



UiT Norges arktiske universitet

Handelshøgskolen ved UiT

Hvordan beholde de gode kandidatene?

En kvalitativ studie på frivillig turnover og lederatferd i en apotekkjede

Silje Brækkan Rønning

Masteroppgave i erfaringsbasert master i strategisk ledelse og økonomi - Bed-3910 - juni 2023

Innholdsfortegnelse

Forord	iv
Sammendrag	vi
Kapittel 1 Innledning	1
<i>Bakgrunn for oppgaven</i>	1
<i>Tema og problemstilling</i>	2
<i>Oppgavens oppbygning</i>	3
Kapittel 2 Case: Apotekbransjen og apotekkjeden	4
<i>Apotekdrift, bransjen og farmasøyter i Norge</i>	4
<i>Utdannelse innen farmasi</i>	6
<i>Organisering i apotek</i>	7
<i>Caseapotekkjeden</i>	7
Kapittel 3 Teori	9
<i>Turnover</i>	9
Turnover i helsesektor og apotek	11
<i>Ledelse og lederatferder</i>	12
<i>Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse</i>	13
Transaksjonsledelse	15
<i>De fire-Ier innenfor transformasjonsledelse</i>	16
Idealisert innflytelse	16
Inspirerende motivasjon	17
Intellektuell stimulering	17
Individuell støtte	18
<i>Transformasjonsledelse og turnover</i>	18
Kapittel 4 Metode	21
<i>Forskningsdesign og valg av metode</i>	21
<i>Validitet og reliabilitet</i>	22
<i>Datainnsamling</i>	23
Intervjuprosessen	26
<i>Strukturering av data</i>	27
<i>Etiske overveielser</i>	27

Kapittel 5 Resultater	30
<i>Turnover og forebygging av dette</i>	30
<i>Idealisert innflytelse</i>	33
<i>Inspirerende motivasjon</i>	34
<i>Intellektuell stimulering</i>	38
<i>Individuell omtanke</i>	39
<i>Transaksjonsledelse</i>	42
Kapittel 6 Drøfting av resultater og tiltak for turnover	44
<i>Tiltak for turnover</i>	48
Kapittel 7 Konklusjon og anbefaling til videre forskning	50
Referanser	52
Vedlegg	57
<i>Vedlegg 1 Tilbakemelding NSD</i>	57
<i>Vedlegg 2 Informasjonsskriv</i>	58
<i>Vedlegg 3 Rekruttering til intervju</i>	61
<i>Vedlegg 4 Intervjuguide</i>	62

Forord

Med denne masteroppgaven fullfører jeg mitt masterstudium i strategisk ledelse og økonomi.

For det første vil jeg rette en stor takk til mine veiledere Siri Søreng og Line Mathisen. Tusen takk for gode tilbakemeldinger, flotte innspill og faglige råd for å gjøre oppgaven bedre. Takk for at dere bestandig har vært tilgjengelig om det var noe jeg lurte på.

For det andre vil jeg takke alle mine informanter som har visst stort engasjement for masteroppgaven, dere har bidratt med ærlige og reflekterte svar, dette har vært uvurderlig for meg og har vært grunnlaget for oppgaven. Jeg vil også takke organisasjonen jeg er ansatt i, mine ansatte og mine apotekerkolleger i både Tromsø og Bergen for både gode innspill og tålmodighet i denne perioden.

For det tredje vil jeg rette en stor takk til både venner og familie. Takk til Kristian som har holdt ut med en studerende samboer, og lagt til rette for at jeg har klart å fullføre studiet. Tusen takk til mamma og mine søstre for motiverende ord gjennom hele studietiden. Tusen takk til alle mine gode venninner som har støttet meg med ukentlige motivasjonsmeldinger og som har sosialisert meg i denne perioden når det har vært behov for en pause.

Til sist vil jeg nevne min egen rolle i forbindelse med denne oppgaven. Jeg har jobbet i apotekbransjen siden 2011, og har sett mange gode kandidater forlate apotekene. Jeg har personlig fått følt på konsekvensene av uønsket personalomsetning. Dette er både belastende for leder, andre medarbeidere og påvirker kvaliteten på tjenestene i apoteket. Det var dette som var det som motiverte meg for å undersøke dette i masteroppgaven

Bergen, 31.05.23

Silje Brækkan Rønning

Sammendrag

Det sentrale temaet i denne oppgaven er frivillig turnover og lederatferd i apotek. Det er gjort en case-studie hvor en av Norges største apotekkjeder er valgt som case. Studien baserer seg på 6 intervjuer av både ledere og ansatte på apotek. Oppgaven har følgende problemstilling:

«Hvilken betydning har lederatferd for frivillig turnover av farmasøyter i apotek sett fra både en leder og et ansattperspektiv?»

Målet med oppgaven er å gi bedre kunnskap og informasjon om fenomenet frivillig turnover blant farmasøyter i apotek. Oppgaven ser på om det er atferd innenfor transformasjonsledelse og transaksjonsledelse som kan ha betydning for den frivillige turnover av farmasøyter i apotek. Er det noen tiltak ledere kan gjøre for å sikre at de gode farmasøytikandidatene blir værende i organisasjonen?

Studien underbygger tidligere forskning om at transformasjonsledelse er positivt for å beholde farmasøyter i apotek, og at ledere har stor betydning for ansattes valg å forlate organisasjonen. I tillegg viser studien at en kombinasjon av transformasjonsledelse og transaksjonsledelse er positivt, da ansatte ønsker belønning som motivasjon for å nå spesifikke resultater og målsetninger bestemt av organisasjonens ledelse. Studien viser også at selv om ledere har tydelig atferd innenfor transformasjonsledelse så er ikke det nok til å beholde ansatte, da mange andre organisatoriske faktorer kan påvirke farmasøytens valg til å forlate apoteket. Dette kan være for eksempel arbeidsstress, lønn og fleksibilitet. Som tidligere forskning også viser er ledertrening viktig for organisasjoner og kan være med på å bygge trygge ledere som kan skape tillit og trygghet for ansatte.

Nøkkelord: transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, apotek, turnover

Kapittel 1 Innledning

Bakgrunn for oppgaven

Denne masteroppgaven tar for seg personalomsetning, eller frivillig turnover av farmasøyter i apotek. Frivillig turnover i organisasjoner er et viktig tema, da rekruttering av nye ansatte er dyrt, og organisasjoner ønsker å beholde sine gode kandidater. Forskning på turnover er blitt gjort gjennom mange ti-år (Holtom et al., 2008; Rubenstein et al., 2018) og forskningen har sett på mange ulike faktorer som påvirker turnover, blant annet ledelse. Når en nøkkelsansatt velger å forlate en organisasjon vil det påvirke organisasjonen negativt, både med tanke på kostnader til rekruttering, det sosiale i organisasjonen og opplæring av nytt personell (Dess & Shaw, 2001). Apotekbransjen er en viktig del av helsesektoren i Norge, og de som jobber i apotek har et stort samfunnsansvar (Apotekforeningen, 2023b). Apotekene skal sørge for at pasientene får legemidlene de skal ha, hjelpe pasienter med å bruke legemidlene riktig og hjelpe kunder til å ta vare på egen helse (Apotekforeningen). Det er kun på apotek man kan hente ut legemidler på resept, og det er kun farmasøyter som kan godkjenne resepten fra legen og kvalitetssikre rett legemiddelbruk. Frivillig turnover av farmasøyter kan medføre at apotek er underbemannet en periode, og konsekvensen av dette er dårligere kvalitet på arbeidet, som igjen kan påvirke pasientene og kundene.

For å kunne drive et apotek må man være farmasøyt, og alle apotek må ha en farmasøyt på vakt til enhver tid. Organisering av apotek vil bli tydeligere beskrevet i kapittel 2. Det åpnes fler og fler apotek rundt i landet, og statistikken viser at det nå er en overvekt av farmasøyter kontra andre ansatte på apotek (Apotekforeningen, 2022a), derfor er frivillig turnover av farmasøyter et interessant tema. Apotek får også flere og flere tjenester, og en undersøkelse gjort av apotekforeningen viser at 2 av 3 kunder/pasienter mener at helsepersonell i apotek bør tilby mer enkel helsehjelp for å avlaste den øvrige helsetjenesten (Skreiberg, 2023). Det har vært mye snakk om «fastlegekrisen» i norske medier de siste 1-2 årene (Dimmen, 2022; Eliassen, 2022). Å avlaste fastlegene med tjenester i apotek kan være et bidrag for å redusere denne krisen. Norge er også på vei inn i det som kalles eldrebølgen, det vil si at befolkningen blir eldre og eldre og har mer behov for helsetjenester og helsehjelp enn før (Ræder, 2012). Helsepersonellkommisjonen fra februar 2023 sier hvis farmasøyter tar over noen av

legemiddelgjennomgangene legen gjør vil dette spare penger, men ikke minst frigjøre legetimer og øke pasientsikkerheten (*Tid for handling - Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste 2023*, s. 316). En legemiddelgjennomgang er en tjeneste hvor lege eller farmasøyt går gjennom medisinalisten til en pasient systematisk for sikre best mulig effekt og redusere risiko for bivirkninger og pasientskader (Statens legemiddelverk, 2016). Derfor er det viktig å ha god farmasøytdekning rundt om i landets mange apotek.

En av artiklene som var utgangspunktet til problemstillingen i denne oppgaven var en artikkel publisert i *Farmatid* som er et tidskrift skrevet av Norsk Farmaceutisk forening, angående turnover og sluttintervjuer. Her forteller bestyrer (leder) Nina Wilhelmsen om sitt prosjekt som omhandlet sluttintervju og turnover (Nina Wilhelmsen, 2016). Wilhelmsen nevner at på et år sluttet ni ansatte ved apoteket, men det virket ikke som ledelsen var interessert i årsaken. I artikkelen nevner Wilhelmsen også at man må være interessert i folk for å være en god leder, og at mennesket er organisasjonens viktigste ressurs. Hun presiserer også at mange farmasøyter som starter som ledere ikke har noen erfaring med ledelse fra tidligere, og man heller ikke får noen innføring av det på studiet.

Tema og problemstilling

Tema for denne oppgaven er frivillig turnover av farmasøyter i apotek og lederatferd til nærmeste leder, hvor fokuset vil ligge på lederteoriene transformasjon og transaksjonsledelse. I farmasiutdannelsen er det ingen emner hvor man lærer om ledelsesteori. Utdannelsen har kun fokus på det farmasifaglige, dette medfører at de fleste som starter som ledere i apotek vil ha ingen til lite ledererfaring eller relevant ledelsesutdanning. Høy turnover påvirker omdømme, arbeidsmiljø og effektiviteten på en arbeidsplass i tillegg til at det er en økonomisk konsekvens da rekruttering er dyrt (Mittal, 2016; Sow et al., 2016; Tse et al., 2013). Turnover i helsevesenet og blant farmasøyter kan redusere kvaliteten av omsorgen og kvaliteten som blir gitt i blant annet apotek, det kan også øke arbeidsmengde og jobbstress, som igjen kan øke risikoen for feil, redusere effektiviteten og kvaliteten i apotek (Thin et al., 2022). Som mellomleder i en organisasjon er det du som har det nærmeste forholdet til dine ansatte. Vil måten nærmeste leder/mellomleder gjennomfører ledelse påvirke om en farmasøyt ønsker å bli værende? Kan man som leder gjøre noe for å forebygge turnover, og

beholde de gode kandidatene? Ut ifra disse spørsmålene vil problemstillingen for denne masteroppgaven være:

«Hvilken betydning har lederatferd for frivillig turnover av farmasøyter i apotek sett fra både en leder og et ansattperspektiv?»

Med utgangspunkt i denne problemstillingen vil oppgaven se på atferder innenfor transformasjonsledelse og transaksjonsledelse, og se om noen av atferdene innenfor transformasjonsledelse kan ha betydning for den frivillige turnover av farmasøyter i apotek. Oppgaven vil prøve å gi noen svar på om det finnes noen tiltak som nærmeste leder og organisasjonen i helhet kan gjøre for å forebygge frivillig turnover av farmasøyter, og dermed sikre at de gode farmasøytikandidatene blir værende i organisasjonen.

Målet er at oppgaven skal gi bedre kunnskap og informasjon om fenomenet frivillig turnover blant farmasøyter i apotek. Oppgaven tar for seg både turnover og lederatferdsperspektivet fra både farmasøyter som har forlatt en organisasjon, men også apotekere som er de som har lederansvaret. Gjennom litteratursøk så finnes det forskning på temaer som omhandler turnover på apotek rundt om i verden, men de fleste studiene er små og gjennom litteratursøket ble det ikke funnet noen artikler om dette temaet i Norge. Denne kvalitative studien kan bidra til et mer detaljert dypdykk innenfor temaet.

Oppgavens oppbygning

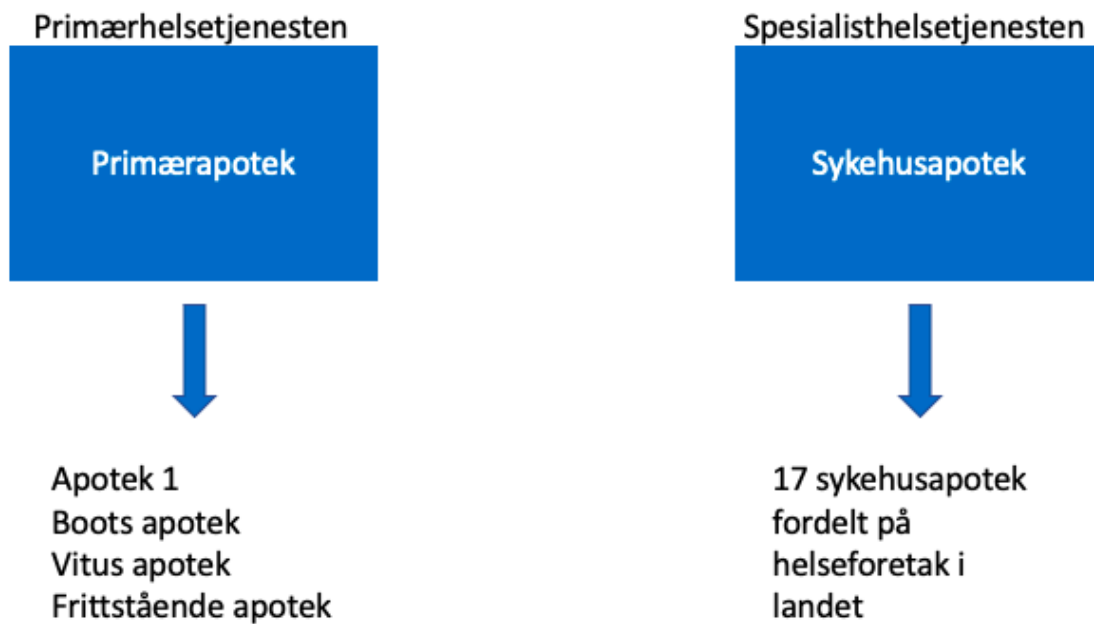
Oppgaven er bygd opp ved at kapittel 1 tar oss gjennom innledningen hvor problemstillingen vil bli presentert og hvilken teori som blir brukt videre i oppgaven. Videre vil kapittel 2 være omhandle selve casen oppgaven er basert på. Kapittel 3 er teoridelen, hvor jeg går gjennom begrepene turnover, ledelse, transformasjonsledelse og transaksjonsledelse. Metoden vil bli presentert i kapittel 4. Resultatene fra datainnsamlingen vil komme frem i kapittel 5, mens kapittel 6 vil være en drøfting av resultatene og forslag til tiltak basert på funn. Konklusjonen vil bli presentert i kapittel 7.

