste seg også gjennom utsagnene om hva respondentene ville savne hvis forholdet opphørte. Miljøet, det sosiale fellesskapet, samarbeidet, kolleger og beboere var faktorer som ble verdsatt høyt. Wollebæk et al. (2000) gjorde tilsvarende funn, nemlig at det er det sosiale fellesskapet som ville savnes mest, alle frivillige sett under ett. Den frivillige medarbeideren sitert ovenfor, uttrykte uten tvil tilhørighet, og var på linje med flertallet av respondentene i sitt svar. Samlet sett viste disse

utsagnene en lojalitet til organisasjonen, identifikasjon og engasjement. Hva knyttet så ansatte og frivillige til sykehjemmene og skapte denne følelsen av tilhørighet? Medarbeiderne har selv gitt svarene: Det var fellesskapet og menneskene i organisasjonen som ble satt høyest. Både ansatte og frivillige ville savne det sosiale miljøet hvis forholdet opphørte. Selvfølgelig er dette en forenkling. På samme måte som diskusjonen om motivasjon, er det flere faktorer som sammen gjør seg gjeldende og knytter menneskene til organisasjonen. Røvik (2000) peker eksempelvis på lønn, kvaliteter ved fagmiljøet og medbestemmelse. Resultatene fra sykehjemmene påviste at de ansatte på Øyane satte medvirkning og innflytelse høyt, mens arbeidsoppgavene i seg selv var en stor motivasjonsfaktor for informantene fra Løvåsen.

Også på spørsmålene som gjaldt lojalitet og tilknytning, avvek virksomhetene fra hverandre på noen punkter. For eksempel kunne syv av ni informanter på Øyane ikke tenke seg å slutte for å begynne et annet sted, mens på Løvåsen var flertallet åpne for denne muligheten. Warberg mfl. (2002) bringer alder og ansettelsesforholdets lengde inn som forklaringer på den sterke sammenhengen mellom holdning til turnover og organisasjonstilhørighet. Spesielt den siste faktoren kan muligens tilsi noe av forskjellen på undersøkelsesenehetene. På Løvåsen var f. eks hele 82 % av personalet ansatt i løpet av de tre siste årene, mens over en tredjedel av personalet på Øyane hadde arbeidet på sykehjemmet i ti år eller lenger. For de frivilliges vedkommende, hadde de fleste på Løvåsen begynt i løpet av de tre siste årene, mens flertallet på Øyane hadde vært engasjert mellom fire og ni år. I intervjuene var det ikke til å unngå at dette forholdet gjenspeiltes, selv om det ble tilstrebet spredning både med hensyn til alder og fartstid.

Tilbake til spørsmålet om stolthet, nå med blick for det som skiller virksomhetene. Uten tvil var medarbeiderne på begge stedene stolte av å tilhøre sin organisasjon, noe som også viste seg i karakteristikkene og beskrivelsene av hva som inspirerte dem. Men med hvilke begrunnelser? På Løvåsen var tendensen både hos ansatte og frivillige å trekke fram sin egen avdeling og sine egne arbeidsoppgaver i forklaringene: *"Det er nydelig å jobbe her og kunne være for de som trenger"* (AL, om stolthet). *"Jeg er glad i kollegene mine og mener det er her jeg bør være"* (AL, om tilhørighet).

Kan noe av forskjellene også skyldes fysiske og organisatoriske forhold? Løvåsen har tre ganger så mange ansatte som Øyane, og over hundre flere beboere. Det sier seg selv at det er umulig for både ansatte og frivillige å forholde seg til hele organisasjonen. Det blir naturlig å

konsentrere seg om forholdene i egen avdeling og de arbeidsoppgavene som ligger nærmest. En annen forklaring kan ligge i historien. Engasjementet i lokalbefolkningen førte til at Øyane sykehjem ble bygget, og dette engasjementet lever fremdeles. I en slik sammenheng er det ikke snakk om ”avdeling A” eller ”avdeling B”, men alltid Øyane sykehjem som en enhet. Dette perspektivet preget holdningen til både ansatte og frivillige i intervjuene: *”Jeg tror Hundvågs beboere er stolte av sykehjemmet sitt”* (FØ, om sykehjemmets omdømme). På sin side, flyttet Løvåsen sykehjem til nye lokaler og byttet navn for tre år siden, i samme periode som mesteparten av personalet er ansatt. I tillegg til arbeidet med å få en ny organisasjon på plass, viste intervjuene at Løvåsen har slitt med økonomien og at det har fått konsekvenser for drift: *”Vi ser jo det nå at bussen til aktivitetene forsvant. Og det synes vi jo er litt trist, for da hadde de straks muligheten til en varm soldag å ta noen med ut på tur.”* (AL, om driften). Slike erfaringer kan være en del av forklaringen på at Løvåsens medarbeiderne så tydelig knyttet sin identifikasjon opp mot fellesskapet i egen gruppe.

Tilslutt en interessant vinkling fra Warberg et al. (2002). De drøftet muligheten for at respondentene følte de ”arbeidet for en god sak”, og dermed var villige til å ofre mye for organisasjonen. Kan det være en faktor som gjør seg gjeldende også på de aktuelle sykehjemmene? Arbeidets egenart er ubestridelig, med alt som følger med av gjensidig menneskelig kontakt, omsorg og følelser. Tilbake til intervjuene, var det flere av respondentene som ga uttrykk for akkurat dette, i ulike sammenhenger. Som nevnt tidligere, betydde innholdet i arbeidet spesielt mye for informantene fra Løvåsen. Yrkesstoltheten ble for eksempel framhevet, framfor generell stolthet over arbeidsstedet. Men også hos medarbeiderne fra Øyane pekte noen av uttalelsene i samme retning: *”Jeg vet at det betyr noe for de jeg besøker”* (FØ, om å oppfylle forventninger). Wollebæk et al. (2000) bekrefter noe av det samme, når de beskriver frivillig innsats som ”noe mer”, i lys av de følelsesmessige båndene som knyttes.

I teorikapitlet ble det konstatert at en medarbeider med høy grad av tilhørighet har et sterkt ønske om å bli værende i organisasjonen, har vilje til å anstrenge seg betydelig for organisasjonens beste og en sterk tro på organisasjonens mål og verdier (jf. punkt 2.3.5). Som resultatene viste, var de to første faktorene i stor grad til stede hos respondentene sett under ett. Den siste faktoren er fanget opp i diskusjonen omkring forskningsspørsmålet nedenfor.

#### 5.4 *Hva betyr sykehjemmets visjon og verdier for ansatte og frivillige medarbeidere?*

Medarbeiderne skulle svare på om de var kjent med sykehjemmets visjon og verdier, og om disse etter deres oppfatning ga et riktig bilde av sykehjemmet. Det ble også stilt spørsmål om hvorvidt visjonen og verdiene betydde noe for dem personlig og for arbeidet deres.

