

MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Tor-Arne Wolden - 93

Kaja Elvan - 58

Turnover

blant mellomledere i kommunal sektor

Dato: 26.05.2021

Totalt antall sider: 75

Sammendrag

Problemstillingen vår er:

I hvilken grad er det turnover blant mellomledere i kommunal sektor?

Hva er det som forårsaker turnover og hvilke effekter kan turnover ha?

Forskningsmetoden vi har brukt er todelt og består av en kvantitativ og en kvalitativ del. Vi har brukt et semistrukturert dybdeintervju for å få kjennskap til informantenes tanker, meninger og erfaringer. I tillegg har vi sendt ut et spørreskjema til et strategisk utvalg av Nord-Norske kommuner, fordelt på by og distrikt. For å høre om de har oversikt eller har tilgjengelig statistikk på turnover. Gjennom en slik kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metodetilnærming har vi fått et bredere perspektiv på vårt forskningsprosjekt.

Vi startet studiet med et litteratursøk. Hovedfunnene i litteraturen omhandler oppfølging, opplæring og betydningen av tilgang på støtte i arbeidssituasjonen til lederne. Litteraturen omtaler også hvordan turnover påvirkes av mellomledernes handlingsrom og rammebetingelser: Betydningen av etiske retningslinjer, ulik bedriftskultur og grad av autonomi og hvordan de innvirker på arbeidshverdagen til mellomlederen.

Svarprosenten på spørreskjemaet fra kommunene var totalt 36%. Av de kommunene som responderte var det 25% som oppga at det har høy turnover blant mellomledere. Deretter fulgte intervju av mellomledere i tre av kommunene hvor det var avdekket høy grad av turnover.

I de kommunene hvor vi gjennomførte intervjuer, er det høy grad av turnover blant mellomledere. På tross av dette avdekket vår undersøkelse at Nord-Norske kommuner i liten grad har oversikt over omfanget eller følger opp dette fenomenet. De har troligvis ikke tilstrekkelig oversikt over hverken konsekvensene for arbeidsmiljø, produksjon eller kostnader som følger i kjølvannet av turnover.

Vår studie peker på at forhold som arbeidsbelastning, handlingsrom, etisk standard, økonomi, kvalitet og kunnskapsoverføring har ulike betydninger og effekter for turnover blant mellomledere i kommunen, både sammensatt og hver for seg.

Abstract

Our research question is as follows:

To what extent is there a turnover amongst middle managers in the municipal sector? What are the causes of turnover and which effects can turnover have?

The method used for this study has two parts, a qualitative and quantitative part. We have used semi-structured in-depth interviews to get to know the thoughts, opinions and experiences amongst the informants. Additionally we sent out a questionnaire to a strategic selection of Northern-Norwegian municipalities, both towns as well as municipalities in the more rural parts. To find out if they had an overview over or any statistic on the actual turnover. Through that kind of combination of qualitative and quantitative method approach we have gained a broader perspective for our research project.

We started the project with a literature search. The main findings from the literature concerns follow-up, training and the meaning of available support for leaders. The literature also addresses how turnover is affected by the room for flexibility the middle managers are given and framework condition: The meaning of ethical guidelines, different corporate culture and different degree of autonomy and how they affect the normal working day of the middle managers. All these factors are of importance in the working day of the middle manager and can play a key role when it comes to turnover.

The response rate from the questionnaires from the municipalities was 36% in total. Of the answering municipalities, 25% had a high turnover amongst middle managers. The questionnaires were followed by interviews with middle managers in three of the municipalities where there was shown to be a high turnover amongst middle managers.

In the municipalities where we conducted our interviews, there is a high turnover amongst middle managers. In spite of that, our study revealed that Northern-Norwegian municipalities have little overview over the extent of turnover amongst middle managers and neither do they follow it up. They probably do not have a good enough overview of the consequences for the working environment, production or costs that follow in the wake of a high turnover.

Our study indicates that factors such as workload, room for flexibility, ethical standards, economy, quality, and knowledge transfer have different significance and effects for turnover amongst middle managers in the municipalities, both together as well as individually.

Forord

Denne masteroppgaven er skrevet som en del av vår avslutning av vårt treårige studium, Master of Business Administration (MBA i ledelse) ved Nord Universitet.

Bakgrunn og interessen for forskningen vår var at vi begge jobbet som mellomledere i kommunal sektor, og har sett dyktige kollegaer komme og gå med jevne mellomrom de siste årene. Valget falt naturlig for vår del og det var lite forskning på turnover blant denne spesifikke yrkesgruppen. Når oppgaven levers 26 mai 2021 er situasjon den at vi begge har sluttet i kommunal sektor.

Proessen har vært krevende, utmattende og utfordrende men samtidig lærerik og veldig spennende. Vi sitter igjen med ny kunnskap og en faglig utvikling.

Vi ønsker å takke vår veileder Rudi Kirkhaug for god støtte, gode veiledning samtaler og konstruktive tilbakemeldinger i prosessen med å skrive denne masteroppgaven. Takk. Vi vil også takke informantene våre som har stilt opp og gitt som verdifullt datagrunnlag som har hatt betydning for forskningen vår. Videre vil vi takke familie og venner som har stilt opp igjennom denne prosessen og heiet oss frem til målstreken.

Tromsø 26.05.21

Tor- Arne Wolden og Kaja Elvan

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	i
Abstract	ii
Forord	iii
Innholdsfortegnelse	iv
Oversikt over figurer og tabeller	v
1 Innledning.....	1
1.1 Bakgrunn og interesse	2
1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål	4
1.3 Oppgavens videre oppbygning	6
2 Teori.	6
2.1 Perspektiv på ledelse	6
2.1.1 Ledelse og administrasjon	8
2.1.2 Ledertrekk	10
2.1.3 Å være leder er det for alle?	10
2.2 Mellomleder	12
2.3 Ledelse i offentlig sektor	14
2.3.1 Ledelse i kommunen	14
2.3.2 Etikk og kultur	16
2.4 Turnover	17
2.4.1 Turnover generelt	18
2.4.2 Statistikk fra kommunenes sentralforbund	19
2.4.3 Årsaker og effekter av turnover	21
3 Metode.....	24
3.1 Begrunnelse for valg av metode	24
3.2 Forskningsdesign.....	26
3.3 Datainnsamling, teknikk og utvalg	28
3.4 Fremgangsmåte	30
3.5 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet	32
3.6 Refleksjon over egen rolle som forsker.....	34
3.7 Kritisk refleksjon over valg av design og metode	35
3.8 Ethiske problemstillinger	36

4 Empiri.....	37
4.1 Resultater fra kvantitativ undersøkelse	37
4.2 Informantens forståelse av sentrale begreper	39
4.3 I hvilken grad har arbeidsbelastning noe å si for turnover blant mellomledere?	40
4.4 I hvilken grad kan handlingsrommet ha noe å si for turnover?.....	43
4.5 I hvilken grad kan etisk standard ha noe å si for turnover?.....	45
4.6 I hvilken grad er det samvariasjon mellom økonomisk situasjon og turnover?.....	46
4.7 I hvilken grad har turnover betydning for kunnskapsoverføringen?.....	48
4.8 I hvilken grad er det samvariasjon mellom kvalitet og turnover?.....	50
4.9 Sammenstilling av funn.....	53
4.10 Oppsummering av kapitlet	55
5 Drøfting	55
5.1 I hvilken grad har arbeidsbelastning noe å si for turnover blant mellomledere?	56
5.2 I hvilken grad kan handlingsrommet ha noe å si for turnover?.....	58
5.3 I hvilken grad kan etisk standard ha noe å si for turnover?.....	60
5.4 I hvilken grad er det samvariasjon mellom økonomisk situasjon og turnover?.....	62
5.5 I hvilken grad har turnover betydning for kunnskapsoverføringen?.....	64
5.6 I hvilken grad er det samvariasjon mellom kvalitet og turnover?.....	68
6 Konklusjon	71
Litraturliste	72
Vedlegg:	75

Oversikt over figurer og tabeller

Figur 1 Grafisk fremstilling av problemstillingen med sannsynlige konsekvenser	5
Tabell 1 Statistikk fra Kommunenes Sentralforbund	20
Tabell 2 Sammenstilling av funn	53
Tabell 3 Sammenstilling av funn	54

1 Innledning

Turnover kan ha betydning for en organisasjon og henger i stor grad sammen med omfanget av turnover, hvor mange som forsvinner over en gitt tidsperiode. Turnover kan i noen tilfeller være med på å revitalisere en organisasjon. Organisasjonen kan rett og slett være tjent med å miste en negativt uengasjert ansatt. Det som kan bli problematisk, er dersom det blir for høy omsetning av ansatte og organisasjonen mister de som de ønsker å beholde. Det kan særlig ha betydning dersom nøkkelpersonell eller spesialisert personell forsvinner ut av organisasjonen. For høy turnover kan i ytterste konsekvens medføre at organisasjonene ikke vil klare å levere sine tjenester, utvikle og fornye seg eller rekruttere dyktige ledere til organisasjonen (Abbasi & Hollman, 2000).

Tema for denne masteroppgaven er turnover blant mellomleder i kommunal sektor, turnover som følge at ansatte selv velger å slutte, har intensjoner om å slutte eller forblir i jobben. Turnover som konsekvens av nedskalering eller omorganisering, er ikke en del av denne masteroppgaven vår.

Mellomlederrollen kjennetegnes av at de rapporterer til minst en leder over seg og samtidig har personalansvar for sine ansatte (Hope, 2015). Denne tosidigheten kan gjøre at det å være mellomleder kan være ekstra belastende og utsatt. Resultater fra Difi (Direktoratet for forvaltning og IKT) sin undersøkelse blant statlige ansatte indikerer at mellomleder har lavest potensiale for å bytte jobb. Samtidig tenker de på å slutte betydelig oftere enn andre, de føler seg oftere slitne og utbrente enn både toppledere og ansatte uten personalansvar (Isaksen, 2018). Vår undersøkelse går ikke ut på å bekrefte eller avkrefte det som kom frem i Difi sin undersøkelse. Vi ønsker å finne konkrete årsaker til at folk slutter og om det er årsaker som vi finner igjen i flere kommuner. Dersom det viser seg at det er høy turnover blant kommunale mellomleder så er det nærliggende å tro at vi kan finne noe av denne typen tanker og følelser. Det vi kaller for mellomleder i denne oppgaven er en leder som under kommunalsjef, men over fagledere, etter vår oppfatning en svært typisk mellomlederposisjon (Hope, 2015).

1.1 Bakgrunn og interesse

Interessen for temaet dukket opp underveis i studiet og kan spores tilbake til vår egen oppstart som mellomledere kommunal sektor. Kort tid etter at vi begge to som mellomledere fikk vi inntrykk av at det var forholdsvis høy turnover blant ledere i respektive kommuner. En av årsakene til turnover var tilsynelatende at mellomledere fikk minimalt med oppmerksomhet i organisasjonene. Flere studentkolleger med erfaring fra kommunal sektor hadde lignende erfaringer. Dette trigget vår nysgjerrighet og startet en tankeprosess rundt tema turnover blant mellomleder i kommunal sektor. Tankene rundt dette fenomenet gjorde at vi fikk lyst til å øke vår kunnskap om turnover. Vi starte å jobbe med problemstillingen i forkant av faget anvendt metode og vi skrev eksamen om emnet. Etter eksamen bestemte vi oss for at dette temaet ville vi forske videre på gjennom å skrive en masteroppgave om.

Vi har sett mange dyktige og kompetente kollegaer komme og gå med ujevne, men hyppige mellomrom gjennom de siste årene. Vår erfaring og refleksjon vil også bli lagt til grunn i denne masteroppgaven. Vi vil etterstrebe oss på at våre erfaringer ikke farger forskningsarbeidet i alt for stor grad, hvordan kommer vi nærmer inn på i kapitel tre. Vi vet for lite om hvorfor mellomledere slutter, og vi tror kommunene også trenger mer kunnskap om mekanismene rundt fenomenet turnover. Hva leder til turnover og hvor stort er omfanget. Målet med å se alle sidene av turnover er for å gi kommunene et bilde av hva som kan være de viktigste årsakene til turnover. Når kommunene har den innsikten, vil de kunne sette inn tiltak for å forebygge og redusere uønsket turnover blant mellomledere først og fremst. Vi vil også sette et søkelys på mellomlederrollen slik at den kommunale toppledelsen, både politisk og administrativt kan få en forståelse for hvorfor mellomlederen har en viktig rolle i organisasjonene (Hope, 2015). Mellomlederen er en leder og det gjelder å sette søkelys på rollen og det ansvaret som ligger til stillingen. Vi som forskere på dette fenomenet har jobbet som mellomledere i hver vår kommune, og forskjellige sektorer. Stillingene hadde det til felles at vi begge hadde budsjett- og personalansvar.

I vårt arbeid har vi søkt i databaser for å finne andre masteroppgaver for å få et innblikk i hva som finnes av tidligere forskning på turnover. De databasene som er brukt i vårt søk er ORIA og Google Scholar. Søkeordene som ble brukt er mellomleder, turnover og offentlig sektor. Vi fant bare en masteroppgave innenfor området mellomledere i kommunal sektor. Masteroppgave har tittelen: «Hva gjør at kommunale mellomledere blir værende i stillingene sine?» av (Isaksen, 2018). Oppgaven konkluderer med at kommunale mellomleder blir værende i sine stillinger fordi arbeidsoppgavene føles meningsfulle og at de er til nytte. Ifølge Isaksen (2018) er det begrenset antall informanter den største svakheten ved studien og hun håper at studien kan inspirere til videre forskning på kommunale mellomledere.

KS sin offisielle statistikk fra 2017/2021. Den viser til lav turnover blant kommunalt ansatte generelt, men at spesielle yrkesgrupper som sykepleiere, vernepleiere og barnevernsansatte har en høyere turnover enn det den generelle statistikken viser. Samtidig er det er litt ulikt hvordan turnover defineres. En ansatt som slutter i barnevernet og går over i en annen kommunal stilling kommer ikke med i statistikken over turnover. Dersom denne ansatte slutter i barnevernstjenesten, og fortsetter i en annen kommunal stilling inkluderes i statistikken gir det en turnover innen barnevern på 20%. Statistikken for barnevernet er på linje med andre kommunal tjeneste som hjemmetjenesten og boliger for psykisk utviklingshemmede. Det viser statistikken en turnover på 22% i perioden 2018 til 2019 Kommunenes Sentralforbund (2021). Vi vil understreke at ingen av disse statistikkene går på mellomleder rollen spesielt. Dette er ikke direkte relevant for vår oppgave, men det kan være interessant å se på disse bakgrunnstallene for den videre forskningen. For å kunne belyse at det er noe forskning og statistikk på turnover blant kommunalt ansatte selv om denne forskningen har et litt annet hovedfokus.

Vi sitter likevel med et inntrykk av at turnover blant mellomleder er høyt, på linje med barnevernet. Bakgrunnen for dette er våre egne erfaringer, men vi understreker at vi ikke har konkret tallmateriale.

1.2 Problemstilling og forskningsspørsmål

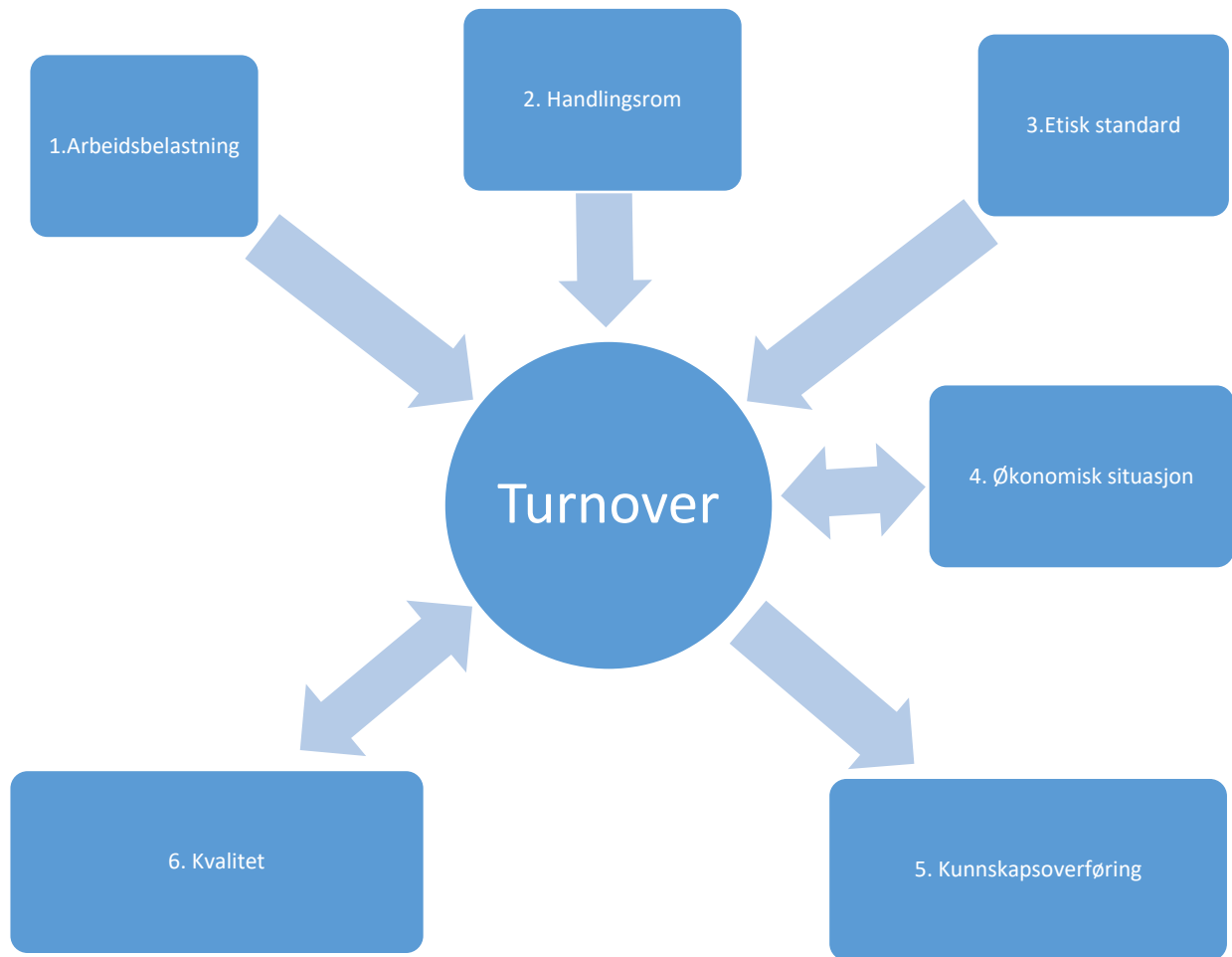
På bakgrunn av denne innledningen har vi formulert følgende hovedproblemstilling:

I hvilken grad er det turnover blant mellomledere i kommunal sektor og hva er det som forårsaker turnover og hvilke effekter kan turnover ha?

For å kunne svare på problemstillingen lanserer vi følgende forskningsspørsmål.

Forskningsspørsmål

1. I hvilken grad har arbeidsbelastning noe å si for turnover blant mellomledere?
2. I hvilken grad kan handlingsrommet ha noe å si for turnover?
3. I hvilken grad kan etisk standard ha noe å si for turnover?
4. I hvilken grad er det samvariasjon mellom økonomisk situasjon og turnover?
5. I hvilken grad har turnover betydning for kunnskapsoverføringen?
6. I hvilken grad er det samvariasjon mellom kvalitet og turnover?



Figur 1, grafisk fremstilling av problemstillingen med sannsynlige konsekvenser

Figuren er en grafisk fremstilling av problemstillingen, den viser hvilke momenter som vi mener har samvariasjon med turnover.

1.3 Oppgavens videre oppbygning

Denne masteroppgaven er oppbygget av seks kapitler pluss litteratur og vedleggs liste. I kapittel to går vi inn på hvilke teoretisk rammeverk vi har valgt for dette studiet. Deretter kommer kapittel tre, metodekapitlet med en egen beskrivelse av hvordan vi innhenter data, samt gjennomføring av analysen. I kapittel fire presenterer vi empiri og ser på det opp imot analysen vi har gjort i metode kapitlet, vi ser på hva som skjer i kommunene når en eller flere mellomledere slutter. Hvordan perioden er fram til ny mellomleder er på plass, samt tiden det før denne er kjent med arbeidsoppgavene, de ansatte og ikke minst kontrollspennet for den avdelingen som hen skal være leder for.

I kapittel fem er det drøfting med bakgrunn i funn og empiri fra kapitel fire vi søker her å forklare det vi har funnet og ser på om det finnes fellestrekk blant de som har sluttet, blitt i stillingen eller har intensjoner om å slutte. Siste kapitel inneholder konklusjon.

2 Teori.

I teorikapitlet presentere vi lederteori som vi har funnet er relevant for vår oppgave. Kapitlet er bygget opp slik at vi har fire hoveddelkapittel. Første kapitel omhandler perspektiv på ledelse og generelle lederteorier. I andre kapitel ser vi nærmere på mellomledere. Tredje kapitel tar for seg ledelse i offentlig sektor. Til slutt går vi mer inn på teorier om turnover spesielt. Teoriene har vi valgt til hjelp for å analysere årsaken og virkning av høy turnover.

Når vi snakker om eller diskuterer ledelse handler det gjerne om ledelse innenfor en organisasjon. Forskjellen mellom organisasjoner og andre sosiale grupper er hva som er formålet ved å være sammen, og hvordan deltakernes aktiviteter er koblet sammen. Vi kan si at en organisasjon er et sosialt system som er bevisst satt sammen for å løse bestemte oppgaver eller realisere bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.1 Perspektiv på ledelse

Til å begynne med ser vi på generell lederteori. I kapitel 2.1.1 ser vi på ledelse og administrasjon. Administrasjon dreier seg om det en leder må ivareta med tanke på økonomi, strategi og systemer. Ledelse er interaksjon mellom leder og ansatte. Kapitel 2.1.2 omhandler leder trekk. Trekkteori går i korte trekk, ut på å studere ulike personlighetstrekk som

enkeltmennesker har for å se om noen personlighetstyper har egenskaper som gjør dem spesielt egnet til å være ledere.

Deretter går vi inn på hva de ulike teoretikerne legger i ledelse, lederskap, styring og administrasjon. Hva er forskjellen mellom lederskap og ledelse? Hva må ligge til grunn for å kunne utøve dette?

Ifølge Yukl (2013) og Kirkhaug (2019) finnes det mange teorier og definisjoner på hva ledelse er, nesten like mange som det finnes forfattere innenfor fagfeltet.

I boka «Lederskap person og funksjon» debatteres lederskap som en profesjon som det er mulig å lære seg (Kirkhaug, 2019). Derfor kan vi se på ledelse som et fag, et virkemiddel eller verktøy for å oppnå noe, uten at vi problematiserer hensikten. Ordet lede betyr «føre ved hånd eller i bånd». Det betyr at for å kunne lede må noen følge «The only definition of a leader is someone who has followers»(Drucker, 1996, s. 1).

Ledelse handler også om makt, men makt ser ut til å være lite omtalt i ledelse litteraturen. Ledere innehar og benytter seg av makt i sitt daglige virke både bevisst og ubevisst. Makt rettet atferd kan ha betydning for hvor effektiv du er som leder, men også hvor effektivt organisasjonen du leder klarer å utføre sine oppgaver (Kotter & Lorentzen, 1980). Ifølge Yukl (2013) er ledelse preget av asymmetri. Relasjonen mellom lederen og den som ledes vil være asymmetrisk. Det er et faktum mange velger å se bort fra. Lederen har oftest mye mer makt enn de som ledes, i kraft av den posisjonsmakten som følger med en lederstilling.