Kapittel 2 Case: Apotekbransjen og apotekkjeden

I dette kapitlet vil det bli gitt en innføring i casen som ligger til grunn for studien som oppgaven baserer seg på. Det vil bli gitt en innføring i bransjen apotekkjeden er i og kort om selve apotekkjeden som er casen for denne undersøkelsen. Selve apotekkjeden er anonymisert i oppgaven, og derfor vil det ikke være kildehenvisning på noe av informasjonen, men all informasjon er hentet ut ifra nettsiden til apotekkjeden eller fra egne erfaringer og kunnskap om organisasjonen. Det er også viktig å bemerke seg at de tre apotekkjedene i Norge har ganske lik struktur, gjennomfører samme type samfunnsoppdrag og alle apotek uavhengig av kjede har samme krav i forhold til utdanning på ansatte og lovverk som må følges.

Apotekdrift, bransjen og farmasøyter i Norge

Farmasøyter i Norge har et stort samfunnsansvar, og hoved andelen av farmasøyter i Norge jobber i primærapotek. Et primærapotek (se figur 1) er apotek som baserer seg på salg av legemidler til den enkelte legemiddelbruker, enten fra resept fra lege/tannlege/veterinær eller som salg av reseptfrie legemidler (Apotekforeningen, 2022b). De siste årene har antall apotek i Norge hatt en stor økning (Apotekforeningen, 2020), og jo flere apotek som opprettes jo flere farmasøyter trengs. Dette fører til at det også vil være en større utfordring å beholde eller å rekruttere de gode kandidatene. Farmasøytene har flere valgmuligheter både når det gjelder antall apotek, men også andre jobber innenfor legemiddelbransjen (sykehus, industri, kommune, rådgivere). Apotek som sliter med hyppig frivillig turnover kan dermed slite med farmasøytbemanningen, noe som kan påvirke kvaliteten på arbeidet og dermed øke risikoen for at pasienter ikke får den kvaliteten på helsehjelpen de trenger (Thin et al., 2022). Per 10.1.2023 finner man totalt 148 ledige farmasøytstillinger hos de tre største kjedene i landet (informasjon hentet fra «ledige stillinger» på de tre nettsidene til tre av de største kjedene i landet; Apotek 1, Vitusapotek og Boots), om man sammenligner med for eksempel fysioterapeut stillinger som også er en del av helsetjenesten i Norge så er det kun 88 ledige stillinger ute på nettstedet finn.no, dette er kun til sammenligning.

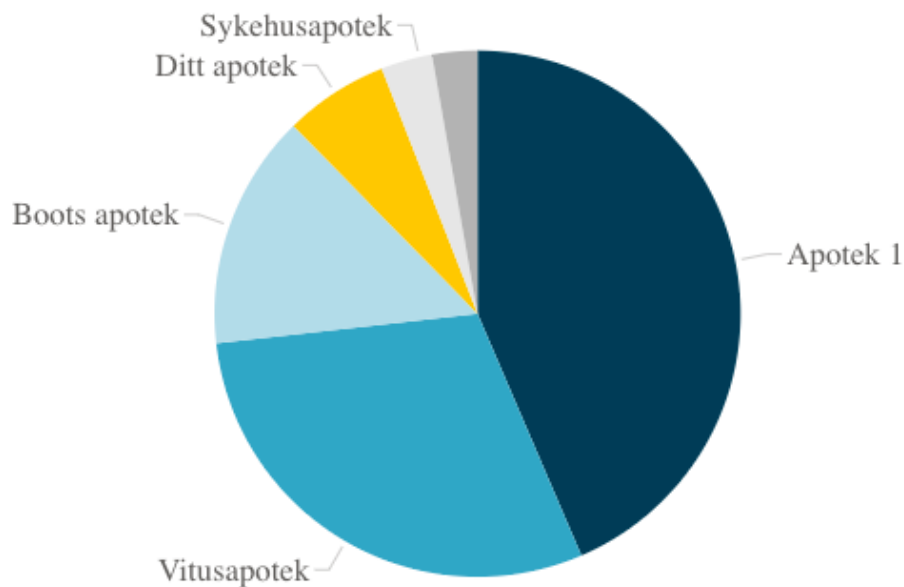


Figur 1: Oversikt over primærapotek og sykehusapotek

Et apotek skal som nevnt sørge for at pasienter får de legemidlene de skal ha, ansatte på apotek skal hjelpe pasienter med å bruke legemidlene riktig og hjelpe kundene med å ta vare på egen helse (Apotekforeningen, 2023b). Ifølge apotekforeningen så hjelper apotekene 193 000 mennesker hver dag. Det jobber omkring 8000 helsepersonell på apotek, av disse er 50% farmasøyter, og det er få virksomheter som har så høy tillit hos befolkningen (Apotekforeningen, 2022c).

Apotekdekningen i Norge er god, det er etablert mange apotek i sentrale strøk, men distrikts-Norge er også godt dekket (Helse og omsorgsdepartementet, 2014-2015). Antall apotek i Norge har hatt en sterk økning de siste 15 årene, i 2005 var det 535 apotek, mens i 2015 var det økt til 800, og i 2021 var det totalt 1036 apotek i landet. Med den kraftige økningen i antall apotek kreves det også god farmasøyttilgang, både sentralt og i distriktet. Pr 2.3.23 er det 1046 apotek i landet. I snitt var det i 2022 5200 innbyggere per apotek (Apotekforeningen, 2020). Det er i dag tre store apotekkjeder i Norge, som har hovedandelen apotek i Norge, dette er Apotek 1, Vitusapotek og Boots apotek. (Apotekforeningen, 2020). I tillegg kommer sykehusapotek og frittstående/private apotek (Ditt apotek eller andre frittstående apotek).

Antall apotek per 01.01.2023



Figur 2: Fordeling av apotek i Norge (Apotekforeningen, 2020)

Utdannelse innen farmasi

Å bli farmasøyt kan gjøres via enten bachelor eller master. Utdannelse innen farmasi kan tas på følgende steder i Norge: Tromsø, Namsos, Trondheim, Oslo og Bergen. I tillegg til norske kandidater rekrutterer flere apotekkjeder aktivt fra utlandet. Kjedenes har også ulike stipendordninger hvor farmasistudentene kan få stipend for deretter å binde seg til jobb i de ulike kjedene. Nettsiden utdanning.no som mange unge bruker for å undersøke ulike yrker i landet skriver at en farmasøyt bør like å jobbe med mennesker, være ansvarlig, selvstendig og nøyaktig. I følge nettsiden har en farmasøyt (provisor) en snittlønn på 656 880, mens en reseptarfarmasøyt har 552 120 (Utdanning.no, 2022). Det finnes både integrert master (fullverdig 5-årig løp) eller en 2-årig master som man kan ta etter fullført bachelor i farmasi. Når man har fullført en bachelor så vil man få tittelen reseptarfarmasøyt, mens når man har fullført en master vil man få tittelen provisorfarmasøyt (Apotekforeningen, 2023a). Det er kun provisorfarmasøytene som kan bli apotekere, altså ledere på et apotek.

Organisering i apotek

På et apotek kan det jobbe flere ulike ansatte, som for eksempel: farmasøyter, apotekteknikere, sykepleiere, hudpleiere og andre ansatte (både faglærte og ufaglærte). Kravet for å starte som leder (apoteker) i et apotek er to års relevant arbeidserfaring som farmasøyt, da må man søke til statens legemiddelverk om driftskonsesjon (Statens legemiddelverk, 2022). På et hvert apotek må det være en farmasøyt på apoteket for at man kan ha åpent og kunne veilede kunder i rett legemiddelbruk.

De tre store apotekkjedene i primærhelsetjenesten er relativt store organisasjoner, hvor alle har en toppledelse, servicekontor og et legemiddellager. Disse leverer tjenester og støtter apotek med alt fra fag, kvalitet, logistikk, marked osv. En apotekkjede kan være bygd opp ved at man har en toppledelse, deretter ulike underavdelinger. En av disse underavdelingene er ofte apotekdrift, her vil man ha regionsjefer som har ansvar for alle apotek i en spesifikk region i landet, under disse regionssjefene kommer deretter leder på apotek og deres apotek.

Caseapotekkjeden

Apotekkjeden som masteroppgaven er basert på har over 300 apotek i hele landet, og selve organisasjonen har litt under 3000 ansatte. Ifølge nettsiden proff.no hadde apotekkjeden et positivt driftsresultat på 351 000 kr i 2022. De ansatte i organisasjonen består av personer ansatt på servicekontoret og personer ansatt på apotek. På apotekene er det ansatte som har utdannelse som farmasøyter, apotekteknikere, sykepleiere og hudpleiere, det er også en del ufaglærte som jobber på apotekene. Servicekontoret består av ansatte med ulike utdannelser, det er farmasøyter, økonomer, personer med ledelse og HR-utdannelse, logistikkmedarbeidere, personer med markedsføringsbakgrunn osv.

Ifølge kjedens nettsider så skal alle ansatte kjenne til målene og se resultatene som et eget bidrag til organisasjonen. Organisasjonen opererer med det som kalles balansert målstyring. Balansert målstyring er en strategisk styringsmodell som tar utgangspunkt i virksomhetens strategi og visjon. Denne modellen utviklet av Kaplan og Norton skal bidra med å hjelpe ledere til å måle, evaluere og guide aktiviteter fra fire perspektiver; innovasjon og læring,

interne prosesser, kunder og det økonomiske (Bell et al., 2012). Balansert målstyring har blitt et strategisk verktøy som ledere og organisasjonen kan bruke for å måle prestasjoner og resultater. Videre har apotekkjeden opplæring for nyansatte apotekere, ledertrening, *onboarding* for nye ansatte, talentutvikling av ledere, og faglig utvikling for alle ansatte.

Opplæring av nyansatte apotekere, ledertrening og talentutvikling av ledere handler om å styrke lederskapet, og aktuelle tema innenfor strategi, visjoner og ledelse blir videreformidlet til lederne i organisasjonen. Noen eksempler på hvilke temaer som har vært tatt opp situasjonstilpasset ledelse, endringsledelse, psykologisk trygghet. Ifølge profilen til apotekkjeden på LinkedIn så får ledere innsikt i hvordan man som leder skal kommunisere og bygge opp et team med psykologisk trygghet, og hvordan man som leder kan påvirke hele apoteket. Alle ledere som gjennomfører programmet, får også en full analyse fra Insight som er en personlighetstest. Målet med lederutviklingsprogrammet er å styrke ledertalenter slik at de står tryggere i en fremtidig lederrolle.

Kapittel 3 Teori

Turnover

Alle organisasjoner vil oppleve en viss utskiftning av ansatte. Det er mange årsaker til at en ansatt forlater en organisasjon, det kan være på grunn av pensjonsalder, uventet sykdom, eller ansatt kan slutte frivillig eller bli oppsagt av organisasjonen. Turnover er når ansatte slutter i en gitt periode og for eksempel søker jobb i en annen bedrift. Man skiller mellom frivillig og ufrivillig turnover (Grimsø & Engebretsen, 2005). Ufrivillig turnover er når den ansatte enten blir oppsagt, permittert eller lignende, altså ikke ansattes eget ønske. Frivillig turnover er når den ansatte selv velger å slutte (Dess & Shaw, 2001). Man kan også kalle turnover for gjennomtrekk. I denne oppgaven har jeg valgt å fokusere på frivillig turnover, altså at det er den ansattes eget ønske å forlate organisasjonen, og at turnover er uønsket fra organisasjonen. Med mindre noe annet er spesifisert i dette kapittelet handler teorien om frivillig turnover

Det er mange forskere som har sett på hva som påvirker frivillig turnover (Dess & Shaw, 2001; Holtom et al., 2008; Holtom et al., 2005; Oh & Chhinzer, 2021; Rubenstein et al., 2018; Shaw et al., 1998; Tziner & Birati, 1996). Forskningen viser at jobbtilfredshet og ansattes turnover har et negativt forhold, altså dårlig jobbtilfredshet øker sannsynligheten for turnover hos ansatte (Griffeth et al., 2000; Mobley, 1977; Rubenstein et al., 2018). Det var March og Simon som i 1958 først introduserte en teori for turnover, denne fokuserte på ønsket om å forlate organisasjonen (for eksempel jobbtilfredshet) og enkelheten av å forlate organisasjonen (for eksempel jobbalternativer) (Direnzo & Greenhaus, 2011). En metaanalyse utført av Griffeth et al. fra 2000 viste at det var fortsatt disse to faktorene som var sterke pådrivere for turnover, samtidig var det og andre faktorer som påvirket turnover, og korrelasjonen mellom turnover og utvalgte faktorer endret seg i løpet av årene. Metaanalysen så på blant annet personalkarakteristika, generell jobbtilfredshet, andre faktorer rundt jobb som jobberfaring, stress, lønn, forfremmelse og eksterne faktorer (Griffeth et al., 2000).