Igjen gikk skillelinjen mellom virksomhetene. Den tydeligste forskjellen lå i synet på hvor godt visjonen og verdiene var implementert i organisasjonen. Mindretallet på Løvåsen var kjent med innholdet. Da de fikk dem presentert, mente samtlige ansatte at de ikke stemte med virkelighetsbildet av sykehjemmet. Også de frivillige uttrykte en litt reservert holdning: ”*Man har vel alle respekt for verdiene, men at alle pasientene får likeverdig behandling, det vet jeg ikke...*” (FL, om verdiene). Svarene fra Øyane pekte i motsatt retning. Selv om respondentene her kunne fortelle om enkeltepisoder og etiske dilemmaer som ikke ble løst tilfredsstillende, var grunnholdningen positiv. Enkelteepisodene fikk ikke overskygge det faktum at medarbeiderne kunne identifisere seg med visjon og verdier og mente at de jevnt over reflekterte praksis. Er det intervjueffekten og intervjuers forforståelse som igjen gjør seg gjeldende? Spørsmålet ble diskutert under punkt 5.2 og skal ikke tas opp igjen her. Det får kun ligge i bakgrunnen, som en liten, men ikke helt usannsynlig bit av forklaringsbildet.

Hva betyr så visjon og verdier for medarbeiderne på sykehjemmene? Informantene i begge enhetene uttrykte en holdning om at ”*det er slik det bør være*” (FL, om visjonen) og at verdier og visjon som sådan blir en rettesnor i arbeidet. Det stemmer med bildet til Busch et al. (2007), om visjonen som en samlende, veiledende idé. Også Christensen & Morsing (2005) understreker betydningen av et felles verdisett som gir retning og legitimitet til handlingene. I intervjuene på sykehjemmene ble det stilt direkte spørsmål om visjonens og verdienes personlige betydning for respondentene. Som vist i resultatene, var svarene omtrent like mange og like forskjellige som antall informanter. En tendens oppi dette, var at Øyanes medarbeidere betraktet visjonen som ”noe å strebe etter”, jf. Busch et al. (2002). På Løvåsen forholdt de seg mer konkret til ordlyden og innholdet, og relaterte det til egne erfaringer i arbeidet. Etter deres oppfatning var det store sprik mellom slik de mente det skulle være og realitetene slik de framsto. Visjonen og verdiene var for dem et uvirkelig glansbilde, som Christensen og Morsing (2005) fristes til å forklare det. En liten parentes skal her smettes inn: Ser man på ordlyden i de to virksomhetenes visjoner (vedlegg 3) er det en tydelig forskjell som i seg selv kan forklare respondentenes ulike syn. Til tross for glansbildemetaforen, er

Løvåsens visjon om ”En trygg og verdig alderdom” konkret og lett å forholde seg til, mens Øyanes visjon er mer høytflygende og dermed mer abstrakt. Utsagnet om at ”Vi vil gjøre Øyane sykehjem til verdens beste sykehjem!” er ikke like lett å forholde seg til på samme, konkrete måte.

En liten, men i denne sammenheng viktig nyanse mellom teoretikerne skal diskuteres. Der Jacobsen & Thorsvik (2002) peker på ledernes ansvar for å formulere en visjon som gir mening til de ansatte, framholder Busch et al. (2009) at visjonen må skapes i tett interaksjon med interessentene. Det gjenspeiler deres syn på ledelse som en målformulerende prosess, som kan utøves av alle individene i organisasjonen. Hvordan sykehjemmenes visjon og verdier er kommet til, ligger utenfor rammen av denne undersøkelsen. Men måten visjon og verdier blir reflektert på de to stedene, kan indikere at det ligger en forskjell i medarbeidernes eierforhold, og derigjennom engasjement. Også Christensen & Morsing (2005, s.140) understreker dette: ”Verdiene skal gi anledning til spørsmål og refleksjon”. I hvilken grad har det foregått refleksjon rundt verdiene i de to virksomhetene? Dette spørsmålet ble ikke stilt under intervjuene. I ettertid viser det seg som en svakhet ved undersøkelsen. Som diskusjonen under punkt 5.5.1 viser, ville svaret på spørsmålet vært en god indikasjon på graden av identifikasjon og tilhørighet i undersøkelsesenheter, og som sådan en ledetråd i omdømmediskusjonen.

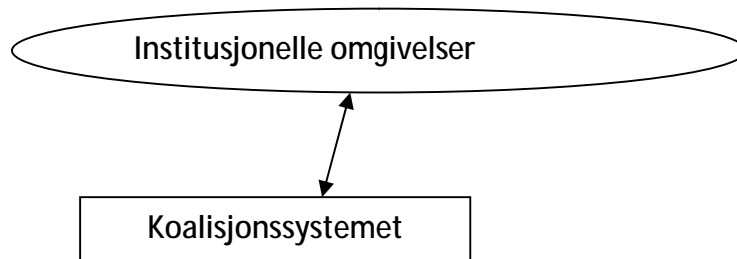
Punkt 5.5 utvides perspektivet til å omhandle virksomhetenes kommunikasjon, der diskusjonen om betydningen av virksomhetens visjon og verdier følges opp.

## **5.5 Perspektivet utvides**

Tema er omdømme, forklart som en sosialt skapt størrelse utenfor virksomheten, som kun indirekte lar seg styre og påvirke av virksomheten. I kapittel 2 ble det argumentert for det åpne systemperspektivet, og den konseptuelle foretaksmodellen ble presentert for å synliggjøre interne og eksterne påvirkningsmekanismer. Ved hjelp av modellen var det enkelt å se at organisasjonene lar seg påvirke av endringskrefter i omgivelsene. Da undersøkelsens fokus likevel ble rettet innover, var det med begrunnelse i Busch et al. (2007), som peker på at de ytre endringskreftene setter i gang indre prosesser, og at interne forhold utgjør en betydelig endringskraft i en organisasjon. Overført til problemstillingen, var det som sådan sentralt å få



belyst hvordan omdømmet ble betraktet og håndtert innen organisasjonen. Men for at hele bildet skal komme fram, ble det etter hvert klart for forskeren at det også må rettes søkelys mot skjæringspunktet mellom omgivelser og organisasjon. En liten, men viktig detalj i foretaksmodellen foreslås etter dette endret, for å synliggjøre poenget:



*Figur 5.2 Forholdet mellom koalisjonssystemet og de institusjonelle omgivelser*

Omdømme er basert på andres oppfatninger, men virksomheten kan påvirke disse oppfatningene gjennom åpenhet og relasjonsbygging (jf. punkt 2.6.1). Koalisjonssystemet representerer koplingen mellom organisasjonen og omgivelsene, og ut fra tankerekken ovenfor, må pilen peke i begge retninger.

