

# MASTEROPPGAVE

Finnes det en sammenheng mellom organisasjonens sosialisering av førstegangsledere og frivillig turnover blant førstegangsledere i Sykehuset Østfold?

Utarbeidet av:

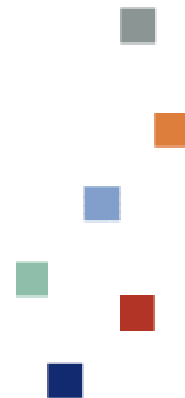
Unn-Christin Lande

Fag:

Mastergraden i organisasjon og ledelse

Avdeling:

Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag 2011



## FORORD

Beslutningen er fattet, og jeg har valgt å avslutte en lang og intensiv prosess med å skrive Masteravhandling. Arbeidet med avhandlingen har gitt meg større innsikt, forståelse og fremfor alt dypere respekt for forskningsarbeid.

Ideen om å skrive om sosialisering av førstegangsledere på seksjonsledernivå og frivillig turnover, er et resultat av et økende krav på seksjonsledere hvor de administrative arbeidsoppgavene blir flere og mer kompliserte, parallelt med forventninger og krav til tydelig ledelse. Dette kan føre til turnover. Seksjonslederen er helt sentral for en god økonomiforvaltning, samt et godt arbeidsmiljø. Viktigheten av å gi seksjonslederen en trygg lederplattform som gir jobbtilfredshet, kan gi Sykehuset Østfold en gevinst. Nye ansettelser koster. En ustabil ”ledergruppe” har et økonomisk perspektiv, samt at stadig nye ledere setter sitt preg på arbeidsmiljøet. Både fra et ledelses - og leder perspektiv, samt økonomisk perspektiv, vil dette være av interesse for Sykehuset Østfold.

Jeg vil benytte anledningen til å takke mine respondenter, som gjennom å gi av sin tid og sine erfaringer har hjulpet meg til å få større innblikk i turnover blant førstegangsledere. En spesiell takk til min veileder ved Høgskolen i Østfold, Første Amanuensis Frode Hübertz Haaland, for hans gode og konstruktive tilbakemeldinger til arbeidet med avhandlingen. Jeg fikk alltid en opplevelse at han var der for å hjelpe meg. Takk også til min tidligere mentor ved Sykehuset Østfold, Svein Andreassen, som tok seg tid til å lese igjennom avhandlingen og komme med gode innspill. Takk til Elisabeth Eng for at vi sammen har klart å komme igjennom fire år med studier.

Stor takk til Sykehuset Østfold som ga meg forskningstillatelse i egen organisasjon og studiepermisjon, slik at det ble mulig å gjennomføre de fire årene med studie, samt selve skrivingen av Masteravhandlingen. Takk til mine overordende Jan Sverre Vamnes og Ole Tangen, for å være imøtekommende i forhold til permisjon. Av hensyn til avdelingen ble det ikke mulig å ta ut permisjon, i den grad det var ønskelig. En seksjonsleder har krav og forpliktelse til sine medarbeidere, også under en slik prosess. Det var en avveining som ble gjort underveis. Takk til mine medarbeidere for stor tålmodighet og mye omsorg under tiden med skrivingen av avhandlingen. Det varmet når medarbeiderne spurte om hvordan det gikk med studenten.

Tilslutt og ikke minst en stor takk til min familie, som har stilt opp som barnepasser under hele denne tiden. De var alltid positive til å hjelpe og hadde stor forståelse. Takk til min lille Tuva for din tålmodighet.

Unn-Christin Lande  
Sarpsborg mai 2011

## FORORD

## INNHOLDSFORTEGNELSE

SAMMENDRAG	Side	5
1.0 INNLEDNING		
1.1 Bakgrunn for valg av tema	Side	10
1.2 Bakgrunn for valg av teorier	Side	11
1.3 Teoretisk ramme	Side	13
2.0 TEORETISK GRUNNLAG		
2.1 Leder for første gang	Side	17
2.1.1 Identitetsskiftet	Side	19
2.1.2 Lederskiftet	Side	24
2.1.3 Integrasjonsprosessen	Side	27
2.2 Turnover	Side	31
2.2.1 Ulike teoretiske tilnærmelser til fenomenet frivillig turnover	Side	32
2.2.2 James March & Herbert Simon (1958): "Process Model of Turnover"	Side	34
2.2.3 James L. Price (1977): "Causal Model of Turnover"	Side	36
2.2.4 Porters & Steers (1973): "Met Expectations Model"	Side	38
2.2.5 Allen C. Bluedorn (1982): "Unified Model of Turnover"	Side	39
2.2.6 Oppsummering	Side	41
3.0 METODE OG DESIGN		
3.1 Drøfting av forskningsdesign	Side	44
3.1.1 Valg av forskningsdesign	Side	44
3.2 Datainnsamlingsmetode	Side	47
3.2.1 Utvelgelse av respondenter og intervjuguide	Side	49
3.2.2 Gjennomføringen av intervjuene	Side	51
3.2.3 Validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning	Side	52
3.2.4 Metode kritikk	Side	54
4.0 PRESENTASJON AV RESPONDENTER	Side	56

5.0 ANALYSE OG DRØFTING	
5.1 Førstegangsleder	Side 60
5.1.1 Getting in	Side 70
5.1.2 Breaking in	Side 72
5.1.3 Setting in	Side 75
5.2 Turnover	Side 76
6.0 KONKLUSJON	Side 88
7.0 LITTERATURLISTE	Side 91
8.0 VEDLEGG	Side 95

# SAMMENDRAG AV OPPGAVEN

## Forskningsspørsmål

Forskningsspørsmålet i avhandlingen søker en sammenheng mellom organisasjonens sosialisering av førstegangsledere og frivillig turnover blant førstegangsledere i Sykehuset Østfold. Frivillig turnover er viktig for organisasjonen, og medfører både positive og negative konsekvenser. De positive konsekvensene vil være bortfall av medarbeidere med lave prestasjoner. Det kan også innebære tilførsel av arbeidstakere som kan bidra til ny kunnskap inn i organisasjonen, fordi de ser den med ”nye” øyne.

Medarbeidere som frivillig velger å slutte i jobben, må erstattes, og dette kan føre til negative konsekvenser for organisasjonen. Det er kostbart med rekrutteringsprosesser, utvelgelse av rette medarbeidere og opplæringsprogram av nyansatte. I følge Brorson (2008) viser 75 % at ny ansettelsene, ikke skyldes vekstbehov i organisasjonen, men behovet for å erstatte en tidligere ansatt. Organisasjonen har ikke blitt større, men det finnes et frafall av medarbeidere, som må erstattes.

Nyansatte ledere har større sjans for turnover enn andre i mange år etter tilsetting. Forskning viser at nye ledere blir kortere i jobben enn andre. Nye ledere opplever mindre grad av forpliktelse og tilhørighet til organisasjonen. Det gjelder både for de som har vært ledere tidligere og de som blir ledere for aller første gang.

Å være førstegangsleder innebærer å gå fra en rolle som fagperson med en sterk identitet, til en mye mer usikker rolle som leder. I den nye rollen skal man utvikle en egen lederkarakter og lederidentitet. Det er forventet at førstegangslederen skal utføre en helt ny jobb, med en gang. Dette er en jobb man ennå ikke mestrer fordi førstegangslederen ennå ikke har opparbeidet seg den grunnleggende leder – og ledelseskompetansen. I denne prosessen gjennomgår de en stor personlig utfordring som innebærer mange læringsutfordringer. De gjennomgår et identitetsskifte.

Samtidig med at førstegangslederen trer inn i en helt ny rolle, gjennomgår organisasjonen sammen med den nye lederen, et lederskifte. Den nye lederen kommer inn i en organisasjon som allerede finnes. Lederen er ny, men organisasjonen er den samme. Lederen ”arver” en organisasjon med budsjetter osv. Dette gir sentrale betingelser for

måten lederen kan forme og (etter) fylle sin rolle på. Forskning viser at det å komme inn som ny leder og (over) ta roret, er en meget krevende prosess, selv for erfarne ledere. Selve lederskiftet er katalysatoren for førstegangslederens identitetsskifte.

Undersøkelsen tar for seg førstegangsledere på seksjonsledernivå i Sykehuset Østfold. For å belyse problemstillingen har jeg anvendt generell teori på turnover. Det betyr at turnoverforskningen undersøkelsen er utviklet på, ikke nødvendigvis tar utgangspunkt i førstegangsledere som gruppe.

## Teori

Undersøkelsen søker en sammenheng mellom frivillig turnover og sosialisering av førstegangsledere. Det vil bli fokusert på teori som gir mer kunnskap om det å bli leder for første gang og ulike teorier som søker å årsaksforklare frivillig turnover. Belysningen av det å være leder for første gang, har den grunnleggende teorien søkt en gjennomgang av boken "På randen av ledelse: en veiviser i førstegangsledelse av forfatterne Frode.H. Haaland og Frode Dale (2005). I boken tar de blant annet opp utfordringer som omhandler å gå fra fagperson til å bli leder, et spørsmål om å mestre en helt ny rolle, overta en lederstilling etter en forgjenger, samt å utvikle sin egen identitet som leder.

Videre finnes studier som tar for seg mange ulike aspekter ved frivillig turnover. Problemstillingen som handler om turnover er gammel. Teoriene er oftest knyttet til årsaker til turnover. Det er tre vesensforskjellige aspekter som impliserer frivillig turnover. Det er forhold som er knyttet til individet, bedriften eller utenfor bedriften. Da studiets formål er ønske om å undersøke om det finnes sammenheng mellom frivillig turnover blant førstegangsledere, og sosialiseringen førstegangsledere gjennomgår for å mestre lederrollen, vil konsentrasjonen og hovedtyngden om årsakene til frivillig turnover, være forhold som knyttes opp mot individet selv og bedriften. Frivillig turnover har en tendens til å følge arbeidsmarkedets konjunkturer, derfor vil jeg av den grunn ikke utelukke at årsakene også kan være knyttet opp mot faktorer utenfor bedriften. Faktorer som eksempelvis kan være muligheter i markedet for jobb bytte.

Hovedelementene i den teoretiske delen av oppgaven vil bli en redegjørelse av de modellene/teoriene som kan knyttes opp mot sammenhengen mellom organisasjonens

sosialisering av førstegangsledere og frivillig turnover blant førstegangsledere i Sykehuset Østfold.

## Design og metode:

Det er en kvalitativ metode som er anvendt i undersøkelsen. Etter en telefonisk kontakt med ti respondenter, ble det avtalt å sende ut et introduksjonsbrev per mail, som ville gi en liten innføring i problemstillingen. I introduksjonsbrevet ble det stilt spørsmål om vedkommende hadde vært leder for første gang. Det var et avgjørende spørsmål, da oversikten over seksjonsledere som frivillig hadde valgt å si opp sin stilling, ikke sa noe om vedkommende hadde vært leder for første gang. Intervjuguiden som ble brukt under intervjuet, ble ikke vist respondentene før intervjuet startet. Respondentene hadde av den grunn ikke muligheter til å forberede seg. I avhandlingen er det turnover som er initiert av førstegangslederen selv som er gjort til gjenstand for undersøkelsen. Turnover som er forårsaket av naturlig avgang som oppnådd alderspensjon, utløp av arbeidskontrakt osv, faller utenfor studien. Det er deres oppsigelser som har dannet grunnlaget for respondent utvalget. Fire respondenter ønsket ikke å bli med i undersøkelsen. De mente det ble for emosjonelt belastende. De gjenværende seks respondentene ble invitert til et semi – strukturert intervju. En intervjuguide ble designet med følgende to hovedtemaer: Førstegangslederen og frivillig turnover.

Undersøkelsesdesignet som ble valgt, var intensivt design med tverrsnittstudie. Designet ble valgt fordi dette designet gir et dypere bilde av en situasjon på et gitt tidspunkt. Respondentene hadde frivillig valgt å slutte, og det var årsaker til dette. Videre ble det foretrukket beskrivende design kontra forklarende. I følge Jacobsen (2005) krever forklarende design at endringen observeres over tid. I undersøkelsen ble det valgt bort tidsserie-, kohort- og panelstudie. Disse studiene gir muligheter for en forklarende design fordi studiene gir målinger over tid. Tilnærmingen vil være hypotetisk – deduktiv.

Innledningsvis foran intervjuene, ble det forsikret at undersøkelsen ville følge forskningsetiske retningslinjer. Dette innebar at den enkelte ble sikret full anonymitet, og at mål og metode fulgte allment aksepterte verdi syn. NSD ( Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS) foretok en gjennomgang av prosjektet, og kom frem til at avhandlingen ikke medførte meldeplikt eller konsesjonsplikt etter personopplysningslovens §§ 31 og 33.



## Analyse og drøfting

I analysedelen, vil de seks respondentene bli presentert. Det vil foreligge en kort presentasjon av hver respondent, som vil gjøre leseren bedre kjent med den enkelte. De enkelte svarene som hver respondent svarte på spørsmålene, vil bli gjenstand for drøfting opp mot teorien som blir presentert i teoridelen.

## Konklusjon

Opplevelsen av å bli leder for første gang, var tøff for seksjonslederne. Kompetansemessig var de ikke utrustet til lederrollen. Deres egne forventninger til stillingen var uklare, og de forsto ikke de personlige konsekvensene av å takke ja til en slik stilling. Med unntak av en seksjonsleder, opplevde de det emosjonelt svært belastende.

Med utgangspunkt i svarene fra respondentene, var det utfordrende å beskrive hvilke av modellene/teoriene som best kunne årsaksforklare hvorfor den enkelte respondent valgte å slutte. March & Simon (1958) søker forklaringen til turnover i opplevelsen av jobbtilfredshet. Respondentene opplevde i liten grad jobbtilfredshet i lederrollen, men ”lente” seg over på fagrollen, som ga dem en viss jobb tilfredshet. To av respondentene satt i fem år før de sluttet. Opplevelsen av å mestre faget var noe av grunnen til at de ble værende i lederstillingen såpass lenge. De opplevde tilpassning til faget som de mestret, men de var mistilpass til lederrollen.

Porter & Steers (1973) søker årsaksforklaringen til turnover i brutte forventninger. Fem av seks respondenter mener de ikke hadde spesielle forventninger til lederrollen. Måten spørsmålet ble stilt på under intervjuet, kan kanskje forklare hvorfor respondentene ikke ”kjente” at brutte forventninger var årsaken til at de valgte å slutte.

Flere av modellene komplimenterer hverandre. Det var dette Bluedorn (1982) søkte å sette sammen til en modell. Han tenkte seg turnover gjennom trappetrinn, og mente jobbtilfredshet var helt sentral. Forholdet til turnoverhandlingen ble sterkere jo nærmere handlingen trinnet lå. Lederrollen ble etter hvert utilfredsstillende, fordi førstegangslederne ikke mestret den. Flere av respondentene holdt ut relativt lenge fordi de følte en

forpliktelse til organisasjonen. Steget for turnover tok de da mulighetene (eks. ny jobb, en annen kunne overta), tilsa det.

Fem av seks respondenter opplevde introduksjonen og opplæringen av førstegangsledere, som fraværende. Inntrykket var at dette var gitt svært liten plass i organisasjonen. Den enkeltes utvikling av sitt eget lederskap, var overlatt til førstegangslederen selv. Price (1972) setter et søkelys på introduksjonsfasen, hvor den nyansatte får informasjon om jobben og jobbinholdet. Vil en slik introduksjon foreligge, i følge Price, lavere grad av turnover. Respondentene fikk liten eller ingen introduksjon. Respondentene mente dette hadde betydning for deres manglende mestringsopplevelse av lederrollen, men det var ikke utslagsgivende for turnover.

Problemstillingen søker å belyse frivillig turnover blant førstegangsledere i SØ. I fire av tilfellene var det uklart om det var en frivillig fratreden fra lederstillingen.

Førstegangslederne opplevde mistilpass i lederrollen, og ble etter hvert syke. Valget om å slutte, var kanskje mer en nødvendighet, enn et frivillig valg.

## 1.0 INNLEDNING:

### 1.1 Bakgrunn for valg av tema:

Bakgrunnen for valg av tema er at jeg ved flere anledninger har sett og hørt medarbeidere som har startet sin lederkarriere og etter en tid, frivillig valgt å forlate sin lederstilling. Frivillig turnover er viktig for organisasjonen og kan ha både positive og negative konsekvenser. Konsekvensene er avhengig av hvilke medarbeidere som blir værende i organisasjonen og hvem som forlater organisasjonen. De positive konsekvensene inkluderer frafall av ansatte med lave prestasjoner i jobben. Manglende utvikling i samme stilling over tid, og kanskje manglende muligheter for avansement, lønn osv, kan ha betydning for både innsatsen og motivasjonen til den enkelte medarbeider. Derfor kan tilførsel av nye medarbeidere som har andre kunnskaper, erfaringer, ideer og referanserammer bli konstruktivt og nyttig for organisasjonen.

Frivillig turnover kan øke sjansene for avansement for medarbeidere som blir, og kan derfor oppleves som positivt for disse. Men frivillig turnover kan også medføre at organisasjonen mister sine beste og dyktigste medarbeidere. En studie gjort av Bateson (2004), viste at uavhengig av prestasjonsnivået til avtroppende og påtroppende, tok det i gjennomsnitt ni måneder før den nytilsatte ble produktiv. For en arbeidsgiver er det viktig at den nye lederen blir effektiv så raskt som mulig. I tillegg kan frivillig turnover virke forstyrrende på etablerte sosiale systemer. Det kan være slitsomt for medarbeiderne å forholde seg til ledere som slutter. Stadig nye ledere å forholde seg til setter sitt preg på arbeidsmiljøet. En stabil og etablert "ledergruppe" har også et økonomisk perspektiv. Nye ansettelser koster fordi høy turnover kan medføre at organisasjonen ikke yter maksimalt. Selvfølgelig kan også det motsatte skje. Fornyelse og utskiftning kan være en nødvendighet for organisasjonen. Men i følge Brorson (2008) som henviser til Levin (1992), ser man generelt at de negative konsekvensene av frivillig turnover overgår de positive konsekvensene. Det er derfor viktig for organisasjoner å oppnå en grundig forståelse av hva som stimulerer deres arbeidstakere til frivillig turnover og hva som gjør at de blir værende i stillingen.

Det å være leder er en krevende jobb. Spesielt hvis man er førstegangsleder. Førstegangslederen må utvikle kompetanse omkring kompliserte og utfordrende arbeidsoppgaver. Lederutviklingen skal også skje innenfor en begrenset tid. Læring blir

nødvendig for å mestre sin nye stilling og denne perioden kan ofte oppleves som svært intensiv for vedkommende. Det kan bli en stor personlig belastning. Førstegangslederen skal også utvikle sin egen identitet som leder. I Sykehuset Østfold blir medarbeidere med fagansvar ofte rekruttert inn i lederstillinger. Dette medfører at medarbeideren må omstille seg fra å være en fagperson og individuell bidragsyter til å bli leder og bidragsyter gjennom andre. Det er en stor omveltning. Også for organisasjonen vil det være en omveltning når organisasjonen velger å erstatte en leder som slutter. Et skifte mellom en avtroppende leder og en påtroppende leder vil innebære en rekke læringsutfordringer – for både den påtroppende lederen og organisasjonen (Dale & Haaland, 2004).

Forskningsspørsmålet i avhandlingen er følgende:

”Finnes det en sammenheng mellom organisasjonens sosialisering av førstegangsledere og frivillig turnover blant førstegangsledere i Sykehuset Østfold”

## 1.2 Bakgrunn for valg av teorier

Interessen for førstegangslederen henger nøye sammen med at undertegnede selv er førstegangsleder. Utgangspunktet til å forstå førstegangslederne og deres personlige forvandleringsprosess inn i lederrollen, er tatt ut fra boken ” på randen av ledelse – en veiviser i førstegangsledelse”(Haaland & Dale 2005). Forfatterne har ønsket å sette søkelyset på førstegangslederne, og at deres arbeidsgivere skal bli mer bevisst deres utvikling av lederidentitet og læring av egen grunnferdighet. De mener en slik bevisstgjøring vil gjøre førstegangsledere i stand til å møte de nye utfordringene på en mer aktiv og konstruktiv måte. Dette er av interesse for forskningsspørsmålet da frivillig turnover hos førstegangsledere, kan relateres til mangelen på utvikling av lederidentitet. Videre har forfatteren Tor Høst (1997): Å være leder i helse – og sosialsektoren, også bidratt med sin forståelse på lederrollen innenfor helse – og sosialsektoren. Mintzbergs (1976) har beskrevet de ulike rollene en leder innehar. Utgangspunktet for denne rollebeskrivelsen har Mintzberg gjort på grunnlag av observasjoner på ledere, på hva ledere faktisk gjør. Mintzberg er valgt fordi han beskriver ledelse som noe mer enn hierarkiske relasjoner og tydeliggjør de ulike rollene ledere innehar.

Problemstillingen som handler om turnover er gammel. Det er gjort mange undersøkelser på dette fenomenet/området som viser ulike aspekter ved problematikken turnover. Mange

teoretikere/forskere har laget både modeller og teorier som prøver å forklare frivillig turnover. I avhandlingen er det valgt å ta utgangspunkt i modellen til March & Simon (1958): "Process Model of Turnover". Modellen utgjør en viktig del av turnoverforskningen, og ønsker å fremheve viktigheten av hvor lett en medarbeider oppfatter et jobbskifte, og hvor ønskelig det er å skifte jobb. Faktoren som March & Simon mener påvirker ønsket om jobbskifte mest, er jobbtilfredshet. Teorien er valgt fordi mange av teoretikerne som har forsket på turnover, henviser til denne modellen fra 1958 i sine forskningsartikler.

Videre innehar March & Simon flere elementer for det som er utgangspunktet for James L. Price sin modell for forklaring på frivillig turnover. Men Price (1977) hevder at teorien til March & Simon blir for snever til å forklare hele bildet på frivillig turnover. I oppbygningen av teoridelen i avhandlingen har det av den grunn blitt valgt å se nøyere på James L. Price sin modell: "Model of turnover". Price mener medarbeiderne er rasjonelle aktører som balanserer mellom fordeler og ulemper i arbeidslivet. Videre mener Price at det er fokusert lite på introduksjonsfasen hvor den nytilsatte får informasjon om jobben og jobbinholdet.

Videre i teoridelen oppbygning vil en nyere modell på frivillig turnover bli presentert. Denne modellen omfatter en større gjennomgang av litteraturen på all turnoverforskningen opp gjennom tidene. "Unified Model of Turnover" (Bluedorn, 1982) forsøker å sammenfatte flere modeller og teorier på turnover prosessen. Holdningsdannelse og beslutningstaking antas å være prosesser som er bestemmende for jobbtilfredshet, og som igjen kan være avgjørende for frivillig turnover.

Andre teorier og modeller som kan vise en sammenheng og kan være av interesse mellom organisasjonens sosialisering av førstegangsledere, og frivillig turnover blant førstegangsledere i Sykehuset Østfold, kan være modellen om innfridde forventninger (Porter & Steers, 1973). I følge dem innehar førstegangslederen visse forventninger til lederjobben. Dersom organisasjonen ikke klarer å innfri disse forventningene, kan vedkommende oppleve jobbtilfredshet. Da øker sjansen for frivillig turnover (Porter & Steers, 1973).

De valgte teoriene over er knyttet til årsaker til turnover. Myrland (1983) henviser til M. Hedberg, som påpeker at det er tre vesensforskjellige aspekter som impliserer frivillig turnover.

1. Turnover sett i sammenheng med forhold som kan knyttes til individet.
2. Turnover sett i sammenheng med forhold som kan knyttes til bedriften
3. Turnover sett i sammenheng med forhold som kan knyttes til forhold utenfor bedriften (bosted, arbeidsmarked m.v.).

Studiets formål er ønske om å undersøke sammenhengen mellom frivillig turnover blant førstegangsledere, og organisasjonens sosialisering av førstegangsledere. Konsentrasjonen om årsakene til frivillig turnover vil da være sammenhengen mellom forhold som knyttes opp mot individet selv og bedriften.

### 1.3 Teoretisk ramme

Med begrepet førstegangledere menes dem som for første gang i sitt yrkesliv, får en formell rolle i å lede andre mennesker og lede en organisasjon. Ledere med ledererfaring, er derfor valgt bort. Videre er leder definert som en person som har et helhetlig ansvar for måloppnåelse. Dette innebærer budsjettansvar, resultatansvar samt personalansvar innenfor avgrensede seksjoner (Mintzberg, 1976). Personer med delegert fagmyndighet, men uten budsjettmyndighet som eksempelvis teamledere, er ikke definert som ledere i avhandlingen.

Undersøkelsen vil gjelde medarbeidere som går fra en fagrolle, til å bli ledere for første gang i Sykehuset Østfold. De har innen et tidsperspektiv på fem år, selv valgt å si opp sin lederstilling. Sykehuset Østfold har med sin hierarkiske oppbygging flere ledernivåer. Undersøkelsen vil dreie seg kun om seksjonsledernivået. Seksjonsleder er førstelinje leder i SØ og nærmeste leder til dem som jobber i den operative kjernen.

Avhandlingen søker turnover som er initiert av førstegangslederen selv, og som igjen har dannet grunnlaget for respondentutvalget. Det betyr at turnover som er forårsaket av naturlig avgang som oppnådd alderspensjon, utløp av en arbeidskontrakt osv, faller utenfor studien. Selve turnoverbegrepet er et uttrykk som er adoptert fra det engelske språk. Det

knytter seg til organisasjoner der medlemmer stadig skiftes ut. Det er selve utskiftningen av medarbeidere som er blitt kalt turnover, eller direkte oversatt på norsk – gjennomtrekk Myrland (1983). Begrepet turnover har flere ulike definisjoner, men meningsinnholdet er stort sett det samme. Myrland henviser til J.C. Price som har gitt turnoverbegrepet følgende definisjon:

”Turnover er graden av individuell bevegelse på tvers av grensene for medlemskap i et sosialt system” (Myrland 1983).

De ulike forskerne på turnover er imidlertid ikke enige om hva som defineres som frivillig turnover og hva som defineres som ufrivillig turnover. Noen kan eksempelvis hevde at det å slutte på grunn av graviditet og svangerskap er frivillig turnover, fordi det er en beslutning som medarbeideren selv har tatt initiativet til. Andre vil hevde at dette er ufrivillig turnover, fordi det kan skyldes at arbeidsforholdene ikke lar seg forene med omsorgsoppgaver knyttet til eksempelvis barnet, og som er utenfor arbeid (Vardenær 1999). Hovedsakelig er det frivillig fratreden som er gjort til gjenstand for turnoverforskningen, men frivillig tiltreden har blitt et mer erkjent aspekt av problemstillingen turnover. Dette fordi medarbeidere som søker andre jobber og tiltrer denne nye stillingen, automatisk slutter i en annen stilling. Det faktum at det er andre jobber å søke på, gir turnover. Det er mindre aktuelt å si opp en stilling dersom det ikke er andre stillinger å tre inn. Studier omkring hva som vektlegges i vurdering av potensielle arbeidsforhold, har derfor blitt et voksende forskningsfelt (Myrland 1983). Aktuelt for avhandlingen vil være frivillig fratreden.

Med sosialisering av førstegangsledere, menes læring av egen grunnferdighet og utvikling av lederidentitet. Dette betyr at organisasjonen skal oppøve en plan i forhold til hvordan rolle, organisasjon og sosialisering håndteres i virksomheten, for hver enkelt leder (Haaland & Dale, 2005). Dermed blir også spørsmålet hvordan virksomheten skal legge til rette for individuell og organisatorisk læring i lederskifte. Lederen er ny, men organisasjonen med budsjetter, medarbeidere, oppgaver, arbeidsmåter, konflikter og problemer, vil være den samme. Det samme kan også være tilfelle i forhold til antall mellomledere, etablerte team og avdelinger, prosjekter som ikke er avsluttet, markeds- og strategiplaner som er iversatt, kompetanseplaner, rutiner, prosedyrer og systemer (Haaland & Dale, 2005). Utgangspunktet vil være at førstegangslederen ”arver” en organisasjon der

”spillet” allerede er i gang. I avhandlingen vil det være et unntak, hvor stillingen er nyopprettet.

Avhandlingens disponering er bygd opp i tre hoveddeler. Første del er kapittel to, hvor det teoretiske grunnlaget vil bli presentert. Det vil her være en teoretisk tilnærming til førstegangslederen og frivillig turnover. Den andre hoveddelen vil være en gjennomgåelse av metode, designet for undersøkelsen og selve gjennomføringen. Den tredje hoveddelen blir funn gjennom eget empiri presentert, og vurdert i forhold til teori. Det avsluttes med en konklusjon på arbeidet.



