

Å tiltrekke de beste

Rekruttering av sykepleiere og lærere dreier seg om mer enn lønn. Å ha mulighet til å gjøre en god jobb uten å slite seg ut er også viktig.

Etter vårens lønnsoppgjør er det fremdeles ingen som vil finne på å bli sykepleier eller lærer for pengenes skyld. Høyere lønn vil utvilsomt, på litt sikt, gi flere søkere til slike jobber. Men vil det gi bedre søkere?

Jo tykkere søkerbunke til en stilling, desto større sjanse for at bunken inneholder svært gode kandidater – og svært dårlige. Det siste gjør ikke noe hvis det er lett å skille gode søkere fra dårlige. Vanskelighetene oppstår når arbeidet krever egenskaper som ikke kan dokumenteres i en søknad; som ærlighet, innsatsvilje, og empati.

Slike personlige egenskaper er ikke like viktig i alle jobber. Skal du ansette en leksikonselger, kan du la lønna være avhengig av salget. Er hun en uansvarlig og egoistisk slappfisk, vil hun uansett anstrenge seg, bare hun er tilstrekkelig opptatt av penger; skulle hun allikevel ikke få solgt noe, koster hun deg lite, og vil fort slutte på eget initiativ.

Skal du ansette en lærer eller en sykepleier, stiller saken seg annerledes. Du vil neppe kunne måle den ansattes innsats – og kan derfor heller ikke gi lønn etter prestasjon. Du kan ikke fotfølge sykepleieren inn på hver stue, kan ikke vite om journalen er korrekt utfylt, om medisinene har havnet der de skal (ikke, for eksempel, i pleierens lomme); du kan ikke forlange brukerrapport fra nyfødte, komatøse eller demente pasienter. Du må, rett og slett, kunne stole på personen du ansetter.

Det du trenger, er en person som – i tillegg til solid faglig bakgrunn – har et genuint ønske om å være til nytte. Slike mennesker finnes. Unge snakker om at de vil ha et meningsfylt yrke, arbeidsløse uttrykker frustrasjon fordi ingen har bruk for dem. Jeg tror de fleste mennesker, i varierende grad, har behov for å være viktige for andre. I så fall vil de også, i varierende grad, være villige til å anstrenge seg litt mer, eller tjene litt mindre, for å påta seg arbeid de opplever som viktig.

For samfunnet er det bedre at de minst motiverte blir leksikonselgere enn at de blir sykepleiere. Leksikonselgere kan også ha glede av å føle seg til nytte, men for dem vil det i liten grad påvirke atferden; markedet gir dem nemlig allerede insentiver til effektiv innsats. Dette er Adam Smiths usynlige hånd. For sykepleieren, derimot, som har en jobb der markedsmekanismen fungerer dårlig, er motivasjon essensielt for en god innsats.

Ingen av oss ønsker å våkne opp på sykehuset og finne en umotivert pleier ved sengekanten. Skal du ansette sykepleiere, bør du altså lete etter de motiverte personer. Så hva tiltrekker dem? Høy lønn tiltrekker alle grupper, og særlig dem som er veldig opptatt av penger. Muligheten til meningsfylt arbeid veier tyngst for dem som er særlig opptatt av å gjøre nytte for seg.

Skal du primært tiltrekke de motiverte, bør du derfor ikke være lønnsledende. Det er det da heller overhodet ingen fare for så langt, verken når det gjelder sykepleiere eller lærere. Derimot bør du sørge for at sykepleieren, eller læreren, faktisk får anledning til å føle seg nyttig. Sørg for at han slipper å gå hjem etter endt arbeidsdag med følelsen av å ha kommet til kort, av å aldri løpe fort nok, aldri få anledning til å gjøre jobben ordentlig.

Dette er ting den umotiverte neppe bryr seg mye om; for den motiverte, derimot, kan det være avgjørende.

Til en viss grad vil det alltid være lønnsomt å investere i utstyr og infrastruktur som gjør arbeidstakerne mer produktive. Kjell Arne Brekke og jeg viser i et forskningsarbeid (se http://www.hero.uio.no/publicat/2008/2008_1.pdf) at rekrutteringshensyn kan gi et tilleggsargument for slike investeringer. Dette gjelder for alle typer jobber der innsatsen ikke kan måles, og der økonomiske insentiver til innsats derfor ikke kan brukes. Behovet for å rekruttere motiverte ansatte tilsier da at det bør investeres mer i kapital som fremmer de ansattes produktivitet enn det som ellers ville vært samfunnsøkonomisk lønnsomt.

Gi sykepleierne velfungerende it-systemer, solid administrativ støtte, effektivt diagnoseutstyr og mulighet til kompetanseoppbygging. Gi lærerne god ledelse, velutstyrte bibliotek og spesialrom, lærerværelser med arbeidsro, og tilbud om kurs. Gjør det interessant, oppnåelig, og ikke urimelig slitsomt, å være en god lærer, en god sykepleier.