De neste ti-årene har antall faktorer som påvirker turnover økt til omkring 50 (Holtom et al., 2008). Rubenstein et al. (2018) viste i sin metaanalyse at faktorer som jobbinvolvering og

jobbtilfredshet fortsatt er like sterk assosiert med turnover som i 1958, selv om antall ansatte man nå kan studere er blitt større. I metaanalysen til Griffeth et al. (2000) sammenlignet de blant annet at det var en endring på korrelasjonen mellom kognitiv evne og turnover, tidligere forskning visste at «smarte ansatte» hadde en mindre sannsynlighet på å forlate organisasjonen på 90-tallet, mens i 2000 har dette utlignet seg. Det samme gjelder kvinner, tidligere hadde kvinner en større sannsynlighet for å forlate organisasjonen enn menn tidligere, men dette er også jevnet ut (Griffeth et al., 2000)

Kostnaden av at en ansatt slutter er stor, og påvirker mange ulike deler av organisasjonen. Når en ansatt slutter må man bruke tid og penger på intervju, opplæring og utlysning av stillingen. I tillegg kan man i en periode oppleve å være underbemannet, dette kan påvirke arbeidsmengden til de andre ansatte, og igjen påvirke effektivitet og resultater. Data viser at det koster en organisasjon opp til 200% av det en ansatt faktisk har som lønn (Rubenstein et al., 2018), dette er kostnader for rekruttering, seleksjon og opplæring. I tillegg vil også organisasjonen miste kunnskap fra den ansatte, og det påvirker det sosiale felleskapet i organisasjonen (Dess & Shaw, 2001). Ved at en nøkkelperson slutter i organisasjonen påvirker dette flere områder i organisasjonen. Det kan påvirke effektiviteten og produktiviteten, men det kan også påvirke det sosiale felleskapet. Nøkkelpersoner er ofte gode på å bygge nettverk innad i organisasjonen, og når disse forlater stillingen så kan det være en risiko at dette skaper en turnover-trend, slik at flere viktige personer slutter, dette skaper et kunnskapshull for organisasjonen (Dess & Shaw, 2001).

Ledere av organisasjoner tror ofte at ansatte slutter på grunn av høyere lønn eller høyere stillinger i andre organisasjoner, men forholdet mellom lønn og turnover har økt de siste ti-årene (Rubenstein et al., 2018). Jobbkarakteristika, lederskap, miljø og støtte fra organisasjonen visst å være viktigere enn lønn i studier. «*Employees quit bosses, not jobs*» viser resultater fra forskning, og det viser at å ha fokus på ledelse i en organisasjon, og trene ledere kan være viktige grep for å forebygge turnover (Rubenstein et al., 2018). Holtom et al. (2005) viste i sin studie gjort på 1200 personer at kun 14% av deltagerne nevnte lønn som en årsak for turnover. I denne studien så visste det seg også at mange av de ansatte vurderte å slutte, men gjennomførte det ikke før det kom et eventuelt «sjokk», dette kan være for eksempel en konflikt med leder eller et uventet jobbtilbud eller lignende situasjoner. For at

ledelsen skal unngå at personer forlater organisasjonen må kommunikasjonen mellom leder og ansatt være tydelig, lederen må fokusere på å forebygge såkalte «sjokk», dette kan forebygges med blant annet tydelig kommunikasjon, tillit og høy jobbtilfredshet (Holtom et al., 2005).

Turnover i helsesektor og apotek

I søken av litteratur angående turnover i apotek var det utfordrende å finne forskning på dette temaet, spesielt innenfor apotek i Norge og Norden. Det finnes i midlertidig noen forskningsartikler på turnover i farmasibransjen fra andre land. Apotekbransjen er en liten bransje, spesielt i Norge, og det er kanskje det som er den naturlige årsaken til at det finnes lite forskning på temaet. Det er derfor interessant å utforske temaet grundigere. En litteraturgjennomgang fra 2022 fant 28 relevante studier fra ni land om turnover hos farmasøyter (Thin et al., 2022). Variasjonen på turnover var 8,6%-17%. Studiene i litteraturgjennomgangen viste at årsakene til turnover var mange, det var for eksempel ønske om forandring, relokasjon, utviklingsmuligheter, muligheter for forfremmelse, jobbtilfredshet, arbeidsmengde og lønn. Disse resultatene er vanskelig å konkludere noe med, da det var stor variasjon i resultatene og få studier med.

En artikkel fra USA så på strategi for å redusere turnover i apotek, hvor et av nøkkelområdene var ledelse. Ansatte i apotek ønsket en leder som var tilgjengelig, forsto hva som skulle til i jobben, sette tydelige forventinger og at lederen holdt de ansatte ansvarlig samtidig som de blir satt pris på (Sanborn, 2008). En annen studie fra US viser at stress var en økende faktor til å forlate apotek, mens lønn var en faktor som ble redusert i tidsrommet 1983-1997, studien visste også at ansatte i en stor kjede satt stress som årsak til å forlate organisasjonen høyere enn ansatte i en liten kjede/privat apotek (Mott, 2000). Dette er interessant da caseorganisasjonen som skal undersøkes her er en av Norges største apotekkjeder.

En studie fra gjort på sykehusfarmasøyter viser at eldre farmasøyter og farmasøyter med lang ansiennitet hadde en større sannsynlighet til å bli værende sammenlignet med unge farmasøyter med lav ansiennitet. Studien visste også at ansatte mente de hadde mye ansvar

på jobb og det ansvaret de hadde tok de på alvor, samtidig til at de var villige til å ta mye ansvar. På den andre siden så mente de også at organisasjonen ikke ga de nok annerkjennelse for alt ansvaret de hadde. I denne studien visste de at utbrenthet fra arbeidsplassen var positivt korrelert med jobbstress, videre var jobbstress negativt korrelert med et ønske om å bli værende i jobben, og det samme var utbrenthet (Lan et al., 2020). Ser man på andre helsepersonell som for eksempel sykepleiere viser forskning at jobbtildfredshet hos sykepleiere var negativt korrelert med ønske om å forlate stillingen (Søbstad et al., 2021). Dette er noe som samsvarer med den generelle turnover forskningen også.

Ledelse og lederatferder

«Lederskap er et av verdens eldste yrker, og forståelsen av lederskap har alltid vært en viktig del av vår søken etter kunnskap» (Martinsen, 2020, s. 21). Lederskap har en stor plass i den samfunnsvitenskapelige forskningen, lederskap har vært gjenstand for mye empirisk forskning, med vekt på lederatferd og faktorer som bidrar til effektiv ledelse (Martinsen, 2020, s. 32). Jacobsen og Thorsvik definerer ledelse «*som en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenking, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål*» (Dag Ingvar Jacobsen, 2019, s. 406). I starten av forskningen på ledelse hadde forskerne fokus på lederes egenskaper og personlighetstrekk, men fra 1940 tallet begynte forskere å studere lederens væremåte og atferd. Årsaken var at forskningen på personlighetstrekk hadde lite konsistente funn. Ledere skal påvirke medarbeidere i en retning av måloppnåelsen. Måten en leder gjør dette på og virkemidlene lederen bruker kan variere, og det er disse atferdsmønstrene vi ser har vært fokus på i forskningen på lederatferd (Martinsen, 2020, s. 142).

Det finnes flere ulike teorier om lederstiler, en lederstil handler om hvordan ledere opptrer, hva de er opptatt av og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere (Dag Ingvar Jacobsen, 2019, s. 413). Det finnes to grunnleggende forskjellige lederstiler: demokratisk eller relasjonsorientert ledelse og autoritær eller oppgaveorientert ledelse. Det er viktig å poengtere at lederstilene er ikke utelukkende og de kombineres ofte. En autoritær leder er en leder som baserer sin atferd på makten i sin formelle posisjon, leder treffer alle beslutninger selv og videreformidler de til sine ansatte. En demokratisk leder vil delegere beslutninger til ansatte og oppfordre de til å ta del i sin egen arbeidsplass (Dag Ingvar Jacobsen, 2019, s. 415).

Innenfor disse to lederstilene finnes det ulike former for ledelse igjen, her under har vi for eksempel verdibasert ledelse, dette er ledelsesatferder eller former som har kommet mer med årene, da vi lever i et samfunn med store endringer og ansatte har ofte høyere kompetanse, dette gjør at ledere nå deler myndighet og innflytelse med sine underordnede mer enn før (Dag Ingvar Jacobsen, 2019, s. 427). En variant av verdibasert ledelse er det som kalles transformasjonsledelse. Transformasjonsledelse vil bli nærmere beskrevet videre i teorikapittelet. Det kan være lett å blande begrepene lederstil, ledertrekk og lederatferd, i denne oppgaven handler problemstillingen om atferder innenfor transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

Transformasjonsledelse og transaksjonsledelse

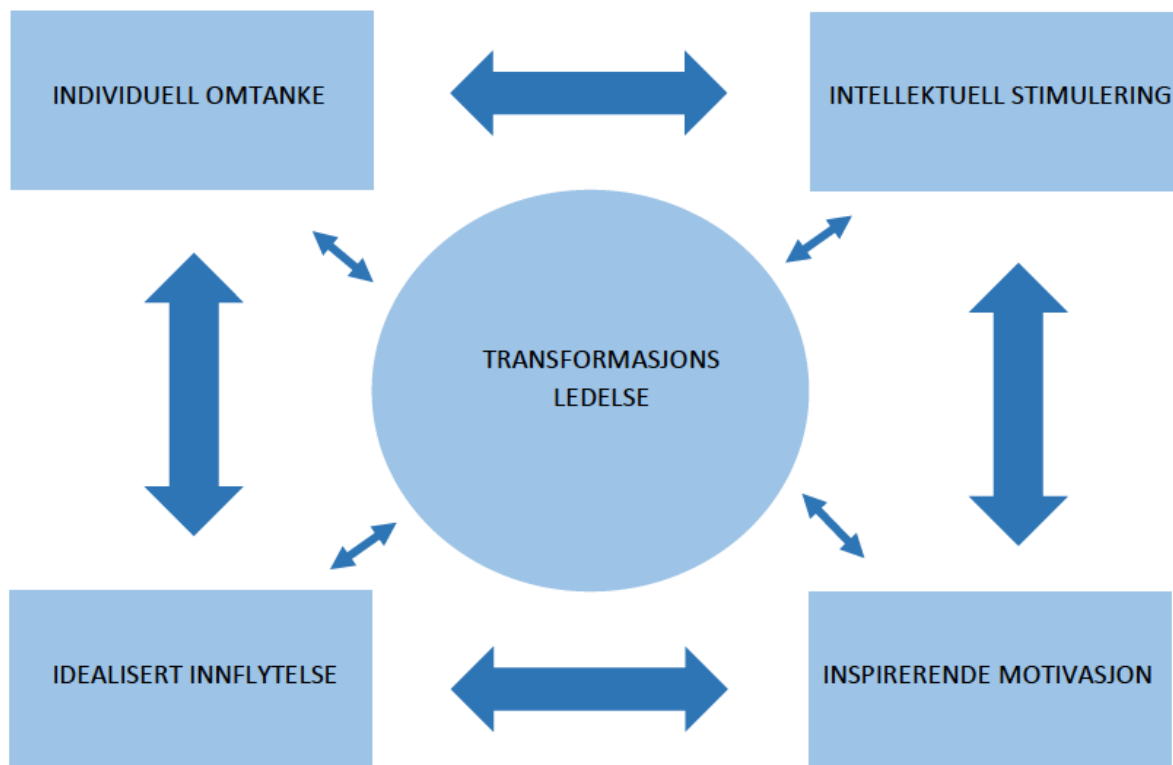
Det var Burns som i 1978 publiserte hans arbeid som introduserte konseptet transformasjon og transaksjonsledelse. Teorien om transformasjonsledelse ble videreutviklet og operasjonalisert av Bass i 1985 (Lars Glasø, 2022). Transformasjonsledere løfter opp moralen og motivasjonen til sine ansatte, mens transaksjonsledere jobber for å imøtekomme ansattes egeninteresse (Bass, 1999). Attribusjonsteorien, teorier om visjonær ledelse og teorien om verdibasert ledelse har også hatt betydning for utviklingen av teorien om transformasjonsledelse. Fellestrekkene for disse teoriene er hvordan leder påvirker sine ansatte med motivasjon, tillit, respekt, entusiasme, lojalitet og prestasjoner (Lars Glasø, 2022, s. 11). Teorien om transformasjonsledelse er inspirert av blant annet Webers teori om karismatisk ledelse. Weber beskrev karisma som en egenskap man tillegger den som framstår med en visjon eller løsning i krisetid – enten psykisk, økonomisk, etisk, religiøs, politisk – en karismatisk leder er en som har en spesiell evne som blir betraktet som overnaturlig (Milosevic & Erin Bass, 2014).

Transformasjonsledelse er karakterisert ved fire sentrale aspekter (Dag Ingvar Jacobsen, 2019, s. 430)

- Utvikling av en visjon som skuer over rene organisatoriske mål. Verdier som rettferdighet, ansvarlighet og frihet står sentralt
- Inspirasjon til ansatte til å yte noe ekstra, lederen framstår som rollefigur
- Hensyn til den enkelte, og personlig oppfølging av ansatte
- Intellektuell stimulering ved å gi ansatte nye utfordringer

Disse komponentene blir også kalt som de fire I-er (disse vil bli nærmere beskrevet lengere ned i kapitlet)

- Idealisert innflytelse/karisma
- Inspirerende motivasjon
- Individuell omtanke
- Intellektuell stimulering



Figur 3: Transformasjonsledelse og de fire I-er

Transformasjonsledelse er det vi kaller en integrerende tilnærming innen lederteorier, den trekker med seg aspekter fra tidligere teorier både gjennom atferd og trekk. Denne ledelsesatferden er et støttende lederskap. Lederen har en sentral og synlig rolle og inspirerer ansatte til å strekke seg mot svært høye mål samtidig som ansattes behov settes i sentrum (Hilde Hetland, 2008). Ledere som utfører transformasjonsledelse blir oppfattet som effektive og dyktige, organisasjonen deres oppnår ofte gode resultater. Transformasjonsledere har også ofte et godt forhold til sine overordnede igjen og bidrar positivt til organisasjonen, ansatte av transformasjonsledere yter også mer, sammenlignet med transaksjonsledelse (Martinsen,

2020, s. 130-132). I dagens samfunn er ledere som skaper og applauderer endring viktige i arbeidslivet. Ledere som utøver transformasjonsledelse utvikler ansatte til å bli personer/team som har et høyt engasjement, og som setter søkelys på kvalitet, service, effektivitet, og produksjonseffektivitet. Transformasjonsledere som dyrker autonomi og utfordrer ansatte påvirker de ansattes jobb-tilfredshet positivt (Bass, 1999). I noen ledelsesatferder, som transaksjonsledelse gis ansatte for eksempel belønninger etter at oppgaven er utført i tråd med det lederen/organisasjonen ønsker, mens ved transformasjonsledelse spiller lederen på indre motivasjon og leder de ansatte til å ha prestasjoner utover det som er forventet. Man kan si det slik at transaksjonsledelse handler om ytre motivasjon, mens transformasjonsledelse handler om indre motivasjon.