## 2.0 TEORETISK GRUNNLAG

Gode ledere er født gode ledere, sier noen. Det at god ledelse ligger i genene er en myte, sier andre. Disse utsagnene høres ofte, og omfatter de som håper at god ledelse kan læres, dvs. ledere som ikke alltid opplever suksess, samt institusjoner og personer som tjener til livets opphold med å utvikle dårlige ledere til bedre ledere. Stein Smaaland sier dette om det å lede:

«Intet fornuftig menneske påtar seg et håndverk man ikke har lært. Likevel tror mange mennesker de er i stand til den vanskeligste av alle oppgaver - det å lede.»

(Smaaland, 2006)

Biologi eller miljø? Født sånn eller blitt sånn? Hans Kristoffer Aargaard Terjesen (2010) har skrevet en interessant artikkel om å utvikle seg til å bli leder. For knapt et århundre siden var det en rådende sannhet at lederen er født – ikke skapt. I dag er refrenget noe annet: Ledelse er noe man kan lære. Artikkelen tar for seg kompleksiteten mellom biologi og miljø, samt personligheten til lederen. Terjesen mener de personlige egenskapene har mye å si for om en leder vil lykkes eller ikke (Terjesen, 2010).

Det er en krevende og utfordrende jobb å være leder. Så krevende at det er bygget opp en industri for å dyktiggjøre allerede etablerte og «erfarne» ledere. Allikevel synes det å være liten oppmerksomhet mot dem som blir ledere for første gang. Det å bli leder for første gang innebærer at vedkommende skal gjøre kompliserte og viktige arbeidsoppgaver, første gang - med en gang. I tillegg til at man skal lære seg en rekke nye ferdigheter, begreper og verktøy, må man utvikle en helt ny identitet – som leder. Videre må også vedkommende avlære den etablerte rollen som fagperson. I tillegg til å lære seg de grunnleggende lederferdigheter, kommer man som oftest inn i kjølvannet av en avtroppende (erfaren) leder. Man inngår i bytte mellom to ledere – et lederskifte (Haaland og Dale, 2005).

Den nye lederen må igjennom to kompliserte og utfordrende overgangsprosesser. Et identitetsskifte, samt et lederskifte. Identitetsskifte innebærer å gå fra å være fagperson til det å bli leder for første gang – selve starten på all lederutvikling. Videre er det et spørsmål om hvordan ledere kommer inn i, starter opp, og blir integrert i organisasjonen. Det er også et spørsmål om hvilke ledere organisasjonen blir forsynt med, og skal bygge sin framtidige virksomhet på. Litteraturen om førstegangslederen er hentet fra blant annet boken "På

randen av ledelse: en veiviser i førstegangsledelse” av forfatterne Frode Hübertz Haaland og Frode Dale (2005). De retter søkelyset på de utfordringene og problemene en førstegangsleder står overfor på en empirisk og praktisk måte. Litteraturen om førstegangslederen bevisstgjør både førstegangslederen og organisasjonen om viktigheten av det organisatoriske ledelsesutviklingsarbeidet.

Frivillig turnover har vært gjenstand for betydelig akademisk interesse. Brorson (2008) henviser til Steers & Mowday som fant at det i forrige århundre ble gjennomført over tusen studier. Majoriteten av studiene på frivillig turnover ble gjennomført på 1970 tallet med oppfølgingsstudier gjennom 1980 årene. De siste årene har igjen turnover forskningen fått en renessanse (Brorson 2008). I den teoretiske tilnærmingen i avhandlingen vil det bli presentert fire betydningsfulle teorier om frivillig turnover. Teoriene omhandler betydningen av blant annet, innfridde forventninger, opplevd støtte fra organisasjonen, belønning/lønn, jobbtilfredshet, arbeidsfelleskap/tilhørighet, kommunikasjon, informasjon, beslutningsdeltagelse ambisjoner, jobbmuligheter, muligheter for jobb bytte osv.

## 2.1 Leder for første gang

” The problem (as a new leader) is you have to keep the business running  
While you learn about it”

John J. Gabarro

Å være ny som leder innebærer å forberede seg på å starte opp i en lederstilling. Noen vil gjøre dette for første gang, og således være førstegangsleder. Enhver jobb inneholder ulike gjøremål. Disse gjøremålene er knyttet sammen med rutiner, samt en lang rekke former for tekniske løsninger. Som nytilsatt leder må man utvikle kunnskaper og ferdigheter til og omkring disse ulike arbeidsoppgavene. Kravene som den nye lederen blir stilt ovenfor er store og det forventes at vedkommende skal forstå interne og eksterne sammenhenger - som for eksempel kritiske organisasjonsvariabler, forholdet marked og kunde/pasient, ulike strategier og planer, maktforhold i organisasjonen osv (Haaland & Dale 2005).

Forfatterne Frode.H. Haaland og Frode Dale 2005 tar for seg denne identitetsforandringen og utfordringene som en leder for første gang gjennomgår, ved å løsrive seg fra fagrollen

til å bli en usikker førstegangsleder. Denne nye rollen krever en erfaring, kunnskap og kompetanse som førstegangslederen ikke innehar. Kompetansemessig ikke utrustet til jobben. Prosessen med overgangen fra fagperson til førstegangsleder, hvor det skjer en endring i identiteten, deler Haaland og Dale inn i tre faser:

1) Separasjonsfasen:

Her skjer løsrivningen fra sin "gamle identitet" som fagperson. Fra å være en dyktig fagperson med god opplevelse av å mestre arbeidsoppgaver knyttet til faget, trer man inn i en helt ny rolle hvor mulighetene til og mislykkes er tilstede. Følelsen av det å mestre som man hadde i fagrollen, er byttet ut med usikkerhet og utrygghet. I denne fasen begynner førstegangslederen å utvikle sin lederkarakter.

2) Transformasjonsfasen:

Her skjer arbeidet med å etablere en ny identitet. Som nyansatt leder, arver og overtar man som oftest en posisjon som har blitt formet av den avtroppende lederen på godt og vondt. Som nytilsatt og helt ny i lederstillingen må man forholde seg til en tidligere historie, en allerede etablert kultur og mange forventninger fra medarbeiderne til hvordan det forventes at man skal (etter) fylle denne rollen. Dette får konsekvenser for hvordan man bør tre inn i denne lederrollen og hvordan den skal formes.

3) Integrasjonsfasen: Her skjer integreringen i sin nye gruppe. Mer stabilitet i sin nye identitet. I antropologiske studier henvises det gjerne til at integrasjonsfasen er som å bli født på ny.

I følge Haaland og Dale er det mest dramatisk i transformasjonsfasen fordi løsrivelsen fra sin rolle som fagperson er vanskelig. Det er i denne fasen konsekvensene av overgangen man er i ferd med å gjennomføre er synlige – her utvikles lederidentiteten. For å markere og synliggjøre lederidentitetsovergangen, er det viktig med ritualer. Forventningssamtaler mellom medarbeidere og overordnede, oppstartssamtaler, introduksjonsprogram, samt presentasjon av seg selv og sin lederplattform, er eksempler på slike ritualer.

Linda A. Hill (1992) er forfatteren av boken: *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*. Hun har belyst problematikken omkring førstegangsledere. I sin undersøkelse valgte hun ut 19 ledere med begrenset ledererfaring i to ulike organisasjoner og fulgte dem gjennom et år som leder. Intervjupersonene var ledere med personalansvar. Disse medarbeiderne hadde direkte kontakt med kunder og brukere.

Under vises et utdrag fra Linda Hill (1992): Forvandlingen:

Fra: Fagidentitet	Til: Lederidentitet
En spesialist og utfører av spesifikke tekniske oppgaver	En generalist og agendasetter. Dirigerer diverse oppgaver – herunder budsjett, design, produksjon og organisering.
En individuell bidragsyter. Utfører oppgaver først og fremst gjennom egen hjelp	En nettverksbygger. Får ting gjort gjennom andre. Dette inkluderer medarbeidere som hun har organisatorisk styring over.

Haaland og Dale (2005) referer til Linda Hill (1992) som beskriver forvandlingen fra fagperson til leder. Fagperson er en medarbeider som har sin utdanning, yrke og faglige interesser liggende innenfor et fag. Mens man som fagperson er individuell bidragsyter som spesialist og utfører, blir man som leder generalist som setter dagsorden og får jobben utført gjennom sine medarbeidere. Prosessen knyttet til rolleutvikling slutter aldri, men den går over i en annen fase når individet er i stand til å mestre lederjobben på en tilfredsstillende måte i lederens organisasjon (Haaland & Dale 2005). Identitetsskiftet handler om å endre mentalt ståsted.

”Å bli leder handler dermed om noe mer og dypere enn tilegnelse av visse kunnskaper og ferdigheter – man må utvikle et nytt personlig ståsted og perspektiv i sin nye rolle, og gjennomleve et identitetsskifte” (Dale & Haaland, 2006, s. 31).

### 2.1.1 Identitetsskiftet

Som leder for aller første gang får man noen sentrale læringsutfordringer.

Førstegangslederen skal utvikle en helt ny identitet, samtidig skal det skje en avlæring av ”gammel” identitet som fagperson og medarbeider (Dale & Haaland 2006). Dette krever mye ny kunnskap, samtidig som vedkommende skal gjennomgå en prosess på det personlige og emosjonelle planet der man skal lære å tenke, handle og føle som leder.

I følge Dale og Haaland 2006 ligger det fire sentrale læringsutfordringer i selve identitetsskiftet. Disse fire utfordringene må man lære å takle for å kunne bli og etter hvert være leder:

#### 1) Lære å lede en organisasjon

Ledelse handler om en organisatorisk helhet som krever en grunnleggende forståelse for strategier, mål, markedskrav, økonomi, kulturelle betingelser med mer. I forhold til en fagstilling, krever dette langt større krav til organisatorisk kompetanse. For både internt og eksternt rekrutterte ledere innebærer dette å sette seg inn i og lære seg nye systemer, prosedyrer, planleggingsinstrumenter, samt lære organisasjonen å kjenne med dens medlemmer, og den interne kulturen (Haaland & Dale 2006). Som internt rekruttert leder vil vedkommende allerede til en viss grad kjenne til både medlemmene og kulturen, men også de har mye å lære.

I den grad det finnes interne informasjonssystemer for nyansatte ledere, innebærer disse først og fremst i følge Haaland og Dale en orientering om organisasjonens formelle struktur og eventuelt en gjennomgang av den grunnleggende produksjons – eller tjenesteytingsprosessen. En mer rikholdig forståelse for dette kommer som resultat av samhandling over tid, men det er mulig å organisere opplæring som gir førstegangslederen et bedre utgangspunkt for å forstå egen plassering i organisasjonen.

#### 2) Lære å lede andre mennesker

Å lære å lede andre mennesker handler om kommunikasjon. Lederen må omsette sine intensjoner i en kommunikasjonsprosess der medarbeiderne oppfatter og etterlever budskapet. Det å lede mennesker byr ofte på nye problemstillinger for en som tidligere har hatt fagstilling. Å takle andre mennesker og makte å styre dem er en av de største utfordringene du vil bli stilt overfor som leder. Fra å være en individuell bidragsyter til leder, oppdager man at man får nye relasjoner til andre mennesker. Disse endrede relasjonene kan ofte bli problematisk på en personlig måte. Samtidig som førstegangslederen må avlære egne etablerte atferdsmønstre, tvinges også eventuelle tidligere arbeidskamerater å avlære sine. Denne avlæringsprosessen fører frem til re forhandlede og nye relasjoner og forventninger knyttet til den nye rollen.

Mennesker er forskjellige og førstegangslederen må lære seg at medarbeiderne ikke nødvendigvis ligner dem selv, men lære å forstå, leve med og lede mennesker som er

annerledes enn seg selv, og som oppfører seg på måter man selv ikke liker. Vedkommende kommer også til å oppleve konflikter. Utfordringen blir å takle at man selv er en del av konflikten – det kan til og med være at man selv er årsaken til konflikten. Medarbeiderne vil gjøre en vurdering av førstegangslederen på grunnlag av hvilke konflikter vedkommende griper fatt i, og hvordan man gjør det (Haaland & Dale 2005).

### 3) Lære seg selv å kjenne

Ledelsesrollen involverer førstegangslederen på et dypt personlig plan. Utøvelse av lederskap preges av hvem man er (blitt) som person, hvilke erfaringer og hvilken selvoppfattning vedkommende har, holdninger, menneskesyn, normer og verdier man har etablert, hvilke ønsker og ambisjoner man har – og hvilken måte man selv ønsker å fremstå som leder. Når man går inn i lederrollen forandrer man seg. Man ser organisasjonen og sine medarbeidere på en ny måte, og man ser på seg selv på en helt ny måte. Bildet av en selv og ens egne styrker og svakheter må endres. Man må bli seg selv bevisst og utvikle sin egen lederplattform. Det er gjennom denne plattformen og bevisstheten rundt den at man blir sin egen lederutvikler (Haaland & Dale 2005).

### 4) Lære å takle stress og følelser

Lederrollen er en rolle som er personlig belastende og kan være preget av stress. Til tider vil førstegangslederen oppleve sin situasjon som særdeles vanskelig. Overgangen fra individuell bidragsyter til leder er en stor personlig utviklingsprosess. Man skal lære seg å lede en organisasjon, lære seg å lede medarbeidere, samt lære seg selv å kjenne. Når man i tillegg også skal håndtere et lederskifte, blir det forståelig at man som førstegangsleder til tider vil kunne kjenne stress. Empiriske undersøkelser dokumenterer hvor mye stress som utløses når man blir leder for aller første gang, og hvilket stress som er forbundet med lederrollen. Som førstegangsleder er det viktig at man erkjenner at det ofte kan oppstå stress. Ved å forstå mekanismene rundt stress, kan førstegangslederen lettere håndtere både sitt eget stress og andres stress bedre. Stress er et uttrykk for møtet mellom de spesifikke utfordringene førstegangslederen står overfor, og vedkommende selv (Haaland & Dale 2005).

Identitetsskiftet styres i stor grad av hvilke utfordringer og prosesser vedkommende møter som førstegangsleder. Noen lærer å takle konflikter allerede i løpet av første uka, mens andre igjen ikke får anledning til å lære (av) dette før etter måneder i jobben. Det er gjerne

god faglig dyktighet og gode individuelle prestasjoner som har brakt dem i posisjon der de blir vurdert for og til lederrollen. Det må imidlertid presiseres at dette ikke er egenskaper og ferdigheter i seg selv som skaper suksess som leder. Førstegangsledere forventer selv å måtte lære seg ulike rutiner og systemer, og at det kan være en del usikkerhet rundt hvordan de skal takle alle prosedyrene og verktøy som er knyttet til den nye rollen. Dette er noe de vet om. For mange kommer imidlertid utfordringen med å takle medarbeiderne mest overraskende (Haaland & Dale 2005).

Førstegangslederen må lære seg å tenke, vurdere, handle og føle som leder. En forutsetning for at dette skal skje, er i følge Haaland og Dale, at man avlærer sin tidligere rolle og identitet som fagperson og individuelle bidragsyter, avlærer en rekke tankemønstre og handlemåter og finner et ståsted i en ny organisatorisk rolle: Lederrollen. Den fundamentale utfordringen for en som går fra fagstilling til lederstilling, er å gjøre en ny og komplisert jobb for første gang – allerede første dag. Det er alltid vanskelig å gjøre noe man ikke tidligere har gjort – og utøvelse av ledelse for første gang er ytterligere problematisk, fordi jobben er vanskelig og rollen som leder er så synelig. Dens opplevde fallhøyde kan være stor.

I følge Tor Høst er rollen ”de normer som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling. Rollen ligger som en ring av forventninger omkring aktøren” (Høst 1997, s. 76). Forventningene til rollen er lederens oppfatning av hvordan medarbeideren, overordnede og sideordnede ønsker at lederrollen skal bli utøvd. Dessuten vil organisasjonens arbeidsoppgaver ha innvirkning på hvordan lederen oppfatter sin rolle. Omgivelsene vil også ha krav og innvirkning til hvordan både lederen og organisasjonen bør utøve sin ledelsesfunksjon. Dette er krav fra eksempelvis pasientene og alle profesjoner samt ens egen profesjon som er involvert i organisasjonen, politiske myndigheter osv (Høst 1997).

Forventninger og oppfattelse av rollekrav er sett i forhold til den enkeltes ledes individuelle egenskaper og ferdigheter og er sentral for hvordan lederen oppfatter sin rolle. Det er alt fra hvilket ansvars- og myndighetsområde som den enkelte leder innehar, til regulerte avtaler som eksempelvis lokale arbeidsavtaler, til muntlige rolleforventninger fra både over-, under- og sideordnede, som avgjør rolleavklaringen. Videre vil kravene som stilles til lederen være forskjellige om vedkommende er leder for en gruppe som skal løse

enkle rutinepregede oppgaver, eller om vedkommende er leder for en gruppe som skal løse vanskelige og krisebetonte oppgaver (Høst 1997).

Lederrollen i helse – og sosialsektoren er mer enn et hierarkisk forhold. Med utgangspunkt i Henry Mintzberg, beskrev han i 1976 ti roller som han hevdet var typisk for lederarbeid. Mintzberg delte lederrollene i tre grupper. De interpersonelle rollene, informasjonsrollene og beslutningsrollene. De interpersonelle rollene inneholder blant annet lederen som en toppfigur. Gjennom denne rollen har vedkommende visse sosiale forpliktelser som blant annet handler om å representere selve organisasjonen. Lederen som en anfører har blant annet i oppgave å gi sine underordnede ros og anerkjennelse, samt at de skal motivere og kritisere dem. I denne rollen er lederen på utkikk etter om medarbeiderne fungerer godt eller dårlig. Som anfører har lederen mulighet til å blande seg inn i alt. Til sist i gruppen interpersonelle roller finnes lederen som forbindelsesledd. Denne rollen er knyttet til de relasjonene som lederen har til individer og grupper utenfor den organisasjonen eller enheten man står i spissen for (Mintzberg, 1976).

Den neste gruppen i Mintzberg sitt ”lederrolle hierarki” er informasjonsrollene. I denne gruppen finnes informasjonssamleren som søker og mottar informasjon som setter vedkommende i stand til å forstå hva som skjer i egen organisasjon og dens omgivelser. Lederens personlige kommunikasjonsnettverk står sentralt her. Lederen som informasjonsspreder er lederen som sender informasjon utenfra og inn i organisasjonen og innenfor organisasjonen fra en ansatt til en annen. Den siste rollen i denne gruppen vil være lederen som talsmann/kvinne. På grunn av sin formelle posisjon blir lederen bedt om å uttale seg på vegne av organisasjonen. Denne informasjonen blir gjerne rettet inn mot to grupper. Den ene gruppen er de som har innflytelse på styringen i organisasjonen, den andre er publikumsrettet, samt brukerne av organisasjonens tjenester eller produkter (Mintzberg, 1976).

Beslutningsrollene er den siste gruppen og beskriver lederen som blant annet en driftsherre som tar initiativet til og utformer de mer bevisste forandringer i organisasjonen. Det er forandringer som lederen tar initiativet til for bedre ressursutnyttelse eller for å finne bedre løsninger på oppgaver. Videre i denne gruppen vil lederrollen også være en kriseløser. Kriser oppstår uventet og da må lederen eksempelvis igangsette et behandlingsopplegg,



hvis så kreves. I tillegg i denne gruppen finner vi lederen som ressursfordeler og forhandler.

Mintzberg har definert rolle som "et organisatorisk sett av atferdsmønstre, som er knyttet til en identifiserbar stilling eller posisjon" (Mintzberg 1976, s. 91). Utgangspunktet for Mintzbergs analyse av lederrollen er lederens posisjon. Det finnes sett av forutsetninger i lederrollen som er personavhengig, og som må ivaretas av alle ledere, førstegangsledere og erfarne ledere..

Den identitetsmessige overgangen fra å være en fagperson til å bli leder, skjer kun første gang man blir leder. Et lederskifte derimot vil man gjennomgå hver gang man som ny leder kommer inn i en lederstilling etter en forgjenger, eventuelt trer inn i en helt ny lederstilling

Det gjennomgående læringsproblemet for førstegangslederen, er at man samtidig med at man gjennomlever et identitetsskifte, skal "arve" og overta en eksisterende organisasjon, allerede kanskje første dag, og drifte den mer eller mindre egenhendig. Lederskiftet gir lite rom og tid for læring. Rundt lederskifter oppstår det gjerne et ledelsesvakuum, og pga dette kan man allerede ved oppstarten være funksjonelt på etterskudd. Tidlig møter lederen oppgaver og utfordringer som man ikke har kunnskaper, erfaring og ferdigheter i. Samtidig har ikke vedkommende rukket å bygge opp relasjoner og utviklet tillitskapital til medarbeiderne. Denne situasjonen kan forverres ytterligere hvis arbeidsgiveren ikke har støtte – og opplæringstiltak for sine førstegangsledere (Dale & Haaland 2006).

### 2.1.2 Lederskiftet

Et lederskifte oppstår når organisasjonen velger å erstatte en leder som er avtroppende med en påtroppende leder. Dette skiftet tvinger frem en rekke læringsutfordringer, både for vedkommende som er påtroppende og for selve organisasjonen. For den påtroppende lederen som trer inn i en ny organisasjon, kan lederskiftet oppleves som fullstendig kaotisk. Spesielt for førstegangslederen som i tillegg til å være ny som leder, skal "arve" en rolle og en organisasjon. Organisasjonen fortsetter omtrent på samme måte som før vedkommende ble ansatt. Prosessen hvor vedkommende skal forme og (etter) fylle rollen som leder og (over) ta roret, er meget lang og krevende. Selv for en erfaren leder viser forskning at det kan ta opptil 2 - 3 år (Haaland & Dale 2005).

Lederskifte er en kompleks prosess, men den er forutsigbar. Skifte av leder omhandler i denne sammenheng hele prosessen fra en organisasjon erkjenner behovet for å ansette en ny leder, samt utfasingen av avtroppende leder. Videre i prosessen skal organisasjonen utforme en stillings – og kravspesifikasjon, og stillingen skal formelt utlyses. Det skal gjennomføres intervju og beslutningsrunder. Deretter følger en interimperiode fra beslutningen er tatt av påtroppende leder, til tiltredelse, og frem til prøveperioden er avsluttet og lederen sitter i en fast stilling (Dale & Haaland 2004).

Den første fasen skjer før førstegangslederen tiltrer den nye jobben. Fra organisasjonens side handler denne fasen om en søke- vurderings- og beslutningsprosess. I denne fasen handler det også om hvordan ledelsesfunksjonen kan ivaretas i det mellomrommet som oppstår omkring et lederskifte, der hvor den avtroppende lederen ofte slutter noen måneder før den påtroppende tiltrer. Det tar tid å lære seg de grunnleggende oppgavene som tilligger stillingen. I tillegg skal førstegangslederen bygge opp nye relasjoner og bli en del av en kultur. Det er en viktig forutsetning for å bli et akseptert medlem av kulturen, at man spiller på lag med det som allerede er etablert i avdelingen (Haaland & Dale 2005). I den første fasen i organisasjonssosialiseringen er ofte både organisasjonen og førstegangslederen preget av urealistiske forestillinger om hverandre. Et kritisk punkt vil være at begge parter har et realistisk bilde av selve stillingen, hvilke utfordringer som finnes samt på hvilken måte lederen skal bidra til å løse utfordringene.

I oppsigelsesfasen venter organisasjonen på at den avtroppende lederen er på vei ut, og den påtroppende lederen er på vei inn i stillingen. Dette kaller Dale & Haaland (2006) for interimperioden. Den nyrekrutterte lederen skal avslutte sitt arbeidsforhold i en annen organisasjon. Vedkommende skal kanskje avslutte prosjekter, avvikle prosesser og overlevere dette til andre. Overleveringen skjer sjeldent til den som skal overta stillingen fordi arbeidsgiveren ligger noen måneder etter i forhold til å skaffe en ny leder.

I prøveperioden skal lederen finne sin plattform som leder i den nye organisasjonen. Organisasjonen skal på sin side vurdere om den nye lederen mestrer det man trodde vedkommende skulle mestre. I denne fasen av lederskifte vil både organisasjonen og den påtroppende lederen justere sine relasjoner og forventninger til hverandre, samt gjennomføre ulike korreksjoner i form av støtte, opplæring og veiledning. Prøveperioden inneholder også hvorvidt den ene part finner at stillingen ikke var slik vedkommende

trodde, eller den andre part finner at lederen ikke fungerer slik det var tiltenkt. I prøveperioden handler det om tilvenning og tilpasning.

Dale og Haaland (2004) har gjennomført en undersøkelse hvor 25 ledere ble intervjuet. I deres undersøkelse ble det satt fokus på hvordan lederen selv opplevde det å gjennomgå et lederskifte. I undersøkelsen var lederne veldig tydelig på at det var et grunnleggende problem at de ikke fikk nok informasjon om hva stillingen innebar før beslutningen ble tatt. Hele 24 av 25 ledere mente beslutningen om å takke ja til stillingen, var på sviktende grunnlag. I fagsammenheng kalles det som mangler fra organisasjonens side ”Realistic Job Preview (RJP)”. RJP er en realistisk beskrivelse av mangler fra organisasjonens side.

“Realistic job preview (RJP) are devices used in the early stages of personnel selection to provide potential applicants with information on both positive and negative aspects of the job” (Premarck & Wanous, 1985).

Selve kjernen i RJP er en psykologisk ”jobbkontrakt” mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. I en ansettelsesprosess handler det om at arbeidsgiver og arbeidstaker er ærlige mot hverandre, og etter beste evne forsøker å skape et realistisk og objektivt bilde av det nye ansettelsesforholdet. I følge Premarck & Wanous vil den nyansatte etter bruk av RJP, gå inn i den nye jobben med åpne øyne, hvor organisasjonen har vært tydelig på hva den forventer av den nyansatte og hva organisasjonen har å tilby vedkommende, samt vise versa. Å bli ansatt etter bruk av RJP, gjør at arbeidstakeren går inn i ”kontrakten” med åpne øyne, klar over organisasjonens verdigrunnlag, samt organisasjonens forventninger til medarbeideren som eksempelvis arbeidsoppgaver, lønn, timeavtaler, fleksibilitet, kultur osv. Det samme vil være for organisasjonen hvor arbeidstakeren sine forventninger vil komme frem. Det kan være seg verdigrunlaget til den ansatte, forestillinger om arbeidsoppgaver, arbeidsmengde, hvordan vedkommende stiller seg til helgearbeid, mestring av stress osv. (Premarck & Wanous, 1985).

John P. Wanous (1978) er en av de fremste psykologene som har studert innpakkingen av RJP. Han mener det er to såkalte (march – ups) som inntreffer når en person blir ansatt. Arbeidstakeren på sin side ”matcher” arbeidets behov med sine individuelle kvalifikasjoner, organisasjonen ”matcher” individets behov med sin kultur og sitt spesifikke jobb behov. Den første ”matchen” har i følge Wanous mest innflytelse på

utførelsen av arbeidet, mens den andre har størst effekt på jobb tilfredshet og rådighet over jobben. Forskning på turnover viser at turnover tendensen er høyest de første seks til tolv månedene. Dette kan vise at nye arbeidstakere kan bli misledet av organisasjonen som på sin side prøver å "selge seg selv", eller at organisasjonen har gitt feil inntrykk av arbeidet/organisasjonen (Wanous, 1978).

Høy turnover av nyansatte kan inntreffe hvis de blir overrasket av et mindre hyggelig aspekt ved jobben, spesielt hvis dette aspektet er viktig for den nyansatte. For eksempel, hvis førstegangslederen tar jobben med den forståelsen av at vedkommende ikke må jobbe i helgene. I etterkant viser det seg at førstegangslederen må eksempelvis jobbe i helgene for å holde seg oppdatert. Det undergraver tilliten til den psykologiske "kontrakten". Forskjellige anledninger fører til ulike forventninger, og hvis forventningene ikke stemmer overens, kan det bli misnøye. Det kritiske punkt for turnover er medarbeiderens oppfattelse av kontrakten. Generelt har ansatte for høye forventninger, og dette er en medvirkende årsak til stor gjennomtrekk, spesielt blant yngre. Det skjer hele tiden en løpende tilpasning av hverandres oppfattning, og hvis den ikke fører frem, må kontrakten revurderes. Reaksjonen kan være at den ansatte velger å slutte i jobben (Wanous, 1978).