Hvordan blir virksomhetens kommunikasjon med omgivelsene vektlagt? Spørsmålet var ikke med som en del av forskningsspørsmålene i undersøkelsen, fordi sammenhengen som her er redegjort for, har blitt tydeligere underveis i prosessen. Like fullt er det, ut fra problemstillingen, interessant og relevant å belyse hvordan virksomhetene framstår for omgivelsene. Gjennom å beskrive sider ved virksomhetens kommunikasjon i punkt 5.5.1, utdypes og utfylles resultatene fra undersøkelsen.

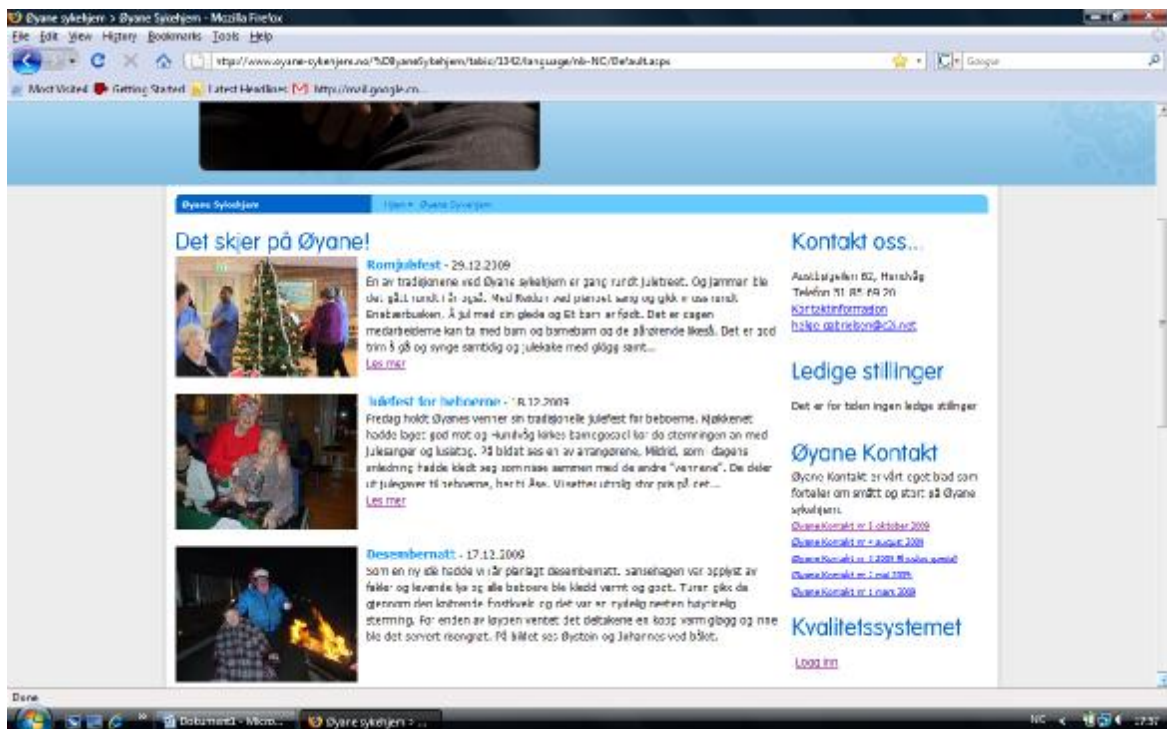
### **5.5.1 Hva forteller virksomheten?**

Apeland (2007) trekker fram virksomhetens kommunikasjon som en vesentlig påvirkningsfaktor i forhold til omdømmet, og stiller deretter det direkte spørsmålet gjengitt i overskriften. I det følgende skal tre uttrykk for sykehjemmenes kommunikasjon med omgivelsene belyses og diskuteres; henholdsvis sykehjemmenes logo, nettsider og verdisett.

Hva forteller sykehjemmenes logo? I punkt 1.2.1 og 1.2.2 er logoene gjengitt, slik de framstår på virksomhetenes konvolutter. Forskjellen er slående. Øyane sykehjem bruker farger, og

navnet utgjør en markert og framtreddende del av logoen. Illustrasjonen er et stilisert kart av sykehjemmets nedslagsfelt, nemlig byøyene i Stavanger. Slik framtrer navn og bilde som en enhet også symbolsk. Løvåsens logo er i sort – hvitt og har mindre og spinklere fonter. Den inneholder de samme opplysningene om navn og adresse, og får i tillegg formidlet sin status som undervisningssykehjem. Bergen kommunes byvåpen er brukt som illustrasjon, og det er kommunens navn som blir framhevet med store bokstaver øverst, og det sammen med byvåpenet fanger blikket. Selv om Løvåsens konvolutt slik sett sender flere opplysninger til mottakeren, framstår logoen som anonym sammenliknet Øyanes.

Hva forteller så sykehjemmenes nettsider? I punkt 1.2.5 er nettstedene beskrevet, og skal derfor ikke gjentas her. Men noe av hovedinntrykket fra de to logoene befestes. Løvåsens nettside ble sist oppdatert 16.08.2008. Øyane sykehjem bruker derimot nettsidene aktivt, og legger kontinuerlig inn informasjon om planer og aktiviteter. Et skjermdump fra førstesiden, foretatt 03.01.10, viser eksempelvis et helt annet bilde enn det som presenteres i punkt 1.2.5. Her har en del av julens aktiviteter for beboerne kommet med, sist endret 29.12.2009:



Illustrasjon 5.1 Skjermdump, Øyane sykehjem.no, 03.01.2010

Øyane sykehjem presenterer seg selv gjennom aktiviteter, jf. punkt 1.2.5. I karakteristikene av sykehjemmene, framholdt som nevnt Øyanes respondenter det åpne, utradisjonelle sykehjemmet, som får mye til. Er det da en tilfeldighet at logo og nettsted framstår på den måten som beskrevet? Eller understreker logo og nettsted vitaliteten i organisasjonen? Moldenæs (2007) hevder at verbale og visuelle symboler synliggjører og støtter opp om handlingene. Bekreftes dette her?

Diskusjonen kan videreføres, langs noen av prinsippene til Formbrun & van Riel (2007, i Kvåle og Wæraas, 2009). Fire av seks prinsipper for god virksomhetskommunikasjon, og dermed for et godt omdømme, er etter disse forskerne *egenart, ekthet, åpenhet og konsistens*. Som vist i det følgende, henger begrepene sammen. Øyane sykehjems egenart er diskutert ovenfor, med henvisninger til nettsted og logo. Framstår virksomheten dermed som ekte i sin kommunikasjon på nettsidene? Ekthet er det som gjør virksomheten troverdig, som viser at den gjør det den sier den skal gjøre, eller er det den sier at den er. Her er en tydelig parallell til konsistens, dvs. evnen til samsvar mellom ord og handling. En åpen kommunikasjon, som gir god tilgang på informasjon om organisasjonen og som viser konsistens, bygger opp om troverdigheten, virker tillitvekkende og styrker omdømmet (ibid., 2009). Slik prinsippene her blir presentert, vil nettstedet til Øyane sykehjem påvirke sykehjemmets omdømme i positiv retning. Løvåsen benytter ikke denne muligheten til kommunikasjon og omdømmebygging i like stor grad. Det som står på nettsiden, er faktaopplysninger og tall, leseren blir ikke som hos Øyane invitert inn i virksomhetens indre liv, får heller ikke ta del i dens historie eller historier.