Ledelse er også avhengig av kontekst. Noen ganger er det riktig å bruke makt og gi en klar ordre, som ikke kan misforstås eller diskutere. Andre ganger kan det være riktig at du som leder innrømmer at du ikke vet hva som skal gjøres og så gi rom for en bred demokratisk debatt for å finne den beste løsningen. Det vil ofte skape en positiv dynamikk blant ledere og de som ledes (Binney, Williams & Wilke, 2012).

Ledelse oppstår som følge av samhandling, relasjoner, dynamikk og organisatoriske prosesser. Det er med andre ord ikke bare lederens situasjonsforståelse, men også hvordan lederen opptrer og kommuniserer. Det blir en kombinasjon av situasjonsforståelse, atferd og leder trekk. Personlige egenskaper og ferdigheter vil kunne bety noe for måten ledelse utøves på (Kirkhaug, 2019).

2.1.1 Ledelse og administrasjon

Det er viktig å skille begrepene ledelse, administrasjon og lederskap. Kotter (2000) hevder, i artikkelen: «What leaders really do», at mange virksomheter retter for mye oppmerksomhet mot styring og administrasjon (management). Kotter skiller mellom ledelse (leadership) og styring (management). Han hevder at å utøve ledelse foregår i interaksjon mellom ledere og ansatte i organisasjonen og er å bestemme retningen for enheten (bedriften). Ledelse er også å motivere og inspirere sine medarbeidere og sørge for at alle trekker samme vei, for å nå enhetens mål eller utføre det som er intensjon.

Spurkeland (2017) hevder at ledelse betyr å skape resultater gjennom andre og derfor kan ikke en leder bruke sin tid på å forfatte og flytte papirer. Han skiller mellom å lede og å administrere. Om man ser nærmere på relasjonsledelse så skiller denne teorien mellom ledelse og administrasjon. Ledelse handler om menneskelige samhandlingsforhold, mens administrasjon dreier seg om det en leder må ivareta med tanke på økonomi, strategi og kontrollsystemer og rapportering. Systemer som må være til stede for å få organisasjon til å fungere (Spurkeland, 2017).

En periode var det lederteoriene mer fokusert på styring gjennom det som gikk under betegnelsen New Public Management (NPM). NPM går ut på kontroll og besparelser innenfor arbeidsoppgaver. Spurkeland (2017) som er en som er kritisk til NPM, hevder at det er på høy tid at vi tar et oppgjør med gamle og importerte lederteorier, særlig slike som et forsket frem under helt andre betingelser enn de arbeidslivs-betingelsen vi har i Norge. I dag er det delte meninger om hvor vellykket NPM var og at offentlig sektor i dag bærer preg av en vis slitasje som følge av en omfattende ressursbruk og byråkrati for mål og resultatstyring. Når målstyring nærmest blir et mål i seg selv går det ut over det som er hovedformålet med organisasjonen (Mood, 2017). Konsekvensen ble for mye styring og for lite ledelse og det er i dag konsensus om at det må være en balanse mellom styring, administrasjon og ledelse. Det vi kan kalle lederskap (Amundsen & Olsen, 2019; Kirkhaug, 2019).

Dette bringer oss inn på Kotter (2000) som sier at ledelse og administrasjon er to ulike funksjoner som utfyller hverandre og samtidig er helt nødvendig i et stadig mer utfordrende arbeidsliv.

Kirkhaug (2019) har en praktisk tilnærming og ifølge han må vi må ha med både ledelse og styring når vi snakker om lederskap. Det vil være lite formålstjenlig å sette et skarpt skille

mellom ledelse og administrasjon(styring) om vi skal si hva lederskap handler om i praksis. En leder må kunne ivareta begge disse funksjonene og ha evne til å veksle imellom det relasjonelle og administrative funksjoner.

Ledelse og lederskap er brukt litt om hverandre på norsk. Det finnes en erkjennelse blant teoriene om at tillit, autoritet, makt og etikk er de mest sentrale elementene innenfor lederskap. Disse elementene må være til stede i større eller mindre grad for at det skal kunne være mulig å utøve lederskap (Kirkhaug, 2019).

Lederne må være tydelig i sine intensjoner og god på å formidle hensikten med oppdraget og hva målsetningen er. For at den formen for ledelse skal fungere må lederen stole på sine medarbeidere og omvendt. Det må være tillit begge veier. Samtidig må organisasjonens verdier ligge i ryggmargen på både ledere og medarbeidere (Kristoffersen, 2020).

Dette støttes blant annet i boken Empowerment i arbeidslivet hvor forfatteren hevder at en leder må ha evne til å delegerer makt og myndighet til sine medarbeidere med tanke på beslutninger som må tas for å løse eller utføre arbeidsoppgaver (Amundsen & Olsen, 2019). Ledelse handler mye om relasjoner mellom mennesker, men vi kan ikke se helt bort i fra styrings og administrasjonselementene. De må være en del av det vi kan kalle lederskap (Kirkhaug, 2019).

Colbjørnsen (2004) sier følgende: «Lederskap virker gjennom administrasjon, kultur og relasjoner» (s. 32).

Kristoffersen (2020) Hevder at en militær ledelsesstruktur i utgangspunktet er sterkt hierarkisk, likevel er lederskapet basert på det som forsvaret kaller «*intensjonsbasert ledelse*» Det betyr at en leder eller en sjef gir sine intensjoner og målsetninger til det utførende ledd. Han beskriver også en militær kultur med sterk lojalitet, men at det er forskjell på lojalitet og lydighet. En leder som aksepterer stadige innvendinger mot forslag eller beslutninger fra sine medarbeidere bør vite at disse innvendingen kommer av lojalitet. Særlig om innvendingen kommer opp med et alternativt forslag eller løsning.

Fordelen med en sterk hierarkisk lederstruktur, slik du finner i forsvaret er at den er tydelig, rask og effektiv på sitt beste fordi det aldri er tvil om kommandolinjene og hvem som bestemmer hva. På sitt verste er den bygget for blind lojalitet og lydighet. Da blir ledere stående i veien både for hverandre og for sine underordnede og deres kunnskap, kompetanse og kreativitet eller muligheten til å gjøre en god jobb (Kristoffersen, 2020).

For å oppsummere kapittel 2.1.1 så ser det ut til at pendelen innenfor lederteorien ofte pendler imellom ledelse og styring. Hvor teorier som går på relasjonsledelse og tillitsbasert ledelse er på den ene siden og styring og kontroll på den andre siden.

2.1.2 Ledertrekk

Når vi begynner å diskutere og analyser personlige egenskaper kan vi fort komme til å bevege oss inn på det som kalles for trekkteori. Trekkteorien går ut på at noen mennesketyper har naturlige forutsetninger for å bli ledere. Dette er noe forskning innenfor lederskap tradisjonelt sett har vært opptatt av. Både Kirkhaug (2019) og Karp (2014) er innom det som kalles Greatman teorien. Teorien går ut på at gitte ledertrekk eller forutsetninger hos en person vil gjøre at vedkommende kan gå inn og være leder i hvilken som helst organisasjon.

Forskningen til professor Ralph Stogdill ved Ohio-universitet er regnet som grunnlaget for denne teorien (Karp, 2014).

Trekk teorier går ut på at ledelse er en funksjon av personlighetstrekk, karaktertrekk og ferdigheter. Etter å ha vært litt gjemt, glemt og trukket i tvil, også av Stogdill, fikk teoriene ny aktualitet opp gjennom 80 tallet (Karp, 2014). Det er ikke bare trekkteori som fremhever slike egenskaper, det fremkommer også i atferds og situasjonsteorier (Kirkhaug, 2019).

Disse teoriene legger karakteristikk ved et menneskes personlighet som grunnlag for å forklare personlige egenskaper som gjør enkelte mennesker spesielt egnet til å lede. Kritikken mot trekk teoriene går ofte ut på at de er for bastante når det gjelder å velge en person som passer til å være leder. Det er ikke sikkert at rett poengsum på en trekktest kan fortelle noe om hvordan en person vil egne seg som leder i organisasjonen som tester vedkommende med tanke på en lederstilling, fordi det kan være vanskelig å finne samsvar mellom ledertrekk og organisasjonens prestasjoner. Denne kritikken kom blant annet fra Stogdill selv (Kirkhaug, 2019).

2.1.3 Å være leder er det for alle?

Å være leder eller å utøve lederskap gir muligheter for å oppnå mål, men det følger også med en risiko. Nettopp risikoen kan være en medvirkende årsak til at noen vegrer seg for å tre inn i en lederrolle. Som leder må du være forbedret på at ting endrer seg og noen ganger svært raskt. Det gjelder også forventninger til lederskapet og ikke minst, hva som er regnet som

respektabel oppførsel av en leder. For å lede må man kunne “koble seg på” andre for å være effektiv (Binney et al., 2012). Egner alle seg til å være leder?

Det er få beskrivelser om hvorfor ledere mislykkes i sin ledergjerning, med unntak av Thomas Erikson sin bok «Omgiven av dårlige Chefer». I bokens første del tar han utgangspunkt i sin første lederjobb: Han hadde både pågangsmot, motivasjon og selvtillit når han gikk løs på lederjobben, men han beskriver videre at han manglet struktur og heller ikke hadde noen plan for hvordan han skulle lede eller motivere sine medarbeidere. Han grep tak i ting som dukket opp og håndterte dem på et vis, i starten. Han kjente for så vidt virksomheten, men manglet, etter eget utsagn, evne til å sette seg inn i hvilke uskrevne regler som gjaldt på arbeidsplassen som han var satt til å lede. Etter hvert tårnet problemene seg opp og uansett hva medarbeiderne tok opp med ham som sjef ble svaret «løs det». Thomas sitt lederskap endte med en uholdbar arbeidssituasjon både for ham og hans medarbeidere. Dette medførte at han måtte gå til sin leder (eller chef, som han skriver) og be om å få bli «bortplockad» (Erikson, 2018).

En del av det å være leder er at noen ganger må beslutninger gjøres under tidspress. Da har man ikke alltid nok tid eller mulighet til å veie for og imot eller ta grundige vurderinger. Risikoen for å ta gale beslutninger er stor. En leder må lære seg å tåle og håndtere slike belastninger.

Det betyr at som leder kan det være en god investering å avsette tid og rom til å kommunisere med både medarbeidere og overordnede. Spesielt i hektiske perioder kan det være til stor hjelp å ha brukt tiden godt til kommunikasjon i forkant. Å kjenne sin organisasjon og sine medarbeidere for å kunne ta kjappe diskusjoner, hente råd eller veiledning på kort varsel før en beslutning fattes (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

2.2 Mellomleder

Mellomleder indikerer at vi snakker om en leder som ikke sitter på toppen, vedkommende har altså en leder over seg, men som likevel er en leder (Hope, 2015). Mellomlederen er ikke en del av toppledelsen i organisasjonen, men rapporterer til disse. Mellomlederne utfører heller ikke praktisk tjenesteyting eller produksjonsarbeid i organisasjonen, men er ofte det siste leddet før produksjonsnivået. Slik er forsker Quy Nguyen Huy sin definisjon av en mellomleder i Hope (2015).

Tidlig på 1980 ble mellomlederen, gjennom flere studier, vurdert som viktig fordi de var tett på organisasjonen. De så behov og kunne gjennomføre nødvendige endringer (Karp, 2014). I tiåret fra rundt 1990 og frem til 2000 var hovedfokus innenfor lederteorien på å effektivisere. Det gjald særlig mange større bedrifter, men det rammet også offentlig sektor. Det medførte at vi fikk et sett teorier som gikk under betegnelsen «New Public Management» (NPM). Her ble mellomlederrollen sett på som overflødig. De hadde en funksjon som kunne fjernes (Chen, Berman & Wang, 2017). Mellomlederen ble sett på som et hinder for effektiv drift, men også som et hinder for gode og effektive endringsprosesser, fordi de kunne forsinke dem og i noen tilfeller få de til å stoppe helt opp av rein egen nytte (Chen et al., 2017).

Fra og med 2011 kan vi vel si at mellomlederen fikk en lite renessanse. Mellomlederne ble igjen sett på som en viktig aktør i organisasjonen. Mellomlederen ble den som sørget for at de ideer og visjoner som strategiske ledelse eller toppledelsen utarbeidet, ble oversatt, iverksatt og gjennomført i organisasjonen (Chen et al., 2017). En mellomleder vil i veldig mange situasjoner spille en sentral rolle i en organisasjon (Hope, 2015). Mellomlederen er den som er tett på den utøvende delen i virksomheten og kjenner eller har best kjennskap til sine medarbeidere. Mellomlederen er den som i mange tilfeller binder sammen organisasjonens strategiske og operasjonelle nivå (Hope, 2015).

Vi kan ifølge Hope (2015) si at mellomlederen er imellom organisasjonenes langsiktige og kortsiktige fokus. Fra strategi og visjoner til praktisk handling og gjennomføring. Her har mellomleder en viktig rolle. Det er viktig å merke seg at en mellomleder faktisk er en leder med den makt og myndighet det fører med seg.

«Ledelse er å skape målsatte resultater sammen med andre» (Spurkeland, 2017, s. 17).

En mellomleder vil være topplederens forlengede arm ned i organisasjonen. Mellomlederen kan være den som målbærer de ansattes behov tilbake til topplederen. Det gjør mellomleder til en sentral aktør ved iverksettelse og utforming av strategier med tilbakemeldinger. Dette bekrefter tanken om at mellomlederen i mange tilfeller kan inneha en vanskelig rolle i organisasjonen, de sitter plassert mellom barken og veden og utsettes for krysspress både fra toppledere og medarbeidere (Hope, 2015; Karp, 2014).

Hva får en mellomleder til å blomstre? Det er et spørsmål som stilles i en artikkel av Farbrot (2015). Denne artikkelen tar for seg rollen som mellomleder og i hvilken støtte hun får fra sin nærmeste overordnede og hvordan det påvirker hvordan mellomlederen utfører sitt arbeid. Artikkelen baseres på forskning som viser at mellomledere som opplever støtte fra sin nærmeste leder, gjør en bedre jobb enn de som ikke opplever støtte. Støtte fra nærmeste leder kan medføre at mellomlederen opplever større grad av mestring, trivsel og trygghet i jobben, noe som kan øke lojalitetsfølelsen til arbeidsplassen. En leder som opplever støtte, vil også i større grad være støttende overfor sine medarbeidere. Det vil igjen bedre organisasjonens resultater og gi bedre kvalitet på tjenestene som leveres. Det viktigste rådet fra forskerne i denne artikkelen er å opprettholde regelmessige samtaler mellom mellomlederen og dens nærmeste leder. (Farbrot, 2015).

Kun en tredjedel av mellomledere opplever at den nærmeste lederen har gitt klart og tydelig uttrykk for hva de forventer av mellomlederen. Enda færre opplever at nærmeste overordnede tar tak i situasjoner der mellomledere mislykkes i jobben sin. Det kan medføre at en mellomlederjobb oppleves som veldig ensom. Det er de færreste som klarer seg i en slik type jobb uten noen form for faglig eller personlig støtte. Mange mellomledere kan derfor slite med å lykkes i jobben (Colbjørnsen, 2004).

Det å gi klare, tydelige krav og forventinger, men også gi feedback underveis på hva som skal gjøres ligger til nærmeste overordnede som sin jobb. Nærmeste overordnede har en meget sentral rolle både som samtalepartner, støttespiller og veileder overfor mellomlederen (Haaland & Dale, 2005).

2.3 Ledelse i offentlig sektor

Schaug (2010), Colbjørnsen (2004) og (Spurkeland, 2017) hevder at det er forskjell på å utøve lederskap i offentlig og privat sektor. De beskriver de særskilte forhold som gjelder kommunal sektor, hvordan kommunene er bygd opp og de krav mellomledere i offentlig sektor opplever. De tar videre opp de utfordringer mellomledere i kommunal sektor møter og hvorfor disse stillingene er viktige.

Å jobbe som mellomleder kan være ganske så utfordrende på flere måter. Spørsmålet er om det er vanskeligere å være mellomleder i offentlig eller privat sektor? Schaug (2010) hevder at styring og ledelse i offentlig sektor er komplisert og avansert. Ofte er resultatkravene enorme, men samtidig er handlingsrommet til mellomlederne begrenset.

Det har vokst frem en erkjennelse av at ikke bare regler, lover og rutiner styrer menneskers liv, men at også holdninger og verdier påvirker atferd, prioriteringer og mål (Kirkhaug, 2019). Mellomlederen påvirkes både av egne iboende grunnleggende holdninger og verdier i tillegg til internaliserte etiske verdier for organisasjonen som helhet og fra egen profesjon eller enhet. Det interne kravet som slike holdninger og verdier representerer antas å sette mellomlederen i en spesielt stressende og emosjonelt krevende situasjon (Hope, 2015).

2.3.1 Ledelse i kommunen

Kommunene er det grunnleggende nivået i offentlig sektor. Fra forrige kapittel viser vi til Schaug (2010), Colbjørnsen (2004) og Spurkeland (2017) som viser til at det er hevder at det utfordrende og til tider vanskelig å være mellomleder i kommunal sektor. Det går på hvordan kommunene er bygd opp og kravene til kommunale ledere. De viser også til hvorfor disse stillingene er viktige.

De norske velferds kommunene er en av de mest vanskelige organisasjonene i verden, når man tenker på omfanget av oppgaver og variasjonen i arbeidsoppgaver (Schaug, 2010).

Kommunesektoren danner basis for hele velferds Norge og utgjør dermed en stor del av den Norske økonomien. Begrepet velferds kommune, at hver enkelt kommune har ansvar for sine innbyggere, sammenfatter kommunens ansvar for å legge til rette for velferd og livskvalitet for innbyggerne i kommunen (Schaug, 2010).

Dette er noe kommunale ledere arbeider med til daglig og bidrar til at kommunale lederstillinger ofte er både viktige og interessante (Schaug, 2010). En utfordring med å være

leder i offentlig sektor er at faglig ansatte kan ha oppgaver som krever spesialkunnskaper langt utover det lederen har.

Litt forenklet handler ledelse om å tilrettelegge for å møtes og samhandle med kollegaer om relevante oppgaver. Det vil i tillegg si å styre samarbeidet mellom ulike interessegrupper og personer. Hvordan ledere gjør det og på hvilken måte man utfører oppgaven sine er viktigere enn hvem lederen er som person (Schaug, 2010).

Videre handler ledelse, for mellomledere i kommunen, om å lede virksomheten i henhold til et gitt verdigrunnlag og i tråd med bestemte ledelsesprinsipper. Verdigrunnlaget sier noe om verdiene man har i organisasjonen, som igjen forteller oss noe om kvaliteten på arbeidet og samarbeidet som er i en organisasjon. Hva blir egentlig vurdert som «riktig» og «galt»? Ofte mangler klare ledelsesprinsipper, fordi mange organisasjoner ikke bruker tid på å diskutere eget forhold til ledelsesideologi. Dette kan gjøre veien for mellomledere vinglete og usikker (Schaug, 2010).

Det som er spesielt og kan være utfordrende i kommunal sektor, er at den er en politisk styrt organisasjon. Politisk styring er grunnleggende i et demokratisk samfunn og innebærer demokratiske, prinsipielle avklaringer og prioriteringer av hva som er riktig, viktig eller uviktig å drive med. Politisk styring kan være krevende å håndtere for en kommunal administrasjon. Det kan være flere årsaker til det. Politikere skiftes ut eller endrer standpunkt. Politikken endrer innhold etter valg. Noen politikere kan finne på å gripe direkte inn i daglig drift for å få gjennomført det de ønsker, men også for å vise handlekraft. Slik direkte innblanding i administrative gjøremål er prinsipielt ansett for å være uheldig, siden det griper inn i de oppgavene som egentlig skal løses av profesjonelle fagfolk (Kirkhaug, 2019).

Schaug (2010) viser til en undersøkelse gjort i 1986 som konkluderer med at mellomledere i offentlig sektor har mindre handlingsrom og dårligere rammebetingelser enn tilsvarende kollegaer i privat sektor. Han mener derfor at ledelse i offentlig sektor bør gå i en retning der mer ansvar og myndighet delegeres til mellomledere. Det er imidlertid ikke like enkelt i praksis, siden handlingsrommet til mellomledere i offentlig sektor begrenses både av lovkrav, begrensede rammebevilgninger, sterk regulering av arbeidsforhold og ulike sektorovergripende regelverk, som resulterer i kompliserte og langvarige beslutningsprosesser og veldig liten grad av fleksibilitet i forhold til både ressursutnyttelse og personalpolitikk med videre.

Nærledelse er å jobbe med personlig oppfølging av hver enkel ansatt og er essensielt for arbeidsmiljø, faglig utvikling og god ressursutnyttelse i organisasjonen (Schaug, 2010). Mellomledere har ofte et sterkt ønske om å kunne bidra, påvirke og ta gode beslutninger for sin avdeling, men høye krav til effektivisering og resultater og begrenset handlingsrom som mellomledere gjør det vanskelig (Schaug, 2010).

Mange kommuner er organisert i det som kalles en tonivåmodell. Tanken bak er at en organisasjon med færre ledelsesnivåer kan frigjøre menneskelige og økonomiske ressurser. Resultatansvar og operativ myndighet er blitt desentralisert nedover og utover i organisasjonen. Enheten, som ofte kalles resultatenheter, har fått større ansvar og større operativ frihet til å fatte selvstendige beslutninger når det kommer til ressursdisponering, daglig drift, samt å kunne velge virkemidler innenfor fastsatte økonomiske rammer. En slik organisering vil kunne gi en mellomleder større mulighet til å utøve lederskap i sin avdeling (Fiva, Sørensen & Hagen, 2014).

2.3.2 Etikk og kultur

Etikk handler om hvordan vi som mennesker forholder oss til hverandre på forskjellige arenaer. Oppfatning om hva som er riktig eller god etikk vil variere fra person til person eller mellom miljøer og organisasjoner. Etikk kan også være forskjellig ut fra samfunnsnormer og livssyn. Etikk og verdier blir ofte forvekslet med hverandre. Det kan skyldes en ensidig oppfatning av begrepene som noe positivt og moralsk høyverdige. Kirkhaug med flere hevder at etikk er et teoretisk og metodisk rammeverk som ideelt sett skal bidra til en bevissthet rundt egen atferd og derfor opptre på en slik måte at det er akseptabelt i forhold til gitte referanser (Kirkhaug, 2018).

I likhet med kultur, som kan deles inn i holdninger og verdier, så kan også etikk deles opp i flere hovedområder. De mest vanlige er meta-etikk, moralteori og normativ etikk, anvendt etikk og deskriptiv etikk. Hvorfor er etikk viktig? Det er fordi etikk sier noe om riktig og galt, tillatelig eller utillatelig. Etikk kan brukes til å begrunne moralske påstander. Mest interessant for oss i denne oppgaven er den anvendte etikken som tar stilling til spørsmål som. Hvordan skal vi forholde oss til regler, konvensjoner og lovverk? Hvordan skal vi forholde oss til praksisen som forvaltes av ledere og profesjonsutøvere (Sagdahl, 2020).

I 2003 jobbet Lars Johan Sølberg, som da var hærens øverste sjef, med å utvikle verdier som skulle kunne samle innsatsstyrkenes personell om verdibasert ledelse. (Mood, 2017). Tanken

bak var at dersom verdiene er godt innarbeidet i organisasjonen, kan det være med på å gjøre ledernes hverdag bedre. Kan en leder få et friere handlingsrom dersom verdiene ligger fast? Selv om vi endrer og utvikler organisasjonen, så følger grunnverdiene med. Dette er noe av filosofien i Forsvarets spesialstyrker (FSK) (Kristoffersen, 2020).