I følge Dale og Haaland (2006) er det organisasjonens og HR – avdelingens ansvar å tilrettelegge for – og følge opp rekrutterings – og integrasjonsprosessene. Dette for å sørge for at den nye lederen raskest mulig blir satt i stand til å fungere som effektiv leder i og for organisasjonen. Hvis HR – og personalavdelingen skal fungere som støttestab, samt at linjeledelsen skal ha en sentral rolle i rekrutterings – og integrasjonsarbeidet, må organisasjonen utvikle gode interne systemer og prosedyrer, og sikre nødvendig opplæring og oppfølging av førstegangslederen (Dale & Haaland, 2006).

### 2.1.3 Integrasjonsprosessen

Det er en utfordrende prosess som nytilsatt leder å lære kulturen i avdelingen å kjenne. Som ny skal man ikke bare lære den å kjenne, man skal gjennom sosialiseringprosessen bli en del av denne kulturen. Et sitat hentet fra Haaland & Dale sies følgende:

”Jeg trodde at dette skulle gå ganske smidig, siden jeg har arbeidet her i så mange år, og ble ganske overrasket over hvor liten kjennskap jeg i virkeligheten hadde til hvordan ting egentlig fungerte her”.

(Haaland & Dale, 2005 s. 41)

Sosialisering er prosessen som en person gjennomgår for å lære de normene som er knyttet til den nye rollen. I følge Nina Jahren Kristoffersen (1995) er det en rekke betingelser som må oppfylles før en blir godtatt i en rolle. Har man først ”sluppet” inn i rollen, er det nokså bestemte rettigheter og plikter som følger av dette. Innenfor ulike sosiale fellesskap er en spesiell type rolleatferd sett på som mer suksessfull enn andre (Kristoffersen, 1995). Krav til rolleatferd er godt forankret til organisasjonens mål og vil av den grunn kontinuerlig bli påvirket av endringer i organisasjonen (Blåka & Filstad, 2007). I omstillingsprosessen til en ny identitet vil den nyansatte være involvert både som person og som profesjonell.

Å starte som førstegangsleder etter å ha arbeidet i mange år som fagperson kan for mange bli et realitetssjokk. Gjennom sin yrkeserfaring har man tilegnet seg kunnskap og kompetanse i forhold til et helt konkret yrke. Organisasjonssosialisering er prosessen fra førstegangslederen kommer inn i organisasjonen og starter tilegningen av konkret kunnskap, og til vedkommende er å betrakte som et etablert medlem av organisasjonen. Blåka & Filstad (2007) argumenterer for at organisasjonssosialisering involverer all læring og konstruksjon av kunnskap for medlemmet. De mener videre at begrepet omfatter denne læringen som foregår innenfor et gitt tidsrom, og at dette representerer tilnærmingen til organisasjonssosialisering. Videre mener de det mest fremtredende trekk ved en persons første jobb er realitetssjokket. Det vil si ”gapet” mellom førstegangslederens egne forventninger, og hvilken hverdag som møter den nytilsatte lederen i organisasjonen. I hvilken grad de forventningene førstegangslederen har til organisasjonen innfris, og om de nye kollegaene representerer positive erfaringer for den nye lederen, avgjør hvorvidt realitetssjokket representerer et problem. (Blåka og Filstad 2007).

For å kunne forstå hvordan organisasjonssosialisering foregår, bør en i følge Blåka og Filstad (2007) se på egenarten ved organisasjonene, læringen skal foregå i. I dette tilfellet er det viktig å få et lite innblikk i hvordan de ulike gruppene som arbeider der samhandler. Sykehuset Østfold er en kompleks organisasjon som kjennetegnes ved at ulike prosesser

må håndteres samtidig. Sykehuset blir karakterisert som en stabil og tradisjonsrik organisasjon selv om den er i stadig endring. Endringene i sykehuset oppstår i stor grad som følge av teknologisk og legevitenenskapelig utvikling (Ramsdal og Skorstad 2004). Det er også stor bredde i sykehusets produksjon og aktivitet, og disse aktivitetene kan foregå innenfor en rekke spesialiteter. En slik aktivitet foregår fortrinnsvis mellom helsearbeider, lege og pasient. Selve arbeidet med pasienter er lite forutsigbart, men systemet de behandles innenfor er standardisert, og aktiviteten følger infrastrukturen. Infrastrukturen er å betegne som selve det organisatoriske språket, et språk førstegangslederen må tilegne seg og forstå, fordi infrastrukturen er menneske skapte kanaler som styrer rutinene, og alle arbeidsprosessene ved sykehuset (Blåka & Filstad, 2007).

Sykehuset er mer enn bare en mengde komplekse og sammensatte produksjonsaktiviteter. I profesjonelle organisasjoner blir denne komplekse organisasjonen utvidet av komplekse aktører – spesialister med høyt kunnskapsnivå. Aktørene er de som arbeider der og som danner ulike grupper, kulturer, arbeidsoppgaver mm. Dette er alle faktorer som kan påvirke sosialiseringen til førstegangslederen i forhold til lederrollen. Blåka & Filstad referer til Feldman 1981, som mener sosialisering en prosess som er bestående av tre faser: Første fase "Getting in" omfatter all læring som foregår før den nyansatte starter i den nye stillingen. I denne fasen av sosialiseringen vil læringen og informasjonen vedkommende får om stillingen, foregå gjennom informasjonskilder som er tilgjengelige, og vedkommende utarbeider forventninger til den nye arbeidsplassen basert på dette. Feilinformasjon, positiv forenkling av virkeligheten eller kanskje "overselging" av organisasjonen kan dempe problemer og trusler internt. Dette kan gjøre at den nyansatte ikke er i stand til å tolke riktig og dermed kan vedkommende oppleve et realitetssjokk. Så i henhold til betydningen av denne prosessen for videre sosialisering innenfor organisasjonen, refererer Blåka & Filstad til blant andre Nelson, Quick, Eakin og Matuszek (1995), som foreslår at organisasjonen gir den nyansatte en realistisk vurdering av organisasjonen og en realistisk vurdering av stillingen (Blåka & Filstad, 2007).

Den neste fasen innenfor organisasjonssosialisering er når den nyansatte finner ut hvordan organisasjonen faktisk er. "Breaking in" fasen utgjør normalt prøvetiden hvor den nyansatte påtar seg nye forpliktelser, og prøver å tilegne seg nødvendig kunnskap og ferdigheter. Dette er den kritiske fasen hvor den nyansatte resulterer i å endre verdier, holdninger og ferdigheter, for å tilpasse seg organisasjonens forventninger. Hva den

nyansatte endrer seg fra, blir derfor viktig læring. Dette er helt avgjørende i den siste fasen, og forholdet mellom ”breaking in” og ”setting in”. Nå har den nyansatte lederen tilpasset seg sin nye rolle og blitt et etablert medlem av organisasjonen. Det innebærer at nykommeren er enig med arbeidsgruppen om hvilket arbeid som må prioriteres og utføres, samt lære seg å håndtere rollekonflikter på jobb. Vedkommende identifiserte seg med gruppens normer og regler, og oppnår nå en tilfredsstillende tilpasning til gruppens kultur. (Blåka & Filstad, 2007).

Det er viktig å legge vekt på organisasjonens rekrutteringssystem, da dette introduserer det fremtidige lederskapet i organisasjonen. For en organisasjon som Sykehuset Østfold som ofte rekrutterer sine førstegangsledere internt, vil det være særdeles viktig og effektivt å ramme inn denne unike læringsprosessen i et integrasjonssystem for førstegangsledere. Ledelsesutvikling handler om hvordan lederkompetanse utvikles, enten det er gjennom en naturlig og ubevisst prosess eller det er som en del av en mer styrt og planlagt prosess (Haaland & Dale 2005). Ut i fra den enkelte leders ståsted vil ledelsesutvikling starte samtidig med at man blir leder for aller første gang. Atferdsmønstre formes, utvikling av lederkarakter begynner og trekk etableres som vil prege lederen i den videre karrieren. Jo flere uheldige mønstre som blir etablert tidlig i utviklingsfasen, jo større behov vil det være for reparasjon og korreksjon. Ledelsesutvikling i Norge har tradisjonelt fremstått som videreutvikling av dem som allerede er ledere, og blir ofte praktisert gjennom kurs, ulike programmer og lignende, og er i liten grad integrert i de hverdagslige prioriteringene og gjøremålene til lederne. Dette kan danne et uheldig skille mellom læring og handling, mellom utviklingsarbeidet og det som skal utvikles (Haaland & Dale, 2005).

## 2. 2 Turnover

Den gjennomsnittlige ansettelsestiden til medarbeidere er et uttrykk for stabiliteten både blant de som blir værende i stillingen (stayers), og for de som slutter (leavers). Bildet sett ut i fra de som blir værende i stillingen, vil gjenspeile hvor mye erfaring organisasjonen besitter i kraft av de ansatte. Myrland (1983) mener at en høy gjennomsnittlig ansettelsestid, indikerer lav turnover. Denne høye gjennomsnittlige ansettelsestiden sier derimot lite om ansettelsestiden til de som forlater organisasjonen, og som igjen kan være et signal på at kompetanse kan ”lekke” ut av organisasjonen. Flere studier bekrefter i følge Myrland (1983) at ansatte med kort ansettelsestid, har høyere turnover enn ansatte med lang ansettelsestid. Han redegjør for dette gjennom den generelle overlevelseskurven, og beskriver den med tre faser:

”a) Introduksjonsfasen: På grunn av ”realitetssjokket” slutter ustabile arbeidstakere relativt raskt. Det er arbeidstakere som opplever ubalanse mellom egne forventninger til stillingen og organisasjonens krav til jobbutførelse.

b) Vurderingsfasen: I denne fasen vurderer arbeidstakeren hvorvidt vedkommende ønsker å forbli i stillingen, eller om det vil være av interesse å søke seg bort.

c) Etableringsfasen: Arbeidstakere som har overlevd de to foregående fasene, vil høyst sannsynlig bli en del av miljøet og forbli i bedriften. I denne perioden er frivillig fratreden usannsynlig” (Myrland 1983, s. 16).

I stor grad har forskere som har søkt å årsaksforklare gjennomtrekksproblematikken, gått ut på å belyse hvilke faktorer som er knyttet til turnover fenomenet, samt i hvilken grad disse faktorene kan forutsi at noen slutter. Sammenfatningen av de ulike forskningsresultatene og teoriene rundt turnover for å kunne lage mer overgripende modeller, har vært omdiskutert og problematisk. Forskningen har blitt drevet på høyst ulike kategorier av stillinger, arbeidstakere, bransjer samt organisasjonstyper. Det er derfor vanskelig å komme frem til modeller som er brukbare på alle typer av arbeidskraft og arbeidsmarked. Tiltross for at modellene av turnover har høyst forskjellig teoretisk utgangspunkt, er ikke forskjellene store. Forskjellen ligger i hvor de ulike modellene begynner sin analyse (Haukedal, 2001).

Turnover som en prosess har mange ulike aspekter og forutsetninger, som står i et gjensidighetsforhold til hverandre. Det finnes en mengde studier og litteratur som tar for



seg disse aspektene og forutsetningene ved turnover. Et stort antall publikasjoner på temaet turnover er fremstilt bare gjennom forrige århundret (Bluedorn, 1982). I følge Arent Greve er turnover som fenomen viet stor oppmerksomhet allerede rundt første verdenskrig.

”Employees turnover is a much studied phenomenon. But there is no standard reason why people leave there jobs” (Greve, 1992).

Noen av de mest kjente forskerne i forrige århundre har medvirket til denne litteraturen om turnover, blant annet Sorokin and Anderson, 1932; Mayo and Lombard, 1944; March and Simon, 1958. Litteraturen er så stor at noen undersøkelser har blitt gjennomgått på nytt, og igjen gjennomgått på nytt. I følge Bluedorn (1982) er noen av de som har medvirket til dette materialet: Mobley, Griffeth, Hand and Meglino, 1979; Steers and Mowday, in press; Wanous, 1980. Dessverre har det i følge Bluedorn vært få bidrag fra sosiologer til denne litteraturen (Bluedorn, 1982).

Hovedelementene i den teoretiske delen av oppgaven vil bli en redegjørelse av de modellene/teoriene som kan knyttes opp mot årsakene til om det finnes en sammenheng mellom organisasjonens sosialisering av førstegangsledere og frivillig turnover blant førstegangsledere i Sykehuset Østfold.

### 2.2.1 Ulike teoretiske tilnærmelser til fenomenet frivillig turnover

Studier om frivillig turnover, tar for seg mange ulike aspekter ved fenomenet. Noe som har gitt mangfoldet i forskningen er ulike yrkesgrupper som psykologer, sosiologer (få i følge Bluedorn), økonomer og organisasjonsteoretikere, som har bidratt med sine tilnærminger til fenomenet. Hovedtyngden til dette arbeidet som disse ulike yrkesgruppene har utført, søker oftest årsaken til turnover. Turnoverforskningen deles gjerne inn i tre ulike analyse nivåer.

#### Individnivå:

Psykologiske teorier tar oftest utgangspunkt i studier som analyserer turnover på individnivå (Greve, 1992). De tar utgangspunkt i arbeidstakere som fornuftige beslutningstakere, og søker forklaringene her. Studiene viser hvordan individene vurderer de forhold som kan ha betydning for turnover eller bli værende i stillingen. På individnivå er forhold som jobb tilfredsstillelse, intensjonene for å bli værende, tilhørigheten til

arbeidsplassen, forpliktelse og forventninger viktig. Gjennomtrekk i helsesektoren - forskning utført av Tor Slettebø i 1987, nevner også andre individuelle årsaker til turnover. Blant annet uberegnet overtid med mye pålagt overtid og følgelig problemer med kombinasjonen arbeid og privatliv (Slettebø, 1987).

#### Organisasjonsnivå:

Teorier som tar utgangspunkt i organisasjonen som kan ha en sammenheng med turnover og søker å årsaksforklare dette, ligger på organisasjonsnivå. Aktuelle forhold på organisasjonsnivå er blant annet arbeidstidsordninger, lønn, avansemuligheter / karrieremuligheter, medvirkningsmulighet, innflytelse samt organisasjonens rekrutteringsstrategi (Vardenær, 1999). De organisatoriske faktorene er i svært mange studier målt og forklart på individnivå (Slettebø, 1987).

#### Arbeidsmarkedsnivå:

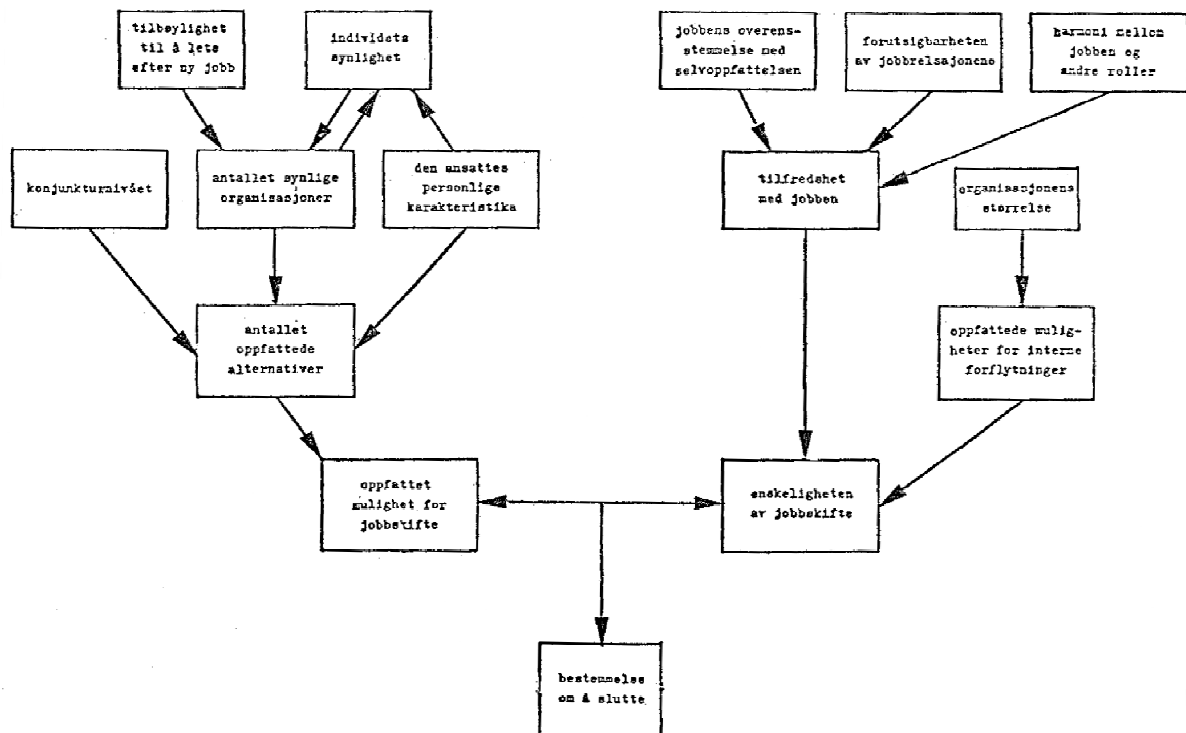
Studier som ønsker å forklare turnover på et arbeidsmarkedsnivå, er et nyere perspektiv som først og fremst økonomer har bidratt med (Greve, 1992). Det generelle arbeidsmarkedet gir muligheter for turnover på grunn av konjunktorene i samfunnet. Turnover er lavere i perioder med stramt arbeidsmarked enn når arbeidsmarkedet er løst (Vardenær, 1999). Turnover kan også være bestemt av arbeidstakeren som et trekk for å heve ens egen verdi på arbeidsmarkedet, karriereplanlegging osv. Det å bytte jobber er ikke ensbetydende med å forlate et dårlig ansettelsesforhold. Man kan bygge seg opp erfaring fra flere områder og organisasjoner, slik at en på sikt øker sin verdi på arbeidsmarkedet (Vardenær, 1999).

Myrland referer til M. Hedberg som i tillegg til disse tre vesensforskjellige aspektene i turnoverforskningen, også peker på det demografiske aspektet som generasjonsskifter utgjør. Dette innebærer at eldre arbeidstakere slutter og unge slutter skole og trer inn på arbeidsmarkedet (Myrland, 1983).

Det har vært stor forskningsinteresse på problemfeltet turnover, og følgelig har det versert opp igjennom tidene mange teorier og modeller. Jeg vil gi en oversikt over noen fremtredende teorier innen forskningen på turnover, og har valgt March & Simon (1958), Price (1977), Porter & Steers (1973) og Bluedorn (1982).

## 2.2.2 James March & Herbert Simon (1958): “Process Model of Turnover”

En av de mest sentrale modellene som søker å forklare årsakene til turnover problemet, er en klassisk modell som ble presentert i 1958 av March & Simon. Modellen ønsker å fremstille hovedårsakene og er delt i to – ønsket om å bytte jobb, samt opplevd mulighet for jobb bytte. (Jfr. March & Simon, s.106/ s.99). Myrland (1983) har for oversiktens skyld valgt å gjengi modellen samlet.



Inducement – contribution utility balance (Myrland, 1983).

Modellen retter søkelyset mot medarbeiderne som rasjonelle aktører som tar med seg sine verdier, holdninger og mål, og yter gjennom sine handlinger tjenester for organisasjonen. Organisasjonen på sin side gir en belønning for eksempel gjennom avansement, for denne ytelsen. Medarbeiderne vil stadig vurdere denne ytelsen/belønningen fra organisasjonen opp mot sine egne ambisjoner og forventninger, i forhold til andre muligheter for jobb. I følge March & Simon vil turnover skje som følge av at de ansatte ikke lenger vurderer belønningene fra organisasjonen å stå i forhold til de ytelsene de selv gjør for organisasjonen. De vurderer fordeler opp mot ulemper. Modellen viser at ytelsene kan

lokaliseres på høyre side og inneholder blant annet de muligheter og begrensninger som ansatte i organisasjonen har, og som kan være utslagsgivende for om vedkommende føler tilfredshet i jobben eller ikke. På venstre side i modellen finnes de forholdene som kan knyttes opp mot selve muligheten for ny jobb og som i sterkere eller svakere grad bidrar til å hindre selve ønsket om å slutte eller bidra til at vedkommende slutter. I følge March & Simon påpeker modellen at det ikke er tilfeldig for de ansatte hvilke alternativer som er tydelige for dem. Misnøye med jobben og jobbinnholdet, kan spores tilbake til at vedkommende velger å søke etter andre jobbalternativer og jobbmuligheter.

Totalt sett ønsker modellen å beskrive medarbeiderne som rasjonelle i form av medarbeiderens egne avveininger mellom belønning fra organisasjonen og egen opplevelse av sin egen ytelse, ved et jobbskifte. Teorien fremhever betydningen av hvor lett medarbeideren oppfatter det er å gjøre et jobbskifte og hvor ønskelig det kan være å skifte jobb. Jobbtilfredshet er den faktoren som i størst grad påvirker dette, i følge March og Simon. Jobbtilfredshet er i følge teorien forutsigbarhet i forhold til hvor stor organisasjonen er, hvilke jobbrelasjoner vedkommende har, sammenfall mellom den enkeltes selvoppfattelse/bilde og jobb, samt i hvilken grad jobben er forenlig med alle de andre rollene som medarbeideren innehar. Eksempelvis roller i privatlivet. Egenprestasjon og personlige egenskaper er hovedbidragsyter for opplevelsen av å bytte jobb. I følge teorien har høytpresterende og dyktige/flinke medarbeidere gode muligheter for annen jobb og dette påvirker turnover intensjonen. Deres beslutningsprosess har to mulige utganger. Enten blir vedkommende i stillingen eller så slutter vedkommende (Myrland, 1983). March & Simon sin modell er en individorientert beslutningsmodell, og ser ikke turnover som en tilbaketrekingsprosess. Den åpner for at medarbeideren faktisk kan velge en annen strategi som for eksempel ved å justere sine forventninger i forhold til jobben, og dermed bli værende. På dette området henviser Vardenær (1999) til Hirschman (1970) som har gått videre og utviklet en teori om mestringsstrategier. Han sier at turnover ikke alltid vil være den aktuelle løsningen for medarbeideren, men at mange vil velge å bli i organisasjonen og forsøke å endre forholdene i organisasjonen som gir lavere jobbtilfredshet (Vardenær, 1999).

March og Simon sin modell på turnover fra 1958 er kanskje den mest grunnleggende, fordi deres teori har dannet grunnlaget for andre teorier. Hovedsakelig fordi den inneholder så mange elementer som senere teoretikere har utdypet og videreutviklet.

### 2.2.3 James L. Price (1977): “Causal Model of Turnover”

March & Simons modell innehar flere sentrale elementer for det som ble James L. Price sin modell for forklaring på turnover. Men Price (1997) hevder at March & Simon sin teori om betydningen av jobbtilfredshet er for snever. Price (1997) definerer jobbtilfredshet som:

”Degree to which employees have a positive affective orientation towards employment by the organization” (Price, 1997 s. 215).

“Causal Model of Turnover” bygger på en totalmodell av faktorer som har innvirkning på frivillig turnover, i følge Price. Price’s analysemodell for turnover:

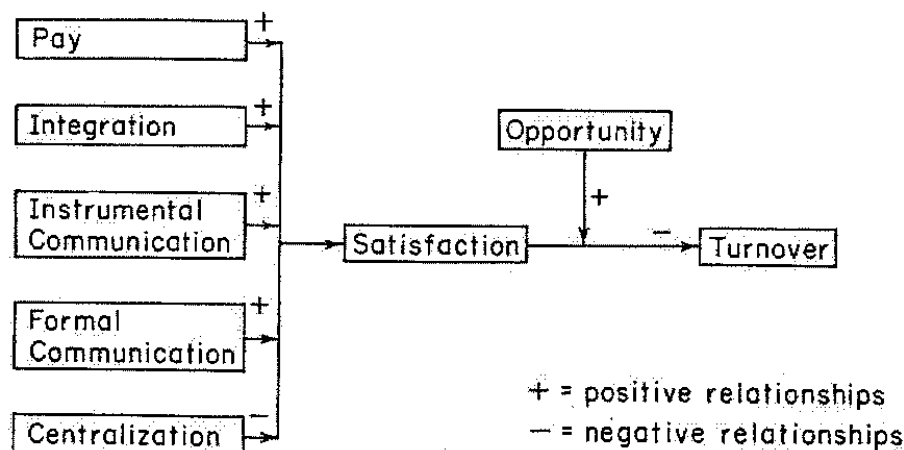


Fig. 5.1. Relationships between the determinants, intervening variables, and turnover.

(Price, 1977)

Price sin modell tar utgangspunkt i turnover som en sosial prosess. Det sentrale i denne modellen er i likhet med March & Simon, at medarbeiderne er rasjonelle aktører som balanserer mellom fordeler og ulemper gjennom sitt arbeid. Ulempene trekkes fra fordelene slik at medarbeideren får en nettobalanse, der fordelene eksempelvis dominerer ulempene. Jo høyere en slik positiv nettobalanse er for den ansatte, jo større sjanse er det for at vedkommende blir værende i stillingen og organisasjonen. Også i Price sin modell er forholdene mellom ulemper og fordeler helt sentral. Dersom medarbeideren i organisasjonen fastslår at ulempene ved å bli i organisasjonen overstiger fordelene ved å bli værende der, og mulighetene til å forlate stillingen er til stede, mener Price at

medarbeideren vil forlate organisasjonen. Medarbeideren har et ønske om å maksimere sine nettofordeler i løpet av sitt arbeidsliv. "Opportunity – situation" er et ledd mellom motivasjonen medarbeideren har for å slutte og faktisk forlate stillingen. Opportunitet er blitt definert som: "tilgjengeligheten av alternative roller i omgivelsene" (Myrland 1983).

Flere av undersøkelsene i forhold til turnover som er gjort, viser at de fleste slutter i den første tiden etter ansettelsen. Det er imidlertid fokusert svært lite på selve introduksjonsfasen hvor den nyansatte/tilsette får informasjon om jobben og om selve jobbinnholdet (Price, 1972). Det er nevnt i flere av turnover studiene at antatt høyere grad av instrumentell og formell kommunikasjon, jo lavere grad av turnover. Med kommunikasjon menes her i hvilken grad informasjonen er gitt til medlemmer i et sosialt system (Price 1972). Price definerer kommunikasjon som: "communication is the degree to which information is transmitted among the members of a social system" (Price 1972 s, 58). Informasjonen kan gis formelt og vil da kunne bestå av brev, orienteringer osv, men den kan også gis uformelt. Instrumentell kommunikasjon har Price kalt den informasjonen som blir gitt til medarbeideren av overordnede når noe forutsettes gjort eller utført. For medarbeideren vil det ofte være av avgjørende betydning å få informasjon ved flest mulig sider ved stillingen medarbeideren skal besitte, hvis de skal takke ja. Skulle det være mangel på slik informasjon/kommunikasjon, vil vedkommende, i følge Price, være i mindre stand til å få bekreftet eller avkreftet sine egne forventninger til de arbeidsoppgavene som ligger til selve stillingen. Informasjonen vil ha en sentral betydning for medarbeideren. Price hevder at jo bedre introduksjonen og informasjonen er i forkant av ansettelsen, jo mindre sannsynlighet vil det være for at vedkommende velger å slutte (Price 1977)

*"These studies... found that where individuals were provided with a realistic picture of the job environment – including its difficulties – prior to employment, such subjects apparently adjusted their job expectations to more realistic levels. These new levels were then apparently more easily met by work environment, resulting in reducing turnover. (Emphasis added) (Price 1977, s. 74)".*

Price (1977) utviklet en modell for frivillig turnover gjennom utarbeidelsen av struktur, økonomi, sosiale og psykologiske variabler. Modellen spesifiserer en årsaksprosess som

begynner med fire opphav av jobb tilfredsstillelse: Lønn, integrasjon, instrumentell kommunikasjon, formell kommunikasjon og sentralisering. Flere andre variabler som eksempelvis rutiner ble også beskrevet som mulige opphav til jobb tilfredsstillelse, men disse variablene ble ikke inkludert i den originale modellen i følge Myrland (1983).

#### 2.2.4 Porters & Steers (1973): ”Met Expectations Model”

Modellen om de innfridde forventninger (Met Expectations Model), tar opp medarbeidernes innfridde forventninger og at denne faktoren er den sentrale variabelen i forbindelse med frivillig turnover. Sannsynligheten for frivillig turnover øker dersom organisasjonen ikke klarer å imøtekomme individets sett av forventninger (Porter & Steers 1973).