De to siste prinsippene, om synlighet og mottakelighet, er valgt å utelates fra diskusjonen. Ikke på grunn av sin irrelevans, men mer på grunn av oppgavens retning og omfang. Å undersøke virksomhetens synlighet i mediabildet, eller gå inn på hvordan virksomhetene justerer seg til omgivelsene, vil kreve endring av fokus og en utvidelse av perspektivet.

Diskusjonen om virksomhetens kommunikasjon skal avrundes med refleksjoner rundt følgende spørsmål: Hva forteller virksomhetenes verdier? Studeres de to sykehjemmenes verdsett ved siden av hverandre, blir betegnelse av verdiene som standardvare, slående. Gjennomgående verdier begge steder er trygghet, trivsel, verdighet og respekt. Den videre ordbruken og utformingen er noe forskjellig, men inntrykket av to virksomheter som verdsetter etiske prinsipper høyt, har festet seg. Verdiene samsvarer med aksepterte

oppfatninger av ”det gode”. De blir en del av sykehjemmenes omdømme og har derigjennom oppfylt en viktig funksjon som ”indikatorer på legitimitet” (Brønn & Ihlen, 2009).

Bjerke & Ind (2007) understreker verdien av verdier som veiledende prinsipper for menneskene i organisasjonen, fordi det er selve *leveransen* av produktene eller tjenestene som blir viktige i framtida. Overført til sykehjemmene, er det medarbeideren som vil bære sykehjemmets merkestyrke og omdømme, gjennom sin kommunikasjon med brukeren. Verdiene vil da fungere som en ledestjerne (Busch et al., 2007). I undersøkelsen viste det seg å gå en skillelinje mellom de to stedene, spesielt når det gjaldt de ansattes oppfatning av verdiene. Der respondentene fra Øyane identifiserte seg med verdiene, distanserte Løvåsens ansatte seg fra dem. De ønsket å leve opp til trygghet, verdighet og respekt, men opplevde rammebetingelsene så stramme at det var vanskelig å få til i praksis.

Når liv og lære går så til de grader hånd i hånd som svarene fra Øyane indikerer, er det fra et omdømmesyndspunkt positivt. Det tyder på at verdiene er rotfestet i organisasjonen, og utad vil organisasjonen framstå som én kropp som snakker med én stemme, etter Christensen & Morsing (2005). Når forfatterne likevel problematiserer dette bildet, er det med begrunnelse i omgivelsenes endringstakt. De advarer mot faren for redusert sensitivitet mot omgivelsene, som i neste omgang vil medføre at organisasjon og omgivelser kommer i utakt. Løvåsens ansatte kommuniserte en inkonsistens mellom ord og handling, og brøt følgelig et av prinsippene for god omdømmehåndtering, jf.punkt 2.6.1. Men Christensen og Morsing (2005) hevder at verdiene skal invitere til spørsmål og refleksjon. Identiteten skapes, utfordres og bekreftes i møte mellom de ulike kroppsdelene. Etter deres logikk skal selv en organisasjon med én samlet kropp respektere at kroppen består av ulike deler. De påpeker at forestillingen om konsistens som en dyd utfordres i møte med de komplekse omgivelsene, og kan være en hemsko for utvikling. Deres poeng er at virksomheter utvikler seg kun hvis de tør utfordre spørsmål om konsistens. De understreker at både individer og organisasjoner har behov for en overordnet forståelsesramme, men argumenterer for styrken som ligger i fleksibilitet innenfor rammen: ”Værdierne skal utfordre og aktivere mangfoldigheten i organisationen” (ibid., s. 140). Respondentene fra Løvåsen stilte spørsmål ved verdien av verdiene, og utfordret på den måten forståelsesrammen. I punkt 2.5 argumenterer Busch et al. (2007) for det samme synet som Christensen & Morsing (2007), nemlig at visjonen må skapes i interaksjon med interessentene, der en felles forståelse deretter forplikter partene.

Disse aspektene har ikke vært i fokus for intervjuene. Sett i forhold til sykehjemmene, lar de seg derfor ikke bekrefte eller motbevise. Men de åpner for såpass interessante perspektiver i forhold til synet på omdømme og omdømmehåndtering, at de forsvarer sin plass i oppgaven.

## 5.6 Oppsummering

Dette punktet gir en kort oppsummering av diskusjonen, hovedsakelig med tanke på problemstillingen.

I diskusjonen vises det til koplingen mellom virksomhetens identitet og medarbeidernes identifikasjon. Denne koplingen var merkbar hos Øyanes respondenter, mens de ansatte fra Løvåsen distanserte seg fra sin egen oppfatning av sykehjemmets identitet. De sistnevnte knyttet sin identifikasjon til egne arbeidsoppgaver. Differansen var gjennomgående i hele undersøkelsen. Den er tilsvarende tilstede i større eller mindre grad i diskusjonen omkring alle de fire forskningsspørsmålene, også der det tilsynelatende er samsvar. Alle respondentene uttrykte eksempelvis engasjement, tilhørighet og lojalitet. Men mens Øyanes medarbeidere i sine begrunnelser vektla karakteristikker som omfavnet hele sykehjemmet, trakk Løvåsens respondenter fram de nærmeste kollegene og samarbeidet i det daglige. På et punkt var imidlertid alle respondentene samstemte: Fellesskapet og menneskene i organisasjonen ble verdsatt høyest i forhold til stabilitet.

I de foregående punktene diskuteres ulike forklaringer til resultatene som framkom, i lys av teorien i kapittel 2. Det blir tydelig at det kan trekkes en rød tråd mellom motivasjon og omdømme, i den grad virksomhetens omdømme er uttrykk for virksomhetens identitet. Videre blir det påvist hvordan misforhold mellom organisasjonsidentitet og virksomhetsidentitet kan påvirke holdningene hos de involverte, noe som i neste omgang påvirker omdømmet. Det understrekes at virksomhetenes unike egenskaper må kommuniseres for å tiltrekke potensielle søkere. Virksomhetens kommunikasjon var ikke tema for undersøkelsen, men den trekkes inn i diskusjonen for å utvide perspektivet og utfylle resultatene. Det antydes en sammenheng mellom identitet og kommunikasjon, der virksomhetskommunikasjonen understreker virksomhetsidentiteten. Den interne kommunikasjonen blir også gjenstand for diskusjon, igjen i lys av organisasjonsidentiteten. Det hevdes at identiteten skapes og gjenskapes gjennom refleksjon, og at refleksjon omkring konsistens er en styrke og en nødvendig forutsetning for

utvikling. I figur 5.3 benyttes den konseptuelle foretaksmodellen for å illustrere denne sammenhengen mellom identitet, omdømme og kommunikasjon. Modellen tydeliggjør at de omtalte prosessene etter Busch et al. (2007) foregår i koalisjonssystemet og atferdssystemet, samt i skjæringspunktene mellom dem.