En visjon er et langsiktig eller inspirerende mål, en visjon kan være et uttrykk for organisasjonens eksistensgrunnlag. Uansett er det av betydning at en visjon fremstår som meningsfull for de som jobber i organisasjonen slik at de opplever å være en del av noe som er større enn seg selv. Det kan høres en smule pompøst ut men vi skal aldri undervurdere virkningen eller betydningen av en god visjon (Binney et al., 2012).

Kan det å formidle hva som er organisasjonens visjon, strategier eller langsiktige mål være med på å samle medarbeiderne og få dem å trekke i samme retning? Nøkkelen er kommunikasjon, der formidlerens troverdighet er av betydning. Det å utvikle dyktige ledere er viktig for næringslivet, men det burde også være viktig for enhver norsk kommune. En av de viktigste lederskapshandlingene vil være å skape en kultur som fremmer myndiggjøring av den enkelte medarbeider. Det vil danne et grunnlag for god ledelse. Ved å gi medarbeiderne ansvar for oppgaver med økende utfordringer, kan de forberedes til en fremtidig lederstilling. Her kan relasjonsbygging og tillit være en vei å gå. At lederen stoler på sine medarbeidere og deres vilje til å gjøre en god jobb (Spurkeland, 2017).

2.4 Turnover

I dette kapitlet vil vi gjennomgå teori om generell turnover. I andre delkapittel kommer vi inn på statistikk. Til slutt ser vi på årsaker og effekter av turnover. Der vi ser på eventuelle økonomiske og sosiale kostnader som turnover kan føre med seg. Vi presenterer begrep som onboarding, push & pull faktorer og forutsetninger for et godt lederskap.

Turnover er ifølge Mobely (1982) "the cessation of membership in an organization" (s, 10). Altså at medlemskapet i organisasjonen opphører, frivillig eller ufrivillig. Turnover får vi både om en arbeidstaker selv sier opp sin stilling og frivillig forlater organisasjonene eller det kan skje ved oppsigelse, altså ufrivillig turnover. I denne masteroppgaven har vi valgt å se på frivillig turnover.

2.4.1 Turnover generelt

I mange bransjer, samt også i kommunal sektor vil det alltid være noen som slutter og noen som begynner, det er det vi kaller turnover eller gjennomtrekk (Abbasi & Hollman, 2000). Turnover og gjennomtrekk er begreper som brukes om hverandre i forskningsfeltet, men de handler om det samme fenomenet, at arbeidstakere forlater sin arbeidsplass. Innenfor det private næringsliv er høy turnover ofte sett på som noe negativt: Noe som går ut over både arbeidsmiljø og kvalitet på de tjenester og den servicen bedriften skal, og er oppsatt på å yte, for sine kunder. Høy grad av turnover anses i mange bransjer å gå ut over bedriftens lønnsomhet. Dette bekreftes av to amerikanske forskere som har kommet frem til at høy turnover er blant de vanligste årsakene til synkende produktivitet, demotivering blant ansatte og lavere arbeidsmoral. Det er en medvirkende årsak til at amerikanske arbeidere ikke klarer å være produktive nok til å møte utenlandsk konkurranse (Abbasi & Hollman, 2000).

I en rapport fra 2000 utført av det tekniske beregnings og statistikk utvalget for kommune sektoren (TBSK) viser det seg at kommuner og fylkeskommuner har fått et betydelig problem med tanke på turnover både blant vanlige ansatte og blant ledersjiktet. Rapporten viser at mange som begynner i kommunal sektor etter hvert slutter for så å gå over til privat sektor (Rødvei, 2000b).

Hvis årsaken til høy turnover kan skyldes interne forhold, kan organisasjonen gjøre endringer. Hvis årsaken ligger hos den ansatte, altså den ansattes personlige livssituasjon, er det relativt lite organisasjonen kan gjøre (Grimsø & Engebretsen, 2005).

Studier viser at organisasjoner som investerer i ansatte spesielt i form av opplæring, vil få mye bedre operative og økonomiske resultater. Investeringene vil gi organisasjonen stabil arbeidstokk og lavere turnover (Jacobsen & Thorsvik, 2013).

Uønsket turnover i organisasjonen innebærer at det foreligger ulike personlige, interne forhold enten enkeltvis eller i et samspill med andre ansatte, som kan gjøre at arbeidet blir svært lite attraktivt. Noen årsaker kan, ifølge Grimsø og Engebretsen (2005) være dårlig relasjon til ledelsen eller andre kollegaer, forhold ved lønssystemer, at arbeidet er svært lite utfordrende, fysiske og psykiske arbeidsforhold, mangelfull opplæring, dårlig arbeidsmiljø, masse overtid eller utilfredsstillende arbeidsordninger. Vi skal heller ikke utelukket at mengden av andre jobbmuligheter at konkurranse fra privat sektor kan bidra til økt turnover (Grimsø & Engebretsen, 2005). Det er flere ulike grunner til at en organisasjon ikke jobber systematisk med turnover blant ansatte. Problemforståelsen i ledelsen kan være utilstrekkelig. Det kan

være vanskelig å slå fast grunnen til turnover og organisasjonen har kanskje ikke personer som ivaretar disse oppgavene (Grimsø & Engebretsen, 2005).

Når en ny leder blir ansatt i organisasjonen så kan vi anta at vedkommende har den formelle kompetansen som organisasjonen krever for stillingen. Nå vil de første 100 dagene ha avgjørende betydning (Ellingsen, 2016). og danner en viktig forutsetning med tanke på hvordan man vil lykkes videre. Det vil ta en stund før den nytilsatte å bli kjent med organisasjonen og sin nye lederrolle. Følgelig tar det også tid før de nye mellomlederne er velfungerende og effektive ledere. Grunnlaget for 100-dagers teorien er en serie undersøkelser som viser at en av tre ledere slutter etter atten til tjuefire måneder i ny jobb (Ellingsen, 2016).

Også Taylor (2018) peker på at det er den første tiden etter ansettelsen som mellomleder som avgjør om man opplever suksess eller ikke. Han er dermed inne på samme gate som Ellingsen (2016). Mange av de undersøkte kommunene manglet en plan for å ta imot nytilsatte leder. Mange av organisasjonene som Taylor studerte, manglet en plan for å ta imot nytilsatte ledere. De hadde hverken plan for presentasjonsrunde eller opplæring i budsjettarbeid og nødvendige datasystemer. Ytterst få av informantene ble fulgt opp av sin overordnede leder. Gode støttesystemer fantes nesten ikke. Oppgavene kan være de samme, men hovedutfordringene til nye mellomledere er å bli kjent med menneskene og kulturen.

Nyansatte mellomledere som overlates til seg selv, har større risiko for å feile. De som slutter som mellomledere har ofte opplevd noe som preger dem negativt over en lang periode. (Taylor, 2018).

2.4.2 Statistikk fra kommunenes sentralforbund

KS har gjennomført beregninger for et utvalg av større yrkesgrupper som sykepleiere, hjelpepleiere, ingeniører med flere. De har ikke sett på lederstillinger og mellomlederstillinger i denne undersøkelsen. De undersøkte gruppene i perioden 2015 – 2016, i tillegg til å vurdere gjennomsnittlig turnover i en fireårs periode fra 2012 – 2016.

Noen stillinger viste vesentlig høyere turnover enn gjennomsnittet, mens andre igjen viste vesentlig lavere turnover enn gjennomsnittet, hvis de ble sett på i kortere perioder i løpet av et år. Årsaken til dette er ikke undersøkt nærmere, ettersom disse tallene jevnes ut når hele perioden ses under et, altså alle fire årene samlet (Sentralforbund, 2017/2021).

Av det undersøkte utvalget hadde sykepleiere høyest turnover mens ingeniører hadde lavest turnover. Det er også pekt på at mange skifter stilling internt i kommunen. Blant spesialsykepleierne gikk noen over i lederstillinger (2,4%). Også noen sykepleiere gikk over i lederstillinger (1,7%).

De generelle tallene fra KS sine statistikker viser følgende for de undersøkte gruppene i kommunal sektor. Fordelt på kjønn hver for seg og samlet.

Tabell 1

Turnover menn og kvinner	Turnover kvinner	Turnover menn
12,2%	11,9%	13,4%

Ingeniører var den yrkesgruppen i kommunal sektor med lavest turnover på 6,9 % (Kommunenes Sentralforbund, 2021).

Det er verd å merke seg at i TBSK sin rapport fra 2000 som tok for seg perioden fra 1994 – 1998 så var turnover i kommunal sektor på 10%. Da ble det vurdert at kommunal og fylkeskommunal sektor hadde et betydelig problem med gjennomtrekk av ansatte. Rapporten peker også på at turnover i noen grad er både ønskelig og nødvendig i enhver organisasjon, men at det nivået på turnover ses på som et betydelig problem i den tids undersøkelse. De kan indikere at blant dagens arbeidstakere må vi opp i en betydelig høyere turnover enn 10 % før det anses som et problem (Rødvei, 2000b)

Vi har funnet noen artikler om turnover fra tidligere undersøkelser. Det ser likevel ut til at turnover blant leder i kommunal sektor ikke har vært gjenstand for forskning. Andre interessante oppdagelser er at innenfor kommunal teknisk sektor var det høy turnover blant ingeniører på starten av 2000 tallet (Rødvei, 2000b). Det er ikke et problem i dag ifølge statistikk fra KS (Kommunenes Sentralforbund, 2021). Det er jo litt interessant å merke seg fordi ingeniører har utrolig mange interessante stillinger å velge mellom innenfor bygg og anlegg og industri privat sektor.

Men selv om kommunene har lite turnover i dag, blant ingeniører så sliter de med å rekruttere nye, med unntak av perioden 2013 til 2015 da oljeserviceindustrien kollapset i Norge, og verden for øvrig (NITO, 2021; Tekna, 2021)

I den perioden ble mange nye ingeniører ansatt i kommunal sektor. Etter det stoppet det litt opp. Nåværende statistikk tilsier at disse ingeniørene er blitt i kommunal sektor. Det som til slutt er verd å merke seg er at KS sine statistikker er generelle og tar ikke for seg hvordan det står til med ingeniører som er mellomledere i kommunal sektor.

2.4.3 Årsaker og effekter av turnover

Turnover belaster økonomien. En rapport fra Human Capital Institute (HCI) viser at turnover koster. I Norge er det oppgitte tallet på 1,5 ganger årslønnen til den som slutter. Disse tallene bekreftes av blant annet av Abbasi og Hollman (2000) som har gått dypere inn og nyansert kostnadene ved turnover for forskjellige typer av ansatte. Ifølge deres undersøkelser så er kostnaden 150% av årsinntekten for hver turnover. For lavtlønnede er kostnadene lavere, her er det snakk om 30 – 50% av årsinntekten.

Disse tallene stemmer godt overens med de tallene som HCI presenterer for norske forhold. Går vi derimot inn på stillinger hvor det kreves spesialkompetanse eller høy grad av spesialisering så kan kostnadene være hele ti ganger så høy. Høy turnover koster amerikanske bedrift mye penger, det er ingen grunn til å tro at det stiller seg annerledes i kommunal sektor i Norge (Abbasi & Hollman, 2000).

Push og pull faktorer handler om faktorer ved arbeidsforhold og de ulike personlige egenskaper som får ansatte til å bli eller å forlate stillingen sin. De kan hovedsaklig deles inn i tre ulike kategorier. Det er jobbtilfredshet, organisatorisk engasjement og personlige egenskaper (Cregård & Corin, 2019). I litteraturen vises det til at turnover blant ledere i offentlig sektor hovedsakelig kommer inn under de to første kategoriene. En siste kategori som omtales er arbeidsmiljøet. De fleste som slutter i jobben sin gjør det på bakgrunn av misnøye eller at det kommer en mulighet for nye karriereveier (Cregård & Corin, 2019).

Psykosiale faktorer som spiller inn er den ansattes behov for kunnskap og ferdigheter, grad av opplevelse av stress, rollebetingelser & rolleklarhet og forstyrrelser i arbeidet. De aller fleste som slutter som mellomledere ser etter andre jobber uten lederansvar og med høyere grad av arbeidstilfredshet, enn det organisasjonen kan tilby. Den viktigste faktoren som gjør at mellomlederen velger å bli i stillingen, er at de har muligheter for sosiale interaksjoner. (Cregård & Corin, 2019).

Artikkelen presenterer flere relevante eksempler på push og pull faktorer. Mange mellomledere opplever stressende dager. Egenopplevelse av støtte er da en av de viktigste faktorene for å håndtere den økte arbeidsmengden. Et stort antall ledere har fler enn 30 undeordnede. De har omfattende administrative oppgaver og mangel på tid. Mange ledere kan føle seg utilstrekkelige i jobben sin. Økonomiske forhold står sentralt. Mange mellomledere føler seg presset til å holde seg innenfor budsjettet, samtidig som de skal vise omsorg og være lyhørte for de underordnede sine behov. Mangelfull støtte fra den nærmeste overordnede kan gjøre at mellomlederen får mindre lederveiledning og redusert arbeidskontroll (Cregård & Corin, 2019).

Mellomlederne får til tider deligert ulike arbeidsoppgaver som ikke bestandig står beskrevet i stillingsbeskrivelsen deres. Flere av disse arbeidsoppgavene ledere får er oppgaver som ikke krever lederkompetanse i grunn og bunn kunne vært tildelt de som sitter på kontor. Slike oppgaver kan oppleves meningsløse og bidra til at mellomlederen opplever at hen stopper opp og stagnerer i sin lederrolle (Cregård & Corin, 2019).

Uventede, uplanlagte situasjoner som oppstå kan virke rystende og sjokkartet på den enkelte mellomleder. Det kan være plutselig omorganisering, med tildeling av uønskede eller uforutsette oppgaver, plutselig flytting eller sterke personalkonflikter. Alle disse kan samlet eller hver for seg være årsaker til at ledere velger å slutte i organisasjonen. Positive forhold ved arbeidsmiljøet er på andre siden sentralt for at mellomledere velger å bli (Cregård & Corin, 2019).

Amerikansk forskning peker på at for å kunne iverksette tiltak som reduserer turnover, må arbeidsgiver skjønne hvilke mekanismer som forårsaker turnover (Abbasi & Hollman, 2000). Samme studie viser at turnover kan begrenses ved at arbeidsgivere jobber langsiktig og har en lang tidshorisont ved ansettelse av nye medarbeidere, samtidig som de ivaretar medarbeidere som har jobbet lenge i organisasjonen og er det vi kan kalle for lojale arbeidstakere. En slik arbeidsgiver investerer i sine ansatte gjennom ulike kompetansehevingsprogram og gir mulighet til videreutdanning eller endring av arbeidsoppgaver med tanke på utvikling av den enkelte medarbeider. (Abbasi & Hollman, 2000).

Det å ta imot en ny mellomleder og gi vedkommende opplæring, sørge for at vedkommende føler seg ivaretatt, det kalles Onboarding. Onboarding er på en måte et introduksjonsprogram som iverksettes for å kunne gi en ny mellomleder en god start i organisasjonen. For å kunne gjennomføre en god Onboarding prosess er det viktig at organisasjonen forstår hvilket

grunnleggende behov den nye mellomlederen har. Det kan også være fornuftig å vite noe om hva som fikk den forrige mellomlederne til å forlate sin stilling slik at onboarding programmet kan tilpasses og optimaliseres (Byford, Watkins & Triantogiannis, 2017).

Ofte består nytilsattopplæring i en organisasjon kun av at den nye mellomlederen blir vist kontoret sitt og får en liten innføring i de ulike dataprogrammene som er nødvendig for jobben (Byford et al., 2017).

Integrering handler om at organisasjonen må være bevisst på hvordan man kan få de nye mellomlederne til å fungere så optimalt i den eksisterende ledergruppen så raskt som mulig etter de har startet. Dette vil hjelpe mellomlederen med å unngå store fallgruver. Fordelen er at man reduserer opplæringstiden med en tredjedel, fra seks til fire måneder. (Byford et al., 2017). For å kunne fungere i den nye stillingen trengs det tilgang til verktøykassa som anvendes i organisasjonen (Haaland & Dale, 2005).

3 Metode

Vårt mål med oppgaven er å skaffe oss økt innsikt om de forhold som kan påvirke turnover blant mellomledere i kommunal sektor. Vi vil se på de organisatoriske faktorer som kan være utløsende eller medvirkende årsak til at en mellomleder velger å slutte, har intensjoner om å slutte eller velger å fortsette i stillingen som mellomleder. Vi vil få søke å få økt forståelse for de tanker og refleksjoner mellomledere i kommunale stillinger kan ha rundt dette. Kan vi finne noen av mekanismene som utløser turnover, så vil det på sikt kunne hjelpe kommunene til å forebygge at fenomenet blir for stort.

Samfunnsvitenskapelig metode kan brukes for å belyse og forstå ulike sosiale fenomener. I dette kapitlet vil vi beskrive hvilke metoder vi har benyttet oss av og hvordan vi har gått frem for å finne mulige forklaringer og begrunnelser for problemstillingen (Johannessen, Christoffersen & Tufte, 2011). I metodekapitlet beskriver vi hvordan vi har samlet inn, kategorisert og behandlet innsamlet data og hvordan vi har gjennomført analyse og tolkning av de aktuelle dataene i lys av den valgte teoretiske bakgrunnen.

De etiske problemstillingene og utfordringene drøftes i slutten av kapitlet (Wolden & Elvan, 2020).

3.1 Begrunnelse for valg av metode

Denne oppgaven er todelt og består av en kvantitativ del og en kvalitativ del. De to metodene er forskjellige, både med tanke på hvordan vi samler inn data, måten dataene bearbeides på og hva slags informasjon vi kan få ut. Kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode kalles triangulering (Thagaard, 2009).

Når vi vil undersøke turnover som fenomen er det interessant å kombinere kvalitativ og kvantitativ undersøkelse fordi de to ulike tilnærmingene gir helt ulike typer av data og besvarer ulike typer forskningsspørsmål. Metodene er hver for seg i prinsippet basert på ulik forskningslogikk.

Kvantitativ metode vektlegger utbredelse og antall. Metoden benytter for eksempel spørreundersøkelser for å kartlegge utbredelse. Funnene presenteres gjerne i form av statistikk (Thagaard, 2009; Wolden & Elvan, 2020). Relatert til vår problemstilling vil en slik metode kunne si noe om omfanget av turnover. En kvantitativ undersøkelse kan for eksempel være interessant for å finne ut hvor mange og hvilke typer kommuner som eventuelt sliter med høy

turnover. Vi har utformet spørreundersøkelsen for å samtidig avdekke om norske kommuner har oversikt eller fører statistikk på hvor høy turnover de har blant mellomledere innenfor de ulike sektorene.

Kvalitativ metode søker mer i dybden og vektlegger betydning og mer komplekse årsakssammenhenger (Thagaard, 2009). I denne oppgaven vil vi bruke kvalitativ metode i form av semistrukturerte dybdeintervju. Vi ønsker å øke vår forståelse av turnover som sosialt fenomen, ikke bare å kartlegge omfanget.

Kvalitativ metode gir oss mulighet til å skaffe mer detaljert og nyansert informasjon. Gjennom personlige intervju får vi tilgang på mer enn bare direkte utsagn og refleksjoner. Observasjon av kroppsspråk og andre meningsbærende handlinger og åpning for å stille tilpassede oppfølgingsspørsmål, gir mulighet for å få tak i mer av informantenes tanker, meninger og følelser rundt egne erfaringer. Det er viktig for oss å få mest mulig pålitelig og gyldig informasjon fra informantene vi intervjuer. Dybdeintervjuet bidrar til å samle inn fakta, men gir også viktig informasjon for å kunne analysere og tolke de innhentede data. Kunnskapen blir til i den aktuelle situasjonen i samspillet mellom informant og intervjuer. Intervjupersonene bidrar med sin virkelighetsforståelse og sine egne tolkninger og erfaringer (Thagaard, 2009).

Vi ønsker å undersøke om intervjuobjektene har intensjoner om å slutte, har sluttet eller ønsker å fortsette som mellomleder. Metoden kan være med på å gi oss som forskere detaljerte og unike svar på spørsmålene.

Kvalitative studier baserer seg ofte på strategiske utvalg. Det vil si at valget av informanter skjer på bakgrunn av deres stilling som mellomledere. At de ha erfaring og kompetanse som kan være relevant for å belyse problemstillingen (Johannessen et al., 2011).

Vi har som forskere tatt utgangspunkt i våre egne arbeidsplasser. Her har vi med egen erfaring sett at høy turnover kan være en utfordring for både arbeidsgiver og ansatte.

Det kan by på ekstra utfordringer å ha to forskjellige metoder i et og samme forskningsprosjekt (Thagaard, 2009). Samtidig tror vi at det skal være mulig i dette prosjektet. Det er interessant å ha noe bakgrunnsdata om omfanget av turnover før vi begynner å intervjuer nåværende og tidligere mellomledere.

Fordelen er at vi får et bredere perspektiv i vårt forskningsprosjekt. Det vil kunne gi oss noen svar på hvor stort problemet med turnover blant mellomledere i kommunal sektor er, og

eventuelt hvilke kommuner eller sektorer som sliter med dette problemet. Det forutsetter at de utvalgte kommunene har oversikt og statistikk på fenomenet. Har de det, vil det igjen gi oss et bedre grunnlag for å gå inn og gjøre de kvalitative undersøkelsene.

I forbindelse med eksamen i anvendt metode ble vi frarådet å bruke to forskjellige forskningsmetoder. Bakgrunnen for det var at det var liten tid og at eksamen har et begrenset omfang. Vi tar nå det innsamlede grunnlaget fra metodeeksamen med oss over i masteroppgaven og tenker at vi her har tilstrekkelig plass til å få med statistikk og tall over omfanget av turnover, dersom kommunene har slikt tallmateriale.

Arbeidet med å analysere kvalitative data består av å bearbeide tekstene etter transkribering av intervjuene (Johannessen et al., 2011). Det å gjøre et strategisk utvalg av intervjupersoner, med relevant kunnskap om emnet blir viktig for kvaliteten på svarene vi kan få, i motsetning til større spørreundersøkelser hvor man søker å finne et representativt utvalg for en gitt befolkningsgruppe (Thagaard, 2009).

For å belyse vår problemstilling har vi valgt å intervju personer som er i jobb eller som har jobbet som mellomledere. Det var lettere å finne informanter blant de som hadde sluttet enn blant de som valgte å bli. Dybdeintervjuet som metode forutsetter at vi etablerer en direkte kontakt med de personer vi velger å intervju. Den relasjonen vi eventuelt har hatt fra før og den relasjonen som utvikles mellom forskeren (oss) og informantene er viktig som grunnlag for å tolke det materialet vi forsker på. Vi er ikke nøytrale og objektive. Vi vil farge materialet med vår personlighet, vårt engasjement og vår virkelighetsforståelse og ikke minst våre egne erfaringer fra den samme type stilling. For å tilfredsstille krav til etterprøvbarhet er det derfor viktig at vi er tydelige i å presentere vår førforståelse og gir mest mulig innsyn i hvordan datainnhenting er gjort.