Samtidig viser en metastudie av Gaertner (2000) at det foreligger tre omfattende studier om jobbtildfredshet og at samtlige studier påstår at jobbtildfredshet beror på mange variabler og ikke bare innfridde forventninger som Porter og Steers i 1973 hevdet. De mente videre at hver medarbeider bringer med seg et unikt sett av forventninger til jobben ved tiltredelse. Forventninger i forhold til lønn, forfremmelsesmuligheter, relasjoner til medarbeidere/ledere osv (Porter & Steers, 1973). Noen medarbeidere legger vekten på at utfordringen i jobben er den viktigste faktoren, andre finner status som viktigst. Eksempelvis vil være en nyansatt som trodde status ville medfølge stillingen, og i etterkant viste det seg at det ikke stemte. I dette tilfelle vil vedkommende i følge Porter & Steers, frivillig velge å slutte. Uansett hvilke forventninger vedkommende har i forkant av jobben, mener Porter og Steers at den enkeltes opplevelse av disse forventningene (lønn, forfremmelse osv), bør tilfredsstilles av organisasjonen, for at vedkommende skal bli værende i jobben.

### 2.2.5 Allen C. Bluedorn (1982): “Unified Model of Turnover”

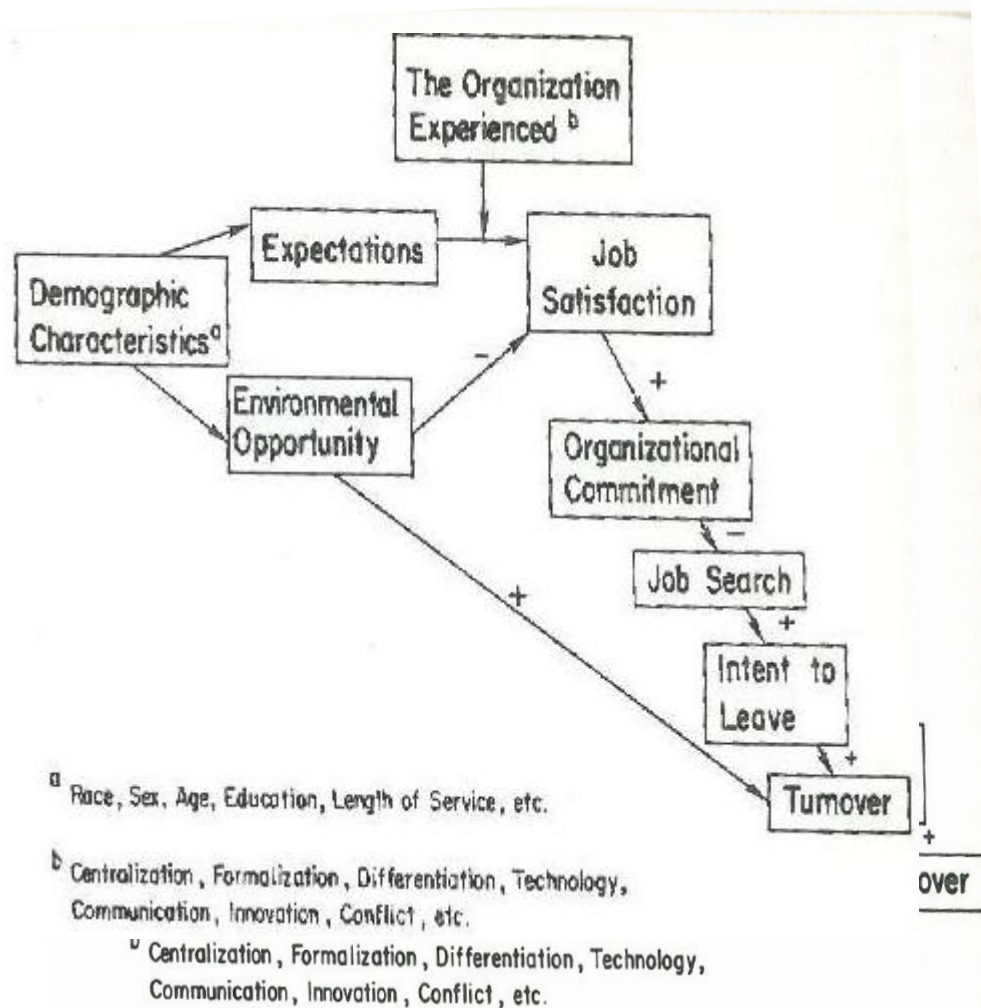
”Unified modell of turnover” er en nyere modell på fenomenet turnover som bygger på omfattende litteratur i turnoverforskningen. Modellen prøver å sammenfatte flere teorier og modeller i turnover prosessen. Bluedorn bygger forskningen sin på ulike yrkesgrupper og legger vekt på holdningsdannelse og beslutningstaking som det sentrale innenfor frivillig turnover. Disse prosessene antas å være bestemmende for jobbtilfredshet, og som igjen er avgjørende for turnover.

Årsakene til frivillig turnover, mener Bluedorn kan tradisjonelt samles i fire identifiserbare grupper. ”To av disse tradisjonene involverer uforbeholdent ” the causal model of turnover”, beskrevet over av James L. Price” (Bluedorn, 1982, s. 81). Den tredje tradisjonen i tradisjonell turnover forskning involverer forutsetninger og konsekvenser av variabler (jobbtilfredshet, jobbmuligheter, forventninger osv) og organisasjonenes forpliktelser til ansatte (Bluedorn, 1982). Det finnes en fjerde tradisjon som utnytter en generell kognitiv teori, som kan anvendes på et bredt utvalg av atferd knyttet opp mot frivillig turnover. Denne teorien er ”expectancy theory” (Vroom 1964). I følge Allan C. Bluedorn vil disse fire tradisjonene komplimentere hverandre. Denne komplimenteringen vil forenkle forsøkene på å forene de ulike teoretikerne i forhold til frivillig turnover.

Hensikten med artikkelen som ble skrevet av Allan C. Bluedorn var å vise den sosialistiske relevansen for turnover (Bluedorn 1982). På den ene siden utarbeidet Bluedorn konseptet av turnover på hvilken betydning turnover har på selve organisasjonen. På den andre siden ville han forsøke å beskrive nylig utarbeidede modeller av frivillig turnover. Dette er årsaksmodellene på frivillig turnover. Videre ville han undersøke og utvikle teorier på turnover som retter oppmerksomheten på de strukturer og prosesser som foregår i organisasjonen. Tilslutt ville han samordne turnover teoriene og forsvare de fundamentale variablene. Variabler som eksempelvis jobbtilfredshet, forventninger, demografiske karakterer, arbeidsmiljøet og organisasjonstilhørighet.



## Allan.C. Bluedorn (1982): "Unified Model of Turnover"



Turnover tenkes gjennom trappetrinn. Forholdet til turnoverhandlingen blir sterkere jo nærmere handlingen trinnet ligger. Jobbtilfredshet er en sentral variabel her, da utilfredshet sees som en av de viktigste årsakene til turnover. Jobbtilfredshet tar utgangspunkt i forventningene til stillingen, samt muligheter i omgivelsene, som igjen påvirker til forpliktelse i organisasjonen (Bluedorn, 1982). Med sin modell sier Bluedorn at en medarbeider kan godt kjenne utilfredsstillelse i lederjobben, men allikevel velge å bli værende, hvis det foreligger andre elementer som oppveier til mer tilfredsstillelse. Bluedorn mener medarbeiderne "veker" de ulike tilfredsheter opp mot hverandre, noe som gjør frivillig turnover kompleks. Eksempel på dette kan være førstegangslederen som er faglig sterk, og som "lener" seg på den kompetansen, når vedkommende ikke mestrer lederrollen. Vedkommende vil da få en viss anerkjennelse for dette av sine medarbeidere og opplevelsen av jobb tilfredshet vil til en viss grad være til stede. Hvis denne tilfredsheten er tydelig, vil den kanskje overstige utilfredsheten ved at vedkommende ikke

mestrer lederrollen. Det kan føre, til i følge Bluedorn, at vedkommende blir værende i stillingen.

I et ansettelsesforhold har en medarbeider investert mye av seg selv, gjennom opplæring, faglig utvikling, kollegialt samvær og vennskap. Dette bygges opp gjennom stabilitet over tid. Bluedorn sier forpliktelse til organisasjonen er en funksjon av tid. Derfor kan en i følge ham, anta at nyansatte medarbeidere føler mindre forpliktelse til organisasjonen enn arbeidstakere som har et lengre arbeidsforhold bak seg. Det er også nærliggende å tro at de personlige investeringene man har i arbeidsforholdet, er viktig for opplevelsen av jobbtilfredshet. Empiriske studier på turnover har vist en sammenheng i positiv retning mellom jobbtilfredshet og forpliktelse. (Greve, 1992). Modellen til Bluedorn, referert av Vardenær (1999), mener modellen sier at forpliktelse til organisasjonen er positivt relatert til jobbtilfredshet, og derav følger at lav forpliktelse leder til søk etter ny jobb. Et attraktivt tilbud vil føre til intensjon om å slutte.

Jobbtilfredshet og forpliktelse til organisasjonen har igjen videre innflytelse på jobb søk, intensjonen om å slutte, og endelig turnover. I modellen til Bluedorn, relaterer jobbtilfredshet seg til organisasjonsavhengige variabler som lønn, arbeidsfelleskapet, kommunikasjon og beslutningsdeltagelse. Jobbtilfredshet påvirkes også av hvorvidt forventningene blir møtt, samt om forhold utenfor organisasjonen kan tilby noe bedre vilkår. Demografiske karakteristika som alder, kjønn, utdanning og erfaring, har innflytelse på forventningene. Eldre arbeidstakere vil ha helt andre forventninger enn yngre. Medarbeidere med liten utdanning kontra de med høy utdanning, vil ha ulike forventninger til jobbinnhold osv.

Bluedorn mener at de viktigste spørsmålene i fremtiden som involverer frivillig turnover, er spørsmålene som involverer effekten turnover har på selve organisasjonen, individet og på samfunnet. Videre mener han at teoriene rundt forskningen på turnover har bidratt til at vi forstår organisasjonene bedre.

## 2.2.6 Oppsummering

I oppsummeringen av de ulike teoriene som ble presentert over, søker March & Simon å beskrive medarbeiderne som rasjonelle aktører i form av den avveiningen de hele tiden

gjør ved et mulig jobbskifte, hvor vurderingen står mellom belønningen de får fra organisasjonen og den opplevelse de har av sin egen innsats i organisasjonen. Teorien ønsker å fremheve betydningen av hvor lett medarbeideren oppfatter det er å gjøre et jobbskifte og hvor ønskelig det kan være å skifte jobb. Jobbtilfredshet er den faktoren som i størst grad påvirker jobbskifte. Jobbtilfredshet er den forutsigbarheten medarbeideren har, i forhold til hvor stor eller liten organisasjonen vedkommende jobber i er. Hvordan forholdet er til andre medarbeidere i organisasjonen, er noe av denne forutsigbarheten som har betydning for hvor tilfreds medarbeideren er med jobben. Likeså mener March & Simon at sammenfallet mellom selvbildet medarbeideren besitter og jobben vedkommende utfører, har betydning for om vedkommende har jobbtilfredshet, samt i hvilken grad jobben er forenlig med andre roller (eks. privatliv) medarbeideren innehar. Prestasjon og personlige egenskaper er hovedbidragsyter for opplevelsen av å bytte jobb. I følge teorien har høytpresterende medarbeidere gode muligheter for annen jobb og dette påvirker intensjonen om å slutte.

James L. Price er også orientert rundt ulemper og fordeler i organisasjonen. Dersom medarbeideren i organisasjonen fastslår at ulempene ved å bli i organisasjonen overstiger fordelene ved å bli værende der, og mulighetene til å forlate stillingen er til stede, mener Price at medarbeideren vil forlate organisasjonen. Men Price (1997) hevder at teorien til March & Simon som tar utgangspunkt i jobbtilfredshet som den viktigste årsaken til turnover, er for snever. Han mener det er fokusert svært lite på selve introduksjonsfasen hvor den nyansatte får informasjon om jobben og om selve jobbinnholdet (Price, 1972). Antatt høyere grad av instrumentell og formell kommunikasjon, mener Price gir lavere grad av turnover. Price hevder det vil være av avgjørende betydning for medarbeiderne å få informasjon ved flest mulig sider av en stilling vedkommende skal besitte, hvis de skal takke ja til stillingen. Skulle en slik informasjon foreligge, vil vedkommende være i bedre stand til å få bekreftet eller avkreftet sine egne forventninger til de arbeidsoppgavene som ligger til selve stillingen. Denne informasjonen vil ha en sentral betydning i ansettelsen, og flertallet av undersøkelsene viser i følge Price, en tendens til at ”jo bedre introduksjonen og informasjonen er i forkant, jo lavere turnover” (Price 1977 s, 74).

Porter & Steers (1973) er langt på vei enig med Price at medarbeidere som får bekreftet /avkreftet forventninger gjennom informasjon om jobben og jobbinnholdet, har større sannsynlighet til å bli værende i stillingen. Sannsynligheten for frivillig turnover øker

dersom organisasjonen ikke klarer å imøtekomme individets sett av forventninger. De mener medarbeiderne bringer med seg mange forventninger til jobben ved tiltredelse, og uansett hvilke forventninger vedkommende har i forkant av jobben, mener Porter og Steers at den enkeltes forventning bør oppfylles av organisasjonen, for at vedkommende skal bli værende i jobben. Organisasjonens overlevering av lederrollen er avgjørende for forventningene.

Allan C. Bluedorn prøver å sammenfatte flere teorier og modeller i turnover prosessen. I modellen har Bluedorn forsøkt å samordne turnover teoriene og ønsker å forsvare de fundamentale variablene som eksempelvis jobbtilfredshet, forventninger, demografiske karakterer, arbeidsmiljøet og organisasjonstilhørighet. Bluedorn har tenkt seg turnover gjennom trappetrinn. Også hos Bluedorn er jobbtilfredshet en sentral variabel, da utilfredshet sees som en av de viktigste årsakene til turnover. Jobbtilfredshet tar utgangspunkt i forventningene til stillingen, samt muligheter i omgivelsene, som igjen påvirker til forpliktelse i organisasjonen (Bluedorn, 1982).

De ulike modellene og teoriene om frivillig turnover forklarer en liten del av årsaksbildet til at medarbeidere frivillig velger å forlate sin stilling. Griffeth et al. (2000) uttrykker det slik:

”All the same, our meta – analysis revealed the limits to generalizations for causes of turnover” (Griffeth, 2000, s.486)

Griffeth (2000) mener at dersom Sykehuset Østfold ønsker å redusere frivillig turnover blant førstegangsledere, bør de ikke utelukkende basere seg på dette materialet da meta - analysen avslører begrensninger for å generalisere årsaker til turnover. Frivillig turnover er sammensatt av mange årsaker, og de ulike teoretikerne tar blant annet i liten grad hensyn til at organisasjonsendringer og omstillinger kan være årsak til turnover. Avhandlingen vil allikevel ta utgangspunkt i de teoretikerne som har blitt presentert over når forskningsspørsmålet skal besvares.

## 3.0 DESIGN OG METODE

### 3.1 Drøfting av forskningsdesign

Design og metode er en trinnvis beskrivelse av hvordan en avhandling tenkes etablert, planlagt og gjennomført. En masteravhandling bør inneholde en tilfredsstillende begrunnelse for valg av design og metode som er konsistent med og kan belyse forskningsspørsmålet. Forskningsspørsmålet skal i kvalitative som i kvantitative forskningsprosjekter, representere en mulighet for ny kunnskap og være basert på god kjennskap til foreliggende forskning på området.

Marshall og Rossmann (1989) foretar følgende inndeling av forholdet mellom forskningstema og metodevalg. Dersom hensikten med forskningen er å få innsikt i individers livserfaringer og deres egne fortolkninger av disse, er dette data som samles inn ved hjelp av intervjuer. Kvalitative intervjustudier kan bygge på data fra individuelle intervju. Dette kan være semistrukturerte intervjuer, eller gruppeintervjuer, som ofte kalles fokusgrupper. Forskningsintervjuet støtter seg til en forhåndsformulert intervjuguide som bidrar til å gi intervjuet en viss struktur. I tillegg er det en viktig forutsetning å legge forholdene til rette for oppfølgende spørsmål, som ikke er forberedte. Det kan gi muligheter for å følge opp kunnskap som i utgangspunktet var ukjent for forskeren. Det kvalitative forskningsintervjuet skal være åpent, ikke standardisert (Marshall & Rossmann, 1989).

#### 3.1.1 Valg av forskningsdesign

Undersøkelsen vil skje i egen organisasjon, og det vil av den grunn foreligge en viss kjennskap til organisasjonen. Fire av respondentene var godt kjent for forsker. Det var en fordel å kjenne respondenten, da det allerede da forelå en fortrolighet og trygghet/tillit mellom forsker og respondent. Allikevel var det viktig med en bevisstgjøring, at det var en balansegang mellom tilliten de ga meg som forsker, og anonymiseringen av respondentene i undersøkelsen. Monica Dalland 2000 mener anonymitet i forskningsarbeidet er helt nødvendig. Jeg var meg bevisst at deres beskrivelser av virkelighet, ble fortolket av meg. Utfordringen var hvilke forskningsdesign og datainnsamlingsmetode som best kunne gi svar på forskningsspørsmålet. Jeg ønsket informasjon og data om en mulig sammenheng mellom sosialisering av førstegangsledere i Sykehuset Østfold, og frivillig turnover blant førstegangsledere i Sykehuset Østfold.

Forskningsdesignet skal være en overordnet plan for hvordan undersøkelsen skal gjennomføres. Spørsmålene Jacobsen ønsker at vi skal stille oss er følgende: ”Er det undersøkelsesopplegget vi velger, egnet til å belyse den problemstillingen vi ønsker å undersøke?” og ”Kan det undersøkelsesopplegget vi har valgt, påvirke de resultatene vi vil komme fram til?” (Jacobsen 2005: 87)? Dette handler om påliteligheten (reliabiliteten) til selve undersøkelsen. Jacobsen klassifiserer undersøkelsesopplegget etter to dimensjoner:

Ekstensiv design undersøker mange enheter i bredden. Når en forsker går ekstensivt til verks ønsker forskeren å få vite noe om hvordan et fenomen opptrer i ulike kontekster. Ved eksempelvis å se på fenomenet frivillig turnover blant førstegangsledere og sammenligne fenomenet ved flere forskjellige sykehus, går forskeren ekstensivt til verks. Ved å ta i bruk dette designet hvor man undersøker mange enheter/sykehus kan forskeren få en mer presis beskrivelse av sammenhengen og omfanget av turnover blant førstegangsledere på tvers av ulike kontekster. Ekstensiv design øker mulighetene for å generalisere funnene og problemstillingen er ofte bred (Jacobsen, 2005). I mitt undersøkelsesopplegg ønsker jeg å forske på førstegangslederen som velger å forlate sin lederstilling frivillig i Sykehuset Østfold, og om dette valget kan ses i sammenheng med organisasjonens sosialisering av førstegangsledere. Ingen generalisering i forhold til andre sykehus, men samme sykehus/kontekst. Det vil av den grunn ikke bli riktig å bruke ekstensiv design for mitt forskningsspørsmål.

Intensive undersøkelsesopplegg, forklarer Jacobsen, er relatert til ønsket vi har til hvordan vi vil tilnærme oss det fenomenet vi ønsker å studere. Hvor mange undersøkelsesenheter vi ønsker å uttale oss om, sier noe om dybden i undersøkelsen. Et undersøkelsesopplegg som både tar for seg dybde og bredde, ville vel vært det ideelle, men på grunn av ressursmessige hensyn (tid, penger osv), kan dette bli noe vanskelig. Ethvert forskningsopplegg vil måtte representere en avveining mellom det som er ideelt, og det som er praktisk gjennomførbart (Halvorsen, 2002). Det intensive opplegget kjennetegnes ved at man går i dybden med få respondenter i undersøkelsen. Et eksempel på et slikt opplegg kan være at man undersøker noen førstegangsledere som frivillig har valgt å si opp sin stilling som leder, og hvor alle nyanser og detaljer om hvorfor vedkommende valgte å slutte, skal frem. Så mange variabler som mulig (Jacobsen, 2005). Problemstillingen min søker å se sammenhengen mellom sosialisering av førstegangsledere i sykehuset Østfold

og frivillig turnover. Det var ønskelig med få respondenter i undersøkelsen. Allikevel vil ikke et rent intensiv design være aktuelt, da det søkes sammenheng mellom organisasjonens sosialisering av førstegangsledere og frivillig turnover. Alle nyanser og detaljer om andre årsaker til turnover, eksempelvis, lønn, muligheter for avansement, for tøff turnus osv, av hvorfor vedkommende valgte å slutte, vil være av mindre interesse for forskningsspørsmålet. En konsekvens av dette valget, kan være at viktig informasjon om hvorfor vedkommende valgte å slutte, faller bort. Det kan få konsekvenser for avhandlingenes resultat.

Innenfor intensiv design kan vi videre ifølge Jacobsen tenke oss to ulike typer: Case – studier og små -N- studier (Jacobsen, 2005). Små – N-studier innebærer at det velges ut kun et fåtall enheter (ofte ikke flere enn 5-10) og hvor fokuset er rettet mot et spesifikt fenomen, og at dette fenomenet kan belyses fra flere ulike ståsteder. Dette er uaktuelt da det ikke vil være spesifikke enheter i undersøkelsen, men enkelt individer i samme organisasjon. Det er heller ikke ønskelig at ” frivillig turnover” skal belyses fra flere ulike ståsteder, men kun ut i fra førstegangslederen sitt ståsted.

Case – studier setter fokuset på en spesiell enhet. Den vanligste typen absolutte enheter er enkeltindivider. Felles for alle case - studier er at studieobjektet er avgrenset i tid og rom. En illustrasjon: Undersøkelsen ønsker å se om det finnes en sammenheng mellom organisasjonens sosialisering av førstegangsledere, og frivillig turnover. Jeg er interessert i å se samspillet mellom individet (førstegangslederen) som slutter og en spesiell kontekst – organisasjonens sosialisering av førstegangsledere. Ut i fra dette resonnementet kan valget av undersøkelsesdesign falle på en intensiv case.

Det stilles spesielle krav til måten undersøkelsen bør designes på. For å få frem empirien om førstegangslederens forståelse og forventninger til lederrollen og organisasjonens sosialisering av ledere, finnes det i følge Jacobsen 2005 ulike design som har til hensikt å gjøre dette. Tidsseriestudier har til hensikt å trekke ut et utvalg fra den samme populasjonen på ulike tidspunkter. Ved bruk av dette design kan man trekke ut førstegangsledere som frivillig har valgt å slutte på ulike sykehus og på ulike tidspunkter. Studiet ville gitt data om endring i tilstand over tid i en gruppe. Dette anses ikke som ønskelig, da forskningsspørsmålet ikke ønsker å se førstegangslederne på ulike tidspunkter. Ved bruk av det som Jacobsen 2005 kaller kohortstudier kan det velges to grupper

førstegangsledere som har valgt å forlate lederstillingen ved ulike sykehus og studere dem over tid. Designet vil kunne gi informasjon om endringer på gruppenivå. Da det er ønskelig å få frem det individuelle perspektivet i avhandlingen, velges kohortstudier bort.

En undersøkelsesdesign som derimot kan være egnet til å besvare forskningsspørsmålet vil være tverrsnittstudier (Jacobsen, 2005). Tverrsnittundersøkelser er kanskje den aller vanligste formen for undersøkelse. Hvorfor den er egnet til å beskrive mitt forskningsspørsmål, er fordi den gir et bilde av en situasjon på et gitt tidspunkt. Førstegangslederne har valgt å slutte, og det finnes årsaker til dette. Ut i fra dette resonnementet faller valget på tverrsnittstudier.

Forklarende design kontra beskrivende design. Forklaring krever noe mer enn beskrivelse, selv om beskrivelse er nødvendig før vi kan forklare. I tillegg krever forklarende design at vi observerer endringen over tid (Jacobsen, 2005). I undersøkelsen er det valgt bort tidsserie-, kohort- og panelstudie som gir muligheter for målinger over tid. Derfor faller valget på et beskrivende design.

### 3.2 Datainnsamlingsmetode

Valget av undersøkelsesmetode er et valg som jeg må foreta når det er bestemt at data skal samles inn. Metoden kan forstås som et slags hjelpemiddel til å forstå den virkelige verden. Overgangen fra teori til empiri er en kritisk fase i undersøkelsen. Et hovedskille i følge Halvorsen 2002 går mellom kvantitative og kvalitative data, det vil si om informasjonen skal uttrykkes i tall eller i tekst (Halvorsen, 2002). I undersøkelsen er det ønskelig med data om personer og situasjoner, samt søke å forstå atferd slik de oppfattes av førstegangslederne, som er gjenstand for undersøkelsen. I tilknytning til observasjonsstudier og innholdsanalyser kan begge datatypene brukes (Grønmo, 2004)

Kildetype	Kvalitative data	Kvantitative data
Aktør	Deltagende observasjon	Strukturert observasjon
Respondent	Uformell	Strukturert



	intervjuing	utspørring
Dokument	Kvalitativ innholdsanalyse	Kvantitative innholdsanalyse

Figur 7.3. Typiske undersøkelsesopplegg for bruk av kvalitative og kvantitative data basert på ulike typer av kilder (Grønmo 2004:125).

Hvordan komme fra et abstrakt teoretisk plan der en kan gå ut og gjøre konkrete målinger? I kvantitativ metode er det en forutsetning at en får presise og målbare uttrykk for den problemstillingen en ønsker å drøfte (Holme/Solvang, 1986). De mest vanlige kvantitative metodene for innhenting av verbale utsagn er ulike former for utspørringsteknikker. Ved eksempelvis bruk av et spørreskjema blir respondenten direkte spurt av intervjueren ansikt til ansikt. Det forutsetter at problemstillingen er svært presis og gjennomarbeidet. Fordelene ved denne metoden vil være at informasjonsmengden reduseres til akkurat det jeg måtte være interessert i, samt at jeg kan stille de samme spørsmålene til et stort antall mennesker. Utfordringen vil være at jeg "låser" meg fordi spørsmålene må presenteres systematisk, samt at rekkefølgen på spørsmålene er fastlagt (Halvorsen, 2002). Min problemstilling hvor jeg søker å finne en sammenheng mellom førstegangslederen som velger å forlate sin lederstilling, og sosialiseringen av førstegangsledere, finner jeg ikke kvantitativ metode aktuell. Problemstillingen krever, mener jeg, at respondenten selv fører ordet og intervjueren styrer samtalen så lite som mulig. Jeg er interessert i noe som er av privat karakter og som jeg ikke har mulighet til å observere selv. En kvalitativ metode med utgangspunkt i semi strukturert intervju, kan være aktuelt, da dette gir rom for både faste spørsmål og noen spørsmål som er tilpasset det enkelte intervjuobjekt (Halvorsen, 2002).

I tillegg til datainnsamlingsmetode må jeg ta stilling til tilnæringsmetode i undersøkelsesopplegget. Valget står mellom den induktiv - og hypotetisk – deduktiv tilnæringsmetoden. Tilhengerne av den deduktive tilnærmingen hevder at den beste fremgangsmåten for å fremskaffe data om virkeligheten er å gå fra teori til empiri. Metoden innebærer at jeg, etter å ha skapt forventninger til respondentene, går ut og undersøker om virkeligheten stemmer med det en først antok. Det motsatte vil skje ved en induktiv tilnærming hvor forskeren vil gå ut med et åpent sinn og samle inn data som deretter benyttes til å danne teorien – altså fra empiri til teori (Kvale, 1997). Begge metodene er kritisert. Den deduktive fordi kritikerne mente at tilnærmingen ga svært

begrenset informasjon, den induktive fordi kritikerne mente at det ville være umulig og faktisk naivt å tro at en forsker kunne gå ut i det virkelige liv med et helt åpent sinn (Kvale 1997). Jacobsen (2005) skriver at det er mer vanlig å snakke om mer eller mindre åpne tilnærminger, i stedet for å snakke om et rent skille mellom induktive og deduktive tilnærminger. Jeg ønsker å se på holdbarheten av bestemte teorier innenfor turnover forskningen og er klar på hva som er ønskelig og meningsfylt å innhente informasjon om (teori – empiri). Valget har av den grunn falt på en hypotetisk – deduktiv tilnæringsmetode gjennom et semi – strukturert intervju.

### 3.2.1 Utvelgelse av respondenter og intervjuguide

Studiets formål er å finne ut om det er en sammenheng mellom organisasjonens sosialisering av førstegangsledere og frivillig turnover blant førstegangsledere i Sykehuset Østfold.