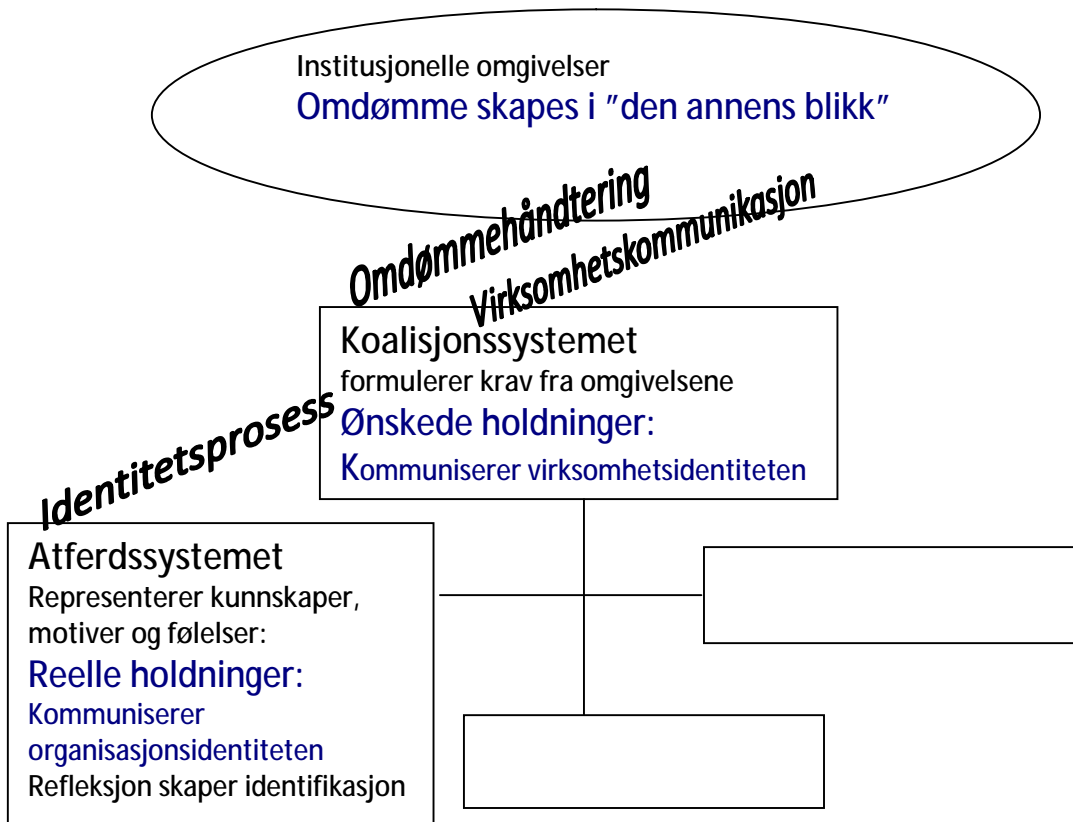


Fig. 5.3 Sammenhengen mellom omdømme, identitet og kommunikasjon, etter Busch et al. (2007)

Teorien setter likhetstegn mellom identitet og omdømme, noe som bekreftes i denne oppsummeringen. Med hensyn til å rekruttere og beholde medarbeidere på sykehjem, er det gjennom teori og empiri påvist en sammenheng mellom identitet, identifikasjon, motivasjon og omdømme

Neste kapittel samler trådene, for å besvare problemstillingen. Men en foreløpig konklusjon kan gis med bakgrunn i gjennomgangen ovenfor: Nøkkelen til et godt omdømme ligger i organisasjonsidentiteten og i måten den blir kommunisert internt og eksternt.

## 6 Konklusjon

Temaet for oppgaven er omdømme, identitet og tilhørighet blant medarbeidere på sykehjem. Bakgrunnen er den framtidige kampen om arbeidskraftsressursene, der omdømme blir sett på som et virkemiddel i så måte.

Den konseptuelle modellen for endringsledelse blir tatt inn i oppgaven av pedagogiske hensyn, for å plassere temaet i et organisatorisk perspektiv og skape oversikt. Utgangspunktet for modellen er det åpne systemperspektivet og relasjonen mellom organisasjon og omgivelser. Men modellen viser også til de interne sammenhengene, hvordan delsystemene påvirkes av hverandre og derigjennom utgjør en betydelig endringskraft. Ut fra det siste ble ansatte og frivillige respondenter betraktet som interessenter, og det var holdninger i atferdssystemet som ble undersøkt for å kaste lys over problemstillingen:

- Betydningen av virksomhetens omdømme i forbindelse med å rekruttere og beholde ansatte og frivillige medarbeidere på sykehjem.

Både litteraturgjennomgangen og undersøkelsen peker mot samme slutning: Virksomhetens identitet er grunnleggende for virksomhetens omdømme. En tydelig kommunisert, positiv identitet som interessentene kan støtte opp om, er viktig for et positivt omdømme. Skal man undersøke betydningen av virksomhetens omdømme, må man derfor gå omveien om identitet.

Svaret på første del av problemstillingen, om omdømmets betydning for rekruttering, framkom entydig av resultatene. De ansatte oppga virksomhetens omdømme som en viktig motivasjonsfaktor for å begynne å arbeide på sykehjemmene, mens for de frivillige var ikke dette tilfellet. For dem var egennytte et hovedmotiv.

Med hensyn til omdømmets betydning i forhold til å beholde ansatte og frivillige, var samstemmigheten større mellom de to gruppene. Det framkom at omdømmet som sådan ikke hadde avgjørende betydning når medarbeiderne først var blitt kjent med organisasjonen. Da var organisasjonsidentiteten viktigere, dvs. hvordan medlemmene oppfattet organisasjonen. I samsvar med tidligere forskning, var det her faktorer som hadde sammenheng med

medarbeidernes tilhørighet, engasjement og identifikasjon med sykehjemmene som virket. Teori og empiri var her helt på linje og skal gjentas: Slik virksomhetsidentiteten var viktigst for rekruttering, var organisasjonsidentiteten viktigst for stabilitet. Svaret på andre del av problemstillingen må da bli at så lenge omdømmet skapes gjennom organisasjonsidentiteten, blir denne mer avgjørende enn omdømmet i seg selv som stabilitetsfremmende faktor. Formulert på en annen måte: Omdømmet har betydning for å beholde medarbeiderne, i kraft av å være uttrykk for en positiv organisasjonsidentitet. Nærmere kjernen i spørsmålet problemstillingen reiser, er det ikke mulig å komme med oppgavens innfallsvinkel.