Ifølge Hetland (2008) er det vist at ledere som tror på sine ansatte og viser at hvert enkelt individ betyr noe for organisasjonens arbeid, vil øke effektiviteten, men også øke trivselen og jobbmotivasjonen hos den enkelte. Det er altså sammenheng mellom transformasjonsledelse og økt jobbtilhørighet. Bass (1999) beskriver at de lederne som utøver transformasjonsledelse er ofte de lederne som er mer effektive og har mer fornøyde ansatte sammenlignet med transaksjonsledelse, han kaller transformasjonsteam som team med høy ytelse. Medlemmer av et slikt team bryr seg om hverandre, stimulerer hverandre intellektuelt, inspirerer hverandre og identifiserer seg med målet de har satt seg som et team (Bass, 1999).

Den hyppigst nevnte forklaringen på en organisasjonssuksess i Norge er ledelse. Norsk kultur kjennetegnes med verdier som omsorg og samarbeid, framfor konkurranse og fokus på oppgaveløsning (Hilde Hetland, 2008). Transformasjonsledelse passer derfor fint sammen med «norske ledelsesverdier» og det som flertallet av arbeidstakere i Norge setter pris på. Leders kompetanse rundt samarbeid og omtanke verdsettes høyt. I Norge er transformasjonsledelse knyttet til høyere arbeidsmotivasjon hos ansatte (Hetland & Sandal, 2003), transformasjonsledelse kommer også bedre ut enn transaksjonsledelse.

Transaksjonsledelse

Transaksjonsledelse legger vekt på transaksjonen eller overføringen mellom leder, kollega og ansatt. Det handler om betingelser og belønninger, krav og forventinger. Ved å innfri en

forventing, får man en belønning. Transaksjonsledelse sies i noen tilfeller å være kontrast til transformasjonsledelse (Lars Glasø, 2022, s. 18). Utfordringen med denne type ledelse vil være å skape oppslutning om organisasjonens mål ved å bruke belønninger. Lederstilen appellerer mot materielle interesser og underordnedes fornuft (Dag Ingvar Jacobsen, 2019, s. 429). Transaksjonsledelse består av to hovedelementer (Dag Ingvar Jacobsen, 2019, s. 430):

- Aktiv bruk av belønninger for å oppnå atferd som er målrettet
- Avviksledelse, som innebærer at lederen kun griper aktivt inn i den operative aktiviteten hvis ikke alt går som planlagt.

En leder vil ofte ha en fot innenfor begge områder, altså både transformasjon og transaksjonsledelse, eller til og med utøve atferder fra begge samtidig. Disse lederatferdene vil også smelte litt sammen, for eksempel så vil en ansatt bestandig kreve å få lønn for jobben som blir gjort, dette er en transaksjon, samtidig kan også lederen utøve transformasjonsledelse ved for eksempel å delegere ansvar og bidra til personlig utvikling av den ansatte. Ofte vil en av atferdene være sterkere enn den andre (Bass, 1999).

Transaksjonsledelse kan være veldig tilfredsstillende og effektivt, men transformasjonsledelse gir en økt effekt til transaksjonsledelse, derfor kan det tenkes at en blanding mellom disse er veien til effektive resultater.

De fire-ler innenfor transformasjonsledelse

Idealisert innflytelse

Tillit i en organisasjon er avgjørende, og spesielt mellom leder og ansatt. Tillit skapes ved at det er samsvar mellom verdiene til organisasjonen og lederens atferd. For å skape tillit må leder gå foran med et godt eksempel (Lars Glasø, 2022, s. 26). En leder som har atferd innen for idealisert innflytelse er en god rollemodell for de ansatte. Idealisert innflytelse innebærer at lederen modellerer etiske standarder ved at lederen «walk the talk». Lederen drives av noe mer enn bare egeninteresse, dette kan vises ved at lederen er villig til å ta risiko selv om det kan gå på bekostning av egen jobbsikkerhet. «*Når lederen opptrer som en sterk rollemodell og viser høy moral og etisk opptreden, skaper dette stolthet og underordnede og inspirerer dem til å tilsidesette egeninteresse av hensyn til organisasjonens beste*» (Lars Glasø, 2022, s.

26). Idealisert innflytelse kommer ofte med karismatiske ledere, slike ledere har ofte stor makt og innflytelse. Ansatte ser opp til de og vil gjerne identifisere seg med dem, karismatiske ledere eller ledere som er god på idealisert innflytelse møter ofte stor grad av tillit hos sine underordnede (Martinsen, 2020, s. 130)

Inspirerende motivasjon

En leder som bruker transformasjonsledelse snakker optimistisk og entusiastisk om framtiden, og alle muligheter innenfor organisasjonen den enkelte ansatte har. Lederen snakker om hvilke mål og hva man skal nå innenfor en periode. Visjonen til organisasjonen blir formidlet inspirerende og overbevisende. Ofte bruker lederen symboler for å fokusere på anstrengelser og for å uttrykke viktige mål på en enkel måte (Martinsen, 2020, s. 130). På denne måten kan man overbevise ansatte om at visjonen kan nås, og det skaper positive forventinger til ansatte om hva som må til (Lars Glasø, 2022, s. 25). Det å være ansatt under transformasjonsledelse gjør at lederen er inspirerende og man er deltager i et prosjekt som kan gjøre organisasjonen bedre (mer konkurransedyktig). Ved å oppnå visjonen vil også ansatte få muligheter for nye oppgaver, noe som igjen vil gi personlig utvikling innenfor organisasjonen. En leder som uttrykker høy grad av inspirerende motivasjon kommuniserer ofte høye forventinger, men disse forventingene blir kommunisert på en inspirerende og overbevisende måte.

Intellektuell stimulering

Ved intellektuell stimulering bidrar leder til at de ansatte gransker hvordan organisasjonen gjennomfører ulike oppgaver, lederen tilrettelegger at ansatte kan se etter nye måter å gjøre ting på, for å for eksempel effektivisere arbeidet. Lederen kan ta opp hvordan nåværende praksis gjennomføres og deretter gjøre en ny vurdering. Intellektuell stimulering gjør at ansatte får økt interesse for arbeidsoppgavene sine, og vil sette seg høyere prestasjonsmål (Lars Glasø, 2022, s. 27). Intellektuell stimulering er avgjørende for overlevelse av organisasjonen, det setter fokus på hvordan organisasjonen kan endre oppgaver for å tilpasse seg utviklingen i markedet.

Individuell støtte

Dette punktet handler om at leder ser ansattes utviklingsbehov og deretter veileder de slik at de kan nå sitt fulle potensial. Andre momenter er å gi oppgaver som ansatte synes er utfordrende og vil gi personlig vekst. Lederen tar hensyn til individuelle forskjeller og oppmuntrer til toveiskommunikasjon. Et annet viktig moment er å hjelpe ansatte til å styrke sine sterke sider, dette kan bidra til at ansatte når sitt fulle potensial. (Lars Glasø, 2022, s. 28). Transformasjonsledere har fokus på individualitet og ser forskjeller mellom de ulike ansatte. En transformasjonsleder kan ses som en mentor, og hjelper ansatte til å vokse og utvikle seg (Martinsen, 2020, s. 130)

Transformasjonsledelse og turnover

Flere studier viser at ledere som utfører transformasjonsledelse bidrar til redusert turnover intensjon hos ansatte (Mittal, 2016; Moon & Park, 2019; Maaitah, 2018; Sahu et al., 2018; Tse et al., 2013). De fleste av studiene som er nevnt i dette delkapittelet har sett på turnover intensjon og ikke faktisk turnover, dette har nok noe med at det er vanskelig å undersøke de som faktisk har sluttet i en organisasjon, og det er lettere å undersøke de som fortsatt jobber der. I denne masteroppgaven er det faktisk turnover som er undersøkt, men mye av teorien og forskningen som er brukt er bygd opp av forskning på turnover intensjon.

En studie gjort på et sykehus i Tyrkia viser at en leder som bruker transformasjonsledelse oppfordrer de ansatte til å prestere på et høyt nivå og fokuserer blant annet på den individuelle prestasjonen. Dette gjør at de ansatte følte seg støttet av lederen, presterte bedre og følte en forpliktelse til organisasjonen, dette førte igjen til lavere sannsynlighet til å forlate organisasjonen (Yücel, 2021). Studien til Sahu et. al (2018) viste at transformasjonsledelse hadde en direkte negativ påvirkning på om de ansatte ønsket å forlate organisasjonen. Å drive med transformasjonsledelse var positivt korrelert med psykologisk trygghet, som også påvirket ansatte til å bli værende i organisasjonen. En studie fra hotellpersonell i Saudi-Arabia fant ut at både psykologisk trygghet og transformasjonsledelse var negativt korrelert med turnover. Det interessante her var at transformasjonsledelse trengte ikke å være tilstede, så lenge psykologisk trygghet var det med tanke på turnover (Sobaih et al., 2022). Mittal sin

studie gjort på ansatte i en IT-bedrift visste at transformasjonsledere skapte et høyere nivå av tillit, som igjen førte til økt tilknytning til organisasjonen som igjen førte til en nedgang i ansattes turnover intensjon (Mittal, 2016).

En annen ting som kan påvirke ansattes turnover intensjon er det som kalles kollektiv turnover. Dette gjør at det kan skapes en trend som gjør at det også er lettere for personer som ikke hadde tenkt å forlate organisasjonen til å faktisk ta avgjørelsen om å forlate (Oh & Chhinzer, 2021). Oh og Chhinzer fant i samme studie ut at det er en negativ sammenheng mellom transformasjonsledelse og turnover, det vil si at ledere som utfører transformasjonsledelse har mindre sannsynlighet for å miste ansatte. Det å la ansatte knytte bånd til organisasjonen og være tydelig når noen avslutter arbeidsforholdet, kan hjelpe med å forebygge usikkerhet og deretter forebygge en eventuelt turnover-«trend» (Oh & Chhinzer, 2021)

Litteratursøk viser at transformasjonsledere har positiv effekt på ansattes tillit. Transformasjonsledere knytter ansatte nærmere organisasjonen og påvirker de i positiv grad til å bli værende i organisasjonen. Sow et al. (2016) gjorde en kvantitativ undersøkelse på helsearbeidere i US, denne studien visste også at turnover intensjonen var negativt korrelert med transformasjonsledelse. Forfatterne så på de fem «grunnpilarene» i transformasjonsledelse og sammenlignet de med sannsynligheten for at den ansatte ønsket å forlate organisasjonen. Resultatene visste at lav score på transformasjonsledelses var relatert til høy score på ansattes tanke på å forlate organisasjonen. En studie fra flere IT-bedrifter viser at det er en positiv korrelasjon mellom transaksjonsledelse og turnover intensjon, og studieforfatterne poengterer viktigheten av å bygge et godt forhold mellom leder og ansatte for å forebygge turnover (Sithole & Sudha, 2014). En studie gjort på sykepleiere og sykepleierledere på fem sykehus i Ghana viser at det er fem ulike lederatferder som blir utøvet av sykepleierlederne; transformasjonsledelse, transaksjonsledelse, laisses-faire, autokratisk ledelse og deltagende ledelse. Studien fant ut at transformasjonsledelse og deltagende ledelse reduserte turnover intensjonen mest sammenlignet med de andre ledelsesatferdene (Magbity et al., 2020).

Oppsummert viser de fleste studiene som er gjennomgått at ledere som jobber med transformasjonsledelse på en eller annen måte bidrar negativt til turnover hos ansatte. Ledere som bygger tillit til de ansatte, bidrar til at de ansatte får et tett bånd til organisasjonen, ser de ansatte og lar de utvikle seg og utfordre seg, får fornøyde ansatte. Dette gjør igjen at de ansatte har en mindre sannsynlighet for å ønske å forlate organisasjonen.

Kapittel 4 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for de metodiske valgene jeg har tatt, og konsekvensen disse valgene har for oppgaven. For å undersøke betydningen av lederatferd og frivillig turnover av farmasøyter i apotek er det gjort en case-studie basert på til sammen seks dybdeintervjuer av personer. Dette er ansatte som har sluttet i apotekkjeden (3 farmasøyter) og personer som er ledere i apotekkjeden (3 apotekere). I dette kapitelet tar jeg for meg designet og metoden som er valgt for å undersøke problemstillingen. Jeg gjør rede for valg av forskningsdesign og metode, hvordan datainnsamlingen er gjennomført og hvilken metode som er brukt for strukturering av data. I dette kapittelet vil det også bli gjort rede for studiens gyldighet og pålitelighet, tillegg til at forskningsetiske hensyn vil bli diskutert, her under hvordan min rolle kan ha påvirket studien.

Forskningsdesign og valg av metode

Ved valg av metode velger man først om man skal ha en kvalitativ eller kvantitativ metode. En kvantitativ metode fokuserer ofte på tall, og er teori og hypotesedrevet, mens en kvalitativ metode har fokus på tekst og er eksplorerende og empiridrevet (Tjora, 2021, s. 27). I forbindelse med valg av forskningsdesign og metode vil jeg minne om problemstillingen i denne masteroppgaven:

«Hvilken betydning har lederatferd for frivillig turnover av farmasøyter i apotek sett fra både en leder og et ansattperspektiv?»

Dette er en eksplorerende problemstilling, og jeg ønsker å gå i dybden av et fenomen. Ved å velge et kvalitativt undersøkelsesopplegg velger man et intensivt opplegg med mange variabler og få enheter (Dag Ingvar Jacobsen, 2018, s. 91). «Ved kvalitativ forskning stiller man spørsmål ved hva samfunnsmedlemmer tar for gitt: store konseptuelle systemer, fra kultur til struktur, så vel som folks innerste tanker og følelser, er områder for utforskning, heller enn ressurser for å forklare funn» (Tjora, 2021, s. 37). En kvalitativ tilnærming er induktiv, altså en åpen metode hvor forskeren prøver å legge så få føringer som mulig på den informasjonen som skal samles inn. Når informasjonen er samlet inn så blir den strukturert og kategorisert (Dag Ingvar Jacobsen, 2018, s. 127). En slik metode har ofte blitt kritisert for å

mangle «vitenskapelig strenghet» og det er blitt stilt spørsmål som «hvor er bevisene for dine påstander?» (Gioia et al., 2013). Jeg etablerte en systematisk intervjuguide, hadde gode informanter og analyserte intervjuene ved strukturering og deretter knyttet resultatene opp mot begrunnet teori. Dette for å veie opp for kritikken som er nevnt av Gioia et al. (2013). Alle disse punktene vil bli videre beskrevet i dette kapitlet.