Våren 2010 forelå det en tillatelse fra administrerende direktør Just Ebbesen til å forske i egen organisasjon (vedlegg 1). Det ble tatt kontakt med forhandlingssjefen i Sykehuset Østfold. Forhandlingssjefen var svært positiv til å hjelpe og sendte via sin sekretær, en liten oversikt per mail, over ledere som hadde sluttet i sykehuset Østfold i tidsrommet 2008 – 2009. I denne oversikten ble det oppgitt navn, aldersgruppe på samtlige, når de hadde sluttet og hvem som fortsatt jobbet i sykehuset Østfold. Det ble også oppgitt i hvilken seksjon de hadde vært seksjonsledere, men oversikten ga ingen klare svar på hvem som hadde vært ledere for aller første gang, eller hvor lenge de hadde sittet i lederrollen. En søknad til NSD ble sendt den 21.09.10. Tilbakemeldingen forelå knapt en uke senere, hvor de hadde vurdert søknaden dit hen, at det ikke medførte meldeplikt eller konsesjonsplikt (vedlegg 2).

Etter en avklaring med min veileder ved Høyskolen i Østfold, ble vi enige om at et introduksjonsskriv, samt en telefonoppringning, ville være på sin plass for å kartlegge hvem som ville være aktuelle respondenter. Intervjuguiden ble ikke sendt ut til respondentene i forkant, da forsker ikke ønsket å gi respondentene muligheten til å forberede seg på spørsmålene. Undertegnende ble noe overrasket ved telefonoppringningene hvor ledere som frivillig hadde valgt å forlate sin lederstilling i løpet av perioden 2008 - 2009, ikke ønsket å ”rippe” opp i noe av ubehaget ved selve

lederrollen og om årsaken/årsakene til hvorfor de hadde valgt å slutte. Overraskende var det fordi forventingen til et intervju med ledere som selv hadde valgt å si opp sin stilling, ikke skulle oppleves emosjonelt belastende. Å slutte var noe de selv hadde valgt. I følge Haaland og Dale rapporterer mange ledere om både psykiske og fysiske stresssymptomer, men mange ledere lærer seg også å sette pris på lederrollen. Allikevel var det fire personer som ikke ønsket av ulike grunner å delta på intervjuet. To av dem sa de kjente direkte ubehag ved bare å snakke om det som hadde skjedd. Den ene av dem hadde opplevd lederrollen såpass traumatisk at hun hadde vurdert å ta sitt eget liv. Hun ringte derfor opp noen dager senere og beklaget at hun i utgangspunktet hadde vurdert å delta i undersøkelsen. Hun takket for at noen ønsket å sette et søkelys på førstegangsledelse og turnover, men hadde vurdert det dit hen at det ble for emosjonelt og belastende for henne og prate om dette.

Parallelt med dette tok jeg kontakt med min tidligere mentor ved sykehuset Østfold som ga meg gode innspill i forhold til utarbeidelsen av en intervjuguide. Under prosessen med å utarbeide en intervjuguide, var det viktig å lage spørsmålene så tydelig som mulig. Det ble derifra gjennomført en pilot, hvor intervjuet ble gjennomført med en annen lederkollega. Dette intervjuet ble observert av en tredje lederkollega. Observatøren mente jeg hadde en noe negativ innfallsvinkel på mine spørsmål. Hun mente mine spørsmål kun innhentet de negative opplevelsene ved å være førstegangsleder. Justeringer i forhold til intervjuguide ble da utført. Det kom også inn svært gode innspill fra min veileder underveis i denne prosessen med utarbeidelse av intervjuguide. Det ble kun utarbeidet en intervjuguide. Denne intervjuguiden skulle innhente data som var tydelige og presise, slik at det var mulig å analysere disse dataene i etterkant.

Følgende to temaer med undertemaer ble valgt for å kaste lys over problemstillingen

#### 1. Førstegangslederen:

- a. Hvordan var det å bli leder for aller første gang? Kan du beskrive opplevelsen?  
(Respondentene skulle tenke seg en skala fra 1 til 10 hvor 10 var på topp for å forklare følelsen/opplevelsen)
- b. Hvordan var det å gå fra en trygg jobb med god opplevelse av å mestre arbeidsoppgavene og faget, mot en mer usikker lederrolle?
- c. Hvordan overleverte organisasjonen lederrollen til deg?  
Hva ble gitt av informasjon under ansettelsesprosessen/intervjuet.

d. Hadde du noen form for opplæring/kurs/mentor før du startet i lederrollen evt. den første tiden etter oppstart?

## 2. Turnover

a. Når begynte du første gang å tenke at dette ikke var noe for deg?

b. Hvilke forventninger hadde du til lederrollen?

c. Kjente du tilhørighet til avdelingen du var leder for?

(underordnet, sideordnet, overordnet)

d. Hva synes du skulle ha vært gjort annerledes hvis du skulle ha fortsatt som leder?

e. Hva anser du som hovedgrunnen til at du valgte å slutte?

Det var avgjørende for problemstillingen å intervjuer førstegangsledere som hadde sluttet i sine lederstillinger frivillig. Av de seks respondentene som jeg intervjuet, hadde fire av dem valgt å gå tilbake til sine fagområder som vanlig ”menig”. To av respondentene valgte senere en annen type lederstilling. Fem respondenter arbeidet fortsatt i Sykehuset Østfold, for en respondent falt valget på et privat firma.

Turnover analyser som søker etter årsaker til frivillig turnover har mange ulike inntak, men essensen i disse retter seg mot tre grupper av ansatte: De som blir ansatt (ny rekrutterte), de som allerede er ansatt, og de som har sluttet. Utvelgelsen av respondenter har falt på den siste gruppen: De som har vært ansatt og som selv har valgt å slutte.

### 3.2.2 Gjennomføringen av intervjuene

Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt. Under intervjuet var det mulig å fornemme hvilke følelser respondenten hadde i forhold til de ulike spørsmålene som ble stilt. Flere av dem beskrev også følelsen de hadde til meg under intervjuet. To av respondentene sa at det var rart at ubehaget for enkelte situasjoner, var like ubehaglig nå – så lenge etter. De kjente de ble varme bare av å snakke om det. Det ble stilt oppfølgende spørsmål med en annen innfallsvinkel, hvis respondenten følte seg beklemt eller ikke ønsket å snakke om problemstillingen. Det ble viktig å være ydmyk i forhold til muligheter for å trekke feil slutninger eller feiltolke språket. Respondentene fikk selv velge lokalisasjonen for intervjuet. Tre av intervjuene ble foretatt på mitt kontor. Et intervju foregikk hjemme hos respondent. Dette ble avtalt på forhånd, og var ønskelig fra respondentens side. To intervjuer ble foretatt på de respektives kontor.

Innledningsvis ble problemstillingen presentert. I introduksjonsbrevet som ble sendt per mail, ble det gitt svært begrenset informasjon om undersøkelsen. I introduksjonsbrevet fikk de en kort presentasjon av undersøkelsen, samt hensikten med den. Hensikten skulle ikke være skjult for respondent. Videre fikk de liten informasjon om målet med intervjuene, samt litt informasjon om intervjuguiden som ville bli benyttet under selve intervjuet. De ble gjort oppmerksom på at båndopptaker ville bli brukt under intervjuet, slik at intervjuet skulle sikre mest mulig gjengivelse av samtalen. Dette for at forsker skulle kunne konsentrere som om respondenten. Nedskrivning av kommentarer der dette var hensiktsmessig, ble utført under intervjuet. Innledningsvis i intervjuet ble respondentene informert om at det ville bli sendt en kopi per mail av samtalen ei uke etter opptaket. Dette for at respondenten skulle gjennomlese og redigere innholdet av samtalen. Utgangspunktet for dette var å redusere faren for feiltolkning av svarene. Tidsrammen på intervjuet ble avklart på forhånd, da flere av respondentene hadde mye å gjøre. Tidsrammen ble satt til 45-60 min. Ingen av respondentene ga tilbakemeldinger på at de følte seg ubekvem med båndopptaker. Forsker ga imidlertid klare signaler om at hun var usikker på om båndopptakeren faktisk tok opp det hele. Dette gjenspeilet intervjuet da dette måtte sjekkes flere ganger under intervjuet. Samtlige intervjuer ble gjennomført i månedene oktober – desember 2010.

Avslutningsvis uttrykte jeg takknemlighet for at respondenten stilte opp på intervjuet og at deres bidrag var svært viktig for gjennomføringen av arbeidet. De ble lovet en PDF – fil av undersøkelsen etter vel overstått eksamen.

Det var et omfattende arbeid med å skrive korrekt ned alt som var sagt under intervjuet, men en klar fordel i etterkant både gjennom presentasjonen av respondentene og presentasjonen av data, samt diskusjonen og analyse av dataene.

### 3.2.3 Validitet og reliabilitet i kvalitativ forskning

I hvilken grad resultatene av en studie er gyldige representeres gjennom validiteten i kvalitativ forskning og synliggjøres best gjennom en saklig og pålitelig metode for innsamlingen av datamateriale og analyse av disse dataene. Målet for validiteten i forskningen er å unngå feilkilder. Utfordringen ligger i at en skal gå fra en teoretisk

problemstilling til å innhente empiriske data som har relevans for forskningsspørsmålet. Når det er samsvar mellom teoriplan og empiriplan, kalles dette innholdsmessig validitet. Under utarbeidelsen av intervjuguiden, var det viktig å forme spørsmålene slik at det ville få frem indikatorer som kunne være med på å synliggjøre variabler som var beslektede.

Reliabiliteten derimot bygger på hvilken grad studien kan etterprøves. I følge Monica Dalen kan følgende punkter styrke reliabiliteten i undersøkelsen. Det å ha kjennskap til forskeren er viktig, Videre hvilke informanter som inngår i undersøkelsen. Hvilken sosial setting som foreligger, samt hvilke metoder for innsamling og analyse av data som er benyttet. Det er viktig å skille mellom konkrete beskrivelser som informantene selv beskriver og forskeren som videre tolker disse. Ved gjengivelse bruk eksempelvis båndopptaker. Til sist men ikke minst mener hun at forskeren må ”ta på seg forskerens briller” (Dalen, 2004).

Innledningsvis foran intervjuene, ble det forsikret at undersøkelsen ville følge forskningsetiske retningslinjer. Dette innebærer at den enkelte blir sikret full anonymitet, og at mål og metode følger allment aksepterte verdi syn.

Ettersom jeg gjør en kvalitativ studie er det mange etiske aspekt og ta hensyn til, siden jeg har benyttet informasjon fra privatpersoner. Mine respondenter har derfor blitt navngitt med navn som ikke lar seg identifisere med den virkelige personen. Et annet etisk aspekt som jeg mener er viktig og som jeg søker å overholde, er bruk av sekundærreferanser og eventuelt tertiærreferanser. Jeg søker å yte rettferdighet når jeg henviser til kilder.

En undersøkelse skal være en metode til å smale inn empiri. Uansett hva slags empiri det dreier seg om, bør det i følge Jacobsen (2005) tilfredsstillende validiteten og reliabiliteten. Jeg mener resultatene i denne undersøkelsen kan kontrolleres og etterprøves. Intervjuene er skrevet direkte fra båndopptaker. Svarene og uttalelsene til hver respondent kommer klart frem her. Metoden som er benyttet, mener jeg leder til at problemstillingen blir besvart.

### 3.2.4 Metode kritikk

Det stilles visse krav til vitenskapelige forskningsopplegg.

Jeg valgte det semi - strukturert intervju, da det var relevant for problemstillingen. Valget på førstegangsledere er ikke vilkårlig, Det er førstegangsledere ved Sykehuset Østfold. Ved å velge respondenter fra andre sykehus hvor sosialiseringen av førstegangsledere kanskje hadde vært mer forankret i ledelsen, ville resultatet blitt annerledes og jeg hadde fått et annet utvalg. Jeg valgte imidlertid å foreta et strategisk utvalg av førstegangsledere på seksjonsledernivå i sykehuset Østfold, og fikk av den grunn minst mulig variasjon blant respondentene. En annet forhold jeg var klar over når jeg valgte å innhente informasjon ansikt til ansikt med respondenten, er at jeg som intervjuer kan påvirke respondenten og de svar hun gir på ulike måter. For eksempel kan respondenten være tilbøyelig til å svare det hun tror jeg vil hun skal svare. Hun vet jeg er førstegangsleder og synes kanskje av den grunn det kan være vanskelig å si noe som er negativt ved førstegangsledelse. Et annet aspekt ved intervjuerens påvirkningskraft, kan være variasjon i hvor mye tid jeg gir respondenten til å tenke seg om når vedkommende skal svare. Eller det kan variere hvor dypt de det enkelte spørsmål gikk, med hver enkelt respondent.

Litteraturen beskriver at den ideelle forskerrollen er den der det er klart skille mellom forsker og respondent (Jacobsen, 2005). Målet er at ikke forskningsresultatet skal være påvirket av hvem som utfører forskningen. Dette idealet er kritisert av andre som hevder at man ikke kommer utenom den effekten at forsker påvirker resultatet fordi det alltid vil innebære en kontakt mellom forsker og respondent.

Utgangspunktet for undersøkelsen var en profesjonell relasjon mellom forsker og respondent. Jeg ønsket å fremstå som forsker og ikke som leder. Dette ble vanskelig gjort ved at jeg hadde god kjennskap til fire av de seks respondentene. Som forsker i egen organisasjon var det mange utfordringer knyttet til dette med at forsker og respondent hadde kjennskap til hverandre. Allikevel søker jeg å se fordelene ved at tillit ble skapt på bakgrunn av at forsker/respondent hadde felles forankring i virkeligheten.

På grunn av dette frafallet av de som faktisk satt med direkte ubehagelige minner fra det å være leder for aller første gang, var jeg redd det ville bli et positivt skjevt utvalg av respondenter. Utvalget ble positivt skjevt, slev om flere av de respondentene som ble intervjuet, satt med mange negative erfaringer i forbindelse med det å være leder for første gang. Frafallet av henne som gikk med selvmordstanker, ville ytterligere ha forsterket

undersøkelsen. Et annet naturlig frafall kom også klart fram, da flere av lederne jeg tok kontakt med, ikke var førstegangsledere.

Jeg ble stående igjen med et fåtall av respondenter fra perioden 2008/2009, og måtte derfor utvide mitt søk etter respondenter til også å gjelde perioder lengre bak i tid. Jeg endte opp med seks respondenter. Overraskende var det også å finne ut at Sykehuset Østfold ikke hadde den fulle oversikten over hvem som faktisk hadde sluttet som ledere i de aktuelle periodene. De hadde heller ingen oversikt over om det var første gang de faktisk var ledere og hvorfor de hadde valgt å slutte. Mange organisasjoner har begynt å anvende avslutningsintervjuer for å kartlegge årsaker til frivillig turnover (Brorson 2008,). Praksisen ved å identifisere årsaker til frivillig turnover, kan føre til mye læring i organisasjonen. Fra et ledelsesperspektiv er det viktig å ha kjennskap til turnover tallene (Kennedy 1996). Sykehuset Østfold har et skjema for sluttsamtaler, men anvendelsen gjennom å bruke dem, praktiseres i mindre grad, i følge andre ledere i sykehuset jeg har vært i kontakt med.



## 4.0 Presentasjon av respondenter

I avsnittet som handlet om design og metode valgte jeg å ta utgangspunkt i en beskrivende design da forskningsspørsmålet retter oppmerksomheten på hvorfor førstegangsledere frivillig velger å forlate sin stilling som leder og om dette kan settes i relasjon til sosialiseringen førstegangslederen fikk inn i lederrollen. Før det er mulig å forklare om det i det hele tatt finnes en sammenheng, må det gjennomføres en kartlegging av opplevelsene til respondentene gjennom bruk av semi – strukturert intervju. Tilnærmingen vil være hypotetisk – deduktiv, designet vil være intensiv med tverrsnittstudie.

I respondentgruppen var det 2 menn og 4 kvinner. Jeg valgte å omtale alle respondentene som hunkjønn og ga dem fiktive navn. Dette for å bevare anonymiteten. Den yngste respondenten var 28 år. Den eldste var 52 år. Spriket på kontrollspennet var stort for førstegangslederne og varierte mellom 10 – 70 medarbeidere. Respondenten med kontroll spenn på 10 medarbeidere, hadde i tillegg en mengde norske og svenske tilkallingsvakter som hun hadde ansvaret for, i forhold til opplæring og sosialisering. Tilkallingsvakter som måtte opplæres og sosialiseres inn i avdelingen, var også tilfelle for de andre respondentene.

Respondent 1 (Trine) var leder i 5 år for ca. 55 ansatte. Hun hadde aldri vært leder tidligere. Trine ble sett av ledelsen fordi hun var god til å organisere. Hun var også den eneste som ble forespurt til stillingen. Ansettelsen bar preg av at den skulle gå fort. Avdelingen som skulle ledes hadde i forkant av ansettelsen vært igjennom en stor omorganisering hvor to seksjoner med to ulike kulturer, ble slått sammen til en. Denne sammenslåingen var uønsket, sett fra de ansattes side. I etterkant av denne sammenslåingen ble Trine leder og skulle på en måte ”rydde opp” i dette. Trine måtte sammen med de ansatte i avdelingen, gjennom en nedskjæringsprosess. Dette innebar at hun måtte velge hvem av de ansatte som måtte forlate sine stillinger og hvem som skulle få bli værende i avdelingen. I denne prosessen fikk hun svært liten hjelp fra sine overordnede. Samtidig med denne prosessen skulle også avdelingen driftes med tanke på personell og inntak av pasienter. Hun skulle tenke og gjennomføre god økonomiforvaltning. I tillegg til å måtte gjøre alt selv – måtte hun finne ut av alt selv. Ingen opplæring. Den gode opplevelsen av lederskapet kom først da alt kom på plass med mange færre ansatte. Det ble en avdeling med lite fravær. Men ”Eva” var ikke lenge i paradiset. Nye endringer startet med nye

nedbrytninger. Det ble vanskelig å motivere seg på nytt. Det krevde helkontinuerlig tankegang. Det hele toppet seg da en annen leder hun skulle samarbeide med, hadde en relasjon til en annen i seksjonen. Det ble for vanskelig å forholde seg til denne inhabiliteten. Dette ga hun uttrykk for da hun sa opp sin stilling som seksjonsleder.

Respondent 2 (Camilla) var leder i 5 år og hadde et kontrollspenn på 8 - 10 faste ansatte, samt en mengde tilkallingsvakter som hun hadde ansvaret for. Camilla ble spurt om hun ville bli leder på bakgrunn av at hun hadde vært en svært god problemløser, når det gjaldt det tekniske i avdelingen. Camilla var konstituert i noe tid, før stillingen som seksjonsleder ble fast. Flere av dem som hun skulle lede, hadde tidligere vært ledere med ganske lang erfaring på området. Det ble ingen enkel start. Samtidig var avdelingen dårlig bemannet. Hun opplevde at hun som seksjonsleder måtte arbeide som turnusarbeider, i tillegg til alle lederoppgavene. Det ble en tøff periode. Hun hadde ingen lederutdanning i bunnen, og sier selv hun hele sitt liv har slitt med dårlig selvfølelse. Camilla fikk ingen opplæring, men tok etter hvert selv initiativet til et brevkurs i administrasjon og ledelse. Hun hadde god kontakt med sin overordnede, men fordi hennes overordnede satt i andre lokaler, ble det stort sett kontakt via telefon. En kontakt som seksjonslederen selv opprettholdt. Så kom nedleggelsesprosessen. Den var tøff for seksjonslederen. Eierforholdet til avdelingen var stor. Hun hadde jobbet så hardt for å bygge opp en god avdeling, og så kom noen som satt lengre unna og rev det hele ned. Hennes jobb ble å forklare til medarbeiderne hva endringen gikk ut på og hva som skulle skje, samt ta imot all frustrasjon og sinne hos de ansatte. Det falt henne tungt for brystet. Tilslutt ble hun sykemeldt. Hun orket rett og slett ikke å være med på selve nedleggelsen. Hun hadde tidlig vurdert sin rolle som leder og ønske om å slutte. Men det var ingen som kunne overta. Derfor hadde hun fortsatt i stillingen, til tross for sitt ønske om å slutte.

Respondent 3 (Heidi) var leder i 4 år og hadde et kontrollspenn på ca. 70 ansatte da hun tiltrådte som seksjonsleder. Da Heidi sluttet var det tett opp mot 100 ansatte. Hun visste ingenting om avdelingen i forkant, og opplevde den som fullstendig kaotisk. Hun hadde ikke vært leder tidligere og søkte med friskt mot lederjobben. Hun kom fra en avdeling som var litt skjermet, til en avdeling med utrolig mange samarbeidspartnere, og en helt annen måte å arbeide og strukturere seg på. Hun fikk ikke mye informasjon i forkant av lederjobben, og hadde ikke spørsmålene som skulle til for å innhente rett kunnskap. Det fantes ingen opplæring som realitetsorienterte henne inn i stillingen. Ingen mentor. Hun

fikk god støtte av sin assistent og nærmeste overordnede, men derifra veien til å mestre å være leder med kontroll – opplevdes veldig lang. Hvis opplæringstiden hadde blitt lagt til grunn, ønsket hun en lengre opplæringstid, slik at hun hadde følt seg tryggere med alt ansvaret. Det hadde vært fint med tydeligere føringer fra ledelsen. Lederskapet besto av mange faktorer og var ganske komplekst. Hun opplevde at forholdene ikke lå til rette for å gjøre en god jobb. Opplevelsen av utilstrekkelighet var nok den viktigste årsaken til at hun gikk til det punktet og ble perminert fra stillingen som leder. Hun kom aldri tilbake i den stillingen igjen.

Respondent 4 (Liv) var leder i 2 år, men hadde ikke den største utøvelsen av lederskapet. Hun hadde et kontrollspenn på 14 - 16 ansatte. Hun hadde delt personalansvar med sin overordnede, og fikk god støtte av henne. De snakket sammen flere ganger om dagen, både om personalet og det faglige. De satt også i samme lokale. Hun var leder, men sier selv hun kanskje hadde større fagidentitet og ble brukt mye i faget i avdelingen. Seksjonsleder - stillingen var nyopprettet når hun begynte i den, og i starten ble det mange ”ad hoc” løsninger. Stillingen så litt annerledes ut på papiret enn i virkeligheten. Hun hadde ingen ledererfaring eller kompetanse i forhold til denne jobben. Hun måtte ta seg til mye selv. Men hun opplevde hun fikk god opplæring til de administrative oppgavene av sin avdelingssjef. Det var alltid Liv som tok kontakt og ønsket kunnskap, men opplevde alltid de andre svært imøtekommende. Hun var nyutdannet to år tidligere, da hun begynte i sykehuset, og den gang var arbeidsmarkedet ganske trangt. Etter to år søkte hun seg bort fra sykehuset, fordi hun var redd for å bli ”akterutseilt”. Da hadde arbeidsmarkedet endret seg og det var fristende å søke stillinger med høyere lønn og større utfordringer. Hun er ikke fraværende med tanken på å bli leder igjen, på et senere tidspunkt, ved Sykehuset Østfold..

Respondent 5 (Lene) var leder i 2 år. Lene var leder for en stor avdeling på hele 70 ansatte, samt en del tilkallingsvikarer. Hun ble ansatt først som konstituert, og i den perioden ble noen av lederoppgavene utført av andre enn henne. Da stillingen ble utlyst, gjorde hun det godt på intervjuet og ble ansatt fast som leder. Den tidligere lederen som hadde innehatt stillingen før henne, og som i mellomtiden hadde tatt lederutdanning, trodde hun skulle få gjeninntre i denne stillingen etter endt utdanning. Når så ikke skjedde, skapte dette ingen god atmosfære og ble nok grunnlaget for splittelse i avdelingen. Seksjonslederen opplevde lite støtte fra ansatte og det var en vond følelse. I tillegg innså hun med tiden at hun ikke

innehadde de rette kvalifikasjonene til å se spennet som leder. Hun fikk en opplevelse av utilstrekkelighet. Hun var ikke bestemt nok, og lot ting gå veldig inn på seg. Hun innså litt for sent sine egne begrensninger og kjørte seg selv helt ned. Hun hadde hele tiden god dialog med sine nærmeste ledere, men de så nok ikke hvor hardt hun strevde. De hadde nok med sitt og var glad for at driften gikk. Hun innser nå i etterkant, at hun ikke hadde de rette forutsetningene, for å stille de riktige spørsmålene. Forutsetningene for å kunne gjøre en god jobb var jo heller ikke til stede med et kontrollspenn på 70 – 100 ansatte. Etter frivillig valg om å slutte i jobben, ble hun sykemeldt i et år. Hun kom aldri tilbake til denne jobben. Fremdeles slipper ikke denne slitenheten. Den er der fortsatt flere år etter.

Respondent 6 (Nina) var leder i 4 år med et kontrollspenn på 10 – 15 ansatte. Hun kom svært brått inn i lederrollen. Hun hadde en overordnet som skulle gå av med pensjon og var overbevist om at ledelsen hadde en god plan for lederskifte. Men det hadde de ikke. Kun få uker før vedkommende som innehadde lederstillingen skulle gå av, ble Nina spurt om hun ville være leder. Ledelsen opplevde at Nina hadde de rette personlige egenskapene som de ønsket seg av en leder. Hun kunne snakke ordentlig med og til folk. Det hele skjedde så raskt at hun ikke visste hva hun skulle spørre om. Nina fikk noen praktiske gjennomganger, som for eksempel skrive under en faktura, men alt annet var usikkert og uvisst. Hun hadde forventet at de så behovet for å lære henne opp, vise henne til rette, korrigere henne hvis det var ting hun ikke gjorde riktig, men slik skjedde ikke, og det forundret henne. Hennes overordnede var svært hyggelig, og hun fikk alltid svar når hun ringte vedkommende, men de hadde få faste møter. Ledelsen hadde liten forståelse for den daglige driften. Avdelingen var helt avhengig av at hun bidro med det kliniske arbeidet i avdelingen. De administrative oppgavene var mange og det ble umulig for henne å følge opp dette. Tiden strakk ikke til. Budsjettet var strengt og hun kunne ikke leie inn ekstra personale, for å avlaste henne. Det ble svært utilfredsstillende. Det ble et misforhold mellom alle arbeidsoppgavene som ledelsen over henne ønsket utført, samt tilgjengelige ressurser. Opplevelsen av å bli sett, fikk hun først da hun ble sykemeldt fra lederstillingen. I tillegg opplevde Nina en konflikt med en medarbeider som hun selv var en del av. Nina var årsaken, fordi hun hadde fått lederstillingen.

## 5.0 ANALYSE OG DRØFTING

Hensikten med analyse og drøftingskapitlet er å drøfte hvordan resultatene besvarer forskningsspørsmålet i studien og vise hvordan resultatene forholder seg til tidligere forskning og aktuelle teorier. Hensikten med studien er å søke å besvare forskningsspørsmålet:

”Finnes det en sammenheng mellom organisasjonens sosialisering av førstegangsledere og frivillig turnover blant førstegangsledere i Sykehuset Østfold?”

Besvarelsen av forskningsspørsmålet vil jeg søke å gjøre gjennom to hovedtemaer og påfølgende undertemaer. Jeg ønsker å diskutere funnene i samme rekkefølge som disse er beskrevet i metodekapittelet. Videre vil jeg under hvert tema søke å besvare følgende spørsmål: Hva fant jeg som jeg forventet å finne og hvorfor? Hvordan samsvarer mine funn med det som er beskrevet tidligere, og hvordan forklarer jeg funn jeg ikke forventet å finne. Disse spørsmålene vil danne argumentasjonsgrunnlaget for konklusjonen.

Haaland & Dale (2005) beskriver hvordan førstegangsledere opplever den første tiden i lederrollen, og hvordan det er å bli leder for aller første gang. Jeg ønsket derfor å undersøke om deres teori hadde gyldighet i forhold til min undersøkelse og mine respondenter. Derfor stilte jeg mine respondenter spørsmålet – hvordan var det å bli leder for første gang - innledningsvis i intervjuet. De fortalte inngående på hver sin måte om hvordan de opplevde det å bli leder for første gang. Noen av dem uttrykte at opplevelsen var ”det rene helvete”, andre nyanserte bildet noe. Med unntak av en respondent var inntrykket at det var svært tøft. Den enkelte respondent fikk presentert en skala fra en til ti. En var på bunn i forhold til opplevelsen av lederrollen, ti var på topp. Skalaen ble presentert for respondentene, for lettere kunne gi et bilde av hvordan opplevelsen var.