### *6.1 Noen avsluttende betraktninger*

Undersøkelsen hadde i utgangspunktet et internt fokus. Gjennom spørsmål som berørte motivasjon, tilhørighet, visjon og verdier hos ansatte og frivillige, sattes søkelyset på organisasjonsidentiteten og interne forhold som kunne bidra til å besvare problemstillingen. En av begrunnelsene for å inkludere to interessentgrupper i undersøkelsen, lå i selve temaet. Omdømme forklares som et bilde dannet i ”den andens blik” (Christensen & Morsing, 2005), og som skapes av alle interessentene. De frivillige kunne i så måte tilføre undersøkelsen en ekstra dimensjon og utfylle eller bekrefte bildet i forhold til de ansattes ståsted. En annen begrunnelse var ønsket om å styrke resultatenes troverdighet. Disse avgjørelsene fikk konsekvenser for utfallet. Det totale antallet intervjuer kunne av ressurs hensyn ikke overskrides. Følgelig ble størrelsen på hver av gruppene tilsvarende mindre og risikoen for å foreta et skjevt utvalg tilsvarende større.

Analysen viste et skille mellom virksomhetene på mange av spørsmålene, mens det i mindre grad kom fram atskilte holdninger mellom ansatte og frivillige. Unntaket er spørsmålet om motivasjon, jf. oppsummeringen ovenfor. Av tallene framkom det også interne sprik i noen av svarene (eksempelvis tabell 4.4, 4.5 og 4.6). Det er uvisst om et rent utvalg av kun ansatte eller kun frivillige ville ført til andre resultater. Men det kunne gitt sterkere indikasjoner og med det et stødigere fundament for å trekke konklusjoner.

En betenkning skal også knyttes til selve utvelgelsen av utsagn til analysen. Som intervjuguiden viser, hadde undersøkelsen en bred tilnærming til temaet. Under de enkelte emnene ble det avdekket flere forhold av relevans å forfølge med henblikk på



problemstillingen. Det var nødvendig å foreta en prioritering på grunn av oppgavens omfang. De faktorene som tilslutt fikk fokus, får stå for forskerens egen regning. En annen prioritering hadde gitt et annet bilde.

Med hensyn til resultatene, er det av interesse å belyse flere av tendensene nærmere. I seg selv kan noen av disse danne grunnlag for nye forskningsprosjekter. For eksempel ble det ikke avdekket hvilken betydning omdømmet spilte da de frivillige ble rekruttert til virksomhetene i første omgang. Denne tydelige tendensen hos de ansatte ble ikke befestet av de frivillige medarbeiderne, og kan derfor være interessant å følge opp.

Andre spørsmål er også naturlig å trekke fram: Hvorfor var det såpass stor forskjell i vektlegging av motivasjonsfaktorer blant de ansatte på de to stedene? Og hvilken sammenheng har dette med identiteten? I punkt 6 trekkes slutningen om identiteten som en grunnleggende faktor for virksomhetens omdømme. Når en ser bort fra størrelsen, er de to sykehjemmene utad ikke så forskjellige. De utfører samme type tjenester til samme type brukere. De drives av offentlige midler, og må forholde seg til lovverk og rammebetingelser på samme måte. På begge steder uttrykte medarbeiderne stolthet og identifikasjon, men der respondentene fra Øyane knyttet dette til hele organisasjonen, knyttet Løvåsens respondenter tilhørigheten til egen gruppe. Er denne forskjellen av betydning for sykehjemmenes omdømme, og i siste instans – for rekruttering? I punkt 5.5 ble perspektivet utvidet til å omfatte virksomhetskommunikasjon, og det ble rette søkelys på skjæringspunktet mellom organisasjon og omgivelser. Det ble videre understreket at virksomheten kan påvirke omdømmet sitt ved å være åpne og bygge relasjoner til omgivelsene. Er det også på dette området er differanse mellom de to sykehjemmene? Bekreftes denne differansen gjennom nettstedenes ulike uttrykk? (Jf. Moldenæs, 2007 i punkt 5.5.1.) Hvilken betydning har dette i så fall for tilknytning, omdømme og rekruttering? Selv om sider ved disse spørsmålene behandles i oppgaven, gis det på ingen måte noen fullstendig framstilling, og krever nærmere undersøkelser.

Helt til slutt noen betraktninger med bakgrunn i Christensen & Morsing (2005) og deres bilde på organisasjonen som en samlet kropp. Begrunnelsen for å trekke dette fram i en diskusjon omkring virksomhetenes omdømme, ligger som ovenfor i den gitte konklusjonen om identitetens betydning. For å bruke kroppsmetaforen, er det ikke nødvendig å marsjere i takt for at kroppen skal framstå som hel, det går an å tillate både sving og valsetrinn. Christensen

& Morsing (2005) hevder sågar at virksomheten ikke bare skal tillate det, men også oppfordre til en slik dynamikk. Man skal stille grunnleggende spørsmål ved virksomhetens eksistens og man skal utfordre alle virksomhetens medlemmer til å reflektere over løsningene. På denne måten skapes en felles organisasjonsidentitet som forplikter medlemmene til ”å la handling følge ord” og som i neste omgang skaper et godt omdømme. Linjen tilbake til Busch et al. (2007), som innledningsvis definerte endringsledelse som en ”språkskapende prosess”, er dermed tegnet. I hvilken grad har det foregått slike prosesser i de to enhetene? Punkt 5.4 hevdet at medarbeidernes holdning til verdiene avspeilte et ulikt eierforhold. Spørsmålet om verdiskapingsprosessen ble ikke stilt i oppgaven, noe som i ettertid oppfattes som en svakhet. Løvåsens ansatte pekte på manglende samsvar mellom ord og handling, men i hvilken grad har diskusjonen vært holdt på et overordnet, forpliktende plan? Selv om undersøkelsen ikke har lagt opp til det, har arbeidet med den teoretiske delen av oppgaven klargjort hvor grunnleggende betydningsfullt slike prosesser er for organisasjoner. Å følge opp denne erkjennelsen med videre forskning, er derfor den mest nærliggende og spennende implikasjonen.