3.2 Forskningsdesign

For å komme i gang med prosjektet måtte vi først utarbeide en preliminær problemstilling. Når vi var fornøyde med utformingen av den, startet vi arbeidet med å planlegge forskningsprosjektet videre. Vi kontaktet mellomledere i utvalgte kommuner for å spørre om de ønsket å stille til intervju. Vi ønsket å intervju mellomledere i de tre kategoriene; har nylig sluttet/ byttet jobb, har valgt å bli, men vurderer å slutte, og har blitt værende over en lengere periode enn 5 år, for å se om vi fant noen tydelige forskjeller.

Planen for det videre arbeidet med prosjektet begynner nå å ligne det vi kaller for et forskningsdesign. Vi har valgt en fenomenologisk tilnærming som vårt kvalitative design på dette prosjektet. Ved en fenomenologisk tilnærming forsøker vi å beskrive mellomlederne og deres erfaringer med og forståelse av fenomenet turnover (Johannessen et al., 2011).

Forskningsdesignet beskriver retningslinjene for hvordan vi tenker å utføre prosjektet. Med andre ord en beskrivelse av hvem, hva, hvor og hvordan (Thagaard, 2009).

«En forsker starter med problemstillingen og vurderer hvordan det er mulig å gjennomføre undersøkelsen fra start til mål» (Johannessen et al., 2011, s. 77).

Vi starter studiet med en kvantitativ tilnærming for å finne ut hvor stort omfanget av turnover er. Deretter kompletterer vi dette med en kvalitativ studie for å få en dypere innsikt i hvordan de mellomlederne vi intervjuer tenker, hvilke erfaringer de har og hvorfor noen av dem velger å slutte mens andre velger å bli. Dersom turnover er av et slikt omfang at det er et problem for de kommunene som opplever det, kan vi kanskje få svar på hva som skal til for å begrense fenomenet?

Kvalitativ forskning kan gjennomføres på mange forskjellige måter. Derfor er transparens uhyre viktig ved rapportering i kvalitative forskningsprosjekter. Vi som forskere må beskrive alle faser i forskningsprosessen. Ved å benytte et allerede etablert forskningsdesign vil dette arbeidet bli enklere og lettere å gjennomføre. Det finnes flere forskjellige etablerte kvalitative design. Vi har valgt å bruke en fenomenologisk tilnærming og semistrukturerte kvalitative dybdeintervju.

Fenomenologien vektlegger hvordan tingene framstår for mennesker, gjennom sansene. Det finnes ikke noen absolutt, objektiv sannhet «der ute». Ulike fenomener fremtreder subjektivt gjennom enkeltmennesker sine øyne. Mennesker konstituerer sin egen virkelighet. Vi kan derfor ikke studere enkeltfenomener løsrevet fra sin sammenheng. Fenomenet vi ønsker å studere får mening i lys av den konteksten det oppstår. Som forsker ønsker vi å få innsikt og økt forståelse av den andres livsverden. Vi ønsker å forstå verden, men da må vi først forstå mennesket (Johannessen et al., 2011; Wolden & Elvan, 2020).

Vi som er forskere i dette studiet, har opplevd høy turnover hos våre arbeidsgivere og vi har opplevd det som utfordrende. Det kan farge vår tolkning av de svarene vi får fra våre informanter. Dette må vi være bevisst på og forsøke å ikke tillegge vår egen førforståelse til

den fortellingen som informantene eier. Vi må passe oss for å søke etter en bekreftelse på det vi tror og mener å ha opplevd i vår egen arbeidssituasjon.

Vi ønsker å forstå hvorfor mellomledere slutter etter kort tid og hva som er kan være en mulig fellesnevner her (Wolden & Elvan, 2020).

Funnene presenteres i kapitel fire.

3.3 Datainnsamling, teknikk og utvalg

I dette kapitlet ønsker vi å gå litt nærmere inn på strategien vi har valgt for å kunne besvare problemstillingen på en best mulig måte. Forskningsspørsmålene vi har laget for å belyse vår problemstilling er presentert på side 3 i innledningen. Den kvantitative delen av forskningsprosjektet er mer å betrakte som en innledning, for å få frem bakgrunnsdata i forkant av den kvalitative hovedundersøkelsen.

Den kvantitative delen undersøker om det generelt er høy turnover blant mellomledere i kommunal sektor, i Nord-Norge. Vi ønsker også å få vite om det i så fall oppfattes som en utfordring hos kommunen som arbeidsgiver?

Den kvalitative delen ønsker å finne ut om arbeidsbelastning og grad av handlingsrom har betydning for om en leder velger å slutte eller ikke. Videre vil vi spørre om hvilken betydning de mener etiske standard og praksis har i forbindelse med turnover. Til slutt kommer opplevelsen av økonomisk rammer. Det er relevant fordi de mellomledere eller enhetsledere som vi forsker på har budsjett- og personalansvar, og vi ønsker å vite noe om hvordan de opplever det.

Når vi har fått svar på forskningsspørsmålene kan det være interessant å oppsummere om det finnes fellestrekk som påvirker turnover, både for den enkelte ansatte og hvis det er noen kommunale sektorer som skiller seg ut.

Vårt forskningsdesign består av ulike faser og forutsetter noen deltrinn som vi følger for å få systematikk i forskningsprosjektet. Disse trinnene er som følger:

- Forberedelse
- Innsamling av data i to former, kvantitativt og kvalitativt
- Analyse
- Tolkning
- Drøfting
- Rapportering.

I forberedelsesfasen setter vi oss inn i og prøver å forstå fenomenet ved at vi søker i aktuell litteratur, ser på tidligere masteroppgaver og annen forskning. Resultatet av denne prosessen presenteres i teorikapitlet. Vi har med oss førforståelse basert på egne erfaringer som mellomledere i kommunal sektor. Den vil også ha innvirkning på hvordan vi fortolker fenomenet turnover. På bakgrunn av disse forberedelsene utformer vi spørreundersøkelsen og intervjuguiden.

Innsamlingsfasen, bestående av spørreundersøkelse og dybdeintervju forsøker å få svar på mulige årsakssammenhenger som får en mellomleder til å slutte i sin stilling eller har et ønske om å slutte. For å få en dypere innsikt har vi også intervjuet noen mellomledere som ikke har sluttet og som har stått mer enn 5 år i sine lederstillinger. For å få en mer uformell stemning og lettere kunne engasjere oss i det informantene sa valgte vil vi å bruke diktafon/lydopptak under intervjuene. Vi supplerte dette med å notere stikkord for å huske sinnsstemning, kroppsspråk og mimikk, som kan bidra til å tolke det som ble sagt.

I analysefasen har vi ved å analysere og kategorisere de opplysningene vi har samlet inn søkt å finne de faktorer som kan være relevante for å belyse fenomenet turnover (Johannessen et al., 2011)

Utvalget av informanter i den kvantitative delen er basert på at en forespørsel i form av spørreskjema ble sendt til et utvalg kommuner i Nord – Norge, for å finne ut om det er flere kommuner som har høy turnover blant sine mellomledere. Utvalget ble basert på at kommunene skulle være forskjellige, både med tanke på størrelse og befolknings sammensetning med videre.

Vi hadde i utgangspunktet bestemt oss for å intervju åtte personer, fire personer som har sluttet og like mange som ikke har sluttet, men som er blitt værende i sine

mellomlederstillinger over flere år. Antallet ble justert underveis i arbeidet med masteroppgaven. Vi endte opp med seks personer som tilfredsstilte utvalgskriteriene og ønsket å stille til intervju. I tillegg gjennomførte vi mer uformelle samtaler med 2 informanter, som ikke ønsket å stille til offisielt intervju, som ledd i forberedelsesfasen.

Det ble altså seks offisielle informanter. Informantene ble ved første forespørsel om de kunne tenke seg å delta i intervju, informert om at både deres navn og den aktuelle kommunen ville bli anonymisert både i arbeidet med og ved presentasjon av oppgaven. Vi tror at dette gjorde det enklere å få tidligere mellomledere til å stille opp på å bli intervjuet. Vi avtalte tid med informantene og startet alle intervju med en presentasjon av forskningsprosjektet og hvorfor vi ønsket mer kunnskap om akkurat denne problemstillingen (Wolden & Elvan, 2020).

3.4 Fremgangsmåte

Vi startet tidlig med å opprette kontakt med informanter som har vært eller fremdeles er i jobb som mellomledere. Dette arbeidet startet allerede da vi jobbet med eksamen i anvendt metode våren 2020. Et par av informantene som vi presenterte oppgaven for, meldte spontant interesse og at de kunne tenke seg å delta.

Vi har intervjuet 6 ulike informanter, fra ulike kommuner og sektorer. Alle informantene ble spurt innledningsvis i begynnelsen av intervjuene om hva de legger i begrepene turnover og mellomleder. Dette var for å sikre en felles begrepsforståelse. Deretter ble de presentert for forskningsspørsmålene.

Tolkning og analyse av innsamlet data og antall informanter som trengs for å samle inn nok data, vil avhenge dels av problemstillingen og dels av hvilken måte dataen samles inn på. Ved intervju bør man i utgangspunktet intervju flest mulig informanter, helt til man opplever et metningspunkt hvor flere intervjuer ikke tilfører ny informasjon som kan belyse flere sider av fenomenet turnover. (Johannessen et al., 2011).

Kvalitativ metode kjennetegnes av fravær av en analytisk hovedretning (Johannessen et al., 2011). Kvalitative undersøkelser gir forskeren stor frihet og kan gjennomføres på mange forskjellige måter. Vi har valgt en fenomenologisk tilnærming til problemstillingen. Vi ønsker å utforske, kartlegge å teoretisere de erfaringer som informantene har gjort seg i sine tidligere stillinger som mellomledere i kommunal sektor. Målet er å forstå og skaffe seg større innsikt i mulige årsaker til at mellomledere i kommunal sektor kan ha høy turnover.

Transkriberingen ble gjort ordrett, som løpende dialog mellom informant og intervjuer. Vi er bevisst på at informantens sinnsstemning, ordbruk og måten å snakke på om sine opplevelser eller erfaringer som mellomleder, kan være preget av forskerens tilstedeværelse. Når intervjuene var ferdig transkribert, importerte vi teksten til Nvivo.

Nvivo er en programvare som er designet for å være et godt hjelpemiddel innenfor kvalitativ analyse. Et CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Analysis Software) er programvare utviklet for å formalisere og analysere opplysninger som hentes inn ved forskningsprosjekter basert på kvalitativ metode og dybdeintervjuer (Thagaard, 2009). Vi har benyttet dette programmet for hjelp og støtte til gjennomføring av dataanalysen.

Under analyse av intervjuene fant vi flere likhetspunkter blant det som informantene sa. Vi har valgt å trekke frem de likheter i årsaksforståelser som har resultert i at de etter hvert bestemte seg for å slutte eller å bli værende i sine respektive stillinger. Dataanalyse ved hjelp av Nvivo ble gjennomført etter hvert dybdeintervju. Når alle intervjuene var gjennomført og analysert, kunne vi gå inn og se på de ulike fellestrekk og forskjeller.

Vi deler materialet inn i to grupper for å prøve å finne fellestrekk mellom de som velger å slutte og de som velger å bli. Tabell 2 viser et lite utdrag av det vi fant gjennom dataanalysen i Nvivo (Wolden & Elvan, 2020). Tabellen presenteres under kapitel fire under Empiri. Punktene i tabellen stemmer overens med de kodene vi har satt i Nvivo.

3.5 Spørsmål knyttet til validitet og reliabilitet

Validitet er knyttet til tolkningen av dataene og gyldigheten av de dataene vi samler inn. I studien som ble gjort i forkant av dette forskningsprosjektet intervjuet vi to mellomledere som nettopp hadde sluttet i jobbene sine. Disse intervjuene er tatt med blant de kvalitative data som vi bruker i dette forskningsprosjektet og som skal lede til ferdig masteroppgave.

Hukommelse er evnen vi mennesker har til å lagre og huske tidligere inntrykk. Hukommelsen farges av emosjoner, slik at opplevelser som innebærer sterke emosjoner lettere blir husket. Hukommelsen er ikke nøyaktig og påvirkes over tid. Vi opplever at informantene under intervjuene fortsatt har årsaken til at de valgte å slutte friskt i minne. De kan fortsatt gjenkalle de episoder som ledet frem til den dagen de bestemte seg for å si opp. De opplysningen de har formidles nøyaktig og detaljert. Det at de valgte intervjuobjektene nettopp har sluttet i sine tidligere stillinger er med på å gjøre deres opplysninger til valide data. Å vurdere validiteten innebærer å vurdere gyldigheten av tolkingen av de data som vi har fått inn (Thagaard, 2009).

Vil resultatet av undersøkelsen, slik vi har gjennomført den, representere den virkeligheten vi har studert? Vil det ståstedet vi som forskere har, vært med på å gjøre de dataene vi får mindre valid, fordi tolkningen farges av vår egen virkelighetsforståelse? Det som kan være en balanserende faktor i forskerteamet er at teamet består av en mellomleder som har sluttet og en mellomleder som fortsatt står i jobben. Det tror vi medvirker til en mer åpen analyse av de data vi har samlet og de vi vil samle inn.

Intervjuguiden er etter de to første prøveintervjuene blitt kvalitetssikret for å ta med at informant og intervjuer har en felles begrepsforståelse i starten av intervjuene for å styrke begrepsvaliditeten. Begrepsvaliditet beskriver om det er klarhet i det temaet/ fenomenet som man ønsker å undersøke og det datamaterialet som vi har fått fra informantene (Kvale, Brinkmann, Anderssen & Rygge, 2009).

Ekstern validitet, også kalt overførbarhet, forteller i hvilken grad resultatet er representativt/ overførbart/ gyldig for flere enn kun de som har uttalt seg. Her vil omfanget av undersøkelsen ha betydning, men også utvalget av de kommuner som er med. Dersom vi finner at det er høy turnover blant mellomledere i en rural kommune kan det bety at undersøkelsen har overføringsverdi for andre rurale kommuner.

Reliabilitet sier noe om konsistensen eller stabiliteten i målingene som utføres. Hvis tidspunktet for målingen varierer og vi får forskjellig resultat hver gang, om betingelsene ellers er de samme, vil målingen være lite reliabel. Får vi derimot tilnærmet samme resultat hver gang er målingen å betrakte som reliable (Wolden & Elvan, 2020). Reliabilitet er kritisk innenfor kvantitative undersøkelser og i den forbindelse kan reliabiliteten testes på ulike måter. Innenfor kvalitativ forskning er det lite hensiktsmessig å stille samme krav til reliabilitet som ved kvantitativ forskning. Det er fordi det som oftest ikke brukes strukturerte datainnsamlingsteknikker. Her er det ofte intervjuet og samtalen som styrer de data vi samler inn, slik vi har gjort i vår oppgave. I tillegg er observasjonene vi gjør og den konteksten vi befinner oss i viktig med tanke på videre tolkning og dataanalyse (Johannessen et al., 2011).

Våre målinger er de data vi henter via to forskjellige prosesser. Det er den kvantitative undersøkelsen som vi valgte å begrense til kommuner i Nord -Norge og den kvalitative delen med intervjuer av tidligere og nåværende mellomledere. Vi kunne ha målt reliabiliteten ved å stille de samme personene de samme spørsmålene noen dager senere, en gang på kveldstid, i helg eller på ukedag, for på den måte å undersøke om de ga de samme svarene. Den måten å sikre reliabilitet på oppfatter vi som svært tidkrevende og lite hensiktsmessig. Vi må derfor se på andre måter for å forsøke å sikre at de data vi samler inn er reliable. Det kan vi gjøre ved å se på de opplysninger eller data vi samler inn. Finner vi forskjeller eller sammenhenger som er signifikant så kan vi si at dataene er reliable.

Ser vi på oppsatt tabell, kan vi anta at opplysninger om arbeidspress, liten organisatorisk støtte, manglende opplæring med mer kan være sammenhenger som ikke skyldes tilfeldige variasjoner i undersøkelsen. Når det kommer til argumentasjon rundt reliabilitet må vi som forskere også være villig til å reflektere over konteksten for innsamling av våre data, hvordan vår relasjon til den som blir intervjuet, informanten, kan påvirke den informasjon vi som forskere får. Er det en relasjon preget av åpenhet eller har vi fått en begrenset og overflatisk informasjon (Thagaard, 2009). Det er også av betydning hvordan materialet skal brukes videre i oppgaven og på hvilken måte materialet er samlet inn. Til slutt hvordan materialet blir analysert og bearbeidet.

Hvordan har vi styrket påliteligheten i vår oppgave? Vi har vært veldig påpasselig med anonymisering av informantene, for å sikre at de tør å snakke åpent. Vi har kvalitetssikret dette både før, under og etter intervjuene. Vi har tatt inn over oss at det kan være utfordrende

å sikre integriteten og anonymitet til personen som intervjues, særlig i etterkant når undersøkelsen skal fortolkes og presenteres.

Det informantene forteller kan gjenkjennes av andre som kjenner informantene eller jobber i samme organisasjon. Datamaterialet vi har samlet inn er derfor behandlet på den måten at sannsynligvis ingen kan gjenkjenne hvem som har sagt hva, eller hvor informantene jobber eller bor. Vi har sørget for at informant og arbeidssted er anonymisert gjennom hele oppgaven. På den måten håper vi at personene vi intervjuer skal føle seg avslappet og trygg slik at det tør å formidle det de ønsker å si (Wolden & Elvan, 2020).

Måten vi spør på, utformer intervjuguider og lignede kan være med på å styre resultat av forskningen i den ene eller andre retningen. Vi tror at dersom andre forskere hadde tatt fore seg samme problemstilling og stilt de samme spørsmålene til disse mellomlederne, ville de med stor sannsynlighet kommet frem til de samme eller liknende innsikter om hvorfor informantene sluttet i sine lederstillinger. Dette taler for at resultatene i vår undersøkelse er reliable. Informantene er personer vi har kjennskap til fra profesjonell, ikke personlig kontakt. Vi mener at kildene og datamaterialet vi har fått inn er troverdige og at de vi intervjuet i stor grad svarte ærlig på de spørsmålene som ble stilt. De fremstod også som både ærlige og oppriktige når de fortalte mer fritt om jobben som mellomledere og det stillingen førte med seg på godt og ondt.

3.6 Refleksjon over egen rolle som forsker

I starten av undersøkelsen jobbet vi begge som mellomledere i hver vår kommune i avdelinger som har og har hatt høy turnover. Det er grunnen til at vi lurer på om turnover er et generelt kommunalt problem? I tiden som vi jobbet med undersøkelsene sluttet en av oss og har gjennom mesteparten av arbeidet med denne oppgaven jobbet som leder i privat sektor. Den andre jobbet som mellomleder helt frem til nå når vi nærmer oss avslutning og vil begynne i ny jobb utenfor kommunen, men fortsatt i offentlig sektor.

En kompliserende faktor er at vi i dette forskningsprosjektet har tatt utgangspunkt i våre egne arbeidsplasser og lagt våre egne erfaringer til grunn. Disse erfaringene trenger ikke å gi det sanne bildet av situasjonen til mellomledere flest i kommune Norge. Samtidig så er emnet verdt å undersøke nærmere. Kommunenes økonomi er i stadig endring og den endringen er for det meste til det verre, skal vi tro lokale kommunepolitikere. Dersom det er slik er det rimelig å tro at presset på både toppledere og mellomledere vil øke fordi vi som innbyggere

forventer høy kvalitet på kommunale tjenester og ikke minst rask saksbehandling, samtidig som tilgangen på ressurser og handlingsrom minsker for de ansatte.

3.7 Kritisk refleksjon over valg av design og metode

Ifølge Johannessen et al. (2011) er kvalitativ metode godt egnet dersom man skal undersøke et fenomen som man ikke kjenner særlig godt, og som det er forsket lite på. I vårt tilfelle sitter vi med en idé om at vi kjenner fenomenet vi skal forske på, men at det er lite forskning å finne på akkurat dette spesifikke område. Dette er noe vi har både interesse og lyst til å finne ut mer om, derav metodevalget. Det som kan være ulempen med at vi velger et kvalitativt design og kartlegger via dybdeintervjuer er at undersøkelsen muligens ikke vil gi et representativt bilde av situasjonen for mellomledere i kommunal sektor. Den vil i verste fall gi et bilde av situasjonen i noen få kommunale enheter, i noen få kommuner, som sliter med høy turnover. Det er uansett en begynnelse.

Ved å starte kvantitativt, slik som nevnt i innledningen av kapitlet vil vi kunne få et større bilde før vi starter på dybdeintervjuene. Hvorfor sliter to relativt ulike kommunale enheter i to forskjellige kommuner med det som kan være et likt problem? Vi tror ikke at det er ønskelig med høy turnover. Dersom en arbeidsgiver, kommunen i dette tilfellet, blir klar over at det er eller kan oppfattes som et problem, vil de ønske at dette blir kartlagt. Hva kan være årsaken, og hvilke tiltak kan settes inn for å snu dette til det bedre?

Vi er med andre ord klar over at valg av design og metode kan ha innvirkning på resultatet og at den innvirkningen kan være at det vi finner blir for snevert til at vi kan si at turnover er et generelt problem knyttet til mellomlederrollen i norske kommuner i dag. Den informasjon vi får fra informantene kan være et viktig bidrag inn i forskningen på mellomledere og deres arbeidssituasjon, men vi må tenke kritisk og ikke la egne erfaringer sette for mye farge på resultatet.

3.8 Etiske problemstillinger

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora (NESH) har vedtatt forskningsetiske retningslinjer. Disse kan kort oppsummeres: Informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, forskerens plikt til å respektere informantens privatliv, forskerens ansvar for å unngå å påføre skade (Johannessen et al., 2011).

Underveis i en slik undersøkelse kan vi møte på etiske problemstillinger og dilemmaer, fordi det berører mennesker, menneskers opplevelser, forhold mellom medarbeidere, ledere og kolleger (Johannessen et al., 2011). Det kan være observasjoner som gjøres i datainnsamlingen, som notater angående kroppsspråk, sinnstemning også videre. Dette vil, i mange tilfeller være skjult observasjon, noe som kan aksepteres i noen situasjoner, men ikke i alle. Som forsker må vi i alle typer av observasjonsstudier ta etiske vurderinger i relasjon til informanten. Her har vi lovet full diskresjon, så det er noe vi må etterstrebe oss om å holde. Vi kan ikke opptre på en slik måte slik at informanten eksponeres. Kvalitative studier må og skal bygge på gjensidig tillit og respekt. Derfor har vi som forskere plikt til å tenke nøye gjennom hvordan forskningen kan påvirke de som blir undersøkt, hvordan forskningen kan oppfattes og bli brukt. Vi har valgt å gjøre informantene kjent med formålet ved undersøkelsen, hovedtrekkene i prosjektet og hvilke rettigheter de har som informanter. Det kan, slik vi tidligere har nevnt, bli utfordrende å sørge for at informantenes integritet og anonymitet blir ivaretatt, fordi det totalt sett vil være relativt få personer som blir intervjuet. Personer som fremdeles jobber i organisasjonene som er undersøkt vil kunne finne ut hvem informantene er, men ikke hvilke opplysninger som kommer fra hvem (Wolden & Elvan, 2020). Her vil vi behandle sensitive opplysninger med stor varsomhet. Vi må hele tiden gjøre oss refleksjoner over forhold som oppstår mellom oss som forskere og dem som er informanter.

4 Empiri

I dette kapitlet presenterer vi funn som vi har avdekket gjennom våre undersøkelser rundt turnover i Nord-Norske kommuner. Vi starter med å repetere problemstillingen som er utgangspunktet for våre undersøkelser:

I hvilken grad er det turnover blant mellomledere i kommunal sektor og hva er det som forårsaker turnover og hvilke effekter kan turnover ha?