### 5.1 Førstegangsleder

#### **Hvordan var det å bli leder for første gang?**

*Trine: Jeg kom til en helt annen verden enn jeg hadde forestilt meg og var fullstendig overlatt til meg selv. Jeg opplevde det nesten som å komme til det rene helvete!*

Trine var en medarbeider som gjorde inntrykk på ledelsen, fordi hun var flink til å organisere. Hun var den eneste som ble forespurt under ansettelsesprosessen, fordi ansettelsen skulle gå fort. Hun kunne fortelle at hennes opplevelse av å bli leder for første gang, var som å komme til det rene helvete. Ifølge Haaland og Dale (2005) er det å bli leder for første gang et fundamentalt karriereskifte, som for mange kommer som et resultat av tilfeldigheter mer enn bevisste valg, både fra medarbeideren selv og organisasjonen. Starten på veien mot å bli leder er derfor ofte lite gjennomtenkt både fra lederens og organisasjonens side. Dette dreier seg om mangelfull informasjon om stillingens innhold og krav, samt manglende kritisk vurdering av lederpotensialet til førstegangslederen. I Trines tilfelle virket det ikke som det var noe bevisst valg fra organisasjonens side i forhold til hvem som skulle ansettes i lederstillingen. Hun på sin side stilte få spørsmål fordi hun ikke visste hva hun skulle spørre om. Hun var flink til å organisere, og dette var sett fra ledelsen, men det å være flink til å organisere sier lite om egenskapene og kvalifikasjonene hennes i forhold til det å bli leder. I forhold til mine funn, så samsvarer dette med hva Haaland og Dale tidligere har presentert og beskrevet.

Camilla ble spurt om hun ville bli leder på bakgrunn av at hun hadde vært en svært god problemløser når det gjaldt det tekniske i avdelingen. Hun var en svært dyktig fagperson. Det var ikke så mange å velge mellom den gangen hun ble spurt om hun kunne bli leder. Avdelingen var underbemannet, og i følge ledelsen skulle hun fortsette å jobbe turnus som de andre, men i tillegg skulle hun ansettes som leder i samme avdeling. Det ble ingen enkel oppgave for Camilla. Hun opplevde det å bli leder svært tøft. I hennes avdeling var det også ansatte med tidligere lederkarriere. De var hennes venner før hun ble leder. Camilla beskriver disse årene som leder som det mørkeste kapittelet i hennes liv.

I følge Haaland og Dale (2005) vil den grunnleggende forandringen man vil oppleve fra å være en fagperson til å bli en leder, være at man i lederrollen ikke selv skal utføre arbeidet i avdelingen. En leders oppgaver handler om å få andre mennesker til å arbeide; man blir bidragsyter gjennom andre. Som leder skal man løsrive seg fra sin fagidentitet og utvikle en ny identitet som leder. Man skal ikke selv utføre de jobbene man mestret så godt. Med utgangspunkt i overnevnte svar fra Camilla, har nok en slik kombinert stilling skapt en vanskelig balansegang mellom de to stillingsdelenes motstridende hensyn. Det er både fordeler og ulemper med å ha en slik kombinert lederstilling og fagstilling. Kombinasjonen kan bygge tillit og respekt hos medarbeiderne, men kan også gi utfordringer i å utvikle og

holde fast ved lederidentiteten. Camilla opplevde det akkurat slik. Hun skulle lede en avdeling med medarbeidere som tidligere hadde vært ledere, men fikk aldri tid til å utvikle sitt lederskap. Det opplevdes derfor vanskelig for Camilla å holde fast ved lederidentiteten, som hun ikke fikk anledning til å utvikle. Overraskende var det også for Camilla å takle utfordringen med medarbeiderne. Flere av dem hadde tidligere vært ledere med ganske lang erfaring på området. De var svært sterke med klare meninger.. Dette bekrefter Haaland og Dale 2005 når de skriver om vanskelighetene førstegangsledere har til å takle relasjonsaspektet ved lederjobben. De sier videre at å lede mennesker byr på nye problemstillinger, spesielt hvis de medarbeiderne man skal lede er velutdannede med mye erfaring. Camilla forventet at hun skulle slite med å lære seg budsjett – og økonomistyring osv. Hun forventet at det var mange formelle sider ved lederrollen som kunne bli utfordrende, men det å lære seg å takle andre mennesker, det var det som ble vanskelig og slitsomt.

Videre skulle Camilla løsrive seg fra sin faglige identitet, der hun var den dyktigste blant likemenn. Hun skulle avlære sin fagrolle, sin gamle identitet, samtidig som hun skulle lære mye nytt om sin nye rolle som leder og skape sin nye identitet som leder. Dette ble ytterligere vanskeliggjort da avdelingen var helt avhengig av henne som bidragsyter. Hun måtte både forholde seg til de nye oppgavene som leder, og fikk ikke anledning til å fylle lederrollen, da hun også måtte jobbe som turnusarbeider. Det var noe overraskende at organisasjonen hadde ønske å kombinere disse to stillingene, da både det å være turnusarbeider og det å være leder, er to krevende og forskjellige roller. Camilla ble syk, både mentalt og fysisk. Haaland & Dale (2005), mener det i norsk sammenheng ikke har vært rettet oppmerksomhet på førstegangsledere tidligere, og at denne boken det blir referert til, håper å skape en langt større forståelse av problematikken. Dette samsvarer med erfaringene mine respondenter gjorde som førstegangsledere. Forståelsen organisasjonen hadde til det å være leder for første gang, opplevdes av respondentene som et ikke tema. Det var viktigere å fylle lederrollen, uansett kvaliteter og egenskaper

I følge Heidi var det å bli leder for aller første gang fullstendig kaos. Hun ante ingenting om det å være leder, og det var for mange mangler i hodet hennes som vanskeliggjorde forståelsen av alle de nye arbeidsoppgavene hun fikk som leder. Hun mestret noe, men satt igjen med en følelse at hun hadde så utrolig mye å lære.

*Heidi: Det å bli leder for første gang opplevdes fullstendig kaotisk. Jeg ante ingenting. Jeg hadde ikke turt hvis jeg visste hva jeg gikk til. Den gangen gikk jeg fra en helt annen jobb og med friskt mot søkte jeg stillingen og fikk den. Det var mange mangler i hodet mitt i forhold til å forstå alle arbeidsoppgavene. Jeg mestret noe, men hadde så utrolig mye å lære. Jeg hadde ikke kjennskap til avdelingen, og visste ikke hvordan de var organisert. Jeg var helt grønn. Jeg hadde ikke tid til å være leder.*

”Som førstegangsleder får du en helt ny rolle som krever en helt annen kompetanse som du ennå ikke innehar” (Haaland & Dale 2005, s. 64). Den grunnleggende forandringen Heidi opplevde, var at hun i sin nye rolle ikke selv skulle utføre arbeidet i avdelingen. Hun skulle nå bli en bidragsyter gjennom sine medarbeidere. Hun kom i en situasjon hvor hun ikke lenger mestret de grunnleggende håndgrepene. Hun gikk fra en suksessrik fagperson til å bli usikker førstegangsleder. Dette er også gjeldende for flere av de andre respondentene. Identiteten deres hadde alltid vært forbundet med faget. Den tryggheten i å gjøre en jobb de mestret til fulle, og inn i utryggheten det var å være i en rolle de ikke mestret, ble utilfredsstillende. I likhet med noen av de andre respondentene, ble Heidi leder gjennom et internt opprykk i egen organisasjon. Men i motsetning til de andre som rykket opp internt i egen avdeling, kjente ikke Heidi avdelingen fra før. Hun trodde hun kjente den fordi hun hadde vært innom den av og til. Heidi beskriver det nærmest som å være eksternt rekruttert. Å lære kulturen å kjenne var en svært utfordrende prosess, samtidig som hun måtte lære seg hvordan de arbeidet på og strukturerte seg på. Det var helt annerledes fra der hun kom fra. Innledningsvis under intervjuet sa hun, hvis opplæringstiden hadde blitt lagt til grunn, hadde hun ønsket seg en lengre opplæringstid, slik at hun hadde følt seg tryggere med alt ansvaret. Heidi trodde hun hadde et forsprang fordi hun kjente organisasjonens overordnede struktur, samt at hun var en del av dens kultur. Opplevelsen var fullstendig kaos. Haaland & Dale (2005) bekrefter dette. Internt rekrutterte ledere forventer gjerne at det skal gå ganske glatt, fordi de kjenner organisasjonen godt. Men de har imidlertid mye å lære, spesielt å lære å lede den.

Lene ble først konstituert i stillingen. Hun var konstituert hele det første året. Da året var gått ble stillingen utlyst. Vedkommende som hadde hatt stillingen før henne, ble ikke automatisk innsatt i den. Lederne over henne var fornøyde med Lenes innsats og hun gjorde det gått under ansettelsesprosessen. Spesielt under intervjuet. I etterkant så hun at dette ikke var smart. Noen i personalgruppen synes det var fryktelig dårlig gjort at hun som



egentlig innehadde stillingen, ikke fikk den. På en måte hadde den tidligere lederen blitt lovet stillingen, og det var jo et dårlig grunnlag for Lene å begynne i lederstillingen. I tillegg har Lene nok med tiden innsett at hun ikke egnet meg som leder. Hun var ikke bestemt nok og lot ting påvirke henne. Hun hadde liten støtte blant sine medarbeidere og det var vondt. Hun så ikke sine egne begrensninger da hun takket ja til stillingen..

En kritisk vurdering av lederpotensialet til førstegangslederen, kan være en vurdering som er lite gjennomtenkt både hos førstegangslederen selv og fra organisasjonens side. Lene ble konstituert som leder på grunn av først sykdom hos tidligere leder, deretter lederutdanning hos samme leder. Det var ingen som utmerket seg spesielt til stillingen. Flere kollegaer av det motsatte kjønn ble spurt, og det var vel det som utløste lysten til å søke stillingen. Hun stilte seg selv følgende spørsmål: Hvorfor skal alltid de ta/få lederjobbene? Det første året som konstituert besto av mye faglighet og en del administrativt arbeid. Da stillingen ble fast, kom også i mye større grad, kravet til lederskap. Det som var en styrke i fagstillingen, ble en hemske i lederrollen. Dette bekrefter Haaland og Dale (2005) i sin teori. Når man føler seg presset og usikker, er det sørgelig lett å miste grepet om lederrollen og falle tilbake på det man faktisk mestrer best, nemlig fagrollen. Deres teori stemmer i stor grad i Lene sin situasjon. En leder som skal oppnå resultater gjennom andre, avhenger av andre mennesker og deres aksept for lederens autoritet. Lene uttrykte selv mangler i forhold til sin egen autoritet som leder, samtidig manglet hun aksept i lederrollen fra sine medarbeidere. Lene fant aldri ro og balanse i lederrollen. Hun gikk igjennom en læringsprosess som ble vanskelig og svært smertefull. Det gikk så langt at hun ble utbrent. Etter en tid som sykemeldt, gikk hun tilbake til faget. Tidlig innså Lene selv at hun ikke strakk til som leder. Hun utviklet etter hvert en selvforståelse og ble etter hvert veldig klar over hvordan hun virket inn på sine medarbeidere. I følge Haaland og Dale viser forskning at ledere tror bedre om seg selv enn hva som faktisk er tilfelle. Dette var også tilfelle hos Lene, selv om hun etter hvert utviklet en god selvinnsett og så sine klare begrensninger.

Nina visste at hennes seksjonsleder skulle gå av med pensjon, og hun trodde oppriktig at ledelsen hadde en god plan og strategi for et lederskifte. Kun uker før vedkommende skulle slutte, ”oppdaget” organisasjonen at de måtte sette i gang en prosess for å erstatte avtroppende leder. Dette bekrefter Dale og Haaland (2004) er vanlig. Overleveringen av lederrollen skjer sjeldent til den som skal overta stillingen fordi arbeidsgiver ligger noen måneder etter i forhold til å skaffe ny leder. Det oppstår et mellomrom (vakuum), hvor der

er arbeidsoppgaver som må ivaretas. I dette tilfelle valgte organisasjonen ikke å utforme er stillings – og kravspesifikasjon. Lederstillingen ble ikke utlyst, og det ble heller ikke gjennomført intervjuer. Nina ble bare spurt om hun kunne tenke seg å overta som seksjonsleder. Til sin overraskelse var hun positiv til dette. Hun visste ikke hva hun gikk til, ingen sa noe og hun hadde heller ikke forutsetningene for å stille riktig spørsmål. Opplevelsen av å bli leder var svært vanskelig.

Stein Smaaland (2006) sier uttrykkelig dette om ledere og opplæring av dem at: ”intet fornuftig menneske påtar seg et håndverk man ikke har lært”. Likevel tror mange mennesker de er i stand til den vanskeligste av alle oppgaver - det å lede andre mennesker, lede en organisasjon, samt bli seg selv bevisst og utvikle en egen lederplattform. Nina ble ansatt fordi hun kunne snakke ordentlig med folk, som ledelsen presiserte. Og lederrollen er i følge Haaland og Dale per definisjon, en rolle som innebærer relasjoner til andre mennesker. Å lede mennesker betyr blant annet å takle konflikter og problematiske medarbeidere. Selv for erfarne ledere er dette utfordrende. Nina innehadde de rette egenskapene og var god i kommunikasjon, men hun hadde ikke ledet andre mennesker før, og ble svært usikker da hun kom i konflikt med en annen medarbeider, som i utgangspunktet ønsket Ninas stilling. Denne problemsituasjonen måtte Nina selv gripe fatt i og løse på en god måte. Dette var første gang hun vurderte sin stilling som leder. Årsaken til denne konflikten var at den forutsigbare prosessen som et lederskifte er (stilling utlyses, vurdering av søkerne, endelig seleksjon) ikke ble gjennomført av organisasjonen. Ansettelsen bar preg av at det skulle gå fort, og de valgte ikke å gjennomføre prosessen. Dette dannet grunnlaget for en konflikt som vanskeliggjorde lederrollen for Nina. Hadde organisasjonen valgt å gjennomføre prosessen med å ansette en leder, ville Nina blitt spart for mange vanskeligheter.

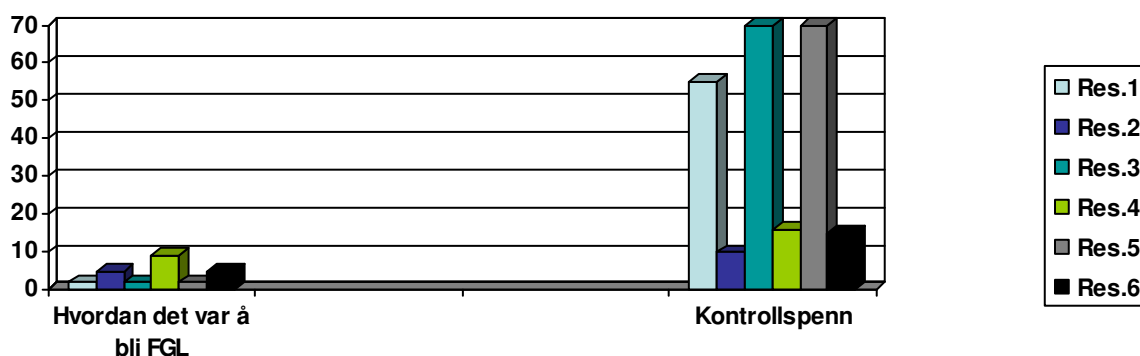
I likhet med Camilla, hadde Nina forventinger til å lære å lede en organisasjon. Hun visste hun måtte lære seg den grunnleggende forståelsen for ulike arbeidsprosesser, rutiner, regelverk osv. Men også her trodde hun organisasjonen hadde en plan. Avdelingen var avhengig av hennes bidrag i avdelingen, og ledelsen viste seg å ha liten forståelse for driften. Det ble ikke satt av tid til alle administrative oppgaver, og det ble umulig å følge disse opp. Tiden til bevisstgjøring og utvikling av sin lederplattform ble for Nina ytterligere vanskeliggjort.

Nina opplevde også svært tidlig i lederrollen at en endringsprosess skulle gjennomføres, og det raskt. Hun fikk en tøff start med å gå fra arbeidstaker til arbeidsgiver, hvor man får ansvar og myndighet til å fatte beslutninger som kan ha stor betydning for medarbeidernes arbeid, hverdag og fremtid. Dette opplevde også Trine i aller høyeste grad. Trine fikk i oppgave og ”rydde opp” etter en sammenslåing av to avdelinger. En sammenslåing som ikke var ønsket av medarbeiderne i avdelingene. Oppryddingen gikk blant annet ut på at hun skulle være ansvarlig for hvem som skulle få fortsette i sine stillinger, og hvem som måtte forlate avdelingen. Opplevelsen av å gå fra et begrenset faglig ansvar til et organisatorisk helhetsansvar, var tøft. Hun ble en representant for ledelsen, og måtte tilside sette sine egne vurderinger. Ledelsen forventet full lojalitet fra hennes side under denne prosessen. Beslutningsrollene som Mintzberg beskriver, ser lederen som en driftsherre som tar initiativet til og utformer de mer bevisste forandringer i organisasjonen. Det er forandringer som lederen tar initiativet til for å få bedre ressursutnyttelse, eller finne bedre løsninger på oppgaver. Trine ble en beslutningstaker under endringsprosessen. Det ble forventet av henne at skulle ta initiativet til bedre ressurs utnyttelse i form av at noen måtte forlate stillingen, mens andre kunne få bli. I denne vanskelige prosessen sto Trine alene. Hvilke forutsetninger Trine hadde for å mestre en slik oppgave, var i følge Trine ikke et tema. Nedskjæringen skulle gjennomføres. I følge Haaland og Dale (2005) vil første linje ledere sjeldent selv få ansvaret for å gjennomføre omstillingsarbeidet. Dette er en funksjon av organisasjoners hierarkiske struktur. Dette var ikke tilfelle for Trine. Hun ble stående med den ubehagelige arbeidsoppgaven med å si opp medarbeidere. Ledelsen var fraværende.

Diagrammet under viser en skala fra 1-10 hvor 1 er på bunn og 10 er på topp.

Respondentene ble spurt under intervjuet hvordan det var å bli leder for aller første gang.

Diagrammet til venstre er opplevelsen respondentene hadde av å bli leder. Diagrammet til høyre er kontrollspennet hver respondent hadde de årene de var leder.



Ut i fra modellen kan noe av forklaringen på hvordan opplevelsen var å bli leder for første gang, ha en viss sammenheng med kontrollspennet/antall medarbeidere per førstegangsleder. Respondent 1,3 og 5 ga tydelig uttrykk for at opplevelsen rundt det å bli leder for første gang var: ”det rene helvete”, ”fullstendig kaos” og ”svært dårlig”. De hadde også klart det største kontrollspennet. Det er svært individuelt hvor stort kontrollspenn den enkelte førstegangsleder kan make, før opplevelsen av ikke kontroll vil være til stede. De tre respondentene med størst kontrollspenn, ga alle uttrykk for at uansett hvor hardt de arbeidet, var det alltid mer de kunne ha gjort. De hadde en opplevelse av utilstrekkelighet.

Å bli leder for første gang handler om å løsrive seg fra sin faglige rolle og identitet. Liv satt to år som seksjonsleder, men utviklet ikke den største leder karakteren eller gjennomgikk i mindre grad enn de andre respondentene, et identitetsskifte.

### **Hvordan var det å gå fra en jobb hvor du var trygg i faget, til en lederstilling?**

Liv hadde ikke noen opplevelse av å være en leder. Liv forteller en helt annen historie enn de øvrige fem respondentene i undersøkelsen. Vedkommende opplevde stor trygghet fordi hun fortsatt kunne holde på med det hun kunne best. Nemlig faget. Hun gjennomgikk ikke, i motsatt til de andre et, identitetsskifte. Hun hadde delt personalansvar med avdelingssjefen, noe som gjorde at hun aldri ble stående alene i vanskelige problemstillinger. Hun hadde sin overordnede i nærheten og kunne be om hjelp i det som Haaland og Dale (2005) kaller ikke kompetent situasjoner som igjen kan føre til inkompetenssituasjoner. I følge Haaland og Dale viser forskning at alle ledere gjør tabber og feil – spesielt i starten. De fleste vil gjøre alt som står i deres makt for å unngå tabber. Derfor vil en slik læresituasjon hvor forholdene ligger til rette for god læring som Liv erfarte, gi grobunn for en trygg leder plattform. I tillegg fungerte hennes overordnede nærmest som en mentor som ga Liv hjelp til å gjøre henne bevisst på sin egen utvikling. I likhet med Liv, hadde Trine mye kunnskap omkring faget, og kjente stor trygghet her.

*Trine: Jeg kjente jeg var faglig med i driften. Det ga tilfredsstillelse. Hadde jeg ikke kjent den tilfredsstillelsen ved at jeg kunne bruke min spesialkompetanse og kunnskaper innenfor lederskapet, ville jeg kanskje sluttet før.*

Det ga henne tilfredsstillelse å være faglig med i driften hvor hun kunne bruke sin spesialkompetanse og kunnskaper innenfor lederskapet. Mulighetene for å mislykkes var

mindre når hun kunne lene seg på sin fag identiteten. Følelsen av usikkerhet og utrygghet som hun kunne kjenne i lederskapet, ble erstattet med noe hun mestret. Trine kjente at hadde det ikke vært for at hun kunne bruke sin faglige kompetanse i lederskapet, ville hun kanskje ha sluttet tidligere enn hva hun faktisk gjorde.

Flere av respondentene var ledere over en lengre periode. Myrland (1983) indikerer at høy gjennomsnittlig ansettelsestid, indikerer lav turnover. Flere studier bekrefter i følge ham at ansatte med kort ansettelsestid, har høyere turnover enn ansatte med lang ansettelsestid. Dette var ikke tilfelle med respondentene i denne undersøkelsen. De var ledere i 2-5 år. I følge Myrland (1983) vil medarbeideren være godt inne i etableringsfasen, og frivillig fratreden er usannsynlig. Noe av forklaringen på hvorfor mine respondenter var ledere i såpass lang tid, kan forklares med det som Trine forteller. Hadde jeg ikke kunnet bruke meg innen faget, hadde jeg kanskje sluttet før.

Camilla delte på en måte lederrollen inn i to deler. Hun var god i den ene jobben (fagrollen), men mestret ikke like godt den andre jobben (lederrollen). Camilla innså at hun ikke var flink til å delegere. Camilla sto foran noen sentrale læringsutfordringer som hun ikke var bevisst på, og hadde liten forutsetning for å mestre. I tillegg til at hun skulle utvikle og lære en helt ny identitet som leder, skulle hun samtidig avlære det å være fagperson og medarbeider. Ifølge Dale og Haaland (2006) må man lære å takle disse læringsutfordringene for å kunne bli og etter hvert være leder. Det var forventet av Camilla at hun skulle fungere både som leder og turnusarbeider. Forholdene for å lære noe som helst, var i mindre grad tilstede. Det krevde mye ny kunnskap når hun skulle tilegne seg å lære å lede en organisasjon, hvordan hun skulle lære å lede andre mennesker og ikke minst hvordan hun skulle lære seg selv å kjenne, slik at hun bedre kunne mestret stress og følelser. I følge Haaland og Dale er stresset ved å bli leder både større og mer utmattende enn de fleste kan forstille seg på forhånd. Det er en prosess som krever mye både på det emosjonelle og personlige plan. Det samme var gjeldende for Heidi. Heidi kjente at basis kunnskapene ikke var tilstrekkelige til å kunne mestre den nye rollen som leder, kompetansemessig var hun ikke utrustet. Hun følte et enormt sprik mellom henne som person, og de forventningene hun hadde til sitt eget lederskap, samt de forventningene hun kjente organisasjonen hadde. For en som går fra fagstilling til lederstilling, er den fundamentale utfordringen i følge Haaland og Dale å gjøre en ny og komplisert jobb for første gang – allerede første dag.

Som fagperson er man i en situasjon der man mestrer de grunnleggende arbeidsoppgavene og føler seg trygg. Som førstegangsleder derimot opplever man å komme opp i situasjoner, der både konflikter og vanskeligheter, er knyttet spesifikt til lederrollen. Det er oppgaver førstegangslederen ikke mestrer til fulle, og som kan gi førstegangslederen en opplevelse av utrygghet.

Nina følte seg som en student igjen og hun sto i en stilling hvor hun var uten svar, samtidig som hun ikke ville vise sine medarbeidere at hun var usikker og utrygg. Utfordringen for Nina var at hun ble vurdert som om hun var dyktigere enn hun egentlig var, fordi hun var så flink i faget. Den glidende overgangen i identitetsskiftet mellom fagperson og leder, har både de ulike aktørene og organisasjonene, ulik grad av forståelse for. I følge Haaland og Dale (2005), skjer læring av ledelse gjennom utøvelse av ledelse. Det finnes ingen snarveier eller enkle løsninger. Mine funn samsvarer bra med det som er beskrevet tidligere. Det som derimot var noe overraskende, var at ledelsen i organisasjonen, som alle en eller annen gang, hadde vært førstegangsledere, så ut til å ønske snarveier og enkle løsninger. Erfaringene skulle tilsi behovet for opplæring, veiledning og lederstøtte.

*Lene: Jeg følte meg veldig nedgradert. Ikke med engang, fordi forventningene det første året var ikke så store. Det skjedde noe da jeg takket ja til lederstillingen. Da endret forventningene fra medarbeiderne seg til meg. Forventinger jeg ikke kunne imøtekomme. Jeg hadde en tydelig fagidentitet og var sterk i faget. Men jeg var svært utydelig i mitt lederskap og det skapte mange uformelle ledere og stor misnøye i avdelingen.*

Lene som først var konstituert i lederrollen, hvor hun fikk ”lov” til å konsentrere seg om faget, følte seg skikkelig nedgradert den dagen hun til trådte lederrollen. Hun hadde en tydelig fagidentitet og følte stor trygghet i den rollen. Lene var både ydmyk og lyttende i sin nye rolle, men hennes personlige egenskaper klarte ikke å fylle lederrollen. Lene var veldig utydelig i lederrollen. Det skapte mange uformelle ledere og stor misnøye. I følge Tor Høst (1997) vil forventningene til rollen som leder være lederens oppfatning av hvordan hun tror de andre (medarbeidere, overordnede, sideordnede) ønsker at lederrollen skal bli utøvd. Det heter seg at godt lederskap består av et sett med universelle karaktertrekk. I følge Tor Høst (1997) har ikke forskning som ønsker å generalisere et sett med egenskaper og ferdigheter hos lederen, maktet å gjøre dette. Nyere empirisk forskning

viser at de fleste egenskaper som skal være typiske for ledere, også finnes hos de som ikke er ledere. Derimot viser det seg at noen trekk øker sannsynligheten for at en leder er effektiv, men garanterer ikke effektivitet. Denne betydningen av leder trekkene og ferdighetene, vil i følge Tor Høst som referer til Bass (1981), variere både med stillingsnivå og situasjonelle faktorer.

### 5.1.1 Getting in

#### **Hvordan overleverte organisasjonen lederrollen til deg? Hva ble gitt av informasjon under ansettelsesprosessen/intervjuet.**

Tradisjonelt sett er rekrutteringsprosessen med å ansette en leder i en ledig stilling, ferdig etter at stillingen er utlyst, søkerne er vurdert, seleksjonen er utført og den nye lederen har startet opp i jobben. I praksis er dette en mer komplisert prosess som starter før stillingen utlyses ledig, og som løper mer enn et år etter at vedkommende har startet opp i sin stilling. Det er ulike veier inn i en stilling. Man kan enten bli rekruttert internt eller eksternt. Med et unntak, ble mine respondenter rekruttert internt. Med unntak av denne ene respondenten skulle alle (etter)fyller en rolle etter en tidligere leder. Unntaket var en nyopprettet stilling, som vedkommende som ble rekruttert eksternt, skulle inneha. I de fem andre tilfellene hvor det var en ”arv” fra en tidligere leder, hadde avtroppende leder sluttet i sin stilling, før respondentene til trådte.

”Getting in” fasen er første skritt inn i stillingen, og dreier seg om alt som skjer før den nyansatte lederen tiltrer stillingen. Dette er en viktig fase for den nyansatte. Mine respondenter opplevde nærmest denne fasen som fraværende.

Trine gikk ikke igjennom en profesjonell rekrutteringsprosess. Ansettelsen av Trine bar preg av at ansettelsen skulle gå fort. Stillingen var ikke engang utlyst. Trine ble ”head hunted”, fordi hun var god til å organisere. Hun ble ansett av ledelsen for å være et lederpotensial. Organisasjonen tok ikke hensyn til at hun ikke var ferdig utformet og trent som leder. Begge parter hadde urealistiske forestillinger og forventinger til hverandre. Disse urealistiske forventningene til hverandre skapte vanskeligheter for spesielt Trine. Hun hadde ingen realistisk bilde av avdelingen på forhånd, og sammenslåingen av de to avdelingene som Trine måtte rydde opp i, kom som et sjokk. Dette gjaldt i høyeste grad også Camilla

*Camilla: Jeg var ikke til noe intervju. Jeg ble bare forespurt mer eller mindre. Jeg fikk bare beskjed om at jeg måtte overta denne jobben fordi det var ingen andre enn meg som kunne overta den, selv om jeg måtte fortsette som turnusarbeider. Det ble mye jobbing på kveldstid.*

Formingen av lederskapet begynner veldig tidlig i ansettelsesprosessen. Verken Camilla eller Trine fikk tydelige signaler på hva jobben innebar eller hvilke utfordringer som lå i den. Ansettelsesprosessen av Camilla og Trine skulle gå fort. Det virket ikke som om det var gjort en avveining i forhold til om Camilla og Trine kunne passe inn i de forholdene som rådet på den avdelingen de skulle lede. Camilla opplevde mye stress og mange av arbeidsoppgavene måtte gjøres etter arbeidstid. I ettertid så Camilla veldig tydelig at hun ikke hadde fått forberedt sin familie i forhold til den krevende lederstillingen som medførte mye mer arbeid i form av kveldsarbeid. Camilla opplevde i stor grad rollekonflikt i denne perioden. Dette samsvarer i stor grad med beskrivelsen som Haaland og Dale (2005) gjorde i forhold til de nye ledernes privatliv. Prosessen med å bli leder, involverer førstegangslederne dypt personlig, og vil få konsekvenser for familien. Camilla opplevde å ikke ha noe liv utenom jobben.