## 7 Referanser

- Aase, E. (2003). *Ledelse i undervisningssykehjem*. HiT notat nr. 2/2003. Lastet ned 14. desember, 2009, fra <http://hdl.handle.net/2282/207>
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. *Research in Organizational Behavior*. Vol 7, 14, s. 263-295.
- Apeland, N. M. (2007). *Det gode selskap: Omdømmebygging i praksis*. Oslo: Hippocampus forlag.
- Askeland, Ø., & Ihme, H. (2009, 13. mars.). - Situasjonen er kritisk. *Rogalands Avis*. Lastet ned 11. april, 2009, fra <http://www.rogalandsavis.no/nyheter/article4190327.ece>
- Bjerke, R., & Ind, N. (2007). *Organisasjonsdrevet merkebygging*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Blaikie, N. (2000). *Designing social research: The logic of anticipation*. Cambridge: Polity Press.
- Brønn, P. S., & Ihlen, Ø. (2009). *Åpen eller innadventd: Omdømmebygging for organisasjoner*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Busch, T., Johnsen, E., & Vanebo, J. O. (2003). *Endringsledelse i det offentlige*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Busch, T., Johnsen, E., Vanebo, J. O., & Valstad, S. J. (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Christensen, L.T., & Morsing, M. (2005). *Bagom corporate communication*. København: Forlaget Samfundslitteratur.
- Colbjørnsen, T. (2003). *Fleksibilitet og forutsigbarhet: Arbeid og organisasjoner i endring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Econ (2008). *Rekruttering og arbeidskraft i kommunene*. Rapport 2008-128. Lastet ned 15. april, 2009, fra [http://www.ks.no/PageFiles/3433/081001\\_Sammendrag % rekruttering.pdf](http://www.ks.no/PageFiles/3433/081001_Sammendrag_rekruttering.pdf)
- Evensen, H. S. (2009, 25. februar). Hedret for fargerikt fellesskap. *Bergens Tidende*. Lastet ned 12. desember, 2009, fra <http://www.bt.no/nyheter/lokalt/Hedret-for-fargerikt-fellesskap-800136.html>
- Habermann, U. (2001). En nordisk frivillighet? Om motiver til frivillighet i fem nordiske lande. I L. S. Henriksen & B. Ibsen (red.), *Frivillighetens utfordringer - nordisk*

- forskning om frivilligt arbejde og frivillige organisationer.* (S. 87-103). Odense: Odense Universitetsforlag.
- Helland, M. I. (2009). *Hvorfor ønsker du å gjøre frivillig innsats?* Upublisert intern undersøkelse. Øyane sykehjem.
- Helse- og omsorgsdepartementet (2006). *Mestring, muligheter og mening: Framtidas omsorgsutfordringer.* St.meld. nr. 25(2005-2006). Oslo: Helse- og omsorgsdepartementet. Lastet ned 29. november 2006, fra <http://odin.dep.no/hod/norsk/dok/regpubl/stmeld/048001-040003/hov006-bu.html>
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode.* Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2002). *Hvordan organisasjoner fungerer: Innføring i organisasjon og ledelse.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., & Tufte, P. J. (2002). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* Oslo: Abstrakt forlag.
- Johannessen, J.-A., Olaisen, J., & Olsen, B. (2009). *Omdømme: Rykter, sladder og tøyprat.* Oslo: Cappelen Damm.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2004). *Psykologi i organisasjon og ledelse.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Kommunenes Sentralforbund. (2007). *Stolt og unik: Arbeidsgiverstrategi mot 2020.* Oslo: Kommuneforlaget.
- Kvåle, G., & Wæraas, A. (2006). *Organisasjon og identitet.* Oslo: Samlaget.
- Leer-Salvesen, P. (2009). *Moderne prester - ved én av dem.* I H. C. Garmann Johnsen, A. Halvorsen & P. Repstad (red.), *Å forske blant sine egne: Universitet og region- nærhet og uavhengighet.* (S.196-207). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Moldenæs, T. (2007). *Omdømmebygging.* Foredrag. Nordreisa. 22. februar 2007. Lastet ned 7. juli 2009, fra <http://www.ntss.no>.
- Nesheim, T. (2006). *Framtidens ledelse i kommunene.* SNF-rapport 26/06. Lastet ned 21. februar, 2009, fra [http://bora.nhh.no/bitstream/2330/1571/1/R26\\_06.pdf](http://bora.nhh.no/bitstream/2330/1571/1/R26_06.pdf)
- Postholm, M. B. (2005). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier.* Oslo: Universitetsforlaget.
- regjeringen.no. (2008). *STEDSUTVIKLING: Informasjon fra departementene.* Lastet ned 16. desember, 2009, fra <http://www.regjeringen.no/nb/sub/stedsutvikling/annet/emner-stedsutvikling/profilering-og-omdomme.html?id=535756>

- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet: Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Rødvei, P.-H. (2000). *Kommunene og den kompetente arbeidskraften: Gjennomtrekk og rekruttering i et organisatorisk og demografisk perspektiv*. Rapport nr. 11/2000. Bodø: Nordlandsforskning NF.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner: Ideer som former det 21. århundres organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Nærings- og handelsdepartementet (2008). *Et nyskapende og bærekraftig Norge*. St.meld. nr.7(2008-2009). Oslo: Nærings- og handelsdepartementet. Lastet ned 29. desember 2008, fra <http://www.regjeringen.no/nb/dep/nhd/dok/regpubl/stmeld/2008-2009/stmeld-nr-7-2008-2009-.html?id=538010>
- Stiftelsen. (2000). *Det nytter: Historien om Øyane alders-og sykehjem 1980-2000*. Stavanger: Eget forlag.
- Vik, R. B. (2008). *Løvåsen sykehjem*. Lastet ned 12. desember, 2009, fra <http://www.bergen.kommune.no/lovasensykehjem>
- Warberg, E. N., Wathne, M., & Brekke, J. (2002). *Incentivers effekt på turnover*. Forsvarets Forskningsinstitutt. FFI/Rapport-2002/03029. Lastet ned 5. september, 2009, fra [http://www.mil.no/multimedia/archive/00011/Warberg-R-2002-03029\\_11074a.pdf](http://www.mil.no/multimedia/archive/00011/Warberg-R-2002-03029_11074a.pdf)
- Wollebæk, D., Selle, P., & Lorentzen, H. (2000). *Frivillig innsats: Sosial integrasjon, demokrati og økonomi*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Yukl, G. A. (2006). *Leadership in organizations*. Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Øyane sykehjem. (2009). *Om Øyane*. Lastet ned 12. desember, 2009, fra <http://www.oyane-sykehjem.no>

# Vedlegg

## 1 Intervjuguide

### INTERVJUGUIDE ANSATTE OG FRIVILLIGE MEDARBEIDERE

#### Innledning

*Kort presentasjon og informasjon. Om undersøkelsen: Tema, bakgrunn og hensikt.*

*Om deltakelsen: Understreking av at deltakelsen er frivillig og at samtykket kan trekkes tilbake.*

#### Personlige opplysninger

Alder:

- 1) 20- 29 år    2) 30-39 år    3) 40-49 år    4) 40-49 år  
5) 50-59 år    6) 60-69 år    5) 70-79 år    6) Over 80 år

Arbeidsforholdets/ det frivillige engasjementets lengde:

- 1) 0-3 år    2) 4-9 år    3) 10 år eller lenger

Kort om arbeidets innhold.