Ved å undersøke en spesifikk case (her en apotekkjede) var tanken å få informasjon fra ansatte og ledere om ledelsesatferd og frivillig turnover. Jeg ville få et øyeblikksbilde av fenomenet ledelsesatferd, og hvordan dette påvirker frivillig turnover av farmasøyter i organisasjonen. Casestudier er godt egnet til å gi det vi kaller «tykke beskrivelser». Ved å få tykke beskrivelser vil studien ha et eksplorerende eller utforskende preg, man vil da prøve å forstå noe som man opplever som overraskende eller uforståelig (Dag Ingvar Jacobsen, 2018, s. 99), dette passer også sammen med den kvalitative metoden og den formulerte problemstillingen

Validitet og reliabilitet

Validitet betyr undersøkelsens gyldighet. Vi kan dele gyldigheten inn i intern gyldighet og ekstern gyldighet. Hvor intern gyldighet handler om den beskrivelsen en undersøkelse gir er sann eller virkelighets nær, og ekstern gyldighet i hvor stor grad vi kan generalisere funn fra vår studie (Dag Ingvar Jacobsen, 2018, s. 89).

Den eksterne gyldigheten handler om vi kan generalisere til andre enn de vi faktisk har undersøkt. Det er den teoretiske generaliseringen som er kvalitative undersøkelser sin styrke, men å generalisere fra utvalg til populasjon er derimot mer utfordrende (Dag Ingvar Jacobsen, 2018, s. 237). Generalisering eller den eksterne gyldigheten er avhengig av to forhold, nemlig antall enheter og hvordan enhetene er valgt ut (Dag Ingvar Jacobsen, 2018, s. 238). Når det gjelder den eksterne gyldigheten må man vurdere generaliseringen til andre organisasjoner, her er det kun valgt en case, og da er det fort vanskelig å generalisere til andre organisasjoner. Samtidig så er det tidligere nevnt i oppgaven at de tre store apotekkjedene i landet er relativt lik i både måten de er organisert på, utdanning av ansatte, lover og regelverk

som de må følge. Det er også valgt intervjuobjekter som både viser perspektivet fra leder og ansatt, dette vil også styrke gyldigheten.

Relabilitet handler om det vi har undersøkt faktisk er pålitelig, eller er det kanskje trekk ved undersøkelsen som har skapt de resultatene vi har kommet fram til (Dag Ingvar Jacobsen, 2018, s. 241). En ting som vurderer relabiliteten er hvordan undersøkelsen er gjennomført, eller hvordan intervjueren framstår, min påvirkning av intervjuobjektene er mer diskutert under delkapitlet «etiske overveielser». En annen faktor som kan påvirke relabiliteten er slurv i registrering av data. I denne oppgaven ble alle intervjuene nøye transkribert, men noe som kan påvirke negativt er at intervjuene ikke ble evaluert og oppsummert direkte etter intervjuet var ferdig. Viktige refleksjoner som ble gjort kan da ha forsvunnet, noe som kan påvirke relabiliteten ved å ikke fått med all informasjon.

Datainnsamling

For å kunne samle inn data må man først bestemme hvem skal man samle inn data fra? Jeg har allerede avklart at det skal være en enkelt-case studie fra en spesifikk apotekkjede. Videre må man forta seg et utvalg fra denne organisasjonen. Når man skal foreta et utvalg må man bestandig ha i bakhodet at den undersøkelsen vi gjør alltid er et utsnitt av (Dag Ingvar Jacobsen, 2018, s. 177): temaer og fenomener, kontekst, tid og personer og hendelser. Dette gjøres i problemstillingen. Utvalget ble derfor ledere og farmasøyter i denne apotekkjeden. I utvalget er det valgt farmasøyter som tidligere har jobbet i et apotek i kjeden, og apotekere som er ansatt per dags dato i kjeden. Å få informasjon fra begge perspektiv vil styrke oppgaven og man vil få enda dypere og tykke beskrivelser.

Hvor mange skal man ha med i undersøkelsen for at undersøkelsen skal kunne belyse problemstillingen på en god måte? Antall enheter påvirker den eksterne gyldigheten til undersøkelsen. Jo flere enheter man undersøker, jo større er sannsynligheten for å generalisere funn (Dag Ingvar Jacobsen, 2018, s. 238). Når man har fått det som kalles en metning, altså at man har fått all den informasjonen man føler man har behov for, da har man nok enheter som skal undersøkes. Dette kan være vanskelig å få til med tanke på både tid og

ressurser i denne masteroppgaven. I tillegg til «metning» har informasjons makt noe å si når det kommer til valg av antall enheter. Jo mer informasjon informantene har jo mindre deltagerer trenger man (Malterud et al., 2016). Informantene i denne studien har mye informasjon om temaet og spesifisiteten av deltagerne er relativt smal, i tillegg er det både ledere og ansatte som deltar, dette gjør at det kun er 6 informanter som er blitt intervjuet.

Videre ble det valgt å gjennomføre individuelle intervjuer. Dette er den mest utbredte datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning. Ved individuelle intervjuer velger man ut personer som kan ha direkte kjennskap til fenomenet, dette kalles informanter. Dette er representantene for den gruppen vi ønsker å undersøke. Jeg har valgt farmasøyter som for kort tid siden har sluttet i apotek og ikke farmasøyter som kanskje sluttet for lenge siden, dette fordi de skal kunne huske og fortsatt har tanker om hva som påvirket de til å velge å forlate apoteket. Grensen for å delta på intervju ble satt til 18 måneder etter man hadde sluttet i stillingen. Når det gjelder apotekere var dette mer et tilfeldig utvalg, og det hadde ingen betydning om de hadde opplevd mye turnover eller ikke, det viktigste var å få detaljert informasjon fra dette perspektivet også slik at jeg fikk belyst flere sider at temaet.

Gioia et. al forteller om at de fleste informanter er veldig villig gi fortrolig informasjon til intervjueren. Et sitat fra en informant av Gioia sa «*I'll tell you anything you want to know, so long as you don't embarrass me*»(Gioia et al., 2013). I dette tilfellet vet vi ikke mye om turnover i apotek, og det er derfor gunstig å få opplevelsen til de ansatte og ledere som har vært gjennom dette og har refleksjoner om dette. Det som var viktig for meg var å huske at ved intervjuer er at informant vil fortelle sin mening, altså sin subjektive mening, jeg vil derfor ikke kunne utforske andre meninger enn det informantene forteller.

Det å finne aktuelle representanter til intervju har visst seg å være krevende. Jeg startet med å rekruttere fra facebookgruppen for apotekere i i egen organisasjon (se vedlegg 3). Jeg kom da i kontakt med apotekere som kunne tipse meg om ansatte de visste hadde byttet arbeidsplass. Her fikk jeg dessverre dårlig respons, men fikk rekruttert en apoteker som ønsket å bidra som informant. Jeg måtte derfor gå videre for å fange opp flere aktuelle kandidater. Samme innlegg ble omformulert og publisert på facebook-gruppen «farmasi» som har godt over 1000

medlemmer som alle er farmasøyter eller studenter uavhengig av arbeidsplass. Her fikk jeg mange henvendelser og fant en aktuell kandidat. Etter å ha gjennomført disse to intervjuene, begynte jeg å lete etter kandidater på nytt, jeg sendte da ut melding til farmasøyter som jeg visste hadde sluttet i organisasjonen, og her fikk jeg rekruttert to kandidater. Videre så sendte jeg en epost til alle apotekere i case-apotekkjeden som blir undersøkt om noen kunne tenke seg å bidra til intervju, her fikk jeg rekruttert de to siste apotekerne. Alle som stilte til intervju, fikk tilsendt informasjonsskriv (se vedlegg 2) og måtte returnere dette brevet signert som samtykke for å delta.

Tabell 1: Oversikt over informanter

Intervju objekt	Tittel på apoteket	Kjønn	Perspektiv i oppgaven	Erfaring fra apotek i Norge	Nåværende stilling
L1	Apoteker	Kvinne	Leder	12 år	Apoteker
L2	Apoteker	Mann	Leder	23 år	Apoteker
L3	Apoteker	Kvinne	Leder	25 år	Apoteker
A1	Farmasøyt	Kvinne	Ansatt	12 år	Jobbsøker
A2	Farmasøyt	Kvinne	Ansatt	41 år (13 år som farmasøyt)	Farmasøyt i A1
A3	Farmasøyt	Kvinne	Ansatt	8 år	Stilling på kjedekontoret i samme organisasjon

Intervjuprosessen

Intervjuene ble gjennomført i perioden juni 2022-april 2023. Intervjuene ble gjennomført digitalt via teams, årsaken til dette var det at det geografisk var vanskelig å treffe alle intervjuobjektene og jeg ville ikke generalisere oppgaven til et geografisk sted. Ulempen med å gjennomføre intervjuene digitalt er at intervjusituasjonen ikke blir like avslappet som man ønsker. Man ønsker at intervjuet skal føles uformelt for intervjuobjektet, dette kan være utfordrende når man gjennomfører intervjuene digitalt. Tjora (2021 s. 135) anbefaler at man skal overlate det til informantene å velge intervju plass nettopp på grunn av trygghet, dette var ikke mulig i dette tilfellet. Kanskje intervjuobjektene hadde følt seg mer tilpass og dermed følt seg mer trygg i intervjusituasjonen ved et fysisk møte enn via skjerm. Det å stoppe hverandre i en setning skjedde ofte, og det ble derfor brudd i samtalen, dette kunne føre til at kandidaten ikke fikk sagt det de ønsket.

Selve intervjuet startet med å fortelle litt om temaet for oppgaven, hvordan intervjuet skulle foregå og andre praktiske nødvendigheter slik som at intervjuet ble tatt opp og at det ville bli anonymisert. Deretter satte vi i gang med selve intervjuet. På forhånd hadde jeg etablert en intervjuguide (vedlegg 4) som ble fulgt. En intervjuguide sørger for at man kommer innom alle temaer, og at intervjuet inneholder en viss struktur (Dag Ingvar Jacobsen, 2018, s. 150).

Intervjuguiden er forankret i teorien om transformasjonsledelse og transaksjonsledelse.

Intervjuguiden ble delt inn i tre deler

- Oppvarmingsspørsmål
- Refleksjonsspørsmål
- Avrundingspørsmål

Oppvarmingsspørsmålene handlet om kandidaten selv, om utdanning og karrierevei og så videre, dette for å myke opp stemningen og sette kandidaten i gang. Hoveddelen ble delt inn i ulike kategorier basert på de fire I-ene i transformasjonsledelse. Avslutning delen var en kort oppsummering av spørsmålene i hoveddelen for å være sikker på at vi hadde snakket om det meste. Målet med intervjuet var som nevnt å få intervjuobjektet til å føle at det var en uformell samtale. Etter to intervju så ble intervjuprosessen evaluert, og intervjuguiden ble endret slik at jeg fikk belyst teamene for problemstillingen grundigere i de resterende

intervjuene. Intervjuene ble deretter transkribert. Tjora skriver i sin bok «kvalitative forskningsmetoder i praksis» at man ofte bør være mer detaljert enn man tenker først når man starter å transkribere, dette er fordi man vet ikke hva som er nyttig før man har alt på papiret (Tjora, 2021, s. 185). På bakgrunn av dette var det en tidkrevende jobb å transkribere, da jeg prøvde å få med alle detaljer.

Strukturering av data

Etter intervjuene hadde jeg store mengder med informasjon, og det var nødvendig å redusere dette. Gjennom å sammenstille forskjellige intervjuer kan det påpekes mønstre, regulariteter, spesielle avvik eller underliggende årsaker. Det er dette som kan gi ny innsikt i en situasjon eller et fenomen (Dag Ingvar Jacobsen, 2018, s. 197). For strukturering av data brukte jeg delvis SDI-modellen, altså stegvis deduktiv-induktiv metode. Her operer man med et nivå av koder og holder fast ved en ren induktiv strategi (Tjora, 2021, s. 218). Kjennetegnet ved denne metoden er at den skal ligge tett på empirien og bruke begreper som finnes i datamaterialet, altså det informantene har fortalt i intervjuene som koder. Ved å følge denne metoden startet jeg med det første transkriberte dokumentet, og opprettet koder, dette kunne være både ord og setninger (eller lignende). Deretter gikk jeg videre til neste dokument og startet med de kodene jeg hadde fra det første dokumentet, videre ble det lagt til nye koder der jeg så det var behov for dette. Når alle dokumentene var gjennomgått satt jeg igjen med en liste med 119 koder som var utgangspunktet for analyse data. Kodene ble kun utviklet fra empirien og ikke teorien, dette for å unngå premature konklusjoner (Tjora, 2021, s. 219). Disse kodene ble igjen gruppert tematisk som ble strukturen for analysen, når denne jobben var gjort satt jeg igjen med 19 grupper, som igjen ble delt inn i 5 tema knyttet opp mot teori henvist i oppgaven.

Etiske overveielser

Tillitt, konfidensialitet, respekt og gjensidighet er viktige aspekter som vi må ta hensyn til ved kontakt med våre informanter og selve case-organisasjonen (Tjora, 2021, s. 53). Det var flere etiske overveielser jeg vurderte løpet av oppgaven, i dette kapitlet er mine vurderinger og betraktninger om dette.

Det første jeg måtte vurdere var forholdet mitt til organisasjonen, ville denne oppgaven gi meg et negativt lys i organisasjonen og påvirke mitt forhold til toppledelsen, og hvordan ville organisasjonen bli presentert for utsiden. Det var viktig for meg å ikke «kaste noen under bussen» eller være illojal til organisasjonen som ble valgt. Dette er en av grunnene til at apotekkjeden er anonymisert. Det er heller ikke valgt noen ansatte som jobber på apoteket jeg selv er leder på. Disse ansatte kunne gitt oppgaven en feil representasjon av virkeligheten på grunn av forholdet mellom meg som leder og de som ansatt. Dette var viktige valg med tanke på etikk, validitet og relabilitet.

Apotekbransjen er en liten bransje sammenlignet med mange andre, og det å intervju ansatte i egen organisasjon har sine fallgruver. Det var mange spørsmål jeg stilte meg når jeg skulle gå i gang med intervjuprosessen. Ville respondentene svare ærlig på alt? Ville de være redd for konsekvenser for det de fortalte? Var de redd for at jeg skulle dele videre hva de hadde sagt til sine ledere de hadde hatt tidligere?

Styrken med å bruke egen organisasjon er all kunnskap jeg som «forsker» sitter på. Jeg har mye kunnskap om både apotek, utfordringer i apotek, organisering og personlig erfaring med ledelse i apotek. Dette brukte jeg til min fordel under intervjuprosessen, og jeg og respondentene kunne snakke om interne systemer og organisering på en naturlig måte, uten å måtte bruke mye tid og energi på å forklare hvorfor ulike ting er slik de er på apoteket og i organisasjonen. Dette var og med å skape tillit og trygghet, og jeg og informantene fikk umiddelbart et godt tillitsbånd nettopp på grunn av at vi hadde noe til felles.