Opplevelsene av det å bli førstegangsleder for de fleste av respondentene var tøff. Lene hadde arbeidet lenge i den avdelingen hun ble leder. Hun visste det var en ”helvetes” stilling. Hun visste det var mye å gjøre og høyt press, men trodde selv hun hadde de rette forutsetningene og egenskapene for å klare det. Dette var ikke tilfelle. Hun ble i stillingen lenge nok til å bli helt nedkjørt

Sykehuset er komplekst med mange sammensatte produksjonsaktiviteter og komplekse aktører, som alle er faktorer som vil påvirke sosialiseringen av førstegangslederen inn i rollen som leder. Det var ingen som sa noe til Lene om selve stillingen og hun hadde ikke kunnskapene som skulle til for å kreve noe heller. Den fasen i sosialiseringen som omfatter all læring som foregår før den ny ansatte tiltrer stillingen (”getting in”), ble i Lenes tilfelle ikke engang påbegynt. Dette var også tilfelle hos noen av de andre respondentene. Fem av seks respondenter opplevde ”getting in” fasen som fraværende. Liv derimot til trådte en stilling som var nyopprettet. I motsetning til noen av de andre, gjennomgikk Liv kjernepunktet i denne fasen. Hun fikk et realistisk bilde av stillingen.



*Liv: Lederstillingen var mer eller mindre nyopprettet når jeg begynte i den. Under intervjuet fikk jeg et realistisk bilde av hva det ble forventet av meg i selve stillingen.*

Liv ga uttrykk for at hun hadde fått et realistisk bilde av stillingen under ansettelsesintervjuet med ledelsen. Under ansettelsesintervjuet ble det gjort en forventningsavklaring fra organisasjonens side. Hun fikk derfor ingen ”realitetssjokk”, selv om jobben så annerledes ut på papiret enn slik den var virkeligheten. Dette ”realitetssjokket” ble for de fem andre respondentene mye mer tydelig. De opplevde et gap mellom egne forventninger og den hverdagen de møtte som nytilsatt leder. I tillegg var Liv sin stilling nyopprettet. I følge Dale og Haaland (2006), vil 1 av 10 nye ledere tre inn i nyopprettet stilling. Utfordringene som møtte Liv dreide seg mer mot å utforme og omforme både stillingen og rollen. De andre respondentene måtte etterfølge en forgjenger og tre inn i et allerede etablert sosialt system, samt en konkret struktur. Liv skulle ”kun” ”fylle” den nye lederrollen, de andre måtte også ”etterfylle” en forgjenger.

### 5.1.2 Breaking in

I følge Blåka og Filstad (2007), vil den neste fasen i sosialiseringen av førstegangslederen være der hvor den nyansatte vil påta seg nye forpliktelser, samt tilegnelse av ny kunnskap. En ting er å få stillingen som leder, noe annet er det å ”bryte” seg inn i den. Det tar tid å lære seg de grunnleggende oppgavene som tilligger stillingen. ”Breaking in” fasen ble ikke som forventet for respondentene. Flere av dem fikk ingen opplæring overhodet - Trine fikk et tre dagers kurs.

#### **Hadde du noen form for opplæring/kurs/mentor før du startet i lederrollen evt. den første tiden etter oppstart?**

*Trine: Jeg hadde ingenting av lederkunnskaper, ei heller datakunnskaper. Mine datakunnskaper er selvlærte. Jeg overhørte en gang andre seksjonsledere sa om meg: ”Tenk å begynne i en slik stilling og ikke kunne kontere engang, da”. Det var det som var viktig for dem. Jeg må få presisere at jeg aldri hadde jobbet som leder tidligere. Jeg synes vel det er rart at ikke ledelsen satser mer på opplæringsdelen for den nye lederen.*

Å begynne i en ny stilling er alltid en vanskelig prosess, som krever mye ny læring. I tillegg til at man skal lære seg de ulike datasystemene, telefon – og meldingssystemer, skal

man utvikle nye relasjoner og opparbeide seg tillit. Dette skal igjen danne grunnlaget for lederskapet. For å lykkes med dette må man i følge Blåka & Filstad (2007), forstå spillereglene i avdelingen og handlemønstrene i kulturen. For Trine var opplevelsen at de andre lederne var mer opptatt av de administrative oppgavene, som eksempelvis kontering, enn hvordan hun best kunne utvikle gode relasjoner og bygge en god lederplattform. Det er i ”breaking in” fasen hvor mistilpassning vil være synlig. Trine opplevde at denne fasen ikke ble organisert på en god måte. Hun startet opp som leder i en avdeling hvor det foregikk en omstillingsprosess, hvor hun fikk ansvaret for nedskjæringene. Hun forsøkte å tilegne seg kunnskaper i forhold til de arbeidsoppgavene hun skulle være ansvarlig for, men dette ble vanskeliggjort da hun fikk arbeidsoppgaver som tilhørte overordnede. Førstegangslederens læringsprosess består av å utvikle lederrollen og å finne sin posisjon. I følge Haaland og Dale (2005) finnes det ingen fasit hvor lang tid det vil ta og rydde seg plass i organisasjonen. Trine vokste med denne oppgaven, og fant sin posisjon i avdelingen, men hun sier selv det kostet. Ved neste omstilling i avdelingen, orket hun rett og slett ikke mer. Hun valgte å slutte.

I tillegg til å måtte innhente mye ny kunnskap og informasjon selv, virket det som om det var en forventning fra organisasjonen at førstegangslederne skulle plassere seg selv i forhold til ulike relasjoner og posisjoner. I denne fasen (breaking in) skal man ”plasseres” av sine medarbeidere og lederen skal selv ”plassere” sine medarbeidere. I tillegg virket det som om det var forventet at Trine og de andre respondentene skulle raskt ta del i organisatoriske prosesser og fungere som leder. Liv var den av respondentene som opplevde denne fasen som uproblematisk.

*Liv: Jeg var relativt nyutdannet og hadde ingen kompetanse eller erfaring med det å være leder. Jeg hadde heller ingen lederutdanning. Så for meg ble det en helt ny verden. Jeg måtte sette meg inn i mye selv, men jeg opplevde god støtte og opplæring i det litt overordnede fra min avdelingssjef. Jeg søkte ofte kunnskapen, men opplevde alltid imøtekommenhet fra min overordende.*

Hun hadde sin ledelse svært nær (nærmest skulder mot skulder) i samme lokale. Den kunnskapen og informasjonen hun ønsket og hadde behov for, fikk hun gjennom denne ”nære” relasjonen til sin overordnede. Hun presiserte at det var hun som måtte innhente denne kunnskapen/informasjonen om de ulike arbeidsoppgavene, men opplevde ikke dette

negativt. Liv opplevde derfor ”breaking in” fasen som en god fase for henne. I det store og hele opplevde hun at de forventningene hun hadde til jobben, var ganske realistiske. Hun fikk tid til å lære konkrete arbeidsoppgaver, Hun fikk den hjelpen hun trengte, samt at hun hadde en klar definisjon på sin rolle. Under intervjuet med henne, var hun tydelig klar at hun hadde en større fagidentitet, enn lederidentitet. Hun gjentok det ettertrykkelig flere ganger under intervjuet. I følge Blåka & Filstad (2007), finnes det en kritikk av et manglende fokus på hva den nytilsatte endrer seg fra. Liv endret seg aldri fra fagidentiteten. Hun fikk nye læringsutfordringer og kom i nye læringssituasjoner, men arbeidsoppgavene forble stort sett innenfor faget.

I tillegg var Liv svært ung når hun startet i seksjonslederstillingen. Liv sier selv hun var ydmyk i sin nye rolle. Hun følte heller aldri at hun var en trussel mot de andre. Når man som ung skal lede høykompetente erfarne medarbeidere, kjente Liv at hun ikke bare kunne komme inn i avdelingen, og late som om hun kunne alt når det åpenbart ikke var slik. Hierarkisk sto Liv over de andre medarbeiderne, men Liv forble i den sterke fagrollen. Derfor ble hun heller ingen trussel mot de andre. En leder er en større trussel enn en fagperson, fordi en leder har en viss innflytelse og makt.

Med unntak av Liv som startet opp i en nyopprettet stilling, ”arvet” de andre sin lederstilling fra en avtroppende leder. Lederskifte er kompleks, men en forutsigbar prosess mener Dale & Haaland (2004). Videre sier de at lederskifter er viktig i den enkelte leders karriere og for organisasjonens virksomhet, og at dette er viet svært liten oppmerksomhet i arbeidslivet. Dette samsvarer i stor grad med de svarene som mine respondenter har gitt. Den første fasen som er beskrevet i et lederskifte, handler om det som skjer før førstegangslederen/lederen tiltrer den nye jobben. Respondentene i undersøkelsen opplevde i liten grad prosessen som omhandlet søke-, vurderings – og beslutningsprosessen. Flere av dem ga uttrykk for at de trodde organisasjonen hadde bestemt seg på forhånd når de ble spurt om å ta lederjobben. Videre gjennomgikk de ingen intervjurunde hvor informasjon om stillingen ble gitt. Flere av respondentene opplevde at prosessen var forventet å gå svært raskt, og ga kandidatene svært liten betenkningstid. Respondentene opplevde ingen overlevering av lederrollen fra den avtroppende lederen. De opplevde at arbeidsgiver lå etter i forhold til å skaffe en ny leder. I selve prøveperioden opplevde de svært liten tilbakemelding på jobben de utførte. Flere av respondentene hadde forventet seg korreksjoner i form av støtte og veiledning underveis, samt opplæring. For

flere av dem var dette totalt fraværende. Nina var overbevist om at de hadde en klar plan i prøvetiden

*Nina: Jeg husker jeg fikk noen praktiske gjennomganger av for eksempel – hvordan underskrive fakturaer. Jeg fikk også konkrete tilbakemeldinger på hvordan lage et ansettelsesnotat, men ingenting på hvordan jeg skulle håndtere den daglige driften. Når det kommer til lederopplæring, visste jeg faktisk ikke at det fantes dette i sykehuset Østfold, før inntil fjorten dager siden.*

Gjennom sin undersøkelse i 2004 intervjuet Dale & Haaland 25 ledere hvorpå de spurte dem hvordan de hadde opplevd lederskifte. I den undersøkelsen var 24 av 25 ledere tydelige på at det var et problem at de ikke hadde fått nok informasjon om stillingen før beslutningen om å takke ja til stillingen var tatt. Derfor mente de fleste at beslutningen om å takke ja til stillingen, var på sviktende grunnlag. Disse funnene som Dale og Haaland gjorde i 2004, samsvarer svært godt med svarene til mine respondenter. Dette samsvarer også med funnene som Price i 1977 gjorde. Han mener at den informasjonen som blir gitt under ansettelsen, vil ha en sentral betydning for turnover. Flertallet av undersøkelsene sier Price, viser en tendens til at jo bedre introduksjon og informasjon i forkant, jo lavere turnover. Også Porter & Steers (1973) mener organisasjonens overlevering av lederrollen er avgjørende for forventningene til den nyansatte.

### 5.1.3 Setting in

Respondentene i undersøkelsen innehadde lederrollen i to til fem år. Til en viss grad mestret de fleste av dem den nye rollen. I det minste – de mestret noe. Bortsett fra Lene opplevde de andre respondentene å bli et akseptert medlem av avdelingen. Lene opplevde ikke denne aksepten fra sine medarbeidere. Hun opplevde liten støtte. Hun var også den som satt kortest tid som leder.

*Lene: Jeg følte jeg ikke hadde støtte i gjengen og det opplevdes svært tungt.*

Flere av respondentene hadde beveget seg fra rollen som nyansatt til et etablert medlem av organisasjonen. De mestret nødvendige ferdigheter og de utførte arbeidsoppgaver som var vellykkede. De hadde gjennomgått en læringsprosess hvor de hadde utviklet sin egen

yrkesrolle, og de hadde funnet sin posisjon som de kunne identifisere seg med. I følge Myrland (1983) vil det være liten sannsynlighet for at disse førstegangslederne velger å slutte. Han mener at høy gjennomsnittlig ansettelsestid indikerer lav turnover. Dette samsvarer ikke med funnene som er gjort i denne undersøkelsen. I kapittelet nedenfor søkes det forklaring på hvorfor de valgte å slutte som ledere, og om det fantes noen sammenheng med sosialiseringen til lederrollen.

## 5.2 Turnover

Hovedelementene i den teoretiske delen av avhandlingen var en redegjørelse av noen teorier, som kunne knyttes opp mot årsaker til turnover. I diskusjonsdelen vil jeg søke å finne ut om disse årsakene kan knyttes opp mot turnover blant førstegangsledere, og søke sammenhengen mellom turnover og sosialiseringen av førstegangsledere i Sykehuset Østfold.

### **Når begynte du første gang å tenke at dette ikke var noe for deg?**

Liv kjente tidlig at hun ikke opplevde stillingen som utfordrende nok. Hun ble relativt raskt utålmodig og ønske om jobb skifte, ble forsterket av muligheten til turnover. På arbeidsmarkedet var det mange muligheter for jobb med både høyere lønn og større fleksibilitet.

*Liv: Det som gjorde at jeg begynte å tenke at dette ikke var noe for meg, var at jeg synes jobben ikke var utfordrende nok. Jeg er nok litt utålmodig av natur, og når jeg søkte denne seksjonslederstillingen i utgangspunktet var arbeidsmarkedet ganske trangt. Stillingen på sykehuset ga meg mye erfaring, og det var nok det som gjorde at det ble mulig å bytte jobb to år senere. Samtidig hadde arbeidsmarkedet snudd. Mulighetene for jobb var mange.*

Det sentrale i March & Simon (1958) sin teori på turnover, er medarbeiderne som rasjonelle aktører i et arbeidsmarked, hvor de gjør vurderinger til deres egen ytelse sett i forhold til det de får igjen av organisasjonen. På venstre side i deres modell, beskriver March & Simon akkurat det som Liv erfarte, at muligheten for ny jobb styrket ønske om å slutte. Konjunktorene tillot det, Liv sin personlige karakteristika (utålmodig, følte seg akterutseilt) tillot det, samt Liv sin oppfatning av muligheten for jobbskifte. Også Price sier at dersom medarbeideren fastslår at ulempene ved å bli i organisasjonen overstiger

fordelene ved å bli værende i stillingen, samt at mulighetene til å forlate stillingen er til stede, vil vedkommende forlate organisasjonen. Liv følte hun ikke hadde mer å hente i organisasjonen i form av lønn og kunnskap. Hun følte ikke jobbtilfredshet. Derfor begynte hun å tenke at dette ikke var noe for henne. Jobbtilfredshet er den faktoren i modellen til March & Simon som i størst grad påvirker turnover. Sammenheng mellom jobbinnhold og frivillig turnover har i følge Brorson (2008) blitt sammenlignet i en rekke studier. Medarbeiderne verdsetter meningsfullt og variert jobbinnhold. Jobbinnhold som innfrir disse kravene vil gi økt tilfredshet, som igjen vil redusere frivillig turnover. Liv opplevde jobbinnholdet kjedelig.

Heidi hadde det bra lønnsmessig. Hun kjente heller ikke at det var en direkte ubalanse mellom fordeler og ulemper i lederstillingen. Hun kjente hun hadde en meningsfull jobb med mange varierte arbeidsoppgaver som leder. Det hun derimot gikk og kjente på, var uansett hvor hardt hun jobbet og uansett hvor langt hun strakk seg, hadde hun alltid en opplevelse av utilstrekkelighet. Og det ble lite tilfredsstillende i lengden.

Hennes subjektive avveining mellom belønningen (bra lønnsmessig, meningsfull jobb) fra organisasjonen, og egen opplevelsen av jobbtilfredshet, samsvarer til en viss grad med de funnene som March & Simon (1958) gjorde. Heidi valgte å slutte til tross for at det var mange fordeler med jobben, fordi utilstrekkeligheten i forhold til jobben ble for stor. I tillegg opplevde hun i sin introduksjonsfase til lederstillingen, minimal informasjon om jobben og jobbinnholdet fra organisasjonens side. Price (1972) mener at jo høyere grad av instrumentell og formell kommunikasjon, kan redusere faren for turnover hos den nyansatte. Han mener det er av avgjørende betydning at vedkommende får informasjon om flest mulig sider ved stillingen som medarbeideren skal besitte. Heidi var totalt uforberedt på trykket i avdelingen og hvor turbulent det faktisk var. Hun var heller ikke tydelig i sine spørsmål til ledelsen. Videre opplevde Heidi flere symptomer på stress. Hun opplevde utilstrekkelighet i sin lederrolle, og lærte ikke å leve med at man som leder aldri har nok tid til de ulike arbeidsoppgavene. Heidi mente at enhver er seg selv nærmest når hun snakket om medarbeiderne. Hun ble tilstodighet avbrutt i sine gjøremål av medarbeidere som ønsket hennes oppmerksomhet. I følge Haaland & Dale (2005) viser ulike studier dette som Heidi opplevde, at leders hverdag er preget av avbrytelser. Konsekvensen for Heidi ble at hun opplevde at hun sjelden fikk gjort noe godt nok. Dette er gjeldende også for fire av de andre respondentene. Resultatet var opplevelsen av manglende mestring, uten å

forstå at de som ledere rett og slett var "offer" for hva medarbeiderne gjorde. Økt kompetanse og bedre planlegging ville nødvendigvis ikke løst noen ting. Referert til Haaland & Dale (2005) er dette noe de må lære seg å leve med. Problemet var at de trodde de gjorde en dårlig jobb, fordi ingen hadde fortalt dem at dette var hverdagen og helt normalt. Trine derimot tenkte aldri at ledelse ikke var noe for henne. Hun likte å være leder.

*Trine: Jeg har vel aldri tenkt at dette ikke var noe for meg. Det var ikke det som gjorde at jeg sluttet. Jeg likte jobben som leder, men gjennom min lederkarriere gikk jeg igjennom to tøffe endringer. Den første endringen var påstartet da jeg begynte som leder. Dette ble ikke nevnt med et ord fra ledelsen.*

Trine ble den som skulle ha ansvaret for nedskjæringene i avdelingen, og ble stående alene med avgjørelsene om hvem som skulle få bli værende i jobben og hvem som måtte gå.

Også her samsvarer funnene med det som tidligere er beskrevet av Price (1972).

Organisasjonen ga ingen informasjon om jobben og innholdet i jobben i introduksjonsfasen. Både Heidi, Trine, Nina, Camilla og Lene visste lite om selve lederstillingen. En høy grad av det Price kaller instrumentell og formell kommunikasjon, ville gjort dem bedre i stand til å få bekreftet eller avkreftet egne forventninger til de arbeidsoppgavene som lå til selve lederstillingen. Nina nevner dette avslutningsvis i intervjuet at hun synes det er rart at ledelsen hadde så lite fokus på introduksjonsfasen og opplæringsdelen av den nyansatte lederen.

Allikevel mente Nina at dette ikke var utslagsgivende for henne i forhold til når hun begynte å tenke at dette ikke var noe for henne. Det var konfrontasjonen og konflikten hun hadde med en av sine medarbeidere, som gjorde lederrollen vanskelig. Den prosessen var tøff. Bluedorn er den som har sammenfattet turnover teoriene og som har forsvart blant annet den fundamentale variabelen som eksempelvis arbeidsmiljøet, og dens betydning for turnover. Selv om Nina hadde god støtte fra de andre i avdelingen, ble arbeidsmiljøet satt på prøve med en medarbeider som ikke ønsket å samarbeide med Nina. I ettertid viste det seg at vedkommende ønsket lederstillingen selv. Denne konflikten ga ikke Nina tilfredshet med jobben. Hun kunne heller ikke distansere seg fra denne konflikten, fordi hun var en del av den. Bluedorn tenker turnover gjennom trappetrinn. I likhet med March & Simon er jobb tilfredshet helt sentral i hans modell. Til høyre i hans modell finnes alle de faktorene

som forsterker mulighetene for at medarbeideren velger å slutte. Nina så heldigvis mulighetene ved å bli værende i stillingen. Hun ba om hjelp til å løse denne konflikten. Det gjorde at hun ble værende, en stund. Hun grep fatt i problemsituasjonen, men presiserte under intervjuet at den medarbeideren var en "pain in the ass" helt frem til hun valgte å slutte.

Lene erkjente ikke med en gang at lederrollen ikke var noe for henne. Først etter halvannet år begynte hun virkelig å kjenne på akkurat det. Men det var ikke så lett å bare gå fra stillingen. Det var ingen som kunne overta, så hun holdt ut til hun så en løsning. Løsningen var en annen kollega som kom tilbake etter et lengre sykefravær, og som hadde lyst til å overta lederrollen. Da var Lene svært nedkjørt og syk. Til en viss grad kjente Lene tilhørighet til jobben, i hvert fall i starten. Hun var flink i faget og fikk en viss aksept for dette. Dette var tilfredsstillende. Men hun følte ingen tilfredshet med lederjobben. Hun opplevde ikke å mestre lederrollen, og ønsket om å slutte ble etter hvert veldig tydelig. Det ble også veldig tydelig at tilhørigheten til avdelingen ble betydelig svekket parallelt med tilliten de ansatte ga henne som leder. Tar man utgangspunkt i "the unified modell" til Bluedorn, ble det for få muligheter til å bli værende i stillingen. Faktorene til høyre som han beskriver som "plusser", ble for mange. Mangel på jobbtilfredshet som leder, mangel på tilhørighet til avdelingen, muligheter til annen jobb. Lenes vei mot turnover, samsvarer med Bluedorn sin teori. Dette ble også veldig tydelig i Camillas tilfelle. I likhet med Lene, var det ingen som kunne overta lederstillingen. Camilla hadde et ønske om å slutte etter to år fordi hun kjente at det å være leder ikke var noe for henne, men det ble vanskelig. Hun visste hun kunne gå tilbake til sin fagstilling, men hun opplevde en forpliktelse til avdelingen. Det var først når endringen kom, at Camilla tok steget. Hun fortalte at det falt henne tungt for brystet at det arbeidet hun var så stolt over, og som hun hadde vært med å bygge opp, skulle brytes ned. Hun ble en skyteskive for sine medarbeidere i denne perioden.

Camilla visste det fantes muligheter i omgivelsene til å slutte (hun kunne gå tilbake til sin fagstilling), men som hun selv beskriver – det var ingen som kunne overta lederstillingen. Hun kjente i stor grad det som Bluedorn kaller "organizational commitment". Hun kjente avdelingen godt og hun hadde et lengre arbeidsforhold bak seg som fagleder. Hun innehadde et eierforhold til avdelingen og kjente derfor forpliktelse til organisasjonen. Tilhørigheten var sterk. Dette gjelder også i stor grad de andre respondentene. Flere av



dem satt i fem år som ledere. Noe av grunnen til at de ble værende så lenge i stillingen, var opplevelsen av forpliktelse til den avdelingen de var leder for. De hadde investert mye av seg selv, gjennom opplæring, faglig utvikling, kollegialt samvær og vennskap. Dette bekrefter Bluedorn (1982).

I følge Bluedorn påvirkes også jobbtilfredshet hvorvidt forventningene til den nyansatte blir møtt eller ikke møtt. Porters & Steers mener at det er medarbeiderens innfridde forventninger som er den viktigste faktoren i forbindelse med frivillig turnover.

### **Hvilke forventninger hadde du til lederrollen?**

Porter & Steers mener at sannsynligheten for frivillig turnover øker dersom organisasjonen ikke klarer å imøtekomme individets sett av forventninger.

Nina var en av to respondenter som hadde klare forventninger til lederrollen. Hun hadde forventninger i forhold til opplæring og at hun skulle bli korrigert underveis av ledelsen med utførelsen av ulike arbeidsoppgaver. Hun forventet en god plan i introduksjonsfasen og at ledelsen så behovet for dette. Det er som hun selv sa det, en stor investering når man ansetter en helt ny leder. Den jobben den nye lederen skal gjøre, får stor betydning for mange mennesker. Videre kom det vel neppe som noen nyhet til ledelsen, at en leder skulle gå av med pensjon. Forventningene som Nina hadde til opplæring og korrigerende, klarte ikke organisasjonen å oppfylle. Organisasjonen på sin side hadde heller ikke gjort det klart for Nina hvilke forventninger de hadde til henne i den nye stillingen. Hun skulle (etter) fylle rollen fra den forrige lederen, og med det skulle hun ha kartlagt den "arven" hun skulle overta. Dette ble vanskelig gjort da den avtroppende lederen hadde sluttet lenge før Nina begynte. Hun skulle skape sin egen plattform som leder med ny identitet, uten noen form for veiledning eller opplæring. Dette forundret Nina. Hun innså at hennes lederskap ville få stor betydning for de andre ansatte ved avdelingen. Hun følte seg som en student igjen som skulle lære ledelse, men som manglet en lærer. Hun var helt uten svar. Nina satt fire år som leder i denne stillingen. Hun opplevde at hun hadde en utfordrende jobb, og kanskje var det utfordringen i jobben som vektet mest, og var en viktig faktor for at hun ble i stillingen så lenge som fire år.

Porter & Steers har blitt kritisert av blant annet Gaertner (2000), at det foreligger omfattende studier som sier at jobbtilfredshet beror på mange flere variabler enn kun

innfridde forventninger. Verken Camilla eller Lene kunne huske at de hadde spesielle forventninger til lederrollen. Problemet var vel heller slik de så det, at de ikke stilte krav til organisasjonen. De følte de ga mer enn de fikk igjen. Ulempene ble større enn fordelene.

Funnene som ble gjort under intervjuet med Camilla og Lene, samsvarer ikke med det som Porter & Steers hevder i sin modell ”met expectations model”. De mener at uansett hvilke forventninger den nyansatte har i forkant av jobben, bør organisasjonen oppfylle dem, for at hun /han skal bli værende i jobben. Camilla og Lene mener selv de ikke hadde forutsetninger for å gjøre seg opp forventninger til den nye jobben. Muligheten for andre årsaker til at de valgte å slutte, er tilstede. Spesielt Lene opplevde at ulempene overskred fordelene i jobben. I følge March & Simon vil medarbeiderne vurdere sin egen innsats opp mot belønningen fra organisasjonen. Lene gjorde denne vurderingen, og opplevde selv at hun ga mer enn hun fikk. Hun var svært misfornøyd med jobben, og det gjorde muligens sitt til at alternativene på venstre side i deres modell (opportunitetssituasjonen), ble tydeligere for Lene. I tillegg til denne vurderingen hun etter hvert gjorde, var vel kanskje utgangspunktet for å søke lederjobben på sviktende grunnlag. Lene ble provosert av at det bare var det motsatte kjønn som ble spurt om overtakelse av lederrollen. Dette sier hun selv var litt av hennes motivasjon for å søke lederstillingen

Liv var en av respondentene som hadde klare forventninger til lederrollen. Organisasjonen var til gjengjeld tydelig overfor henne. Men det viste seg fort at hennes forventninger til lederjobben, ikke sto til hva hun hadde håpet på, selv om ledelsen i forkant hadde vært klar under ansettelsesprosessen, hvilke arbeidsoppgaver som skulle utføres og hvilke forventninger de hadde til henne. Liv var av en oppfatning at jobben så mer spennende ut på ”papiret” enn den var i virkeligheten. Liv hadde forutsigbarhet i jobben sin, og hun hadde et godt forhold til sine medarbeidere. Dette er i følge March & Simon viktig for betydningen av tilfredshet med jobben. Allikevel var ikke denne forutsigbarheten i jobben nok til å holde på Liv. Bluedorn beskriver dette godt på høyre side i sin trappetrinns modell. Liv opplevde jobben lite tilfredsstillende, selv om ledelsen tilrettela for mer ansvar og større utfordringer. Videre hadde Liv en opplevelse av tilhørighet i avdelingen, men den var ikke nok til at hun ikke så mulighetene for jobb søk. I tillegg var konjunktorene i markedet til stede for mange jobbmuligheter med større fleksibilitet og høyere lønn. I forhold til hvor hun bodde, hadde det å bytte jobb ingen betydning for Liv.