#### I retrospektiv: Motivasjon for å begynne

1. Husker du hvorfor du begynte å arbeide /som frivillig på sykehjemmet? Kort om motivasjonen din for å begynne.

#### Motivasjon for å fortsette som frivillig

*Respondenten blir presentert for 10 alternative motivasjonsfaktorer*

2. Hvilke av disse faktorene har størst betydning for deg i arbeidet/ som frivillig i dag?  
Plukk ut og kommenter de tre viktigste.
3. Er det noe du savner, som burde stått på listen?

#### Identitet og tilhørighet

4. Er det noe du mener karakteriserer/ er typisk for sykehjemmet? Hvis ja, kan du utdype?
5. Er det noe som skiller det fra andre sykehjem? Hvis ja, kan du utdype?

### *Visjonen og verdiene legges fram for respondenten*

6. Kjenner du sykehjemmets visjon og verdier?
7. Gir visjonen og verdiene et riktig bilde av sykehjemmet, slik du kjenner det? Dvs. følger handling ord?
8. Kjente du til visjonen og verdiene før du begynte? Hvis ja, på hvilken måte?
9. Betyr sykehjemmets visjon noe for deg? Hvorfor /hvorfor ikke?
10. Betyr sykehjemmets verdier noe for deg? Hvorfor/hvorfor ikke?
11. Passer verdiene med dine? Har du i så fall tenkt noe over om det betyr noe for at du arbeider/ er engasjert akkurat her?
12. Etter din mening, er det en tydelig holdning til etikk og kjøreregler på sykehjemmet?
13. Liker du å fortelle andre at du arbeider som frivillige på sykehjemmet? Hvorfor/ hvorfor ikke?
14. Er du stolt av å være en del av sykehjemmet? Hvorfor/ hvorfor ikke?
15. Er du stolt av sykehjemmets visjon og verdier? Hvorfor/ hvorfor ikke?
16. Blir du inspirert av miljøet på sykehjemmet til å ønske å gjøre en god jobb? I tilfelle hvordan?
17. Bryr du deg om hva som skjer med driften av sykehjemmet framover?
18. Er du villig til å anstrenge deg utover det som er forventet hvis det trengs?
19. Kunne du like gjerne arbeidet/ vært frivillig et annet sted med de samme oppgavene?
20. Hva ville du savne mest hvis du sluttet?
21. Hvilke tiltak/ faktorer synes du er viktig for at du skal bli værende i jobben/ som frivillig framover? (Jf. spørsmål 2)

### **Omdømme**

*Definisjonen refereres og forklares: ”Omgivelsenes oppfatning av organisasjonen over tid”.*

*Virksomhetens rykte, hvordan sykehjemmet omtales.*

22. Har du noen gang tenkt over omdømmets betydning for sykehjemmet? Evt. utdyp.
23. Har du noen gang tenkt over hva sykehjemmets omdømme betyr for deg? Evt. utdyp.
24. Hadde det betydning når du valgte å begynne som frivillig på sykehjemmet?
25. Har det betydning for din eventuelle beslutning om å bli værende.
26. Jf. Direktør Molviks uttalelse (*Sitat fra RA*). Hva tror du skal til for å bedre omdømmet til kommunehelsetjenesten / sykehjem? Slik at ansatte vil fortsette å søke og frivillige vil fortsette å komme?

## **Arbeidsmiljø/ mellommenneskelige relasjoner<sup>2</sup>**

27. Hvilke muligheter hardere for informasjon og kommunikasjon i løpet av arbeidsdagen? Føles dette tilstrekkelig?
28. Har du innflytelse på egen arbeidssituasjon? (Oppgaveløsning/ organisering.)
29. Blir du anerkjent, ivaretatt og hørt som fagperson? Har faglige diskusjoner en naturlig plass i hverdagen?
30. Opplever du å bli behandlet likeverdig og ”rettferdig”?

### **Til slutt**

31. Er det noe av det vi har vært innom som du har lyst å utdype nærmere?
32. Er det noe når det gjelder temaet som vi *ikke* har berørt og som er viktig for deg å få fram?

---

<sup>2</sup> 27 – 30 er tilleggsspørsmål til de ansatte



## **2 Faste svaralternativer til spørsmål 2 i intervjuguiden**

### **Ansatte: Ti alternative årsaker til å fortsette i jobben på sykehjemmet**

1. Ledelse og organisering av sykehjemmet
2. Samarbeid og kommunikasjon med kolleger
3. Arbeidsoppgavene i seg selv, innholdet i jobben
4. Muligheter til kompetanseutvikling og læring
5. Lønn
6. Sykehjemmets omdømme
7. Medvirkning og innflytelse
8. Sykehjemmets verdier og holdninger stemmer med mine
9. En trygg jobb
10. Beliggenhet i forhold til egen bolig

### **Frivillige: Ti alternative årsaker til å fortsette som frivillig på sykehjemmet**

1. Ledelse og organisering av sykehjemmet og det frivillige arbeidet
2. Sosial kontakt og hygge
3. Arbeidet gir innhold og mening i egen hverdag
4. Muligheter til å lære og erfare noe nytt
5. Å kunne hjelpe andre og bety noe for andre
6. Sykehjemmets omdømme
7. Arbeidet gir og selvrespekt
8. Sykehjemmets verdier og holdninger stemmer med mine
9. Å oppfylle forventninger fra andre
10. Beliggenhet i forhold til egen bolig

### **3 Sykehjemmenes verdsett**

#### **LØVÅSEN SYKEHJEM**

##### **Visjon**

En trygg og verdig alderdom ved Løvåsen sykehjem, undervisningssykehjem.

##### **Mål**

Pasienter/beboere skal oppleve god livskvalitet, omsorg og trygghet i trivelige og hjemlige omgivelser. Dette skal kvalitetssikres gjennom brukermedvirkning, kompetente medarbeidere og kunnskapsbasert praksis.

##### **Virksomhetsidé**

Løvåsen sykehjem, undervisningssykehjem skal gi et trygt og godt bo- og behandlingstilbud til eldre personer som har fått vedtak om sykehjemsplass. Undervisningssykehjemmet skal være et ressurscenter i helseregion Vest som vektlegger kunnskapsbasert praksis og forskning innen eldreomsorg.

##### **Verdier**

Respekt for mennesket og menneskets egenverd er bærende verdier i arbeidet vårt. Den enkelte beboer/pasient, pårørende og ansatt skal oppleve å bli møtt med respekt, likeverd og nestekjærlighet.

(Løvåsen sykehjem, 2007)

#### **ØYANE SYKEHJEM**

##### **Visjon**

Vi vil gjøre Øyane sykehjem til verdens beste sykehjem!

##### **Hovedmålsetting**

Her skal alle oppleve trygghet og trivsel, og stimuleres til å ta i bruk sine evner og muligheter.

##### **Verdier**

Tillit mellom beboere/ brukere, pårørende og personale  
Verdighet, trygghet og respekt  
Profesjonalitet, ansvar og taushetsplikt  
Positiv holdning og samarbeid  
Profesjonalitet, ansvar og taushetsplikt

(Øyane sykehjem, 2009)