Svakheten med å bruke egen organisasjon er at resultatene kan bli påvirket av min personlige mening, dette gjelder både i intervjuprosessen, men også i strukturering av data. Å ha en intervjuguide var essensielt for å prøve å forebygge å komme med spørsmål som kunne være lagt opp til et svar jeg ønsket ut ifra mine personlige erfaringer. Under strukturering av data så var det viktig å gjøre det induktivt fra hva respondentene hadde svart og ikke mine personlige meninger. Dette var tiltak for at jeg skulle gi en sann representasjon av data og dermed påvirke den interne gyldigheten på en positiv måte. En annen faktor rundt intern

gyldigheten er om kildene gir riktig informasjon (Dag Ingvar Jacobsen, 2018, s. 230). Dette er noe man må vurdere uansett om man bruker kilder fra egen organisasjon eller ikke. Kildene kan ha vært påvirket av at jeg er i samme organisasjon som deres tidligere ledere, og jeg brukte god tid i intervjuet for å spesifisere at alt som ble sagt ble anonymisert. Når det gjaldt lederne som ble intervjuet så følte jeg at disse var med fordi de ønsket å bidra siden temaet var noe som de syntes var aktuelt, på den måten følte jeg meg trygg på at det de fortalte var riktig informasjon.

Kapittel 5 Resultater

Dette kapittelet tar for seg funnene fra datamaterialet. For å kunne komme fram til en konklusjon på problemstillingen så må datamaterialet analyseres, evalueres og diskuteres. Som nevnt tidligere så har datamaterialet blitt brutt opp med teoretisk åpenhet, og deretter knyttet opp mot teoretisk rammeverk. Datamaterialet er strukturert ut fra hvordan oppgavens teorikapittel er delvis oppbygd, fordelt mellom de fire I-ene for transformasjonsledelse (idealisert innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell omtanke og intellektuell stimulering). I tillegg til de fire I-ene vil det også være noen resultater generelt om turnover. Jeg har valgt å fokusere på de signifikante funnene. Intervjuobjektene er forkortet til L1-3 for ledere i apotek og A1-3 for ansatte i apotek.

Som vist i figur 3 i kapittel 3 så er transformasjonsledelsens fire I-er flytende mot hverandre, dette kan også vises i resultatbiten, da mange av funnene og sitatene fra intervjuobjektene passer inn i flere av de fire-I-ene, men er plassert inn under den mest passende.

Turnover og forebygging av dette

Når det gjelder turnover så har både A1, A2, A3 alle byttet jobb/på vei til å bytte jobb. De oppgir ulike årsaker for dette. A1 forklarer at jobb-byttet kommer i hovedsak av ingen mulighet for tilrettelegging av arbeidstid, som var noe A1 hadde mulighet til med tidligere leder. A1 forteller om en leder med «tyrannisk atferd» og «ovenfra og ned holdning».

Sitat fra A1 angående lederatferden:

«Opplever tyrannisk atferd, han har gått og sagt «du kan bare gå og slutte, jeg skal finne en annen en», det gjelder til flere. Han blir sur når folk ringer seg syke. Det har vært en del krangling med flere ansatte, og høyløst slik at kunder hører det»

A2 forklarer at jobb-byttet i hovedsak var på grunn av at nåværende leder også skulle slutte. På dette apoteket hadde de hatt hyppig turnover av ledere de siste årene, og A2 var sett seg lei

av den ustabiliteten. Å velge å slutte nettopp på grunn av at nåværende leder slutter viser noe om hvor viktig leder er for å beholde ansatte.

Sitat fra A2 angående årsak til jobb-bytte:

«Det var rett og slett fordi apotekeren sluttet, og jeg tenkte «nu gidder jeg ikke mere», også det var hovedårsaken, når det ble slik at hun sluttet, så tenkte jeg det. Det ble jo litt andre arbeidsoppgaver der jeg søkte, og et større miljø som fristet. Men jeg hadde ikke gjort det om hun fortsatte»

A3 jobber fortsatt i samme organisasjon som det apoteket A3 sluttet i, men til fordel for en mer fleksibel jobb. A3 oppgir tre hovedårsaker til bytte av jobb, det var arbeidsmengde og at A3 følte seg sliten, utbrent og ikke strakk til. A3 følte også at lønnen ikke var rettferdig i forhold til innsats og A3 mente også at lønnen var lavere enn andre med samme erfaring innenfor apotekbransjen. A3 hadde og et ønske om mer fleksibel jobb, da apotekjobb ofte innebærer kveld og helgejobb, og med små barn var dette vanskelig å få til.

Dette sier A3 om arbeidsmengde:

«Jeg har jobbet på et apotek hvor det har vært veldig travelt og hektisk, jeg følte meg veldig trøtt og sliten etter endt vakt. Selv om jeg hadde kortere vakt, men jeg følte jeg jobbet veldig intensivt de 6-7 timene. Jeg hadde nesten ikke tid å gå på do, måtte sjekke om det var mange på vent, jeg måtte se om det var noen som kunne ta mine kunder om jeg skulle på do. Da ble jeg litt utbrent på en måte»

Når det gjelder apotekerne, så hadde L1 opplevd mye turnover siden vedkommende begynte som apoteker, mens L2 og L3 har hatt lite turnover på nåværende apotek. L1 sier «*Min største utfordring er at det alltid er vanskelig å skaffe folk. Vi er alltid underbemannet og vi er bestandig for få farmasøyter*», datamaterialet viser også at mange av sitatene bærer preg av at L1 har dårlig tid til lederjobben, og dette kan gå på bekostning av forebygging av turnover på farmasøytene. L1 forklarer også at det er vanskelig å skaffe folk til apoteket på grunn av den geografiske beliggenheten til apoteket. L1 forteller at de ansatte er blitt så vant til

turnover at de ikke bryr seg lengere, og L1 opplever at de andre ansatte ikke tar det så veldig tungt når farmasøytene forlater apoteket for et annet tilbud.

Dette sier L1 om sin egen og ansattes opplevelse av turnover:

«De er ganske åpne, alle sammen, de er veldig positive, inkluderer de nye ansatte. Men selvfølgelig de ser på at når man mangler folk så blir det mer hektisk. Ja det påvirker på alle, det er mer stress. Jeg tenker at vi ikke burde tenke sånn «jaja, de bare drar» Men jeg vet ikke helt, jeg er redd for at jeg også får den holdningen. Jeg begynner å tenke sånn, jaja vi skal sikkert rekruttere fra utlandet, og begynner og regne hvor mange år blir de.»

På den andre siden forteller L1 om en ansatt som har tatt farmasøytutdannelsen mens vedkommende har jobbet på apoteket som apotektekniker, L1 forteller hun vil gjøre alt hun kan for at vedkommende skal bli på apoteket:

«Det betyr alt, jeg gjør alt for at hun ikke tenker på å forlate, å gå å jobbe en annen plass. Jeg føler jeg gjør alt for å beholde henne. Hun liker å reise, hun har fortalt at hun kunne tenke seg å jobbe som ambulerende, det er min største bekymring at hun skal prøve seg som det. Jeg prøver å la henne reise litt, låne henne ut, slik at hun får oppleve det å jobbe som ambulerende. Selv om det også betyr at jeg må jobbe litt ekstra slik at hun får reist litt, men den prisen betaler jeg gjerne.»

L2 jobber på et apotek som har lite turnover, og de fleste har vært der i mange år. På spørsmål om hva som er nøkkelen til å forebygge turnover så forklarer L2:

«De må føle seg verdsatt i apoteket, vi kan jo ikke konkurrere med lønn, da må det være andre ting som gjør at de ser nytte og glede av å gå på jobb, og jeg tenker at om du føler at du er en del av et godt team, så er terskelen for å gå ut større fordi du ikke vet hva du får på neste arbeidsplass. Om du tenker du er i en god gruppe så er terskelen større. Ha en meningsfull jobb, og ha en del ansvar, og at du føler du er en del av et godt team.»

Denne uttalelsen viser flere tegn på transformasjonsledelse, spesielt dette med meningsfull jobb og å ha ansvar på arbeidsplassen. En leder som praktiserer dette, er en leder som har atferd innenfor transformasjonsledelse.

L3 har som L2 også lite turnover, L3 forteller om ansatte som er stolt av å jobbe på apoteket, og at apoteket er kjent i byen for å være det eldste apoteket samtidig som de går ut med at de skal være det beste og mest kunnskapsrike apoteket i byen. L3 forteller at det er noen ansatte som har gått av med pensjon, men også noen som har sluttet fordi de har funnet arbeidsplasser på lokasjoner som passer de bedre. L3 forteller om tre viktige punkter som er viktig for å beholde gode kandidater, dette er tre punkter L3 praktiserer:

«1. Godt fagmiljø, om man ikke har et godt fagmiljø, da drar farmasøytene. At man har noen å sparre med

2. Tilrettelegging av arbeidstid, at man tar hensyn til hverandres behov, at vi alle er fleksibel.

3. Sosial tilhørighet»

Idealisert innflytelse

Idealisert innflytelse handler blant annet om at lederen er en rollemodell for de andre i organisasjonen. En leder som driver med transformasjonsledelse bør følge kjedens avtalte verdier, og kan ofte ses på som en karismatisk leder. Intervjuobjekt A2 forteller om hennes siste leder i kjeden som en rollemodell, og sier blant annet *«Ja, hun gjorde samme jobb som oss, var ikke noe forskjell, hun var en del av gruppa. Hun var på jobb, hun hadde kanskje vondt i hodet en morgen, men prøvde å komme, tok sine lørdager, hun var omgjengelig, hun byttet lørdager om det var nødvendig uten problem»*. Videre forteller A2 at lederen var arbeidsom, pålitelig, en del av gruppen. Apotekeren til A2 var også flink til å håndtere de ulike personlighetene, stilte krav, men var samtidig en raus person.

Ordet raus er også nevnt av både A1 og L2. A1 forteller at apotekeren var blitt litt rausere når det for eksempel gjaldt å spandere lunsj på de ansatte, noe som kunne være et tegn på at apoteker satt mer pris på de ansatte enn han hadde gjort tidligere. Dette var noe A1 forklarte flere ganger var essensielt for at man skulle trives på arbeidsplassen og dermed bli værende. L2 fortalte om raushet når det gjaldt både å gi fri når ansatte ønsket det, men også raus med sosialbudsjettet, og var flink å bruke dette på de ansatte. Raushet er en av kjennetegnene til en transformasjonsleder. Denne rausheten kan også knyttes opp mot transaksjonsledelse, da det

å gi ansatte fri som belønning eller bruke sosialbudsjett på lunsj eller andre hyggelige tiltak er en form for transaksjon mot gode resultater

L3 forklarer at hun er den som går fram som et godt eksempel om de skal gjennomføre noe.

«Vi etterlever jo alle krav, vi står på, når det kommer nye prosjekter, så er det ikke vi som hopper høyest først, men når vi gjør så kjører vi, vi gjennomfører alt, vi snakker om målene, og jeg er alltid den som jobber mest, er til stede, stiller opp når noen vil bytte vakt. Når jeg sier vi skal spørre alle om de er medlem, så gjør jeg det også»

Det å gå foran som et godt eksempel er noe som kjennetegner en rollemodell, og transformasjonsledere er ledere som går foran som en rollemodell og følger organisasjonens verdier.

På spørsmål om hva L1 mener er viktig for å forebygge turnover forteller hun *«De som tar på seg lederansvar, de må sette andre foran sine egne interesser. Jeg tror at det er viktig. Å ta tid å se de, bli kjent med dem, hvordan personer er de, hvordan har de det hjemme. Bli kjent med dem, da forstår man bedre ulike reaksjoner på jobb»*. Det å sette andre foran egne interesser er noe som kan kjennetegne en rollemodell, og viser også at man jobber mot noe større enn egne resultater og interesser, men faktisk organisasjonens og medarbeidernes interesser

Inspirerende motivasjon

Intervjuobjekt L1 fortalte at hun hadde tatt en personlighetstest, hvor hun ble definert som en «gul» person, dette er en personlighetstest via programmet «Insights discovery», denne fargeenergien har kjennetegnet som: munter, oppløftende, livlig og optimistisk. Hun sa blant annet *«jeg er opptatt av god stemning, godt arbeidsmiljø, og at alle trives»*, dette kan kjennetegne en leder med atferd mot inspirerende motivasjon. Man utøver inspirerende motivasjon om man konsentrerer seg om det beste i folk – harmoni, vennlighet og godt arbeid (Lars Glasø, 2022, s. 36).

Ved spørsmål om gjennomføring av faste arbeidsoppgaver (spesialområder på apotek) forteller intervjuobjekt A1 at hun ønsket mer tilrettelegging for mulighet å gjennomføre disse. Hun opplevde at lederen gjorde oppgavene selv om de ikke ble gjort av vedkommende, hun selv mener det var mulighet for å henne å få gjort disse. Hun sier blant annet «*Han gjør ting selv om ting ikke blir gjort. Isteden for å gi tid til å gjøre oppgavene*». Å miste muligheten til å gjøre spesialoppgaver gjør både at man mister tillitt til lederen, mister en mulighet for å ta eierskap til organisasjonen, personlig utvikling og det å føle at man er viktig for organisasjonen. Inspirerende motivasjon handler om at man skal inspirere og motivere den ansatte til å gjøre organisasjonen bedre ved å nå målsetninger/visjon, noe som også vil gagne den ansatte da den ansatte vil få muligheten til nye oppgaver og dermed personlig utvikling. Å motivere ansatte til å gjøre en innsats for organisasjonen er et kjennetegn for transformasjonsledere, det å frata ansatte arbeidsoppgaver er det motsatte. A1 forteller også at hun skulle ønske at apotekeren kunne lyttet mer til sine ansatte, og hun hadde oppriktig troen på at om apotekeren lyttet mer så ville han vært en bedre apoteker. Dette viser hvor viktig akkurat inspirerende motivasjon og det å ta vare på sine medarbeidere faktisk er for at de skal trives på arbeidsplassen

En del av atferden til en leder med inspirerende motivasjons er som nevnt å gi mulighet og myndighet og utvikle ansatte. L2 og L3 forteller om ganske lik håndtering av oppgavefordeling på apotek. Begge to forteller at alle oppgaver som kan være delegert ut er delegert ut til de ulike ansatte, og alle ansatte på apoteket har noen spesialoppgaver.

L2 forteller om hvor viktig delegering er, og spesielt at de ansatte får et ansvar, en annen metode for å forebygge at ansatte synes jobben ble «kjedelig» var å rullere på arbeidsoppgavene i apoteket.