Trine og Heidi mente i likhet med Lene og Camilla at forutsetningene ikke var tilstede for å inneha realistiske forventninger til rollen som leder. Både Trine og Heidi ble ansatt som ledere i store avdelinger med mellom 50 – 100 medarbeidere. Grunnlaget for å kunne gjøre en god jobb, lå i mindre grad tilstede med et så stort kontrollspenn. Forutsetningene for å kunne gjøre seg opp forventninger til lederstillingen, opplevde flere av respondentene som vanskelig, da de i forkant satt med liten eller ingen informasjon om hva de kunne forvente. Dette bekreftes av Price som mener at all informasjon som foreligger om stillingen, vil gjøre den nyansatte bedre i stand til å få bekreftet eller avkreftet sine egne forventninger til de arbeidsoppgavene som ligger til selve stillingen. Undersøkelsen som ble gjennomført av Dale & Haaland i 2004 samsvarer også med funnene. I deres undersøkelse sa 24 av 25 ledere at beslutningen om å takke ja til stillingen, var på sviktende grunnlag. Lederne var tydelige på det at det var et grunnleggende problem at de ikke fikk nok informasjon om hva stillingen innebar før beslutningen var tatt.

### **Kjente du tilhørighet til avdelingen du var leder for?**

#### **(underordnet, sideordnet, overordnet)**

*Liv: Jeg hadde god relasjon til de andre. Jeg var jo klart den yngste i avdelingen. Jeg tråkket vel litt forsiktig, men jeg fikk god støtte. Spesielt fra avdelingssjefen. Alt var jo så nært. Både ledelse og ansatte.*

I følge March & Simon er jobbtilfredshet den forutsigbarheten medarbeideren har i forhold til hvor stor eller liten organisasjonen er for vedkommende som jobber der. Videre sier de at forholdet til de andre medarbeiderne i organisasjonen, er noe av forutsigbarheten som har betydning for hvor tilfreds medarbeideren er med jobben. Liv jobbet som seksjonsleder i en liten avdeling. Hun hadde stor forutsigbarhet i jobben sin og hun hadde et godt forhold til de andre ansatte ved avdelingen. Så langt ligger forholdene til rette, i følge March & Simon, til at vedkommende blir værende i stillingen. Videre i deres teori vurderer dem sammenfallet mellom medarbeideren sitt eget selvbylde og den jobben som vedkommende utfører, og om denne jobben er forenlig med de andre rollene som medarbeideren innehar – eksempelvis privat. Liv var ærlig på at hun følte jobben ikke var utfordrende nok, selv om hun følte stor tilhørighet. Hun var redd hun kunne bli akterutseilt. Hun fikk ikke brukt all den kunnskapen hun satt inne med. I tillegg åpnet det seg muligheter for en mer fleksibel jobb, som kunne kombineres bedre med rollen som forelder og ektefelle. Dette samsvarer

med funnene til March & Simon. Høytpresterende medarbeidere har gode muligheter for jobb bytte, og dette påvirker intensjonen om å slutte.

I følge Brorson (2008), er det mye som tyder på at medarbeiderne gjør seg opp meninger og antagelser om hvorvidt nærmeste leder verdsetter og bryr seg om dem. Hun referer videre til Zeffane (1994) som gjorde en undersøkelse om sammenhengen mellom oppfattet lederstil og medarbeiderens tilhørighet til avdelingen. Resultatene viste at lederstilen påvirker tilhørigheten til organisasjonen, som igjen påvirker frivillig turnover. Trine manglet i stor grad ledere på nivåene over seg. Hun fikk av den grunn svært liten støtte fra overordnede. Hun ble stående i vanskelige situasjoner alene, blant annet en stor omorganisering hvor hun måtte velge hvem som skulle fortsette i jobben, og hvem som måtte slutte. Opplevelsen av tilhørighet fra avdelingen og medarbeiderne var til stede, men tilhørigheten til ledelsen, ble nærmest fraværende til tider. Dette opplevde også Camilla til en viss grad. Hun kjente tilhørighet til avdelingen og kjente at medarbeiderne var hennes ”venner” – helt til nedleggelsesspøkelset kom. Opplevelsen av at vennene/medarbeiderne vendte henne ryggen var vond. Hun hadde en dialog med sin overordnede, men overordnede var ikke så mye tilstede. Camilla tok det tyngste støtet på personalmøtene.

I motsetning til Trine hadde Camilla en god dialog med sin overordnede, men lokalisert var denne lederen et stykke unna. Camilla hadde ofte kontakt med sin leder per telefon, men det var Camilla som tok initiativet til kontakten. Ledelsen var først synlig ved de store endringene, og da opplevde Camilla at noen som satt langt unna, rev ned hennes arbeid. Et arbeid hun var stolt av og som hun hadde brukt lang tid på å bygge opp. Camilla hadde ikke den rette forankringen til ledelsen. Ledelsen var usynlig for henne, og hun ble en slags skyteskive for de ansatte.

Lene som hadde opplevd tilhørighet i avdelingen i fagrollen, kjente ikke tilhørighet til avdelingen, da hun var leder. Hun fikk liten støtte i gjengen. Hun innså relativt raskt at lederrollen ikke var noe for henne, allikevel kunne hun ikke bare forlate stillingen. Lene kjente forpliktelse til organisasjonen. I følge Bluedorn (1982) har man som medarbeider investert mye av seg selv, gjennom opplæring og faglig utvikling. Forpliktelse er en funksjon som går over tid, og Bluedorn antar at nyansatte har mindre forpliktelse enn andre medarbeidere. Dette gjelder i høy grad også Camilla. Både Lene og Camilla hadde en klar oppfatning ganske tidlig i sitt lederskap, at de ønsket seg bort fra lederstillingen, men det

var ingen som kunne overta. Derfor fortsatte de til de ble sykemeldt. Felles for dem begge var at de hadde jobbet lenge i avdelingen med faget, før de til trådte som ledere. Forpliktelsen mot organisasjonen var stor. De hadde gjort sine investeringer og kjente stort eierforhold. Camilla gjentok under intervjuet at når endringen om nedleggelse av avdelingen ble endelig, ble hun syk både mentalt og fysisk. Camilla hadde brukt mye tid på avdelingen og prøvd av beste evne å bygge den opp. Nå kom det noen som satt langt borte og skulle rive det ned. Det ble for tungt og turnover var ikke til å unngå.

*Nina: Jeg kjente tilhørighet i avdelingen. Fra de aller fleste fikk jeg også god støtte. Det opplevde jeg som svært positivt. Jeg opplevde stort sett kun motstand fra henne som ønsket lederstillingen selv. Når det kommer til mine ledere så var det slik at jeg og mine medarbeidere så dem svært sjeldent. Jeg opplevde vel at de ansatte i avdelingen følte seg lite knyttet til sykehuset. Jeg opplevde vel ofte at jeg måtte forsvare ledelsen, og at det til tider var vanskelig med lojaliteten fordi jeg ble revet imellom.*

Nina kom inn i en organisasjonskultur som var svært sterk. En ledelse som inviterte til få faste møter og som hadde liten forståelse for den daglige driften. Budsjettet var strengt, og Nina fikk ikke leie inn ekstra personale for at hun skulle få gjort administrative oppgaver. Nina prøvde å fremme en slik endring, slik at hun kunne få tid til alle arbeidsoppgavene, men ble ikke hørt. Først da hun ble sykemeldt ble hun tatt på alvor. Ledelsen hadde ingen bevisst plan som kunne muliggjort denne endringen. Når Nina ble syk, var det for sent, og resultatet ble turnover. Hvorvidt dette var frivillig turnover, er noe usikkert. I følge Myrland (1983) er de ulike forskerne ikke enige i hva som defineres som frivillig – og hva som defineres som ufrivillig turnover. Noen vil hevde at å slutte pga utbrenthet er frivillig turnover, andre vil hevde at utbrentheten kan skyldes at arbeidesoppgavene som skulle gjennomføres og utføres ved avdelingen, ble for mange. Nina hadde to arbeidsforhold – hun skulle både være med i driften – samtidig som hun skulle drifte avdelingen. Nina prøvde lenge å si noe om dette, men ble først hørt da hun ble syk.

March & Simon sin modell ser ikke på turnover som nødvendigvis en tilbaketrekingsprosess. Den åpner for at medarbeideren skal kunne velge en annen strategi og justere forventingene, slik at vedkommende kan bli værende i stillingen. Det er her Bluedorn sin modell kommer inn, og kanskje forklarer hvorfor Nina ikke klarte å finne en strategi for å justere forventingene sine, slik at turnover ikke ville ha skjedd. Handlingen

om å slutte var sterk og hadde kommet for nær det neste trappetrinnet. Det åpnet seg en mulighet for å bytte jobb. Valget ble derfor ikke så vanskelig.

### **Hva skulle ha vært annerledes hvis du skulle ha fortsatt som leder?**

Liv er den som opplevde det å bli leder for første gang som noe svært positivt. Noe av den forklaringen vil i følge March & Simon legges til den høyre siden av deres modell. Hun opplevde stor forutsigbarhet i jobben sin. Liv var i følge henne selv i harmoni med de andre medarbeiderne og kjente lite stress privat. Hennes selvoppfattelse var i overensstemmelse med jobben – hun hadde en god opplevelse av å mestre arbeidsoppgavene. Men allikevel hadde hun ikke det som er det viktigste i følge March & Simon og Price for å bli værende i stillingen – jobbtilfredshet. Hun trengte større utfordringer og mer fleksibilitet.

Både Trine, Camilla, Heidi, Lene og Nina etterlyser svært tydelig en god introduksjon til lederrollen og sosialisering av førstegangsledere. Alle fem mener deres opplevelse av mangelen på sådan, samsvarer med det Price (1977) sier om at det er fokusert svært lite på selve introduksjonsfasen. De sier videre at starten på lederrollen ville ha utviklet seg helt annerledes hvis introduksjonen til lederrollen hadde vært gjort på en annen måte. Blant annet fortalt og lært opp seksjonslederen til de oppgavene som faktisk en seksjonsleder må gjøre. Det hadde hjulpet. Problemene går ofte igjen og det kan sykehuset gjøre noe med. For eksempel bruk av mentorer. Det hadde gjort førstegangslederen mer trygg i rollen.

### **Hva anser du som hovedgrunnen til at du valgte å slutte?**

*Liv: Konjunktorene i markedet. Markedet tilsa gode jobber, med mer fleksibel arbeidstid og høyere lønn.*

I følge Greve (1992) er studier som ønsker å forklare turnover på et arbeidsmarkedsnivå, nyere studier som først og fremst økonomer har bidratt med. Greve mener at det generelle arbeidsmarkedsnivået gir muligheter for turnover på grunnlag av konjunktorene i samfunnet. Liv forlot ikke et dårlig ansettelsesforhold, men kjente turnover var viktig i forhold til karriereplanleggingen. Liv kjente det var viktig for henne å bytte jobb for å heve hennes egen verdi på arbeidsmarkedet. I forhold til sosialiseringen av Liv inn i lederrollen, hadde hun en tydelig ledelse som ønsket å legge forholdene til rette for at Liv skulle få en tydelig lederplattform. Problemet var at seksjonslederstillingen var mer fagorientert enn

lederorientert. Ambisjonene til Liv var høyere. Hun ønsket flere utfordringer. Derfor valgte Liv å slutte.

Lene følte at utilstrekkelighet var den viktigste faktoren for at hun valgte å slutte. Dette samsvarer godt med det March & Simon mener. Selvbildet Lene besatt og jobben hun utførte hadde betydning for om hun følte jobbtilfredshet. Lene så sine egne begrensinger i forhold til det å være leder. I tillegg følte Lene at ulempene ble større enn fordelene. Hun dro tilbake til jobb på kvelden for å skrive timelister. Lene var faglig sterk og lente seg lenge på sin fagidentitet. Hun holdt i 2 år. I forhold til forskningsspørsmålet og sosialiseringen til lederjobben og om den kan settes i noen sammenheng med at hun valgte å trekke seg som leder, mente hun selv at en bedre introduksjon og opplæring ikke hadde endret hennes personlige egenskaper. Men en bedre grunn plattform hadde muliggjort at hun ble sine manglende lederegenskaper mer bevisst, og videre kunne overlatt lederrollen tidligere til noen andre.

I likhet med Lene kjente også Heidi utilstrekkelighetsfølelse i forhold til jobben. Dette var hovedgrunnen til at hun valgte å slutte i lederjobben. Lene brukte mye tid i starten på å forstå alle arbeidsoppgavene, og veien ble lang for å mestre lederskapet og ha kontroll. Hun er tydelig på at hun skulle ha hatt tid til å bli kjent med avdelingen før hun til trådte lederrollen, samt hatt en opplæringstid hvor hun kunne sett hvordan alt fungerte fra et annet ståsted. Da hadde hun følt seg tryggere med alt ansvaret.

I følge Nina er hennes opplevelse av valget om å slutte, i stor grad tilhenger av det som Porter & Steers hevder i sin modell. Nina hadde forventinger til organisasjonen om en tydelig plan for sosialisering til lederrollen. Overraskelsen ble stor når det gikk opp for henne at så ikke var tilfelle. Hun var tydelig på at det er en investering når en organisasjon ansetter en ny leder, både i forhold til lederskiftet som finner sted og identitetsskiftet. Nina fikk tilbud om en annen jobb.

Trine har nok alltid lengtet tilbake til jobben hvor hun er nå. Hun tror noe av grunnen til at hun holdt så lenge i lederjobben, var at hun fikk brukt for den kompetansen hun opparbeidet i lederstillingen. Men det som toppet seg for henne, var de svært ”nære” relasjonene i ledergruppen. I tillegg var nok sammenslåingen av to svært ulike avdelinger og som ikke ble sett av ledelsen svært kritikkverdig - slik faglig sett.

Trine og Camilla bringer frem en turnover årsak som de utvalgte teoretikerne på turnover sier lite om. Hva gjør endringer med medarbeidere? Både Trine og Camilla kjente utilstrekkelighet, begge hadde forventinger som organisasjonen ikke klarte å oppfylle. Begge opplevde at de hadde fått lite eller ingen informasjon om selve stillingen før ansettelsen og ingen av dem hadde de rette forutsetningene for å stille de rette spørsmålene. Dette var forventet å finne hos respondentene og samsvarer med de funn som teoretikerne sier om turnover. Alle disse faktorene som er beskrevet over, kan i følge teoretikerne alene være utslagsgivende for hvorfor man velger å slutte. Allikevel beskriver både Camilla og Trine at endringsprosesser er tøff for seksjonslederen, og kan være årsak til turnover.



## 6.0 KONKLUSJON

”Finnes det en sammenheng mellom organisasjonens sosialisering av førstegangsledere og frivillig turnover blant førstegangsledere i Sykehuset Østfold”

Forskningsspørsmålet tar utgangspunkt i to temaer. Organisasjonens sosialisering av førstegangsledere og frivillig turnover blant førstegangsledere. Undersøkelsen søkte å finne en sammenheng mellom de to temaene.

Førstegangsledelse var vanskelig og tøft for fem av seks respondenter. De opplevde det emosjonelt svært belastende. Samtlige respondenter opplevde stor trygghet i fagrollen. Deres sterke fagidentitet ga dem en viss anerkjennelse av å kunne noe, både hos medarbeiderne og seg selv, og uten den ville deres lederkarriere blitt adskillig kortere. Fra en tilværelse hvor de var godt tilpasset i rollen, ble overgangen stor til å kjenne mistilpass. Gjennom lederrollen fikk de en ny rolle og identitet som de ikke mestret, fordi de ikke var kompetansemessig utrustet. Deres egne forventinger var svært uklare og de forsto ikke de personlige konsekvensene av å bli leder for første gang. De visste ingenting i forkant og de fikk heller ingen påfyll. Liv var den som opplevde det å bli leder ganske greit. Hun var også den som fikk lov til å stå i den trygge fagrollen. Med unntak av Liv, var opplevelsen hos respondentene at det ikke ble gitt plass i organisasjonen til utvikling av egen lederidentitet. Utviklingen til den enkelte førstegangsleder, ble overlatt til dem selv. På bakgrunn av at de verken fikk lederstøtte, veiledning eller opplæring til lederrollen, kan det virke som om Sykehuset Østfold ikke hadde den grunnleggende kunnskapen og forståelsen av det å bli leder for første gang.

I de tilfellene hvor førstegangslederen ”arvet” lederrollen, hadde den avtroppende lederen sluttet før den påtroppende lederen begynte. Det oppsto ledelsesvakuum rundt lederskiftene. Ledelsesfunksjonen skulle ivaretas i dette mellomrommet, og respondentene som hadde ”arvet” lederstillingen, opplevde at de allerede var funksjonelt på etterskudd allerede ved oppstarten. Respondentene ga uttrykk for at ansettelsen av dem, ga inntrykk av at dette hastet og skulle gå fort. Kun to respondenter var til intervju. Ingen av respondentene hadde forutsetninger for å stille de riktige spørsmålene om stillingen, da de ble forespurt om de kunne tenke seg lederjobben. Grunnlaget for å gjøre en riktig

vurdering, var ikke tilstede. Organisasjonen sa heller ingen ting, bortsett fra i Liv sitt tilfelle, hvor det var en tydelig forventingsavklaring fra organisasjonens side. Hennes opplevelse av å bli leder for første gang, var også svært forskjellig fra de andre.

Noe av problematikken rundt turnover, har gått ut på å belyse hvilke faktorer som er knyttet til fenomenet turnover, og i hvilken grad disse faktorene kan forutsi at noen slutter. Med utgangspunkt i svarene fra mine respondenter, vil det være vanskelig å beskrive hvilke av modellene som kan årsaksforklare hvorfor den enkelte respondent valgte å slutte. Flere av modellene komplimenterer hverandre. Det var dette Bluedorn (1982) søkte å sette sammen til en modell. Et eksempel på dette kan være hvis vi ser på March & Simon (1958) som ønsker å årsaksforklare turnover på individnivå og søker forklaringen i hvor lett et jobbskifte er og hvor ønskelig det er å bytte jobb. Bluedorn forklarer turnover gjennom trappetrinn. Liv hadde en mulighet til å bytte jobb, jobb søket var nær ønske om å bytte jobb. Handlingen var nær neste trinn. Dette førte til turnover for Liv. Videre kan vi gjennom modellen til Porter & Steers (1973) også søke å årsaksforklare hvorfor Liv sluttet. Forventningene hun hadde til stillingen ble i liten grad imøtekommet. Jobben var kjedligere enn hun hadde forventet.

Porter & Steers (1973) søker årsaksforklaringen til turnover i brutte forventninger. Fem av seks respondenter mente de ikke hadde spesielle forventninger til lederrollen. Måten spørsmålet ble stilt på under intervjuet, kan kanskje årsaksforklare hvorfor respondentene ikke "kjente" at brutte forventninger var årsaken til at de valgte å slutte.

Price (1977) er den som setter søkelyset på forskningsspørsmålet i avhandlingen. Han mener jo høyere grad av instrumentell og formell kommunikasjon om selve jobbinnholdet, jo lavere grad av frivillig turnover. Ansettelsesprosessene av respondentene ved Sykehuset Østfold bar i liten grad preg av en profesjonell rekrutteringsprosess. Av de seks respondentene i undersøkelsen var det kun en som til en viss grad opplevde at det var en prosess i forkant av ansettelsen. De andre respondentene opplevde ingen "getting in" fase hvor de kunne tilegne seg kunnskaper før tiltredelse i lederstillingen. Betenkningstiden de fikk fra de ble forespurt om de kunne tenke seg lederstillingen, til tiltredelse, var svært kort. "Breaking in" fasen ble derfor svært tøff. Problemet var at det var forventet at de skulle drifte avdelingen, samtidig som de skulle lære om den. Faren for å mislykkes var stor. Førstegangslederne var uvitende om at løsrivelsen fra sin "gamle identitet" som

fagperson, i stor grad skulle bli vanskelig. Haaland og Dale (2005), bekrefter at transformasjonsfasen er dramatisk. Forventningssamtaler, oppstartssamtaler, introduksjonsprogram – dette er ritualer som ville ha lette overgangen fra fagrolle til lederrolle. Dette var fraværende.

Respondentene hadde en klar oppfattning av årsaken til hvorfor de valgte å slutte. De var også tydelig på at en sosialisering til lederrollen for dem, hadde lagt grunnlaget for en helt annen opplevelse av det å bli leder for første gang. Basiskunnskapene var ikke tilstede for å kunne forstå hva de skulle igjennom, ei heller stille de rette spørsmålene. Egne forventinger var svært uklare. Men ingen av dem ønsket direkte å sette mangelen på sosialisering til lederstillingen i sammenheng med at de selv valgte å slutte. Det finnes en mulighet i at de ikke selv ser sammenheng. På den andre siden hadde fem av seks respondenter blitt integrert i sin avdeling, og blitt et etablert medlem av organisasjonen. De hadde fått en stabilitet i sin nye lederidentitet. Samtlige var ledere i over to år. Det finnes en mulighet for at utviklingen av egen lederplattform hadde kostet dem såpass mye, at en motstand i form av nedskjæringer, endringer, konflikter osv, gjorde at de ikke orket mer. To av respondentene nevnte utilstrekkelighet som årsak til at de valgte å slutte. Ingen hadde fått dem til å forstå at det er ”normalt” å henge etter med arbeidsoppgaver når man er leder, og sjeldent være à jour.

Problemstillingen søker å belyse frivillig turnover blant førstegangsledere i SØ. I fire av tilfellene kan det være noe uklart om det var en frivillig fratreden fra lederstillingen. Førstegangslederne opplevde mistilpass i lederrollen, og ble etter hvert såpass syke at de ble sykemeldt fra stillingen. Valget om å slutte, var kanskje mer en nødvendighet på grunn av utbrenthet/depresjon, enn et frivillig valg for førstegangslederne. Ingen av respondentene kom tilbake til sin opprinnelige lederstilling etter sykefraværet. De ulike forskerne som har forsket på turnover, er uenige om hva som kan defineres som frivillig turnover og hva som kan defineres som ufrivillig turnover. Ut i fra dette resonnementet, kan jeg forstå uklarheten.

På bakgrunn av det som har blitt presentert i avhandlingen, er det gledelig at Sykehuset Østfold nå har nedfelt en egen gruppe som skal se på sosialisering av førstegangsledere og videre utvikling av erfarne ledere. Målet for dette skal være at nye og erfarne ledere skal

bli kompetansemessig bedre utrustet til å lede mennesker, organisasjon, lære seg selv å kjenne og bedre takle stress og følelser.

## 7.0 LITTERATURLISTE

1. Bateson, J. (2004): Getting the Edge Report (SHL): Future Foundation.
2. Bluedorn, Allen C (1982 a): The theories of turnover: causes, effects and meaning. In: Bachrach, s(ed): Research In The Sociology of Organisations. Vol.1:75-128. Greenwich, Co: JAI Press
3. Brorson H.H (2008): Kan organisatorisk kunnskap forklare frivillig turnover I Aker Kværner. Universitet i Oslo
4. Dale, Frode, Haaland F.H (2006): Å være ny som leder – for første-, andre-...og n'te gang! Ansvarsforhold og læringsaktiviteter i lederskifter. Forfatterne og De Gode Hjelperne.
5. Dale, F, Haaland, F,H (2004): Lederskifter: Skuffelser og brutte forventninger i overgangen til ny lederstilling. Høyskolen i Østfold Biblioteket – Halden
6. Dalen, Monica (2004): Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming. Universitetsforlaget.
7. Dalland, Monica (2000): Intervju som forskningsmetode: en kvalitativ tilnærming. Oslo: Universitetsforlag.
8. Dalton, D.R., Todor, W. D., & Kranchhardt, H.F. (1982): Antecedents of grievance filing behavior: Attitude/behavioral consistency and the union steward. Academy of Management
9. Gaertner, S. (1999): Structural determinants of job satisfaction of organizational commitment in turnover models. Human Resource Management Review. Electronic (4), 479-493.25. 10.
10. Goffee, R, Gareth, J (2007): Hvorfor skal noen la seg lede av deg?. Forlag Hegnar media

11. Greve, Arent (1992): Turnover and career mobility. Alma Mater forlag AS, Bergen
12. Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000): A meta – analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for next millennium, Journal of Management., 26(3), 463-488.
13. Grønmo, Sigmund (2004): Samfunnsvitenskapelig metoder: Copyright @ by Fagforlaget Vigmostad & Bjørke AS
14. Haaland, F.H, Dale, F (2005): På randen av ledelse. En veiviser i førstegangsledelse. Gyldendal Norsk Forlag AS 2005.
15. Halvorsen, Knut(2002): Forskningsmetode for helse – og sosialfag: J. W. Cappelen's Forlag as, Oslo
16. Haukedal, Willy (2001): Arbeids – og lederpsykologi 7.utgave. J. W. Cappelen's Forlag a.s, Oslo
17. Hill, Linda A (1992): Becoming a Manager: Mastery of a New Identity. Boston: Harvard Business School Press,
18. Holme, I.M, Solvang, B.K(1986) Metodevalg og metodebruk. Forfatterne og Tano A.S.
19. Høst, Tor (1997): Å være leder i helse – og sosialsektoren. Trykk og innbinding. AiT Enger AS, Otta 1997).
20. Jacobsen, Dag Ingvar (2005): Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskaplig metode 2.utgave
21. Kennedy, M. M. (1996): What managers can find out from exit interviews. Physician Executive, 22(10), 45.
22. Kvale, Steinar (1997): Interview: en introduksjon til det kvalitative forskningsinterview. København: Hans Reitzels Forlag.

23. Kristoffersen, Nina, Jahren (1995): Generell sykepleie 2. Pasient og sykepleier – samhandling, opplevelse og identitet. Universitetsforlaget AS
24. March, J.G. & Simon, H.A. (1958): Organizations: New York.
25. Marshall, C & Rossmann, G.B (1989): Designing Qualitative Research. Sage, Newbery Park
26. Mintzberg, H. (1976): Lederen og hans job. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne
27. Mitchell, T.R., Holtom, B.C, Lee, T.W., Sablinski, C.J., & Erez, M. (2001): Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. Academy of Management Journal, Print (6), 1102 – 1121.
28. Mobley, W.H. (1977): Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction an Employee Turnover. Journal of Applied Psychology 1977, Vol 62, No 2, 237 – 240.
29. Myrland, Kurt(1983): Ledig stilling I Finnmark. Bind 1. Hovedoppgave ISV/SOS, Universitet i Tromsø
30. Nyberg,T (1972): En innføring i problemer knyttet til turnover I industribedrifter. Oslo, NIPA
31. Price, J.L. (1972): Handbook of organizational measurement. Copyright 1972 by D.C. Health and Company.
32. Price, J.L. (1977): The study of Turnover. Ames: Iowa State Univ. Press.
33. Price, J.L. (1997): Handbook of organizational measurement. International Journal of Manpower, 18, 305-558.

34. Porter, L.W., & Steers, R.M. (1973): Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin* 1973, vol.80, No 2, 151-176.
35. Premarck, S.L. & Wanous, J.P (1985): A Meta – Analysis of Realistic Job Preview Experiments. *Journal of Applied Psychology* 1985, Vol. 70, No, 706-719.
36. Ramstad, H., Skorstad, E. I. (2004): Helsesektoren – velferdsstatens dronning i nye klær. Privatisering fra innsiden. Om sammensmelting av offentlig og privat organisering. Fagbokforlaget.
37. Smaaland, S. (2006): Logistikk og ledelse - [www.logistikk-ledelse.no](http://www.logistikk-ledelse.no)
38. Terjesen, A.H. (2010): Født til å lede?\_DN 15.06.2010
39. Vardenær, Bente Christensen (1999): Turnover – et gitt fenomen i sykepleiekollegiet? En kartlegging og analyse av frivillig turnover i stillingskategorien ”7174 offentlig godkjent sykepleier” ved regionsykehuset i Tromsø.\_Universitetet i Tromsø.
40. Wanous, John. P (1978): Realistic job previews: Can a procedure to reduce turnover also influence the relationship between abilities and performance? *Personnel Psychology*. Volume 31, issue 2, pages 249 – 258
41. Withmore, G.A. (1979):\_An Inverse Gaussian Model for Labour Turnover\_J.P. *Statist*, 50. A, 142, Part, pp. 468 – 473. McGill University, Montreal, Canada



## 8.0 VEDLEGG

1. Forskningstillatelse
2. Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste AS (NSD)
3. Intervjuguide