Målet med oppgaven var at vi dels ville skaffe oss innsikt i tanker og refleksjoner omkring turnover hos de aktuelle mellomlederne, dels få kunnskap om de organisatoriske faktorene som kan være en medvirkende årsak til at en leder velger å slutte, å fortsette i stillingen eller har intensjoner om å slutte.

Svarprosenten vi fikk tilbake på vår forespørsel om statistikk på turnover var skuffende lav. Av de kommunene som ga oss et svar var det de færreste som opplevde at de hadde høy turnover uten at de kunne tallfeste hva de mente med det.

Flere av de mindre distriktskommunene førte ikke statistikk, men de kunne nærmest gjengi på dato hvem av mellomlederne som hadde sluttet og hvor de jobbet nå. I noen tilfeller hadde de fått en annen stilling i den samme kommunen. Dette var svar vi fikk fra personalkonsulenter eller personalsjefer som hadde arbeidet mellom 13 - 19 år i samme stilling i sine respektive kommuner.

4.1 Resultater fra kvantitativ undersøkelse

Av de 21 Nord - Norske kommunene som vi har forespurt om statistikk over turnover blant mellomleder, har vi fått respons fra åtte av kommunene. Vi har valgt å anonymisere de kommunene vi har forespurt. Hovedårsaken til det er at vi ønsker å sikre oss at de informantene vi har intervjuet ikke skal være mulig å identifisere.

Vi har likevel valgt å gjøre et unntak for Tromsø Kommune, bakgrunnen for det er at et avisoppslag i Nordlys 18.03.2021 som setter søkelys på at Tromsø Kommune har veldig høy turnover på ledersiden (Henriksen, 2021). Det gjelder både toppledere og mellomledere, det kommer frem i et intervju med kommunedirektør Stig Tore Johansen. Tromsø kommune var en av de kommunene som svarte at de ikke hadde oversikt over om og hvor høy turnover de hadde blant ledere i kommunal sektor.

Av de kommunene som har respondert melder to, som vi definerer som distriktskommuner, om høy turnover blant mellomledere innenfor helse, omsorg og skole de siste fire årene. Samme kommuner melder at det også er utfordrende å rekruttere nye ledere, spesielt innenfor skole- og undervisningssektoren.

Kommunen antar at dette er noen som kan skyldes at lærere har svært mye høyere lønn enn andre ansatte i kommunen og at det kan gjøre at undervisningspersonale ikke vil ha et økonomisk insitament for å bli ledere. Når det kommer til helsesektoren mener kommunene at høy arbeidsbelastning og lav lønn, sammenliknet med undervisningssektoren er med på å gjøre rekruttering av mellomledere innenfor helsesektoren utfordrende.

En av bykommunene melder at de årlig beregner turnover og at den har ligget stabilt på cirka 10 prosent av arbeidsstokken, med en liten økning de siste tre til fem årene. Turnover blant mellomledere ligger her omtrent på samme nivå som øvrige ansatte.

Dette er tall som ligger under tallene vi presenterer fra KS i tabell 1. i kapittel 2.4.2. Der ligger turnover generelt blant alle kommunale arbeidstakere, samlet for menn og kvinner, i hele landet, på 12,2 prosent.

Fra kun en kommune har vi mottatt en gjennomført statistikk hvor vi ser hvordan turnover blant mellomledere har svingt. Denne kommunen hadde et år en turnover blant mellomledere på 22% på det meste.

Flere av de kommunene vi definerer som mindre distriktskommuner melder om lave turnover. De har ikke statistikk på hvor høye eller hvor lave turnover de har, men de kjennetegnes med at de har personalsjefer som gjerne har sittet i stillingen mellom 15 og 20 år og som har god oversikt over hvem som har sluttet, når de sluttet og om de forlot kommunen eller endret stilling på grunn av organisasjonsendringer.

Oppsummering:

Det var kun åtte kommuner som ga tilbakemelding. Vi mener at svarprosenten er alt for lav til å kunne generalisere og trekke en endelig konklusjon. Det vi kan si er at våre tall ikke avviker mye fra KS sine tall om generell turnover i kommunal sektor. Vi velger likevel å konkludere med at blant de kommunene som ga respons så er tilbakemeldingen hovedsakelig at de ikke opplever høy turnover blant mellomledere. Samtidig viser tilbakemeldingene vi har fått, at det ikke er rettet noen spesiell oppmerksomhet på problematikken, noe som igjen kan indikerer at

dette ikke oppleves som et problem. Ser vi tilbake til Tromsø kommune har ikke de klart å registrere at de har en utfordring på ledersiden, før nå.

4.2 Informantens forståelse av sentrale begreper

De seks informantene som ble intervjuet, har jobbet som mellomledere alt fra 6 måneder til 16 år. Alle informantene fikk innledningsvis i intervjuene spørsmål om hva de legger i begrepene turnover, mellomleder og handlingsrom

Folk slutter og nye kommer inn i organisasjonen, ansatte kommer og går med jevne mellomrom eller det er en viss gjennomtrekk. Oppsummert er dette det informantene legger i turnover.

Begrepet mellomleder ble beskrevet på denne måten: Mellomleder, er en som er leder på et lavere nivået i en organisasjon. Mellomlederen er mye nærmere sine ansatte og har et eller flere ledernivåer over seg. Hovedoppgavene en mellomleder har er personal- og økonomihåndtering.

En av informantene forklarer definisjonen på mellomleder slik:

«Som mellomleder må man i hvert fall få definert hva en mellomleder skal ha ansvaret for, det er en viktig ting».

Det virker å være en klar forståelse av at det er mellomledere som styrer avdelingen, men som kommunal mellomleder får man kastet på seg oppgaver ingen andre vil gjøre. I noen tilfeller får mellomlederen større ansvar enn det stilling og kompetanse tilsier. Som kommunal mellomleder har du ofte tittelen, men er ikke leder i praksis. En av informantene uttrykker:

«Enten er man leder eller så er man ikke leder, litt vanskelig å vite til tider»

En av informantene uttrykker som følgende:

«Mellomleder, da tenker jeg en som ligg midt på treet som har personalansvar som en utfører, en som gjør noe. Men samtidig må ta mange beslutninger på vegne av den enheten eller den avdelingen som man lede. Det er det jeg tenker som en mellomleder»

Flere av informantene opplever det å stå i en spesiell krysspenn, mellom ansatte og nærmeste leder. Beslutninger tas hele tiden, det er manglende tid til refleksjon i det daglige, mellomledere gjør de fleste av arbeidsoppgavene sine automatisk uten å tenke og har stort

ansvar bærende på sine skuldre. Videre sier en informantene at mellomleder egentlig har begrenset frihet, dette understøttes av de fleste informantene.

Dette leder oss inn på informantenes tanker rundt handlingsrom. Flertallet av informantene opplevde at de hadde lite handlingsrom. Med det mener de at handlingsrommet er mindre enn mandatet for stillingen skulle tilsi. Veldig mange kunne melde om at økonomien var låst opp mot faste budsjettposter med begrenset mulighet til å omdisponere innenfor avdelingens budsjett.

Oppsummering:

Informanten hadde en relativt normativ oppfatning av begrepet turnover hva det innebar og betydde. Det samme gjald mellomleder, har hadde informanten relativ lik oppfatning av hva en mellomleder var og hvor i hierarkiet vedkommende normalt sett var plassert. De opplevde også at handlingsrommet innenfor deres mandat var sterkt begrenset.

4.3 I hvilken grad har arbeidsbelastning noe å si for turnover blant mellomledere?

Flere av informantene forteller at ansvar og myndighet bør være klart definert i forhold til arbeidet som ligger til stillingen som mellomleder, hvis dette blir gjort på en riktig og ryddig måte vil det unngå mye frustrasjoner. En av informantene beskriver at hun er glad i utfordringer, men når utfordringene blir så mange at det ikke blir tid til å håndtere dem, blir det vanskelig å stå i jobben over tid. En annen informant forteller om et bilde av høyt arbeidspress:

«Det var og er veldig mange forskjellige arbeidsoppgaver som man som mellomleder står ansvarlig for og opplæring er mangelvare i organisasjonen».

En informant forklarer at han ikke fikk presentert noe i forhold til arbeidshverdagen og ansvaret som lå til stillingen. Selv om han visste mye fra før av, var det stor forskjell fra kjennskapet han hadde og til hva som faktisk var forholdene. Han ble overrasket over avvikene. Han opplevde at det var fullstendig manglende opplæring i alle ledd i organisasjonen.

Informantene mener at mellomleder bør få støtte, en opplæringsplan for de første månedene etter oppstart og ikke minst oppfølging fra sin nærmeste leder spesielt i prøveperioden. En nytilsatt mellomleder kan ofte være usikker på hvilke krav som stilles til henne og hvilke krav

hun kan stille til sin arbeidsgiver. Informantene tror at ved bedre og mer reel informasjon før oppstart, ville flere ha gått en runde til med seg selv før de takket ja til en mellomlederstilling.

En av informantene beskriver det å ikke ha noen å støtte seg til oppleves som vanskelig, ensomt og tøft. Det er viktig for det psykiske å ha folk å kunne støtte seg til. Flere av informantene vektlegger spesielt det å oppleve minimalt med støtte uansett hvor de vendte seg. En beskriver det slik:

«Det var en forferdelig kamp mot alle oppgaven som ikke ble gjort, det var ingen der til hjelp eller støtte. Det ble etter hvert en tung belastning».

Informanten forteller at det er et ansvar som ligger til nærmeste overordnede å se dette og sette av tid. Sitat:

«Dette er en viktig nøkkel for å beholde ansatte». Flere informanter forteller at nye mellomledere som kommer inn i organisasjonen jobber i underkant av seks måneder, en av dem uttalte:

«Det her går ikke så veldig mye lenger, jeg stilte spørsmål om hvem som plukker disse opp, mest sannsynlig ingen».

Flere av informantene opplevde at det som var målsetninger og forventninger til hva de skulle gjennomføre som mellomleder ofte var urealistiske. Bakgrunnen for disse uttalelsene er arbeidspresset og arbeidsmengde som mellomlederen opplevde i det daglige. Dette peker igjen tilbake på manglende støtte, ingen å henvende seg til for å søke råd eller veiledning i vanskelige saker. Erfaringen viser at få av de undersøkte kommunen har et godt apparat rundt sine mellomledere og at denne mangelen kan være en medvirkende årsak til at mellomledere slutter. Mange av informantene har opplevd dette og til slutt ble det uholdbart. Informanten uttalte:

«At det faktisk ikke er rart at det er turnover i noen organisasjoner når dette er det man blir møtt av».

En informant peker på at overordnet ledelse mangler, lederne blir på en måte borte, de er kollegaen og saksbehandleren. For noen blir løsningen å prioritere de oppgavene de blir målt på og som er synlige, de trekker seg ut av lederrollen og blir saksbehandlere.

Informanten utaler:

«Det var vanskelig å få nærmeste leder til å forstå at det ble for mange administrative oppgaver, dette gikk også ut over mine ansatte»

For mange av mellomlederne var og er det fortsatt en vanskelig balansegang. For ansatte kan det se ut som lederne ikke bryr seg om de, men tvert imot. Det er mangel på tid og arbeidsmengde som er hovedårsaken.

En informant forteller at de tanker og ambisjoner han hadde i starten av sin lederkarriere ikke stemte særlig godt overens med det som ble den reelle arbeidshverdagen. Ønskene og drømmene om å formen avdelingen blir det ingenting av fordi tiden strekker ikke til. Det er de administrative oppgavene som tar styringen og fagutvikling blir nedprioritert:

«Mellomleder rollen er blitt mer en saksbehandler jobb som sitter å gjør skjittjobber som min nærmeste leder ikke vil ha».

Informanten kommer spesielt inn på at han også ble tatt av turnover, videre beskrives han at det var akkurat slik det ble fortalt av andre. Noen velger å stå i det over lengre tid, andre finner seg andre jobber ganske fort utenfor kommunal sektor:

«For å beholde mellomledere kan det være små grep som kan ha stor betydning, slik som samtaler med nærmeste leder».

En av våre informanter, med lang fartstid som kommunal mellomleder viser til at i noen tilfeller blir også ansvars og myndighetsområdene endret når det blir ansatt ny mellomleder i en enhet. Det er ikke alltid like tydelig for de som jobber i andre kommunale enheter. De tror at nye mellomledere går inn der den forrige gikk av.

En informant forteller hva nærmeste leder sa i slags velkomst tale i forhold til hva som burde gjøres for å få kvalitet i rollen som mellomleder.

«Du skal male et bilde av hvordan ditt lederskap skal bli».

Informanten mening om det var som følgende:

«Det blir egentlig helt feil for du har ikke det rommet til å male det her bilde, fordi at du må bare gjøre det ut ifra de føringene du får ovenfra. Så mellomleder er kanskje ikke, det er en annen type ledelse enn rein ledelse».

Informantene kommer spesielt inn på at begrunnelsen for turnover kan være dårlig arbeidsforhold og arbeidsmiljø i organisasjonene. At mellomledere ikke blir sett, hørt eller får den anerkjennelse for jobben som gjøres. Det er mye trange krav og stramme rammer, alt for mye arbeidsoppgaver som gjorde at det ble umulig å stå i jobben og til slutt greide noen av informantene ikke stå opp en morgen. Det er urealistisk presentasjon fra arbeidsgiver, men også alt arbeidspresset som er der og som ikke bli delegert fordi det er innsparinger på andre stillinger legges det til.

Oppsummering:

Funnen vår tyder på at flertallet av informantene opplevde høyt arbeidspres som mellomledere i kommunal sektor. Det gikk på manglende støtte, en opplæringsplan og oppfølging fra nærmeste overordnende. Videre kommer fram at de hadde et behov for bedre og mer reel informasjon før oppstart. Enkelte av informantene ville tatt flere runder med seg selv før de takket ja til stillingen som mellomleder. En informant fikk beskjed fra sin nærmeste overordne om å «*male et bilde av sitt lederskap*», dette opplevdes feil fordi informantene ikke hadde det rommet for å male bilde, fordi det allerede var lagt føringer fra kommuneledelsen. Budsjettene var stramme og forhåndsfordelt, det var liten mulighet til å flytte penger eller endre prioriteringer. Arbeidsoppgavene var allerede gitt og det var i liten grad rom for å skap sitt eget lederskap. Erfaringene fra informantene tyder på at for ensidig fokus på økonomien skaper ringvirkninger som gir høyt arbeidspres.

4.4 I hvilken grad kan handlingsrommet ha noe å si for turnover?

Det beskrives at handlingsrommet må en mellomleder ha for kunne påvirke hvordan arbeidsplassen og enheten skal være. Det er viktig for det faglige nivået å ha et godt handlingsrom i forhold til stabiliteten i organisasjonen, men også for at de ansatte skal trives. Informantene i vår undersøkelse forteller at de hadde handlingsrom, men i veldig ulik grad.

Et eksempel på handlingsrom er at man skal kunne ta selvstendige valg, at nærmeste leder har tillit til de valgene som tas. Mellomledere skal ikke måtte spørre sin nærmeste leder for hvert eneste valg som skal tas, men hun skal vite at hun kan ta valg og endre prioriteringer innenfor gitte rammer.

En informant gir et eksempel på at under intervjuet til stillingen ble han lovet full styringsrett innenfor sitt mandat. Hun erfarte derimot at handlingsrommet var svært begrenset.

Litt over halvparten av informantene sier at de opplever at det ikke var overenstemmelse mellom det handlingsrommet de ble forespeilet før de startet i jobben og deres egen opplevelse av å være i stillingen. Noen gir uttrykk for at de føler seg lurte, med at realiteten stemte ikke overens med virkeligheten. En av informantene forteller at i begynnelsen er alt nytt, det er mye forskjellig å sette seg inn i.

Alle informantene er inne på at begrepet handlingsrom er rundt og kan bety mye. Et handlingsrom påvirker arbeidsplassen både positivt og negativt. For det faglige nivået er det viktig å ha et godt handlingsrom det gir god stabilitet i organisasjonen, legger en informant til.

Det fortelles videre at det er viktig at ansatte trives og noen av informantene opplevde underveis i jobben at handlingsrommet var mindre enn det mandatet for stillingen skulle tilsi. Det var ikke dette vi hadde sagt ja til når vi ble tilbud stillingen. Informantene forteller at handlingsrommet spriker, en av informantene lurte til og med på om han som mellomleder hadde handlingsrom: «*Skal ikke bare mellomledere gjøre det de får beskjed om*»?

En annen informant var tydelig på at det var viktig å skaffe seg det handlingsrommet som trengs for å drive forsvarlig drift.

En av informantene uttrykker dette:

Ja, jeg tenke det at handlingsrommet er vel sterkt begrenset, men her virker jeg veldig negativt slik som jeg legger det frem, men den negative delen er jo at egentlig så kan du tru at du har større handlingsrom enn du ha. Mitt handlingsrom vil også kanskje være avhengig av hva slags handlingsrom de andre mellomlederne har, fordi at mitt handlingsrom vil ha konsekvenser for andre mellomledere på samme nivå.

Flertallsoppfatningen blant informantene er at handlingsrommet er svært trangt, nærmest ikke eksisterende innenfor de kommunene vi har undersøkt. Alle seks informantene er enig i at bevisstheten rundt uavklarte roller og forståelsen for organisasjonen må bli bedre og annerledes til nye mellomledere. En av informantene kommer med et innspill at han fikk gjennomslag for noe, men samtidig fikk han ikke lede enheten sin fullt ut.

Oppsummering:

Funnene våre tyder på at handlingsrommet er viktig for mellomledere, det påvirker arbeidsplassen, det faglige nivået, stabiliteten og trivselen til ansatte. Det kommer fram at mellomledere har handlingsrom, men det stilles spørsmål i hvilken grad har de det. Det legges til at et handlingsrom må mellomledere ha for å kunne gjøre nødvendige prioriteringer og endringer i enheten. Det informantene mener med fullt handlingsrom er at de kan prioritere og endre innenfor de overordnede økonomiske retningslinjer og stillingshjemler som ligger til mandatet som mellomleder.

4.5 I hvilken grad kan etisk standard han noe å si for turnover?

Alle seks informantene beskriver at de kjente til den etiske standarden i organisasjonen, men det var bare to av informantene som var oppdatert. De fire andre hadde minimalt med informasjon å komme med, men var kjent med at føringene om etikk og kultur bør være godt intrigert i organisasjon for å lykkes i sin helhet. Er etikk og kultur godt intrigert i organisasjonen vil ansatte jobbe ut fra disse, er det ikke godt intrigert har de ansatte ikke noe å jobbe ut fra og det blir vanskelig å jobbe sammen som en helhetlig organisasjon. En informant uttrykker:

«Det er en viktig grunnstein i organisasjonene».

En av informantene forteller at kommunen har overordnede retningslinjer i organisasjonen. Han forteller videre at etikken bær stå veldig sentralt i organisasjonen:

Men dessverre finnes det mange ulike ukulturer i organisasjonen der det oppleves som det er mot meg mot alle kollegene. I organisasjonen skyldte mellomlederne på hverandre hvis ting ikke ble gjort riktig. Kulturen i organisasjonen var ikke bra. Hvis den etiske standarden hadde vært jobbet godt inn i organisasjonen ville alle ansatte ha jobbet sammen som en enhet og hjulpet hverandre på kryss og tvers og kulturen ville vært vi mot alle andre. Det var flere ukulturer som hadde fått spredt seg og satt seg godt i ledergruppen og nærmeste leder gjorde ikke noe for å endre denne ukulturen.

Hun sier videre: *«Det var vanskelig, det å komme inn i et slik miljø, det gjorde noe med meg. Opplevelsen gjorde at hun følte seg alene og ensomheten kom gradvis etter månedene i stillingen og ikke nok med det manglet det lederstøtte».*

Informanten beskriver at ensomheten, ukulturen i ledergruppen gjorde at han revurderte hvorfor han hadde takket ja til stillingen flere ganger. Dette kan være en av årsakene til at det oppstår turnover legger informanten til.

En annen informant sier at det finnes etiske standard, men kjenner ikke til detaljene i disse. Flere av informantene understøtter dette, organisasjonene bruker ikke den etiske standarden aktiv, det er ikke godt nok synlig for de ansatte og dermed ble det ikke jobbet noe med dette i hverdagen legges en informant til.

Oppsummering:

Funnene våre tyder på at etisk standard er til stede i varierende grad, de fleste kommunen har etisk standard på et overordnet nivå, men det er implementert videre nedover i organisasjonen. Dette går igjen i flere av de undersøkte kommunene. Flere av informantene var ikke selv oppdatert på de etiske retningslinjene, men bekreftet at de eksisterte. Etikk og kultur har betydning for organisasjonene i den hensikt av hvordan ansatte opptrer i jobbene sine og motsatt.

Mange av informantene opplever å stå alene fordi etikk og kultur begrepet ikke er godt nok implementert i organisasjonene. En konsekvens av dette er mangel på et felles etisk utgangspunkt som kombinert med liten støtte fra nærmeste leder medførte at noen av informanter opplevde ensomhet. Dette ble spesielt synlig i innenfor etikk og verdi spørsmål. Kombinasjon av etikk, verdier og mangel på lederstøtte medførte at noen mellomledere revurderer hvorfor de i utgangspunktet takket ja til stillingen. Dette kan ha betydning for hvorfor det oppstår turnover i enkelte organisasjoner.

4.6 I hvilken grad er det samvariasjon mellom økonomisk situasjon og turnover?

Flere av informantene beskriver at alt henger sammen både mellomlederrollen, handlingsrommet og økonomien. Men fokuset til syvende og sist blir på økonomien, ikke på kvaliteten på tjenestene og rollen som mellomleder. Økonomien står sentralt i alle oppgavene en mellomleder gjør, og det er ofte økonomi alene mellomlederen måles på. Informanten beskriver at mellomleder er bare en fin tittel som står på papiret, oppgavene står i kø det er ingen andre som tar hånd om disse og da faller de lett på mellomlederen som formelt sitter med ansvaret. Økonomi er en av årsaken til at det blir slik, det er ikke penger som kan

omdisponeres til vikar bruk. Det kan være stillinger som er holdt vakant for å spare penger, uansett så må avdelingen løse sine oppgaver dårlig økonomi til tross.

Han sier videre at:

«Turnover er kjempeinteressant fordi det kan være et pengesluk for kommunene».

Alle informantene har svart at de kjenner til enheter i forskjellige organisasjoner som både har lav eller høy turnover. Den viktigste jobben for å beholde ansatte er at nærmeste ledere har en formell samtale når de høre at mellomledere har en intensjoner om å slutte, eller allerede har levert oppsigelsen sin. Det kan ofte være små grep som kan gjøres for å beholde ansatte som har et ønske om å forlate organisasjonen, men at disse små grepen uteblir ofte med økonomi og mangel på penger som argument. Ved å gjøre de små grepene kan kommunen eller enheten spare penger og til og med oppnå et bedre økonomisk resultat mener flere av informantene.

Alle informantene kommer inn på budsjett, økonomirapportering, iverksetting av nedskjæringer og personalhåndtering som det dagene mest går til. Å utøve lederskap består av ledelse, administrasjon og saksbehandling, flere av våre informanter opplever at saksbehandling og administrasjon tar for mye tid. Det gjør at opplevelsen av å være til stede som leder for sine ansatte uteblir. En av informantene peker derimot på at kommunens personalavdeling også blir rammet av nedskjæringer på grunn av dårlig økonomi. Da kommer flere personaloppgaver over på mellomlederen, samtidig som den profesjonelle støtten som det ofte er behov for i personalsaker forsvinner. Dårlig økonomi og stramme budsjetter kan ha den uheldige effekten at det gir økt arbeidsbelastning, som blir omtalt i kapittel 4.3.