L2: «*Jeg har en tanke om at om jeg gir de mye ansvar så føler de seg uvurderlig i jobben. Særlig om de kan ting jeg ikke kan, så må jeg gå og spørre de, det har jeg erfaring med at de føler seg bra og verdsatt.*»

L2: «*Mine arbeidsoppgaver er så lang jeg får til 100% delegert. Jeg delegerer alt jeg kan delegere.. Og samtidig så tar vi en del avstemningstunder «hva skal vi synes om dette sammen», så at vi er litt flerhodet troll som snakker med samme stemme*»

L2: Bytte arbeidsoppgaver, vi er veldig på at vi skal rullere på arbeidsoppgaver i utgangspunktet, jeg har hatt det på flere oppfølgingsplaner.

L3 forteller også om samme prinsipp med delegering av arbeidsoppgaver, en av faktorene var at hun syntes det selv var behagelig å ikke ha ansvar for mange rutine oppgaver, dette gjorde at L3 også fikk bedre tid til for eksempel samtaler med de ansatte.

L3: «Her hos oss rydder alle varer over alt, ingen sitter og ser at andre rydder varer. Vi er fire farmasøyter og to teknikere, veldig mye er delegert av rutineoppgaver, jeg prøver å delegerer så mye som mulig, det ene er rent egoistisk fordi det er behagelig for meg, og det andre er at når folk får ansvar så tar de ansvar så blir de fornøyd. Alle som jobber har sine egne hovedansvarsoppgaver. Alle oppgaver som kan delegeres er delegert.»

Som nevnt tidligere i oppgaven så er apotek en viktig del av helsevesenet i Norge, og er en del av primærhelsetjenesten. Dette gjør at apotek har et viktig samfunnsansvar. Det å formidle hvilket samfunnsansvar man har som farmasøyt og som organisasjon er en del av lederatferden til transformasjonsledere. Dette kan være med på å inspirere og motivere på et dypere plan hos de ansatte. Både L2 og L3 forteller at de snakker mye om dette på apoteket. L2 sier dette om samfunnsansvar: *«Det gjør vi, vi tenker ikke bare at vi skal ha kunder ut og inn, vi tenker at vi har en veldig viktig del i helsepyramiden, og at det vi kan løse lokalt på apoteket for den enkelte kunde vil avlaste leger og samfunnet generelt, vi har veldig god kommunikasjon med de kommunale instansene i kommunen. Vi har godt samarbeid med leger, helse og politikere. Vi tenker at vi skal vise oss fram»*. A2 forteller derimot at de ikke snakket så mye om dette, utenom i covid-tiden når apotek var blant de få åpne butikkene på kjøpesenteret hvor apoteket holdt til.

En del av leders rolle er å være et talerør mellom servicekontoret/toppleidelsen og apotekets ansatte. Alle farmasøytene som ble intervjuet forteller om utfordringer med at leder skal videreformidle oppgaver og informasjon fra servicekontoret. Oppgaver og informasjon videreformidlet fra servicekontoret er essensielt for at organisasjonen samlet skal nå sin visjon og strategi.

A1: *«Nei, en apoteker må jo kjempe for apoteket, og man må si nei når det krysser en grense, man må si nei når man ikke klarer mer, man kan ikke bare høre på toppledelsen, men si i fra når noe ikke fungerer. Det krever litt innsikt å vite hvor grensene går.»*

A2: *«Han ene var veldig redd for å gjøre noe, han ble veldig bokstavelig med beskjeder fra kjedekontoret, men det er ikke slik det fungerer, men han ble veldig redd for å gjøre noe som de sa vi ikke skal gjøre. Man gjør jo ting som ikke er helt etter boka, vi bruker skjønn, så selvfølgelig er det noen som kunne tappe oss på skuldrene, men han var nok også litt redd, han ble bokstavelig, i forhold til alt kjeden sa. Men det kan jo være typen også. Han ville gjorde en god jobb, og ville være bra for kjeden, det ville jo alle.»*

A3: *«men jeg føler at det nesten ikke finnes kommunikasjon mellom servicekontor og regionsjef (nærmeste leder til apoteker, bindeledd mellom toppledelse og apoteker), hele kommunikasjonen går til apoteket, og de snakker ikke med mennesker i førstelinje, altså vi med kunder og pasientkontakt»*

Det A1, A2, og A3 har til felles her er måten lederen har håndtert kommunikasjonen mellom toppledelsen/servicekontoret og de ansatte på apoteket. Alle tre har følt på at de har fått for mye informasjon eller oppgaver, og de har ikke hatt kapasitet til å følge opp. En leder som utøver transformasjon ledelse vil utfordre ansatte til å se nytt på problemer, å lære de å se hvordan problemer som kan løses (Martinsen, 2020, s. 130). Ut fra hva disse farmasøytene forteller har det vært utfordrende for lederen deres å formidle strategi og målsetninger til de ansatte på en motiverende måte slik at de forstår at det også gagnar dem selv i det lange løp.

Til motsetning til hva farmasøytene forteller L2 og L3 om sin strategi om hvordan de deler informasjon fra servicekontoret/toppledelsen. De forteller at de deler mye, og lar også de ansatte komme med innspill som de kan ta videre. L2 forteller at han kanskje deler litt for mye, og L3 forteller at hun oppfordrer de ansatte til å kontakte servicekontoret om de har innspill til forbedringer.

L2: *«Jeg deler en god del tall i hverdagen, jeg deler veldig mye hva jeg tenker, sånn når det gjelder å sette retning, og det fikk jeg veldig mye gode tilbakemeldinger under korona for eksempel, levde veldig fra dag til dag under prinsippet tre hoder tenker bedre enn ett. Så alle var enige i hvordan vi skulle angripe ting da. Jeg holder lite tilbake av ting som kommer fra kjedenivå, jeg deler det ganske raskt nedover. De vet stort sett hva jeg vet om ting og hva jeg tenker om ting. Og litt hvor jeg strategisk vil om ting.»*

L3: *«Jeg er litt engasjert ellers, er veldig opptatt av å se helhet i organisasjonen, jeg snakker mye med de andre, for eksempel fra møtet, vi er veldig opptatt av at vi skal hjelpe hverandre og låne ut, for å bidra at alle apotekene skal gjøre det bra. Det tror jeg alle synes er en fin ting, da får de innspill hele organisasjonen og kan ta med seg ideer og læring tilbake.»*

Begge disse uttalelsene viser atferd innenfor transformasjonsledelse, i tillegg til å motivere de ansatte til å gjøre en innsats for organisasjonen, så gir de også ansatte mulighet for å bidra og se det store bildet. En slik holdning som L2 og L3 representerer viser også at de støtter opp mot intellektuell stimulering, altså det å utfordre ansatte til å se nye løsninger på problemer.

Intellektuell stimulering

L1 fortalte at apoteket hadde levert gode resultater i en tjeneste som het medisinstart (samtale med pasient som starter opp på nye hjertemedisiner), de var faktisk en av de beste i landet på dette tidspunktet. Intervjuobjekt L1 presiserte at det ikke var hennes ære at de presterte godt, hun sa også *«hun har fått masse frihet til å jobbe med dette her, fordi hun liker det veldig godt. Det som er fasinende, er at hun klarte å motivere alle de andre også. Jeg tror at det at jeg har tilrettelagt for å få tid til å gjennomføre dette har vært med å bidra til suksessen»*. Her har L1 fremmet kreativitet og utfordret en av de ansatte til å se løsninger på en utfordring hun har fått, og dette har den ansatte klart med hjelp og støtte fra lederen sin. L1 har også tilrettelagt utover sine egne interesser for at den ansatte skal få muligheter. Alt dette passer en atferd innenfor intellektuell stimulering, individuell omtanke og idealisert innflytelse.

På motsatte sider finner vi A1 som forteller at hun setter pris på faglige informasjonsmøter, disse møtene var til inspirasjon og påminnelse og kunne være en motivasjon til å nå ulike mål, dette var møter som var ikke-eksisterende per dags dato på apoteket. Noe A1 opplevde som demotiverende. På spørsmål om en perfekt arbeidsdag ved apoteket svarte A1: *«Det er nok folk på jobb, da går dagen fint. Du har tid til å følge opp faglige utfordringer, til å gjøre oppgaver man har fått tildelt (spesialoppgaver).»* Ved å ikke gi ansatte mulighet for opplæring og vekstmuligheter vil man ikke gi de ansatte en intellektuell stimulering, dette viser A1 med sine uttalelser om å følge opp faglige utfordringer.

A3 forteller om tidspresset som gjorde det vanskelig for den faglige utviklingen, A3 forteller at i teorien hadde det vært mulighet og A3 mener og tror at apotekeren hadde tilrettelagt for personlig utvikling om dette var mulig. A3: *«Først og fremst var det ofte at vi var nedbemannet, og da ble det ikke hennes fokus. Og da var det kanskje mange andre ting hun prioriterte først. Jeg skylder ikke på henne, og jeg har forståelse for driften at det ikke ligger øverst på lista. Teoretisk sett ja, men praktisk sett vanskelig».* Vi ser både fra A1 og A3 at organisering og bemanning kan påvirke jobbtilfredshet. Dette kan tyde på at selv om lederen hadde en atferd som var innenfor transformasjonsledelse, så gjorde det organisatoriske og bemanningsutfordringer det vanskelig å gjennomføre.

Individuell omtanke

Intervjuobjekt L1 fortalte under intervjuet at hun følte hun ikke strakk til. Hun fortalte at hennes tanker om ledelse var at en leder hadde ansvar for å se alle, og at hun hadde et ansvar for at alle skal trives. Hun sa blant annet: *«..jeg føler jeg har gjort ganske mye, jeg hjelper med leilighet og jobb til partner, integrerer de, det er ganske mye hjelp i begynnelsen»*, dette var i forbindelse med at nye farmasøyter fra utlandet skulle komme å jobbe hos henne. Dette med integrering av nyansatte fortalte også L3 om, hun sa: *«Jo, vi har lagt til rette, når han kom kjørte vi han rundt og viste byen, og tok de med på aktiviteter, kino og utstillinger. Før de fikk et eget miljø så var det jeg og mannen min som tok litt av dem.»*

Både L1 og L2 viser med dette sterke sider som samsvarer med individuell omtanke. Selv om det ikke handler direkte om utvikling på arbeidsplassen, så handler det om å se de ansatte og de hvilke behov de har. Det har lyktes for L3, men dessverre ikke for L1. Det kan tenkes at

det kanskje er andre faktorer enn akkurat individuell omtanke som har gjort at L1 sliter med turnover enn L3

Alle informantene hadde noe å si om personlig utvikling og oppfølging. Farmasøytene fortalte at 1-1 samtaler om personlig utvikling ikke var formelle og de var sporadiske. A1 fortalte at de var ikke-eksisterende, dette var ikke overraskende ut ifra andre aspekter A1 har delt om nærmeste leder. A2 fortalte at de ikke hadde noen formelle samtaler, men hun sa *«Hun visste nok va jeg forventet av henne, og jeg visste hva hun forventet av meg»*, noe som viser at tillitsbåndet mellom apoteker og A2 var sterkt. L1 fortalte mye om at hun ikke hadde tid til den personlige utviklingen av de ansatte, og 1-1 samtaler var noe hun ikke hadde hatt mulighet til på lenge. Hun presiserte at dette var noe hun absolutt ønsket at hun kunne gjort mer av. På spørsmål om hva hun tenkte om personlig utvikling og om det kan bidra til at farmasøyter blir værende svarte L1: *«Jeg tror det. Det er sikkert avhengig av personligheten til de enkelte medarbeiderne. Noen blir motivert av støtte og oppfølging, noen liker ikke det. Men generelt så tenker jeg, at om en leder ser folk, som man jobber sammen med, da setter alle pris på det.»*

Individuell omtanke og støtte handler om å se mennesket man er leder for, både å vise forståelse for en situasjon vedkommende har i privatlivet, men også å støtte vedkommende i å nå egne personlige mål på arbeidsplassen, utvikle seg og styrke sine sterke sider. Intervjuobjekt A3 forteller om en familiesituasjon hvor hun ikke hadde familie i nærheten (til barnepass), og samtidig jobbet på et apotek med lange åpningstider og lørdagsvakter. A3 forteller at apotekeren gjorde det hun kunne for å vise forståelse, var omtenkssom og snill. Til gjengjeld var ikke dette nok for å beholde A3, da faktorer som lønn og utvikling også spilte en stor rolle. A3 forteller for eksempel: *«Ja, da er det veldig viktig at leder viser forståelse.... Vi har vært 12-15 ansatte og alle var veldig forskjellige, men jeg tror at lederen kunne tilpasse seg til forskjellige folk, det var veldig bra, vi var veldig mange, men arbeidsmiljøet var bra»*. Så selv om A3 forlot apoteket så hadde ikke dette noe med at apotekeren ikke viste forståelse.

L3 fortalte en historie om en ansatt som hadde noen psykiske utfordringer som gikk utover arbeidsoppgavene til den ansatte, og den ansatte klarte ikke å gjennomføre det som var ønsket av ledelsen eller den nærmeste lederen. Et alternativ hadde vært å si opp den ansatte, men isteden for valgte L3 å jobbe sammen med den ansatte for å styrke personen til å klare å stå i disse utfordringene. Dette tok lang tid, men sammen klarte de det, og den ansatte behold jobben sin. Dette er en historie som viser hva individuell omtanke kan gjøre, og at det gjør at ansatte klarer å prestere utover det som kanskje var forventet og forebygge turnover.

Videre handler individuell omtanke om å se alle medarbeiderne som unike, både A2 og A3 forteller at de synes apotekerne som de har hatt har vært gode å tilpasse seg de ulike personlighetene i gruppa. Begge intervjuobjektene (A2 og A3) forteller også at de følte dette kunne være en ulempe, da dette kunne gjøre at man enten ikke tok en side i en konflikt, eller prøvde å gjøre alle fornøyde, slik at det egentlig ikke ble en ordentlig løsning på problemet, men mer en diffus løsning. A2 sier: *«Vi følte vi kunne snakke med henne, hun håndterte de forskjellige personlighetene. våre Hun gjorde det på en fin måte»* og på en annen side nevner A2 *«liker ledere som er tydelig og kan si i fra. Noen ganger kan man ikke være snill med alle, alle kan ikke få det slik som man vil. Selv om man ønsker det»*. F3 sier også dette om å gjøre alle fornøyde: *«når det var konflikt med noen, hun sto ikke på en eller annen side, hun prøvde å finne en felles løsning slik at alle ble fornøyde, jeg vet at mine kollegaer mente det ikke var bra, hun må velge side»*

Å styrke sterke sider isteden for å ha fokus på svake sider kan ifølge transformasjonsledelses teorien framme medarbeideren til å finne sitt fulle potensial. L1 hadde en apotektekniker som ønsket å ta farmasistudiet ved siden av jobb, og selv om det gikk ut over apotekers arbeidstid og arbeidsmengde, så var det en viktig avgjørelse for å beholde en ansatt lenge. L1 forteller at det betydde alt at hun tok utdannelsen og forteller *«Jeg gjør alt for at hun ikke skal få en annen jobb. Hun har fortalt at hun ønsker å jobbe som ambulerende, det er min største bekymring. Jeg prøver å la henne få reise litt rundt å jobbe. Selv om jeg må jobbe litt ekstra for at det skal gå, så er det en pris jeg gjerne betaler»*, denne uttalelsen samsvarer også med for eksempel idealisert innflytelse, det å gå foran som en god rollemodell.