At det er stramme rammer kan informantene leve med, men for det meste må man ta hensyn til økonomien hele tiden og ikke vite om man har råd til daglig ordinær drift. Det kan fort bli slitsomt i lengden. Det er heller sjelden at konsekvensen eller ringvirkningene, om man vil, av økonomiske kutt er godt nok belyst. Som informanten påpeker:

«Vi er uansett nødt til å få hjulene til å gå rundt med de midlene man har».

Fokuset er på økonomi og sparing skal gå i først rekke, før man kan få leie inn flere ansatte, gjøre nødvendige innkjøp og andre ting som trengs for å drifte forsvarlig. Dette er noen av de tilbakemeldingen som kommer fra flere av informantene.

Det gis eksempler der informanten ikke fikk lese stillingsinstruksen sin og fikk heller ikke det fulle ansvaret for økonomien innenfor sine budsjetterrammer, noe som gjorde at motivasjonen for å jobbe som mellomleder ikke var til stede. Kravene til mellomledere er å holde hjulene i

gang og hvert år blir budsjettet justert ned uansett hvor flink noen av oss er til å ha fokus på økonomien, avslutter informanten.

En av informantene gir et eksempel på at nærmeste leder var lite interessert i forslag som kunne bedre både drift og økonomi.

Oppsummering:

Funnene våre tyder på at alt henger sammen både mellomleder rollen, handlingsrommet og økonomien. Men fokuset som står sentralt er økonomien, mellomlederne opplever at de måles på økonomi alene. Hovedoppgavene til mellomledere er budsjett, økonomirapportering, iverksetting av nedskjæringer og personalhåndtering er det meste av dagene går til. Rammene er stramme, det må hele tiden tas hensyn til økonomien. Ansatte opplever at dårlig økonomi i mange tilfeller er med på å øke arbeidsmengden. Fokuset er på økonomi og sparing og de opplever at det går foran det å drifte forsvarlig. Noen av informantene fikk ikke lese stillingsinstruksen sin og hadde ikke fullt ansvar for den helhetlige driften av sin avdeling og motivasjon sank proporsjonalt med innstramminger og styrende føringer fra den øvre ledelsen.

4.7 I hvilken grad har turnover betydning for kunnskapsoverføringen?

Våre funn tyder på at kunnskapsoverføring har betydning, både for hvor lenge en mellomleder står i jobben, men også hvordan arbeidshverdagen oppleves for den ansatte. En av informantene forteller at han fikk overlapping på nesten et halvt år fra tidligere leder og han var veldig fornøyd. Resterende av informantene forteller at de ikke fikk noe form for opplæring i prøvetiden, alt var nytt, det var nye systemer og flere følte seg overlat til seg selv på kontoret. En av informantene gir en beskrivelse at hun bare ble visst kontoret sitt den første dagen og ble fortalt at:

«Du finner ut resten selv, om du ikke finner ut av det selv så er det bare å spørre, så kan vi sikkert hjelpe deg».

Noen av informantene forteller at ingen visste hvem som skulle gi den nyansatte opplæring i de ulike systemene. Informanten er inne på at han følte seg overlat til seg selv og motivasjonen for å komme seg på jobb ble etter hvert veldig lav. Det ble «*learning by doing*»

på alt, forteller en informant. Nærmeste overordnede fulgte heller ikke opp de nye lederne og de ble ikke spurt om hvordan det gikk. En av informantene legger til at det bør være vanlig med flere formelle samtaler underveis i prøveperioden.

En annen informant ble lovet at en fadder skulle komme for å gi en god start, men det kom aldri noen. Nesten ingen fikk noe form for overlapping fra avtroppende mellomleder, det eneste var en rask gjennomgang fra nærmeste leder om småting som var viktig å huske på. Overgangen krevende og det var en tøff start, legger flere av informantene til. Flere av informantene forteller at de savnet et godt arkiv system, der de hadde fått all den informasjonen om saker som var under utredning, skulle startes opp med videre. Gjelder spesielt saker som avtroppende mellomleder hadde jobbet med og ikke fullført. Et introduksjonsprogram på en måte.

En informant hadde jobbet deltid i organisasjonen et par år, slik at han hadde kunnskap om organisasjonen og enheten godt før han søkte seg videre på en mellomleder stilling. Det var han veldig glad for den dag i dag. Flere av de andre informantene kommer inn på at de neste skulle ønske at de kjente noen som hadde jobbet som mellomleder tidligere, eller kjente organisasjonen selv. Da hadde det vært mye lettere å vite hva man hadde hatt krav på i sin helhet.

Informanten uttrykker:

«Det er altfor mye styr, til enhver tid er det fokus på resultat i enheten. Det er jo økonomi, det tyner på kompetansen på grunn av økonomien. Det er det som skjer i organisasjonen»,

Det beskrives fra flere informanter at når noen slutter, blir ikke stillingen lyst ut før det er gått lang tid, avdelingen og organisasjonen blir uten mellomleder alt fra 4-9 måneder. I noen tilfeller har denne langvarige vakansen resultert i en ny omorganisering for å organisere bort den vakante mellomlederstillingen. Denne type omorganisering er ikke til fordel for kunnskapsoverføringen. Det har ledet til ytterligere uro og turnover i organisasjonen. I noen tilfeller blir avdelinger slått sammen. Da får en mellomleder fra en annen avdelingen ansvaret for ytterligere en avdeling som Han/Hun ikke nødvendigvis har kunnskap om. Det sliter på oss som mellomledere og ikke minst ansatte som jobber på disse avdelingene, legger en informant til.

Oppsummering:

Våre funn tyder på at kunnskapsoverføring og god opplæring kan være med å gi nytilsatte ledere en enklere start på karrieren som mellomleder. Det som mange av informantene ser ut til og savnet er kunnskapsoverføring fra tidligere leder. Hva jobbet vedkommende med, hvor langt var saken kommet i prosess. Hva burde prioriteres i forhold til behandlingstid, lovverk med mer. De savnet også tetter oppfølging fra nærmeste leder noe som kunne hjelpe på kunnskapsoverføring særlig opp mot administrative oppgaver, økonomi med mer. Det kan tyde på at leder som fikk en god start blir værende i stillingen lengre mens de som får en dårlig start blir ganske raskt en del av turnoverstatistikken.

4.8 I hvilken grad er det samvariasjon mellom kvalitet og turnover?

Alle informantene hadde personalansvar, økonomiansvar og driftsansvar i sine respektive mellomledere jobber. Flere av informantene melder om at mer enn 70 % av arbeidsuken går med til administrative oppgaver, i tillegg går mye av tid til å løse oppgaver delegert fra rådmannsnivået. I noen tilfeller ligger disse arbeidsoppgaven innenfor lederens ansvarsområde, men ikke alltid. Informantene opplever at de får minimalt av tid til rådighet for å være til stede som ledere for sine ansatte.

En av informantene beskriver at i sin første jobb visste han minimalt, men hadde heldigvis en veldig god leder som kjente informanten fra tidligere og den nærmeste lederen la ikke skjul på noe til den nyansatte. Informanten synes det var bra at nærmeste leder fortalte alle de ulike utfordringer som var i avdelingen, mens i lederjobb nummer to ble informanten «lovte *gull og grønne skoger*», noe som tidlig ble oppdaget ikke stemte overens med den virkelige arbeidshverdagen. Det ble tegnet et mye bedre bilde enn det som egentlig var tilfelle av enheten. Informanten som forteller dette, ble frarådet til å søke stilling som mellomleder, men gjorde det allikevel.

Kvaliteten gjelder ikke bare det faglige på jobb, men det er så vel så viktig å være sosial utenom jobb for å styrke samholdet i ledergruppa. De fleste informantene søkte seg til lederstillinger på grunn av nye utfordrende arbeidsoppgaver, noen også på grunn av bedre personlige betingelser.

Det var bratt læringskurve og det er fortsatt mye å lære i jobben. En av informantene legger til at fokus på kvaliteten ikke har vært viktig, kommunene har ikke vært gode nok til å ta vare på sine ansatte. Et av rådene informantene gir er som følgende, de som sitter lenger opp i organisasjonene er nødt til å gå i seg selv, hvorfor er vi i denne situasjonen og hva kan gjøres for å bedre på kvaliteten til de som blir ansatt.

En av informantene kommer spesielt inn at det er viktig å vite hva man vil ha og at man ikke er redd for å si ifra om det. Her gir en informant en beskrivelse av at det å bli mellomleder var drømmen, men innså veldig tidlig at dette ikke var definisjonen på ledelse, men mer dataarbeid og vurderinger via e-post av arbeid som skulle gjøres. Kvaliteten i ledergruppen var minimalt, det var lite samarbeid, mye mer utblåsninger enn støtte fra hverandre og noen opplever at de var mer som en mentor for andre kollegaer som også hadde det svært tøft og vanskelig. Det handler mest om å berge seg selv, det å overleve i rollen som mellomleder, dette støttes av de fleste informantene.

Det er interessant å merke seg at informantenes erfaringer stemmer god overens med det som kommunedirektør Stig Tore Johansen formidler i et intervju i Nordlys 18.03.2021 (Henriksen, 2021).

Informantene kommer gradvis inn på under intervjuene om de fortsatt jobber, har intensjoner om å slutte eller allerede har sluttet i jobben som mellomleder. Flere av informantene forteller at de har sluttet i jobbene sine. En informant hadde intensjoner om å si opp stillingen sin og hadde allerede skrevet oppsigelsen, men ikke levert den ennå. To av informantene hadde jobbet som mellomledere i underkant av et år når de sluttet. Begrunnelsen for oppsigelsen var at det gikk på bekostning av informantenes personlige verdier. De fikk ikke styre avdelingen sin helt ut. Til syvende og sist kunne de ikke forsvare måten jobben ble gjort på. Det var et vanskelig valg legger de til.

Det legges til at å ha en stilling som mellomleder ikke var verd den fysiske og psykiske belastningen. Informantene kunne ikke forsvare den retningen organisasjonen var på vei, driften var på dette tidspunkt uforsvarlig. Det er flere som har sluttet som mellomleder etter dette, mye ligger til at mellomledere må få rom til å bygge seg opp som leder.

Videre kommer en annen informant inn på at det var en uro som har gjort at flere av hans kollegaer har sluttet. På en avdeling har det på 3 år vært inne 4 mellomledere. Arbeidstakere bytter oftere jobb i dag enn tidligere. En informant forteller videre hvis det hadde vært gjort små justeringer hadde vedkommende blitt lenger i stillingen sin.

Turnover får konsekvenser for de tjenestene som organisasjonen skal levere. Er det hyppig turnover blir konsekvensen som oftest negativ. Spesielt i de tilfellen hvor det kommer flere lederskifter etter hverandre, og hvor nye leder slutter uten å ha klart å få oversikt eller innsikt i de oppgaver og utfordringer som enheten har. Når den ledere slutter etter relativt kort tid og det blir en ny periode uten ledelse. Konsekvens er at de ansatte får ytterlige en periode med økt arbeidsbelastning på grunn av manglende lederskap. Det medfører at tjenesten forringes og i noen tilfeller må saker settes på vent i ubestemt tid. For de kommunale enhetene som har en utpreget utadrettet funksjon overfor kommunens innbyggere, skal det veldig lite til før innbyggerne opplever at kommunen gir dårlig service eller levere tjenester som oppfattes som dårligere enn forventet. Eksempel på det kan være innenfor hjemmetjenesten, skole, kommunalteknisk og deler av plan og næring hvor spesielt behandling av byggesaker lider med lang saksbehandlingstid.

Oppsummering:

Våre undersøkelser gi en indikasjon på at turnover kan virke inn både på de tjenestene som enheten skal levere eller produsere, men det innvirker også på arbeidsmiljøet. Hvordan det påvirker arbeidsmiljøet eller kvaliteten på det er det vanskelig å si eksakt, men det er ingen tvil om at dersom turnover resulterer i at svært mange nøkkelpersoner forsvinner over en kortere tidsperiode uten å bli erstattet kan enheten få problemer med å levere de tjenestene den skal.

4.9 Sammenstilling av funn

Tabell 2 og 3 er en kort sammenstilling av informantenes erfaringer og opplevelser sett direkte opp imot forskningsspørsmålene. De erfaringen blir drøftet og analysert i kapitel 5.

Tabell 2

Forskningsspørsmål	Informant A	Informant B	Informant C
Arbeidsbelastning	Høyt arbeidspress.	Høyt, men ofte til unødvendige prosjekt.	Balansert.
Handlingsrom	Trangt. Ikke frihet til å omdisponere budsjettposter. Avhengig av andre avdelinger.	Svært lite. Ingen frie midler til vedlikehold. Kunne skaffe handlingsrom i noen saker gjennom intern lobbyvirksomhet.	Ja, skaffer seg handlingsrom ved behov. Kan gjøres på grunn av lovverket.
Etisk standard	Det finnes, men i liten grad kommunisert ut. Viktigere i større kommuner?	Nei, ikke egentlig i sin tilknytning. At vi leverer i henhold til det vi krever. Vil være en god begynnelse.	Ja, har hørt om det, men det brukes ikke aktiv i organisasjonen.
Økonomisk situasjon	På avdelingen, ja.	Ja, alltid behov for å kutte mer. Mangler ofte penger til kritisk og nødvendig vedlikehold.	Nei, har realistiske budsjett.
Kunnskapsoverføring	Nei, i svært liten grad.	I svært liten grad. Mye taus kunnskap går tapt ved turnover.	Den er godt ivaretatt. Vi har hatt et generasjonsskifte, men overlappen har vært god.
Kvalitet	Mangel på utøvende personell (høy turnover). Lang saksbehandlingstid Gikk ut over service til publikum.	Stadig fokus på sparing og innstramming. Kutt til vedlikehold gir stadig dårligere infrastruktur.	Føler vi har fått profesjonisert tjenesten og leverer god kvalitet. Takket være stabil arbeidsstokk.

Tabell 3

Forsknings spørsmål	Informant D	Informant E	Informant F
Arbeidsbelastning	Høy arbeidsbelastning.	Ja, veldig høy belastning.	Høyt arbeidspress, mye saksbehandling og lite ledelse.
Handlingsrom	Stramme rammer som man kan agere innenfor.	Føler at det er et litt rundt begrep som kan bety så mye.	Handlingsrom?? Har man handlingsrom som mellomleder? Stykkevis og delt.
Etisk standard	Ja, har hørt dem og vet at den finnes. Den brukes ikke aktivt.	Enheten bruker ikke disse. Ikke særlig synlig.	Ja, men disse brukes i liten grad i det daglige.
Økonomisk situasjon	Stram økonomi som man hele tiden må ta hensyn til.	For mye fokus på innsparinger og økonomien.	Økonomien og sparing skulle gå foran kvaliteten på tjenestene. Hadde ikke den økonomiske gevinsten. Ikke fullt ansvar for økonomien.
Kunnskapsoverføring	Liten eller ingen. Måtte finne ut det meste selv.	Mangelfull, enheten har høy turnover.	Mangelfull, følte seg overlat til seg selv og det var høy turnover.
Kvalitet	Innsparinger på andre stilinger, måtte finne ut hvordan arbeidsoppgavene skulle gjøres selv.	70 % av tiden gikk til administrative oppgaver, resterende gikk til kvalitets arbeid.	Gikk på bekostning av verdiene. Kunne ikke forsvare handlingene.

4.10 Oppsummering av kapitlet

I dette kapitlet har vi presentert empirien med følgende hovedpunkter. Kommunene vi har forspurt opplever ikke turnover som et stort problem. De har heller ikke oversikt eller statistikk i hvilket omfang de har turnover, dette gjelder neste alle kommunene med et par unntak. Svarprosenten på den kvantitative undersøkelsen var lav.

Flertallet av informanten vi intervjuet hadde sluttet eller var på tur å slutte som mellomleder i sin kommune. Noen av disse hadde gått over til privat sektor. Det kan gjøre at empirien får et litt ensidig fokus på det som er tung og vanskelig med å jobbe som mellomleder i kommunal sektor. Det er likevel ikke til å komme forbi at mellomleder opplever høyt arbeidspress over svært lang tid. De finner lite støtte fra nærmeste overordnede og liten mulighet til å delegere oppgaver til andre medarbeider. Mange opplever at handlingsrommet er sterkt begrenset i forhold til det mandat de forventet at en mellomlederstilling skal ha. Stram og dårlig økonomi er en gjenganger blant flere av informantene. Noen konsekvenser av turnover hos de avdelingene som har opplevd dette er at kunnskaper går tapt, og i noen tilfeller kan dette gi seg utslag på kvaliteten i tjenestene som avdelingen skal levere.

Om vi skal være kritiske til denne undersøkelsen er det slik som nevnt innledningsvis, at flertallet av informanten vi har intervjuet har sluttet eller har tenkt å slutte. For å forsvare undersøkelsen var det graden av turnover, hva som forårsaker fenomenet og hvilke effekter turnover har på organisasjon. Det ønsket vi å finne ut av gjennom vår problemstilling. Vi mener vi har fått flere svar vi kan gå videre med til drøftingen.

5 Drøfting

I dette kapitlet vil vi se på hovedfunnene som vi har presentert i empiridelen og drøfter dette opp imot hovedtrekkene i den teorien som vi har funnet relevant å trekke fram. Drøftingen er bygget opp av de seks forskningsspørsmålene som står presentert i innledningen og problemstillingen for vår oppgave er:

I hvilken grad er det turnover blant mellomledere i kommunal sektor og hva er det som forårsaker turnover og hvilke effekter kan turnover ha?

Det vil være funn i empiriene som vil være flettet inn i hverandre og da vil det være naturlig at drøftingen også følger dette mønstret. Men som hovedregel drøfter vi punkt for punkt opp imot forskningsspørsmålene.

5.1 I hvilken grad har arbeidsbelastning noe å si for turnover blant mellomledere?

Funnene vår tyder på at flertallet av informantene opplevde høyt arbeidspress. Mange av informantene påpeker også mangel på støtte, noe som var mest merkbart den første tiden som mellomleder. Manglende gikk på opplæringsplan og oppfølging fra nærmeste overordnende. Jacobsen og Thorsvik (2013) er inne på hvilken positiv effekter opplæring har for en organisasjon, de nevner blant annet bedre økonomiske resultater, stabile ansatte og lavere turnover. Støtte har en avgjørende betydning for mellomledere (Hope, 2015). Det tyder på at fravær av støtte kan gi en trøblete start og det kan være en medvirkende faktor for turnover (Haaland & Dale, 2005).

Funnen våre viser at kommunene ikke har en god nok lederpraksis for å gi nytilsatte og etablerte mellomledere støtte.

Informanter som opplever støttet for jobben de gjør hadde en annen type mestringsfølelse enn de som ikke opplever å få støtte. De så ut til å lykkes i jobben sin på en helt annen måte, enn de som ikke opplever støtte (Farbrot, 2015). Den støtten kan være avgjørende på om det blir turnover eller ikke (Colbjørnsen, 2004). En våre informanter opplevde god støtte av nærmeste leder i starten, han fikk oppfølging, lederstøtte og kunnskapsoverføring over en periode på seks måneder fra avtroppende leder.

Denne informanten jobber fortsatt som mellomleder i sin kommune. Dette funnet samsvarer med teoriene. Dette funnet alene er ikke nok til å generalisere og bekrefte teorien. Vi har også funnet at fem av seks informanter har sluttet felles for disse er at de ikke opplevde å få lederstøtte fra sin arbeidsgiver slik teorien anbefaler (Colbjørnsen, 2004). Vi vil anbefale mer forskning på kombinasjon lederstøtte og effektene av dette med tanke på å forebygge turnover.

Mange informanter opplevde arbeidshverdagen i starten som strevsom og det var vanskelig å komme inn i jobben. Personlig oppfølging av hver enkel mellomleder er gunstig for å redusere arbeidsbelastningen, bedre arbeidsmiljøet og faglig utvikling (Schaug, 2010). Det er ikke samsvar mellom teori og utøvd praksis ute i de undersøkte kommunene. Våre funn vil på den måten kunne bekreftes av teorien fordi flere av mellomlederen opplevde ingen støtte, økt arbeidspress og ensomhet. Dette er en mulig årsakssammenheng som kan lede til turnover.

Dersom en påtroppende mellomleder blir informert om hvor krevende stillingen kan være så hadde det sannsynligvis vært lettere å være mentalt forberedt på det som ventet og graden av arbeidsbelastning ville blitt mindre. Jo mer forberedt ansatte er både før og den første tiden i stillingen vil kunne påvirke turnover.

En informant ble møtt med følgende velkomst ord fra sin nærmeste leder:

«nå kan du male et bilde av ditt lederskap»

Informanten forstod ikke helt hva hennes nærmeste leder mente med det, alt hun skulle gjøre var på en måte forhåndsbestemt. Budsjett, budsjettposter og stillingshjemler. Det vi prøver å få frem med dette noe abstrakte eksempel er at det i mange tilfeller ikke er samsvar mellom det som forventes av en kommunal mellomleder og det vedkommende faktisk har mulighet til å gjennomføre.

For at mellomledere skal fungere i stillingen sin er det viktig at de får tilgang til verktøykassa som avendes i organisasjonen (Haaland & Dale, 2005). Her stemmer ikke våre funn overens med teorien fordi mellomledere ikke får tilgang til verktøykassa. Mandatet til denne mellomlederen var så innskrenket med føringer og forhåndsbestemmelser fra kommuneledelsen at det gikk på bekostning av lederskapet. Det medførte at hun ikke kunne male et bilde av sitt lederskap som organisasjonen ønsket, og det kan ha betydning for i hvilken grad mellomledere får gjort arbeidsoppgavene sine på en tilstrekkelig måte ut ifra egne forventninger. Flere av mellomlederne i vår undersøkelse som opplevde detaljstyring, har funnet det vanskelig å håndtere det i tillegg til andre utfordringer. De har etter hvert sluttet som mellomledere.

Erfaringene fra informantene tyder på at for ensidig fokus på økonomien skaper ringvirkninger som kan gi høyt arbeidspress. Ekstra tidsbruk på rapportering og kontroll som ikke er direkte verdiskapende arbeidsoppgaver, slike ting tar mye tid. Bruken av New Public Management har medført økt grad av styring og kontroll, det har blitt for mye styring og for lite ledelse. Spurkeland (2017) hevder at teorier for besparing og kontroll virker nærmest mot sin hensikt. Et byråkratisert oppfølgingssystem som NPM bruker mer ressurser enn det klarer å spare. Praksisen ute i kommunene fører til at flere av mellomlederne i vår undersøkelse opplevde høy arbeidsbelastning.

Konklusjonen er at det må finnes bedre balanse mellom styring, administrasjon og ledelse for at det kan kalles lederskap (Amundsen & Olsen, 2019; Kirkhaug, 2019).

Hovedutfordringen blant våre informanter ser ut til å være mangel på tid i kombinasjon med at arbeidsmengde er for stor, dette understøttes av de fleste informantene i vår undersøkelse.

Dette virker å være gjennomgående utfordringer på flere nivå i mange av de undersøkte kommunene. Det blir utfordrende for lederen og prioriter tiden riktig, lederen kan dermed miste påvirkningskraften opp imot sine medarbeidere. Det kan lede til en situasjon hvor det kan være fornuftig å gi seg, si opp lederjobben. De har kommet til et punkt der det har oppstått det som kalles «relasjonell døvhet» (Spurkeland, 2017).

Våre funn tyder på at stillingen som mellomleder i kommunal sektor kan være krevende, slik flere av informantene har beskrevet. I tillegg viser funnene at blant de undersøkte kommunene er det i svært liten grad av systematikk i mottak og oppfølging av nye mellomledere. Funnene kan også tyde på at arbeidsbelastningen har betydning for turnover. Noe av den arbeidsbelastningen kommer av en ikke er en helt optimal start på mellomlederjobben på grunn av mangelfull opplæring og oppfølging.

Våre funn viser at måten en nyansatt leder blir tatt imot og fulgt opp i starten kan ha en forebyggende effekt på turnover. Det kan gi mellomledere en arbeidshverdag som gjør det mulig å ivareta både ledelse og administrasjon. Kvaliteten på jobben som gjøres i den første tiden er avgjørende for at mellomledere blir, fortalte eller har intensjoner om å forlate organisasjonen (Ellingsen, 2016). Begge deler hører naturlig til under lederskap (Kirkhaug, 2019). Etter det vi erfarer med vår undersøkelse kan vi konkludere med at mellomleder stillingen eller mellomledertittelen er svekket i de undersøkte enhetene.

5.2 I hvilken grad kan handlingsrommet ha noe å si for turnover?

Funnene våre tyder på at handlingsrommet er viktig for mellomledere, det påvirker arbeidsplassen, det faglige nivået, stabiliteten og trivselen til ansatte. Det kommer fram at mellomledere har handlingsrom, men det stilles spørsmål i hvilken grad har de det. Flere av våre informanter opplever at kravene til resultat er høye og at handlingsrommet noe ganger oppleves som svært begrenset. Det finner vi også igjen i teorien til Schaug (2010). Funnene

våre samsvarer med det teorien påpeker, at informantene i vår undersøkelse har varierende grad av handlingsrom. Er det ekstra begrenset mister mellomlederen muligheten til å gjøre nødvendig endringer eller prioriteringer for sin avdeling, det kan påvirke graden av turnover.

Budsjettene var stramme og forhåndsfordelt, det var liten mulighet til å flytte penger eller endre prioriteringer innenfor tildelte rammer. Arbeidsoppgavene var allerede gitt og det var i liten grad rom til å skape sitt eget lederskap. Kommunale lederstillinger er viktig og mange som begynner som mellomledere har et sterkt ønske om å kunne bidra, påvirke og ta gode beslutninger for sin avdeling. Kravet til resultater er enormt og handlingsrommet som mellomledere har er veldig redusert (Schaug, 2010).

I følge Mood (2017) opplever mange offentlige ansatte en alt for stor grad av målstyring som leder til detaljstyring rapportering og kontrollvirksomhet. Konsekvensen av dette er at mellomledere ikke får handlingsrom til å gjøre den jobben de er satt til.

Skal en mellomleder kunne gjøre egne valg og prioriteringer så fordrer dette en vis grad av handlingsrom innenfor gitte rammer. De begrensingene som settes på handlingsrommet overfor mellomlederen kan oppfattes som manglende tillit til at vedkommende er i stand til å gjøre slike vurderinger. Tillit, autoritet, makt og etikk er sentrale elementer i lederskap. Disse elementene må være til stede i større eller mindre grad for å kunne utøve lederskap (Kirkhaug, 2019). Teorien bekrefter ikke funnene våre, noen av informantene i vår undersøkelse fikk ikke den nødvendige tilliten og opplevde detaljstyring i stedet for handlingsrom. De hadde dermed ikke de fire sentrale elementene i lederskap som bør være til stede. Et klart definert handlingsrom og en uttalt tillit fra nærmeste overordnede kan gi både stabilitet og trivsel for mellomlederen.

Mellomledere i offentlig sektor har mindre handlingsrom og dårligere rammebetingelser (Schaug, 2010). Funnene våre viser at fem av seks informanter opplevde svært innskrenket handlingsrom. Dette er en medvirkende årsak til turnover. Teorien støtter funnene våre, flere informanter bekrefter nettopp at det er krevende å være mellomleder i offentlig sektor.

Det som legges til grunn er en utvikling som går i positiv retning for mellomledere, med tanke på å få tildelt hele ansvaret for avdelingen sin. Utviklingen i ledelse går i en retning der ledere får mer ansvar, myndighet og økt delegering (Schaug, 2010).

Informantene i vår undersøkelse tilkjenner et sterkt ønske om å kunne bidra, påvirke og ta gode beslutninger for sin avdeling, men kravet til resultater er enormt samtidig som

mulighetene reduseres gjennom redusert handlingsrommet (Schaug, 2010). Teorien stemmer ikke overens med det vi har funnet, informantene har ikke fullt ansvar for avdelingen sin og kan ikke ta selvstendige valg fordi handlingsrommet er så begrenset.

Schaug (2010) er inne på at offentlig sektor er krevende og kompleks å styre, samtidig setter kommunene svært sjelden opp tydelige rammer og definisjoner på hvilket handlingsrom mellomledere skal ha. Teorien samsvar med våre funn fordi fem av seks informanter opplevde mellomlederjobben som svært krevende. Fra informantenes side blir det sagt at det må bli en større bevissthet rundt uavklare roller og forståelsen for hvordan organisasjonene kan bli bedre. Slik at det blir enklere for nye mellomleder å sette seg inn i hva som er deres ansvars og myndighetsområde. Det vil være en klar og tydelig definisjon på det handlingsrommet de har å jobbe ut ifra. En slik endring kan være med på å forebygge turnover i fremtiden.

Funnene våre forteller oss at mellomledere som ikke har opplevd en rimelig grad av tydelighet innenfor hva som er deres myndighetsområde sliter med å vite hvilket handlingsrom de har for å kunne lede avdelingen som de har ansvar for. Mange av de mellomlederne har på undersøkelses tidspunktet søke seg bort fra organisasjonen. De er bidragsytere til høy turnover. Vi kan ikke si med helt sikkerhet, men våre antydninger peker på delvis, begrenset og stykkevis handlingsrom vil fungere i en viss periode, men ikke i lengden hvis man ønsker å beholde dyktige mellomledere.

5.3 I hvilken grad kan etisk standard ha noe å si for turnover?

I dette kapitlet vil vi drøfte de funn vi har gjort med tanke på hva etikk og verdier kan ha av påvirkning og betydning for fenomenet turnover.

Funnene våre tyder på at etisk standard er til stede i organisasjonene på et overordnet nivå, flere av informantene var ikke oppdatert på dem og hadde derfor lite informasjon å komme med intervjuene. I flere av de undersøkte kommunene var ikke etikk, etisk standard eller verdier hverken kommunisert ut eller implementert nedover i organisasjonen. Etikk og kultur har betydning for organisasjonene i den hensikt at ansatte kan lykkes i jobbene sine fordi de har en felles etisk plattform å jobbe ut ifra. Samtidig som at organisasjonene i offentlig sektor har definert hvordan den vil fremstå overfor befolkningen. Er det etiske rammeverket på plass kan det hjelpe arbeidstakeren til å forstå ledelsens intensjon, det igjen kan gjøre at alle jobber mot samme mål også i store organisasjoner. Etikk handler om hvordan vi som medarbeidere

og medmennesker forholder oss til hverandre i det daglige på jobb og hvordan vi møter våre kunder eller brukere (Kirkhaug, 2018; Kristoffersen, 2020).

Ifølge Gunnarsdóttir (2016) kan etisk dilemma igjen føre til høy emosjonell belastning. Hvis det fører til at det skurrer og det ikke føles riktig å gjennomføre det informantene er satt til å gjøre så kan oppleve emosjonell dissonans (Pentz, 2017).

Oppfatning om hva som er riktig eller god etikk vil variere fra person til person eller mellom miljøer og organisasjoner. Etikk kan også være forskjellig ut fra samfunnsnormer og livssyn. Etikk og verdier blir ofte forvekslet med hverandre. Kirkhaug (2018) hevder at etikk er et teoretisk og metodisk rammeverk som ideelt sett skal bidra til en bevissthet rundt egen atferd på det personlige plan. Slik sett vil det være et lederansvar å formidle kommunenes og den kommunale enhetens etikk, for at de ansatte skal kunne vite hvordan atferd organisasjonen ønsker overfor sine kunder/brukere. Med bakgrunn i disse funnene er det grunn til å stille spørsmål ved hvorfor det ikke jobbes mer med etikk og verdier hos toppledelsen i de undersøkte kommunene. Det virker ikke å være noe som er langt frem på agendaen eller særlig prioritert i daglige.

Disse funnene står i kontrast til de holdningen som forsvarssjefen fronter. Ifølge Kristoffersen (2020) har verdier og holdninger større betydning enn noen gang i organisasjoner dersom de vil lykkes med å nå sine mål. Mood (2017) sier at integritet, ansvar og omsorg er kjernen i vellykkede lederskap. Legger vi det til grunn må vi kunne anta at det ligger både verdier og etiske retningslinjer til grunn for å kunne utøve en slik form for lederskap.

Sagdahl (2020) beskriver at det må være et etisk rammeverk som fundament for verdiene. Våre funn tyder på at organisasjonene ikke er veldig bevist på å lage et slikt rammeverk for felles verdier, de undersøkte kommunene er heller ikke flinke til å kommunisere ut verdiene til sine mellomledere og øvrige ansatte. Det ser heller ikke ut til at det er utviklet et sett verdier for de forskjellige kommunale enhetene som kan lede frem til kommunenes overordnede verdier.

Basert på de undersøkelser og intervjuer vi har gjort kan vi si at bruken av etikk og verdier som ledelsesverktøy i kommunale enheter er noe ubevist. Kirkhaug (2018) peker på at mange organisasjoner forsøker å bruke verdier som lederverktøy, men at de ofte feiler fordi det er et krevende verktøy å bruke. Den andre årsaken, hevder han, er at det ikke legges til rette for å bruke verdier som ledelsesverktøy. Organisasjonen som mislykkes, sørger ikke for at det legges til rette for bruk av verdier i tilstrekkelig grad.

Med det antallet informanter vi har intervjuet så har vi et for lite grunnlag for å generalisere og si at etisk rammeverk og verdier ikke brukes som ledelsesverktøy i Nord- Norske kommuner, men vår undersøkelse tyder på at det er slik. Årsaken til det kan være blant annet det som Kirkhaug (2018) trekker frem. Graden av fravær av etisk standard, verdier og lederstøtte kan i ytterste konsekvens føre til at mellomledere opplever stadig å stå alene og føle seg ensomme. I noen tilfeller kan mangelen på et overordnet etisk rammeverk og verdier kommer i konflikt med personlig etikk. Dette kan føre til at mange mellomledere revurdere sine stillinger som igjen kan føre til økt turnover på sikt.

5.4 I hvilken grad er det samvariasjon mellom økonomisk situasjon og turnover?

Våre funn viser gjennom det informantene forteller at økonomi eller et økonomisk kontrollregime som ikke er helt gjennomtenkt kan ha betydning for turnover. De funn som vi presenterer i empirien viser at den økonomiske situasjon kan, og i noen tilfeller, har betydning for turnover. Det ser også ut til at mellomlederen som har kontroll over økonomien og kan skap seg et handlingsrom gjennom det, har høyere sannsynlighet for å ikke slutte i jobben. Videre ser det ut til at alt henger sammen både mellomleder rollen, handlingsrommet og økonomien. Flere av informantene vi intervjuet melder om at økonomien står sentralt i de aller fleste oppgavene og opplever ofte å bli målt på de økonomiske resultatene alene.

Våre funn viser videre at stram eller dårlig økonomi kan medføre at mellomlederrollen blir mer en administrativ saksbehandler rolle fordi lederens handlingsrom innskrenkes. En av informantene er inne på at avdelingen skal driftes økonomisk forsvarlig, men at økonomifokuset blir så altoverskyggende at det i ytterste konsekvens kan gå ut over kvaliteten på de tjenestene organisasjonen skal lever.

Informanten mener videre at dette kan gi uønskede utslag som påvirker økonomien negativt i neste omgang på grunn av overforbruk og høy belastning på de ansatte.

Flere av informantene beskriver at konsekvensen og ringvirkningene av økonomisk kutt ikke er godt nok belyst.

Flere av informantene kommer i løpet av intervjuene inn på budsjett, økonomirapportering, iverksetting av nedskjæringer eller omstruktureringer hvor hensikten er å kutte kostnader for å kunne drive en billigere tjeneste. De begynner med rammer som i utgangspunktet er stramme og som oftest opplever informantene at rammene strammes ytterligere inn for hvert år.

Det følger det spesifikke oppgaver med nedskjæringene, hva som skal kuttes eller hvor driften på reduseres. Informantenes oppdrag går da over til å iverksette nedskjærings direktiv. Leder jobben går til å bli saksbehandling, styring og generell administrasjon. Rett og slett en økt detaljstyring og mindre lederskap.

Kotter (2000) skrev en artikkel med spørsmålsstillingen, what leaders really do han hevdet at mange virksomheter hadde et altfor stort trykk på styring og administrasjon. Her kan det oppstå en misforståelse dersom den som blir tilsatt går inn i stillingen for å være en leder, men blir administrator og en saksbehandler og at ledelsesfunksjon faller helt bort. Mellomlederne blir i tillegg styrt fra toppledelsen. Da har kommunen, ifølge Kotter (2000) ansatte en manager og ikke en leder, men den som er ansatt tror, i den første tiden, at hun er ansatt som leder. Da kan vi hevde at det ikke er samsvar mellom arbeidsgivers versus den ansattes forståelse av hvilken funksjon stillingen har eller skal ha.

Høy turnover kan ifølge empirien øke arbeidspress og arbeidsbelastning ytterlig på de som er igjen i organisasjonen. I en kommune kunne informanten melde om høye vikarkostnader. Fordi til slutt klarte ikke organisasjonen å hente inn kvalifiserte faste ansatte. Men måtte leie inn et firma på kontrakt i en periode på seks måneder for å få inn vikarer. Dette var kostnader som belastet et fra før anstrengt budsjett veldig hardt. Dette var tilleggskostnader som medførte budsjettsprikk og avdelingen måtte tilføres ekstra midler. Ifølge samme informanten kom dette som en direkte konsekvens av langvarig turnover.

Om vi legger våre funn og disse undersøkelsene til grunn så kan det være naturlig å tenke seg at dersom en kommunal enhet til stadighet opplever at mellomleder slutter, så vil det kunne påvirke økonomien, men også kontinuitet, kvalitet og økt arbeidsbelastning i perioder.

En av informantene følte seg etter hvert marginalisert og tilsidesatt fordi hun ønsket å løfte opp problemstillingen rundt turnover og kostnadene rundt dette fenomenet både budsjett belastning og den belastningen det påførte de øvrige medarbeiderne i enheten. Hun fikk følelsen av at det ikke var ønskelig fra toppledelsens side å ta tak i dette som hun opplevde som et eskalerende problem.

Vi har gjennom intervjuer med flere informanter fått inntrykk av de styrer etter budsjetter og regnskap som skal i balanse. De opplever at handlingsrommet stadig begrenses med økonomi som hovedargument. Etter det vi har funnet går dette med økonomistyring bare en vei. Mellomleder kjemper ofte med ryggen mot veggen og blir ikke hørt når de argumenterer for å få realistiske budsjetter samt styringsrett.

Flere av informantene er inne på at styringsrett over eget budsjett, er ikke en fullmakt til å overskride den rammen du har fått tildelt. Når du står i en slik posisjon og føler deg vingeklippet som leder så oppleves det også som om at ledelsen ikke stoler på at du kan lede og være ansvarlig. Ledere som står i dette over tid kan begynne å tenke på å bytte jobb.

Det kan ifølge Mood (2017) føre til at ingen har ressurser til å prioritere ekstra innsats på tvers av enheter, alt av midler skal være øremerkede.

«Det er sørgelig å registrere at økonomistyring og effektivisering forblir et mål i seg selv på bekostning av evne» (Mood, 2017, s. 93).

Her kan vi trekke paralleller til kommunen vår informant jobbet i. Hun som mellomleder kunne fortsatt med sine hovedoppgaver som økonomistyring, kontroll og få oppgaver som kommer fra rådmann/kommunedirektør nivå. Parallelt med det opplevde hun at handlingsrommet ble innskrenket og mulighet til å være leder og utvikle enheten ble ytterligere begrenset. Vår informant valgte etter hvert å slutte i stillingen og jobber i dag utenfor kommunal sektor. Dette viser hvordan vi kan få turnover som kommer som en ekstra belastning på organisasjonens økonomi. Snus ting på hode kan overordnet fokus på økonomistyring og kontrollfunksjoner lede til en forverring av økonomi for organisasjonen på sikt.

Når en mellomleder slutter kan det være en idé, ut ifra et økonomisk perspektiv, å ta vedkommende inn til en samtale og prøve å kartlegge årsaken. Det kan vær med på å gjøre starten for en ny leder bedre og samtidig ha en positiv effekt for organisasjonen. Turnover kan være både ønsket og uønsket, det er alltid ønskelig med noe personalomsetning på bakgrunn av at det vil føre til innpass for nye krefter og akseptabel aldersfordeling. Men hva om man mister ansatte som organisasjonen ønsker å beholde, da vil det være ekstremt viktig å undersøke årsakene (Abbasi & Hollman, 2000).

Vi har ikke grunnlag for å si at trang økonomi alene kan lede til høy turnover, men våre funn tilsier at det kan være en medvirkende årsak.

5.5 I hvilken grad har turnover betydning for kunnskapsoverføringen?

Våre funn viser at det er en klar sammenheng mellom turnover og kunnskapsoverføring.

Ved turnover er det manglede overlapping, dokumentasjon og en god del av historikken forsvinner fordi mye taus kunnskap og blir borte med den som forlater stillingen.

Flere av informantene var av den oppfatning at høy turnover har betydning for kunnskapsoverføringen og kvaliteten på de tjenestene kommunen skal levere. Informantene mener at dersom en kommune merker at de begynner å få utfordringer med turnover. Så må det iverksettes tiltak for å forebygge. Det er viktig å være i forkant slik at problemet ikke eskalerer slik at dette går ut over kvaliteten på tjenestene kommunen skal levere. Men det er ikke så enkelt å det få til i praksis, når turnover også er en utfordring på toppledernivå. Vi finner støtte for dette hos (Abbasi & Hollman, 2000). De hevder at en slik form for hjernedrenasje, er negativt for blant annet innovasjon, men også for forsinkelser og reduksjon i kvaliteten på leverte tjenester.

Informantene mener at det ikke finnes overlapping mellom den som slutter og den som begynner som ny i stillingen. For hver gang noen forsvinner, må hele organisasjonen starte på nytt igjen. Utlysninger av stillingene tar ofte lang tid, enheten står uten ny mellomleder i lange perioder, det blir langvarig vakanse og det kan av dette oppstå omorganisering. Resterende av leder dekker opp i tidsrommet enheten er uten ny mellomleder, resultatet er at det sliter ut gjenværende mellomledere.

I forbindelse med vårt forskningsprosjekt dukket det opp en artikkel i bladet Nordlys som indirekte omhandler turnover blant ledere i Tromsø Kommune. Artikkelen er presentert i kapittel fire. Kommunedirektøren anser at hyppige lederskifter er et problem.

«Dette kan ikke fortsette, for vi kan ikke bytte ledere hver femte eller 6 måned»

Kommunaldirektøren er også klar på at Tromsø Kommune er nødt til å få på plass et stabilt lederskap og at de må jobbe langsiktig med å sikre at lederne står lenge i jobben fordi disse hyppige lederskiftene gjør at kommunen mister kontinuitet (Henriksen, 2021).

Kommunedirektøren utdyper ikke noe mer om hva som er problemet med at kommunen mister kontinuitet. Da kan det være nærliggende å tro at tap av kontinuitet gir dårlig kunnskapsoverføring og at mangelen på kunnskapsoverføring gir dårligere kvalitet på tjenestene. Noen av mellomlederen vi snakket med hadde fra sine respektive kommuner registrert at mangel på kontinuitet medførte svikt i kunnskapsoverføringene og problemer med å gjennomføre prosjekt eller behandle saker etter de lover og forskrifter som gjelder for kommunal virksomhet.

Fremfor alt så koster turnover mye penger (Abbasi & Hollman, 2000). De har gjennom sin forskning funnet ut at turnover koster amerikanske bedrifter enorme summer hvert år, selv om

det er forskning som gjelder for USA så er det nærliggende å tenke seg at turnover også koster i Norge og at det også vil gjelde for Tromsø Kommune.

Tromsø Kommune har fått flere oppslag i Nordlys de siste par årene, oppslag som kan indikere at kommunen sliter med å levere god nok kvalitet på mange av sine tjenester. Artikkelen i Nordlys 18.03.21 av (Henriksen, 2021) gjør at vi kan se det i sammenheng med høy turnover blant kommunale ledere. Det gir god grunn til å tro at det kan være en sammenheng her, noe vi finner støtte for hos (Abbasi & Hollman, 2000).

En annen informant peker på at i noen tilfeller blir også ansvars og myndighetsområdene endret når det blir ansatt ny mellomleder. I slike tilfeller var det saker som falt mellom to stoler og ikke kom opp til behandling før de ble etterlyst av eksempelvis kommunenes innbyggere eller politikere. I slike tilfeller får kommunen ofte kritikk for dårlig saksbehandling.

I noen av disse tilfellen, hevder informantene, at den nye mellomlederen fikk arbeidsoppgaver som vedkommende ikke var forespeilet på forhånd, det førte til at nytilsatt leder sluttet etter kort tid og det ble et ytterligere tap i kunnskapsoverføringen både internt og mellom enhetene.

Det er ikke bare kunnskap som går tapt ifølge en informant. Informanten hevder videre at ledelse er en sosial prosess som oppstår i interaksjon mellom enkeltpersoner og grupper. Når mange nok slutter eller at gjennomtrekk blir for høyt vil dette påvirke de sosiale strukturene og blant annet går kunnskapen om hvem som har kunnskap om hva også tapt. Samarbeid, kunnskap og ledelse, blir på en måte et personlig produkt skapt av de personene og den organisasjonskonteksten som binder det sammen i det daglige (Binney et al., 2012).

Hvis organisatoriske nettverket eller den sosiale kontakten mellom ledere og medarbeidere til stadighet blir brutt opp, må nye relasjoner skapes. De prosessen kan påvirke kunnskapsoverføringen både internt og mellom avdelingene, negativt, men også gi ringvirkninger eksternt.

For å kunne være effektive ledere må man kunne komme i kontakt med medarbeiderne i organisasjonen, lederen må kunne koble med folk rundt seg, folk jobber for og med folk (Binney et al., 2012). I en avdeling eller for den saks skyld organisasjonen / enheten i en kommune med svært hyppig turnover vil man nok gå glipp av mye av denne formen for relasjonsbygging, kontakt mellom leder og medarbeidere. Vi tenker at det kan være en belastning for avdelingens ansatte dersom de må bli kjent med en ny leder hvert år eller

oftere, i noen tilfeller. Teorien vi har presentert i avsnittet støtter våre funn. Det ligger mye kunnskap og viten i det å kjenne hverandres kompetanse, personlighet samt sterke og svake sider.

Ifølge mange av informantene var deres opplevelser at det manglet mye på å raskt kunne sette seg inn i jobben, oppgaver og saker når de begynte som ny leder. Det var manglende kunnskap i noen tilfeller om avdelingen, men også hvordan og hvilke oppgaver som skulle prioriteres og utføres. Mye fordi at i mange tilfeller var den som kunne være veileder og mentor var forsvunnet ut av kommunen for flere måneder siden. I hans fravær var det ingen andre som hadde de kunnskapene eller hadde fått ansvaret for å for å gjennomføre det som i teorien kalles Onboarding (Byford et al., 2017).

Vi fant også eksempel på det motsatte, hvor påtroppende leder hadde overlapp fra avtroppende leder. Når en av informantene som enhetsleder (mellomleder) i sin kommune startet han i jobben seks måneder før avtroppende leder gikk ut i pensjon. Informanten har til nå arbeidet 13 år som leder i sin kommune. Det kan indikere at overlapp og kunnskapsoverføring er en farbar vei, men med bare et til to tilfeller å vise til i denne undersøkelsen så skal vi være forsiktig med å trekke en endelig konklusjon. Vi kan hevde at denne personen opplevde Onbording (Byford et al., 2017) i praksis, noe som kan være en medvirkende årsak til at han fortsatt er enhetsleder i organisasjonen.

Integrering handler om at organisasjonen må være bevisst på hvordan man kan få de nye mellomlederne til å fungere så optimalt i den eksisterende ledergruppen eller overfor de ansatte så effektivt som mulig etter de har startet. Dette vil hjelpe slik som i dette tilfelle, den nytilsatte mellomlederen med å unnsnippe store fallgruver og han sier selv at han fikk en meget fin start. «*Det første halvåret var gull*» utalte han i intervjuet. Hans opplevelser stemmer godt overens med teorien vi finner hos (Haaland & Dale, 2005).

Eksemplet ovenfor som er hentet fra empirien viser at kunnskapsoverføring og veiledning i starten kan være en god måte å forbygge turnover på, noe vi finner støtte for hos (Ellingsen, 2016). Det er uansett mye som taler for at høy turnover medfører tap i kunnskapsoverføringene fra avtroppende leder til ny leder, særlig hvis det går flere måneder imellom gamle leder avgår og en ny er på plass. Dette er erfaringer vi har hentet fra våre informanter, men vi finner også støtte for dette i teorien, spesielt hos (Ellingsen, 2016)

Som en oppsummering av kapittel 5.5 kan vi si at det som informantene forteller og har erfart er at en myk start på jobben som mellomleder med overlapp og kunnskapsoverføring fra avtroppende leder eller en som har fått ansvaret for å gi nytilsatt leder oppfølging i startfasen kan være med på, både å gi en god start slik at den ansatte kan komme inn i rollen og føle på mestring og etter hvert trygghet. Det er viktig for å kunne bygge sin egen identitet som leder og tillitt til de ansatte som skal leders. Disse erfaringene samsvarer i stor grad med den teorien vi har presentert her, slik som Onboarding eller samsvarer i stor grad med teorien som presenteres av forfattere og lederforskere som eksempelvis (Ellingsen, 2016; Fiva et al., 2014; Jacobsen & Thorsvik, 2013).

5.6 I hvilken grad er det samvariasjon mellom kvalitet og turnover?

I dette kapitlet vil vi se på hvilken innvirkning turnover kan få for kvalitet. Klarer enheten og lever sine tjenester på slik måte at kommunens innbyggere føler at de blir ivaretatt og at de får den hjelpen eller service de forventer av kommunen. Hvordan fungerer de ansatte sammen, har de et godt arbeidsmiljø og kjenner de hverandres kompetanse. Hvordan vil arbeidsmiljøet påvirkes av turnover og hvordan påvirker arbeidsmiljøet de tjenesten som enheten skal levere.

Presentasjon av våre funn i kapittel 4.8 viser empirien at turnover har betydning for kvaliteten på tjenestene som organisasjonen skal levere eller produsere (Abbasi & Hollman, 2000).

Ifølge noen av våre informanter vil det alltid forsvinne noe kunnskap med den som forlater organisasjonen. Dersom det er så høy turnover at det blir mange svikt i kunnskapsoverføringen i en organisasjon, kan vi tenke oss at det også går ut over kvaliteten på de tjenestene som enheten skal levere.

Turnover kan også påvirke kvaliteten på arbeidsmiljøet fordi sosiale grupperinger eller kollegier brytes opp. Ifølge to amerikanere som har forsket på turnover vil det være bedre for en organisasjon å holde på erfarne og produktive ansatte fremfor å ansette nye. De ansattes

kunnskap, kompetanse og lojalitet i organisasjonen er grunnlaget for å kunne levere tjenester av høy kvalitet (Abbasi & Hollman, 2000). Denne teorien styrkes av våre funn.

Erfaring fra en informant tilsier at høy turnover i ledelsen kan påvirke arbeidsmiljøet i avdelingen negativt med den konsekvens at turnover forplanter seg ut i avdelingen slik empirien beskriver. Denne avdelingen erfarte at turnover skapte store vanskeligheter med tanke på leveranse og kvalitet. Dette samsvarer med det vi ser spesielt i amerikansk forskning (Abbasi & Hollman, 2000).

Gjennomtrekk og rekruttering er to sider av samme sak. Dersom en kommune opplever en økende eller høy grad av turnover så må de også bli god på rekruttering. Rekruttering demmer ikke opp for turnover. Dersom det er ønskelig det er ønskelig å unngå uønsket må andre tiltak igangsettes. I denne oppgaven har vi pekt på flere teorier og metoder som er egnet for å unngå turnover. Turnover og rekruttering et komplisert forskningsområde (Abbasi & Hollman, 2000; Rødvei, 2000a).

Et grunnlagsproblem er at årsaken til turnover er veldig sammensatt. I en rapport fra 2000 sier forfatteren følgende:

«Vi vil ikke gjøre at poeng av i hvilken grad og hvordan gjennomtrekk kan fremstå som et problem eller som et gode for organisasjonen».

Der hevdes det videre at utfordringer med gjennomtrekk, og rekruttering, kan oppleves som problematisk og at dette er en trend som forventes å forsterke seg (Rødvei, 2000a). Det som kommer frem i denne rapporten er fortsatt gjeldende og bekreftes av erfaringene til våre informanter.

Dersom stillinger blir stående vakant og avdelingen må bruke tid og ressurser på å rekrutteringsarbeid kan det ta noen av fokuset bort i fra de oppgavene som faktisk skal løses fordi færre ressurser må løse de samme oppgave. Det kan i sin tur være med på å skape en kvalitetsforringelse i organisasjon. En slik situasjon kan dersom den ytterligere forsterkes, skape grobunn for et dårligere arbeidsmiljø, økt press på ansatte kan føre til helseplager og sykemeldinger. Dersom avdelingen ikke klarer å finne vikarer kan situasjon forverre seg med tanke på arbeidsmiljø og kvalitet på de tjeneste organisasjonen er satt opp for å levere.

Oppsummert så kan våre undersøkelser gi en indikasjon på at turnover kan virke inn både på de tjenestene som enheten skal levere eller produsere. Det har også en innvirkning på arbeidsmiljøet. Hvordan det påvirker arbeidsmiljøet eller kvaliteten på det er det vanskelig å si eksakt. Det er ingen tvil om at dersom turnover resulterer i at svært mange nøkkelpersoner forsvinner, over en kortere tidsperiode uten å bli erstattet. Vil enheten få problemer med å levere de tjenestene den skal.

6 Konklusjon

Utgangspunktet for masteroppgaven er graden av turnover blant mellomledere i kommunal sektor, hva er det som forårsaker turnover og hvilke effekter kan turnover ha?

Ifølge svar på spørreskjema er vårt inntrykk at Nord-Norske kommuner har liten grad av turnover blant mellomledere. Samtidig viser tilbakemeldingene at de ikke har talmateriale eller oversikt over omfanget av turnover. Et interessant tilleggfunn er at mange av de samme kommunen opplever at de har utfordringer når det kommer til rekruttering av mellomledere. De undersøkte kommunen er bare i noen grad bevisst på sammenhengen mellom turnover og behovet for rekruttering

Flertallet av informantene trakk frem at høy arbeidsbelastning som vedvarer over tid kombinert med mangel på handlingsrom og stor grad av detaljstyring. Dette er to faktorer som medvirker til at mellomledere slutter.

Etisk standard var hos noen av informantene en medvirkende årsak til at de valgte å slutte.

Den økonomiske situasjon fant vi ut virket begge veier. Dårlig økonomi leder til turnover, når økonomien er svak går tiden med til å administrere nedskjæringer og økonomiske kutt. Samtidig begrenses muligheten til å utvikle å drifte avdelingen på en god å forsvarlig måte. Høy turnover gi en ytterlig forverring i økonomien fordi det koster mye å erstatte en mellomleder.

Det er en klar sammenheng mellom høy turnover og tap av kunnskap og kompetanse.

Funnen våre viser at det er liten tvil om at dersom turnover er svært høy over en gitt tidsperiode. Vil det gi en kvalitetsforringelse og enheten få problemer med å levere de tjenestene den skal.

I ytterste konsekvens kan høy turnover sette avdeling i en situasjon som gjør at de ikke kan levere sine tjenester til den kvalitet som forventes.

Hva som leder til turnover og effekten av fenomenet er i høyeste grad et tema som det kan være interessant å forske videre på, særlig innenfor kommunal sektor.

Litraturliste

- Abbasi, S. M. & Hollman, K. W. (2000). Turnover: The Real Bottom Line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333-342. <https://doi.org/10.1177/009102600002900303>
- Amundsen, S. & Olsen, O. (2019). *Empowerment i arbeidslivet : et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Binney, G., Williams, C. & Wilke, G. (2012). *Living leadership : a practical guide for ordinary heroes* (3. utg.). Harlow: Pearson.
- Byford, M., Watkins, D. M. & Triantogiannis, L. (2017). Onboarding Isn't Enough. *Harvard Business Review*. Hentet fra <https://hbr.org/2017/05/onboarding-isnt-enough?autocomplete=true>
- Chen, C.-A., Berman, E. M. & Wang, C.-Y. (2017). Middle Managers' Upward Roles in the Public Sector. *Administration & society*, 49(5), 700-729. <https://doi.org/10.1177/0095399714546326>
- Colbjørnsen, T. (2004). *Ledere og lederskap : AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Cregård, A. & Corin, L. (2019). Public sector managers: the decision to leave or remain in a job. *Human Resource Development International*, 22(2), 158-176. <https://doi.org/10.1080/13678868.2018.1563749>
- Drucker, P. F. (1996). Your leadership is unique. *Christianity Today International/LEADERSHIP*, 17(4), 54. Hentet fra <https://www.christianitytoday.com/pastors/2007/july-online-only/le-614-614054.html>
- Ellingsen, A. (2016). *100-dagerskoden : hvordan mestre ny lederrolle og unngå fallgruver* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Erikson, T. (2018). *Omgiven av dårlige chefer : grunnen til at god ledelse er så sjeldent*. Stockholm: Bokforlaget Forum.
- Farbrot, A. (2015). Få mellomlederne til å blomstre. *MAGMA*, 12. Hentet fra <https://www.magma.no/fa-mellomlederne-til-a-blomstre>.
- Fiva, J. H., Sørensen, R. J. & Hagen, T. P. (2014). *Kommunal organisering : effektivitet, styring og demokrati* (7. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Grimlø, R. E. & Engebretsen, E. (2005). *Personaladministrasjon : teori og praksis* (4. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Gunnarsdóttir, H. M. (2016). Autonomy and Emotion Management. Middle managers in welfare professions during radical organizational change. *Nordic journal of working life studies*, 6(1), 87. <https://doi.org/10.19154/njwls.v6i1.4887>

- Henriksen, T., Kvalvik Emerland, Torkill. (2021). Ni ledere sluttet i løpet av 18 måneder: Kan ikke fortsette. *Nordlys*, 51. Hentet fra https://eavis.nordlys.no/titles/nordlys_no/981/publications/5338/pages/28
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Haaland, F. H. & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse : en Veiviser i Førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Isaksen, S., Liv. (2018, 03.12.2018). Hva gjør at kommunale mellomledere blir i sine stillinger [Masteroppgave i styring og ledelse]. Oslo Met, Storbyuniversitetet.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Karp, T. (2014). *Endring i organisasjoner : ideologi, teori og praksis*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Kirkhaug, R. (2018). *Verdibasert ledelse* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap : person og funksjon* (2. utgave. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kommunenes Sentralforbund, K. S. (2021). Lav turnover for ingeniører og undervisningsstillinger. Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/turnover/lav-turnover-for-ingeniorer-og-undervisningsstillinger/>
- Kotter, J. P. (2000). What Leaders Really Do. *The Bottom Line*, 13(1). <https://doi.org/10.1108/bl.2000.17013aae.001>
- Kotter, J. P. & Lorentzen, J. (1980). *Makt og avhengighet : bruk og misbruk av makt for å oppnå resultater*. Oslo: Hjemmet fagpresseforl.
- Kristoffersen, E. (2020). *Jegerånden, å lede i fred, krise og krig*. Oslo, Norge: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Mood, R. (2017). *Ansvar : ledelse er ingen popularitetskonkurranse*. Oslo: Cappelen Damm.
- NITO. (2021). I. Hentet fra <https://www.nito.no/aktuelt/2020/11/-viktig-a-finne-riktig-lønnsniva-for-a-beholde-dyktige-ansatte/>
- Pentz, B. (2017). Derfor er det vanskelig å være mellomleder. Hentet fra <https://forskning.no/partner-ledelse-og-organisasjon-universitetet-i-stavanger/derfor-er-det-vanskelig-a-vaere-mellomleder/358749>

- Rødvei, P.-H. (2000a). Kampen om den kompetente arbeidskraften. I(s. s. 31-67). Oslo: Kommuneforl.
- Rødvei, P.-H. (2000b). *Kommunene og den kompetente arbeidskraften : gjennomtrekk og rekruttering i et organisatorisk og demografisk perspektiv* (bd. nr 11/2000). Bodø: Nordlandsforskning.
- Sagdahl, S., Mathea. (2020). Etikk. *Etikk er læren om moral, det samme som moralfilosofi*. Hentet fra <https://snl.no/etikk>
- Schaug, N. (2010). *Leder i kommunen : i samspill med administrasjon, politikere og innbyggere*. Oslo: Kommuneforl.
- Sentralforbund, K. (2017/2021). Statistikk og analyse. I 2017/2019. Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/statistikk-og-analyse/turnover/publisert-turnoverstatistikk/>
- Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Taylor, R. (2018, 16 februar 2018). Derfor overlates nytilsatte ledere til seg selv. Hentet fra <https://www.dagensperspektiv.no/2018/derfor-overlates-nytilsatte-ledere-til-seg-selv>
- Tekna. (2021). I. Hentet fra <https://www.tekna.no/>
- Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Wolden, T.-A. & Elvan, K. (2020). Anvendt metode ME303E [Eksamen i anvedt metode]. Nord Universitet (35,191), Ikke publisert. innlevert eksamen.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8 Global. utg.). Essex: Pearson.

Vedlegg:

Vedlegg 1: Ønsker du å delta i forskningsprosjekt

Ønsker du å delta i et forskningsprosjekt som går ut på å kartlegge omfanget av turnover blant mellomleder i kommunal sektor.

Prosjektets formål:

Vi ønsker å undersøke om det er høy turnover blant mellomledere i kommunal sektor, og hvilke faktorer som kan ha betydning for at mellomledere slutter mens andre igjen velger å bli, eller har intensjoner om å slutte. Som mellomleder i en kommune, litt avhengig av hvilke fag/avdeling du er mellomleder i, så er en mellomleders hverdag preget av ulike store og små utfordringer med varierende grad av kompleksitet. Utfordringer som ofte må løses, det må tas en beslutning relativt kjapt særlig når uforutsette situasjoner oppstår. Har en mellomleder i kommunal sektor verktøyene, makten og myndigheten, handlingsrommet til å håndtere både de planlagte oppgavene og situasjoner som kommer brått og uforutsigbart på? I mange kommuner pågår det ofte stadige nedskjæringer eller andre endringsprosesser noe som ofte kan medføre omprioriteringer av ressurser. Slike prosesser medfører at mellomlederen ofte må bruke tiden sin på andre oppgaver enn det som var utgangspunktet for å takke ja til stillingen som mellomleder. Det kan være oppgaver som går på å håndtere indre motstand blant egne medarbeider/egen organisasjon helt ned til den enkelte medarbeider. Forskjellige mellomleder har selvsagt ulik bakgrunn og dermed ulike verktøy for å håndtere slike prosessere. Vi skal ikke se på endringsledelse spesielt, men prøve å finne noen årsakssammenhenger som medfører at en mellomleder velger å slutt i sin jobb. En slik stilling/jobb burde gi et godt grunnlag for både egenutvikling og mulighet for å oppnå mål gjennom kompetente medarbeidere.

Problemstillingen vår er:

Vi ønsker å undersøke om det faktisk er høy turnover blant mellomledere i kommunal sektor, og hvilke faktorer som kan ha betydning for at mellomledere slutter mens andre igjen velger å bli eller har intensjoner om å forlate stillingen sin.

Undersøkelsen gjennomføres i forbindelse med masteroppgave i ledelse ved Nord Universitet i Bodø. Valg av oppgave skyldes egne erfaringer med stor gjennomtrekk på eggene arbeidsplasser i våre respektive kommuner. Vi fant også ut at akkurat den problematikken var det gjort lite undersøkelser rundt innenfor kommunal sektor.

Hvem gjennomfører prosjektet:

Vi er to stykker som gjennomfører og er ansvarlig for prosjektet:

Tor-Arne Wolden og Kaja Elvan.

Veileder er Dr. philos og professor Rudi Kirkhaug.

Hvorfor får du spørsmål om å delta.

På bakgrunn av kjennskap gjennom felles arbeidsplasser og kontakter gjennom våre nettverk ønsker vi deg som informant.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi kjører først en kvantitativ del for å prøve å finne ut omfanget av vår valgte problemstilling. Deretter vil vi kjøre halvstrukturerte dybdeintervjuer med intervjuguide og lydopptak, om du samtykker til det. Vi ønsker informasjon om dine opplevelser og erfaringer i rollen(jobben) som mellomleder i din kommune. Lydopptakene vil bli slettet etter transkribering av datamaterialet. Det vil ikke bli oppgitt noen personopplysninger i oppgaven med mindre det er et særskilt ønske fra deg som informant. Alt av innsamlet datamateriale vil bli makulert etter at oppgaven er ferdigstilt og forhåpentlig godkjent. Du som har vært informant vil selvsagt få lese hva vi har brukt av datamateriale, om ønskelig.

Det er selvsagt frivillig å delta og selv om du velger å delta kan du når som helst trekke samtykket tilbake. Du behøver ikke oppgi noen grunn for at ombestemmer deg.

Vedlegg 2: Intervjuguide

Bakgrunnsinformasjon.

- Navn og alder:
- Faglig bakgrunn
- I hvilken kommunal enhet jobber du som mellomleder?

Før intervjuet.

- Presentasjon av meg selv
- Informere om oppgaven / prosjektet
- Introdusere tema
- Litt info. Om betydningen av å delta. Tilbakemelding og resultat
- Hvordan intervjuet dokumenteres
- Informere informant om retten til å avbryte intervjuet når som helst
- Vi garanterer full anonymitet
- Varighet ca 40 min til 1 time

Del 1

- Hvordan er lederstrukturen i din kommune
- Kan du gi en beskrivelse av organisasjonsstrukturen på din arbeidsplass
- Hva legger du i begrepet Turnover (gjennomtrekk av personell).
- Har du opplevd høy turnover blant mellomleder i din kommune?
- Hva tenker du når du hører begrepet mellomleder.
- Hva legger du i begrepet handlingsrom.
- Hvor stor er organisasjonen du er mellomleder i?

Del 2

- Hva var din motivasjon for å bli mellomleder i kommunen.
- Hvilke arbeidsoppgaver og ansvarsområder er tillagt din lederstilling.
- Hvor mange år har du vært mellomleder.
- Hadde du ledererfaring fra tidligere.
- Hvordan syns du arbeidshverdagen ble, i rollen som leder sammenliknet med det som ble presentert i forkant (rekrutteringssamtaler /jobbintervju osv)
- Fikk du tid til å utøve lederskap?
- Hvor stor del av tiden gikk med til administrative oppgaver som saksbehandling og personal/økonomi osv.
- Hvilken faglig og organisatorisk utvikling har din kommune lagt til rette for med tanke på utøvelse av ledelse.
- Hvilken etisk praksis er det i organisasjonen din?
- Er du fortsatt mellomleder i xx kommune. Ja hvorfor /Nei hvorfor valgte du å slutte?
- Avslutningsvis, noe du ønsker å tilføye eller har du andre kommentarer som er relevant?

Vedlegg 3: NSD Personverntjeneste (meldeskjema til NSD)

Ble meldt elektronisk på deres nettside, tilsendt kvitteringstekst kopiert inn i vedlegg

Kvittering på at meldeskjema med referansekode 269327 er innsendt og mottatt.

Vedlegg 4: Vurdering Fra NSD

11.5.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave Mellomlederrollen i kommunal sektor

Referansenummer

269327

Registrert

15.11.2020 av Tor Arne Wolden - tor.a.wolden@student.nord.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Nord Universitet / Handelshøgskolen / Marked, organisasjon og ledelse

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Rudi Kirkhaug, rudi.kirkhaug@uit.no, tlf: 75517000

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Tor- Arne Wolden, torwolde@gmail.com, tlf: 41292952

Prosjektperiode

02.11.2020 - 31.05.2021

Status

18.11.2020 - Vurdert

Vurdering (1)

18.11.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 18.11.2020 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

Det er obligatorisk for studenter å dele meldeskjemaet med prosjektansvarlig (veileder). Det gjøres ved å trykke på "Del prosjekt" i meldeskjemaet.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å

melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:
nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 31.05.2021.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUTEJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Lene Chr. M. Brandt
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 5:

Undersøkelse i forbindelse med masteroppgave i organisasjon og ledelse ved Nord Universitet.

Vi er to studenter ved Handelshøyskolen tilhørende Nord Universitet i Bodø. Vi har i forbindelse med siste semester valgt å skrive en masteroppgave med følgende Tema: Turnover blant mellomleder innenfor kommunal sektor. Oppgaven blir avgrenset til å omhandle leder med personal og økonomi ansvar som sitter under Kommunedirektør/Rådmannsnivå.

Vi som skriver studien, ønsker å undersøke om det er høy turnover blant mellomledere innenfor kommunal sektor. KS sine statistikker viser at det er lav turnover blant kommunalt ansatte generelt sett. Svakheten med disse stistikkene er at de ser på alle kommunalt ansatte under ett, det skiller ikke på yrkesgrupper, fag eller ledelse opp mot andre ansatte. Det finnes ikke, etter det vi har funnet så langt, tall/statistikk eller dokumentasjon på hvordan det slår ut dersom vi isolerer for mellomleder i kommunal sektor. Unntaket er ansatte innenfor barnevern hvor det er relativt høy turnover (SSB rapport 2014/18). Vi ønsker derfor å se på mellomleder rollen, for å finne ut om det er høy turnover og eventuelt hvorfor fenomenet oppstår. Hva kjennetegner kommuner eller kommunale enheter som har/ikke har høy turnover.

Har deres kommune tall, statistikk eller oversikt over hvor høy turnover det innenfor kommunale lederstillinger?

Er det enheter innenfor kommunen som har merkbart høyere turnover enn andre?

Er det lett/utfordrende å rekruttere nye ledere?

Hvor mange år jobber en mellomleder fra hen er ny i stillingen til vedkommende slutter?

Opplevs turnover som et problem innad i kommunen?

Alle opplysninger blir konfidensielt behandlet og kommunene som er med i undersøkelsen blir anonymisert i sluttrapporten. Prosjektet og plan for gjennomføring er godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata) samt Nord Universitet sine retningslinjer.

Dersom vi kan få en tilbakemelding innen 1 februar vil det være til stor hjelp for oss

Mvh

Tor- Arne Wolden & Kaja Elvan