Både intervjuobjekt A1, A2 og A3 forteller om manglende muligheter for faglig oppdatering og tid til å prioritere dette. A3 forteller: *«jeg ønsket oppgaver i bak-resepturen (ikke direkte kundekontakt), men det har aldri vært tid. Selv om jeg hadde forskjellig ansvar var det bare å slukke brann når det brenner. Jeg hadde ikke tid på apotek å gjøre de oppgaver jeg har ansvar for»*. Å prioritere at ansatte utvikler seg både for sin del og organisasjonen sin del er en viktig faktor i transformasjonsledelse. Det å utvikle ansatte og de føler på egen mestring, dette gjør at de kan bidra sterkere til organisasjonen og deretter føle en sterkere tilknytning til organisasjonen. Personlig utvikling av ansatte er en viktig del av atferden til en leder som utøver transformasjonsledelse, vi ser her at de fire I-ene smelter sammen på nettopp dette punktet, da personlig utvikling omtales innenfor alle de fire I-ene.

Transaksjonsledelse

Som nevnt i teorikapittelet så blir transaksjonsledelse og transformasjonsledelse stilt opp mot hver andre som to motsetninger, men det er også vist at en leder ofte bruker begge lederstiler og at den ene ikke utelukker den andre. Det er også nevnt i tidligere i resultatdelen at noen av funnene fra intervjuene viser at lederne gjennomfører begge deler. A3 forteller at hun hadde ønsket at å bli hørt når hun ønsket å forhandle lønn, og at det var viktig for henne fordi hun følte hun hadde strukket seg over sine egne grenser mange ganger i forhold til ønsket lønn.

Sitat fra A3 angående lønn:

«På en annen side jeg likte jeg ikke at det var ikke plass til å forhandle, vi alle som jobbet der var veldig dårlig betalt, når jeg leste statistikken så lå jeg veldig mye under»

«...Jeg reagerer jo bedre på positive tilbakemeldinger enn kjeft, så det er jo bra, jeg likte det godt. Samtidig på et tidspunkt så får man bare «ja, du jobber så bra, du er en dyktig medarbeider» og når det var snakk om lønn så var det bare «sorry no budget», det ga ingen mening hos meg»

Videre forteller alle lederene om at det er viktig å gi de ansatte belønning i form av personaltur, lunsj, ut å spise, fleksibilitet med tanke på fri.

L1: *«Vi går ut og spiser etter jobb, alle ansatte fikk lov å ta med seg takeaway hjem når vi fikk ekstra belønning fra kjeden. Selv om det ikke var sosialt så syntes de at det var greit.*

Vi kan kose oss meg litt ekstra lunsj»

L2: *«Det blir høy feirefaktor, vi sprenger stort sett sosialbudsjettet halvveis i året. De ansatte spør om man skal gå ut å spise»*

Alle intervjuobjektene snakket om måten organisasjonen jobber med å nå resultater, balansert målstyring. Systemet er basert på transaksjon, altså apoteket og ansatte når ønskede målsetninger og mulighet til å bruke ekstra penger på sosiale aktiviteter for å styrke samholdet i gruppa. A2 forteller om at resultatene var viktig for alle på apoteket, fordi å gjøre noe sosialt sammen var en motivasjon.

A2: Men vi hadde fokus på dette, og vi så ofte på tallene sammen, og gikk gjennom. Alle var litt interessert, vi var jo interessert i pengene, det var en motivasjon for oss alle. Vi snakket om det og prøvde å nå målene

Dette viser at det ikke er bare transformasjonsledelse som er viktig, men også belønningsaspektet av transaksjonsledelse.

Kapittel 6 Drøfting av resultater og tiltak for turnover

I innledningen til kapittel 5 gikk jeg igjennom hvorfor farmasøytene hadde sluttet på apoteket, det var flere årsaker til dette. A1 var det intervjuobjektet som tydelig sluttet på grunn av lederen sin. I Rubensteins artikkel fra 2018 ble det sagt «*Employees quit bosses, not jobs*» (Rubenstein et al., 2018). Dette viser A1 helt tydelig med sitt valg med å bytte arbeidsplass på grunn av leder, og bekrefter også hvor viktig ledelse er for jobbtilfredshet og turnover. A1 opplevde mangel på psykologisk trygghet, noe som flere studier har vist har en viktig sammenheng både med turnover og transformasjonsledelse (Mittal, 2016; Sobaih et al., 2022). Tidligere forskning viser at ansatte ofte ikke forlater organisasjonen før det eventuelt kommer et sjokk, dette kan være for eksempel en konflikt (Holtom et al., 2005). A1 fortalte at det hadde vært flere konflikter med leder, og at hun ønsket en arbeidsdag med omsorg, trygghet og trivsel. Holtom et al. (2005) sin forskning viste at turnover kunne forebygges med tydelig kommunikasjon, tillit og høy jobbtilfredshet. Dette var faktorer A1 ikke følte var til stede, og funnene i denne oppgaven støtter opp om denne forskningen.

A2 på sin side hadde ingenting vondt å si om sin siste leder før hun byttet arbeidsplass, men presiserte tydelig at hun hadde blitt værende om apotekeren hadde blitt. A2 fortalte om en leder som helt tydelig hadde atferd innenfor transformasjonsledelse, og nevnte at hun var raus og gikk foran som et godt eksempel med å være fleksibel og håndterte de forskjellige personlighetene på en unik måte. Dette trekker igjen tydelige trekk opp mot teorien som viser at ledere er viktig for jobbtilhørighet, og at en leder som har trekk mot transformasjonsledelse bidrar til psykologisk trygghet, som igjen bidrar til redusert turnover (Mittal, 2016). Selv om A2 valgte å slutte, så støtter dette opp mot forskningen, da A2 kun sluttet fordi apotekeren også sluttet. Det kan også argumenteres med at det var et sjokk som gjorde at A2 valgte å si opp jobben når lederen også sa opp, noe som forskning også viser at ofte er en utløsende faktor for å si opp stillingen (Holtom et al., 2005).

A3 hadde flere grunner til at hun sluttet, det handlet om lønn, fleksibilitet og at apotekjobben var stressende og det var mangel på tid til å gjøre andre spesialoppgaver enn kun kundebehandling. Her ser vi at selv om ledelse har mye og si for turnover er også andre faktorer viktig, dette er også vist i forskningen igjennom flere ti-år (Holtom et al., 2008), det

viser at ofte er det flere årsaker som gjør at man forlater arbeidsplassen og ikke bare en spesifikk. Dette har også tidligere forskning vist, en ansatt har ofte flere årsaker til å slutte og går gjennom en vurderingsprosess før en eventuell oppsigelse blir levert (Griffeth et al., 2000; Mobley, 1977; Rubenstein et al., 2018). Har man flere faktorer som påvirker ønsket om å forlate arbeidsplassen er kanskje sannsynligheten høyere for at man faktisk velger å forlate til motsetning til å bare være med tanken (Mobley, 1977). I A3 sitt tilfelle så var det nok mer organisatoriske utfordringer med apoteket enn selve lederen, da A3 ga uttrykk for at lederen var omtensksom og prøvde å gjøre det beste med tanke på personlig utvikling og tid til å gjennomføre spesialoppgaver. Dette er nok et problem mange apotek har, selv om lederen har tydelig atferd mot transformasjonsledelse, så vil underbemanning og organisering gjøre det vanskelig å gjennomføre aktiviteter som støtter opp mot ledelsesatferden selv om leder gjør det beste av situasjonen.

På samme måte som A3 ga uttrykk om tidspress og ikke tid til å gjennomføre alle oppgaver på apoteket, forteller også L1 om problematikken med turnover og hvordan dette påvirker henne som leder. Konsekvensen av turnover kan være mye, det koster ikke bare tid å rekruttere nye ansatte, men det koster i effektivitet og sosial kapital også (Dess & Shaw, 2001). A1 forteller om hvor vant til turnover de andre ansatte på apoteket er blitt, og hun er og redd for at hun er gått i samme tankegang som de andre ansatte. Forskning viser at det er viktig at lederne er tydelig og kommuniserer godt med de ansatte som blir værende når noen forlater arbeidsplassen, dette kan forebygge videre turnover (Oh & Chhinzer, 2021). L1 gir uttrykk for at hun skulle ønske hun hadde bedre tid til å være leder, altså det å følge opp de ansatte, snakke med dem og jobbe med faglig og personlig utvikling. Om L1 hadde hatt tid til akkurat dette så trodde hun at farmasøytene kanskje hadde blitt værende lengere. L1 mente at apotek hadde en viss utfordringsgrad, og noen kom til å bli lei uansett hvor mye hun prøvde med tanke på faglig utvikling, dette mente A3 også. Kanskje det at L1 har opplevd så mye turnover som hun gir uttrykk for har gjort at hun undergraver sin egen posisjon og hvilken påvirkning hun selv kan ha på turnover av farmasøytene. Selv om L1 har flere tydelige tegn på transformasjonsatferd så setter bemannings utfordringer og organisatoriske problemer en stopper for at dette kan få sitt fulle potensial hos henne, dette gjelder også for A3 og hennes leder.

Flere av intervjuobjektene (A1, A3, L1) snakker om mangel på å forstå visjon og strategi, de fortalte at leder ikke snakket mye om det, og at det ikke var lett å forstå hva som faktisk var visjonen og strategien. Lederne sliter med å vise de ansatte det store bildet, og de ansatte sliter med å forstå. De to lederne som hadde lite turnover var flink til nettopp dette. De inkluderte de ansatte i hva de selv mente og tenkte om informasjon/strategien som kom fra organisasjonens toppledelse, de oppfordret ansatte til å se nytt på ulike problemstillinger og oppfordret de til å komme med forbedringsforslag. Ifølge case-apotekjedens nettsider presiserer de også at alle ansatte skal kjenne til målene og se resultatene som et eget bidrag til organisasjonen. Dette viser trekk både mot transformasjon og transaksjonsledelse fra organisasjonens side. De ansatte til L2 og L3 hadde ifølge lederne et sterkt eierskap til organisasjonen og gjorde det enkelt for de å se det store bildet. Tidligere forskning viser at det er en sammenheng mellom økt jobbtilhørighet og transformasjonsledelse. Det å føle på jobbtilhørighet gjør at man kan føle en større forpliktelse til organisasjonen og dermed en lavere sannsynlighet for å forlate organisasjonen (Yücel, 2021)

Case-apotekkjeden knytter strategi opp mot balansert målstyring. Intervjuobjektene forteller om måten dette er gjort på ved at de får penger til en personalkasse som skal brukes til å styrke det sosiale felleskapet på apoteket, i form av personalturer, gå ut å spise, kjøpe inn mat/søtsaker til apoteket, dette forteller de fleste at motiverer de på en positiv måte, så lenge det er lett å nå målene. En slik «belønningsmetode» er i kontrast med transformasjonsledelse, og passer bedre til transaksjonsledelse perspektivet hvor ansatte får belønning gjennom å vise ønskede resultater til ledelsen (Bass & Steidlmeier, 1999). Forskning viser at transformasjonsledelse sammen med balansert målstyring hjelper organisasjonen positivt med å nå mål men også øke jobbtilfredshet hos ansatte (Bell et al., 2012), dette bekrefter også funnene her med at de ansatte trives med det målbare systemet som gir de en belønning etter å ha oppnådd ønskede resultater, så lenge lederen bruker systemet på rett måte.

Videre forteller også flere av respondentene om viktigheten med å være fleksibilitet og tilrettelegge arbeidstid, L3 forteller at om de ansatte prioriterer faglig utvikling og tar kurs hjemme så belønner hun de med litt avspasering på fredager for eksempel. Dette er en tydelig transaksjon, og en transaksjon som ansatte setter pris på. A3 på sin side forteller hvor viktig lønn for henne var, og at det var en av tre viktige faktorer som påvirket hennes avgjørelse til å

forlate apoteket, dette viser at selv om man har en leder som utfører mye av atferden innenfor transformasjonsledelse, så er også ytre motivasjon og egen interesse som lønn viktig, og den transaksjonen manglet for A3. Forskning viser at de fleste ledere vil ha en fot innenfor både transaksjon og transformasjonsledelse (Bass & Steidlmeier, 1999), og en kombinasjon av dette er veien til effektive resultater. Funnene i denne oppgaven viser også at ansatte setter pris på transaksjonsbiten ved å få ulike former for «belønning» for gode resultater, noe som igjen gjør at de trives bedre på arbeidsplassen, som igjen kan redusere frivillig turnover

Alle farmasøytene snakker om mangel på faglig og personlig utvikling i en eller annen grad, både fordi det ikke har vært tid, men heller ikke blitt prioritert, dette kan tyde på mangel på intellektuell stimuli/individuell omtanke gjennom transformasjonsledelse. I noen tilfeller har organiseringen og mangel på ressurser og tid vært utfordringen, mens i andre tilfeller har ikke dette vært prioritert av lederen. A3 forteller flere ganger under intervjuet at hun ga tydelige tilbakemeldinger på at hun 1) ikke fikk tid til sine spesialoppgaver 2) hun ønsket å bidra på apoteket for eksempel med prosjekt eller lignende. Både L1 og A3 snakker om apoteket som et lukket system for utvikling som farmasøyt, mens L2 sier at om man ikke kan se utvikling så har man et organisatorisk problem. Her er det kanskje ulik grad på individuell omtanke og intellektuell stimuli på de ulike lederne, men dette kan og være påvirket av andre organisatoriske utfordringer. En leder som utfører transformasjonsledelse skal være inspirerende og oppfordre ansatte til å gjøre organisasjonen bedre fordi dette igjen vil gi muligheter for personlig utvikling (Lars Glasø, 2022, s. 25).

I følge artikkelen fra Sanborn fra 2008 om turnover i apotek så ønsket ansatte i apotek en leder som var tilgjengelig, forsto hva som skulle til i jobben, sette tydelige forventinger og at lederen holdt de ansatte ansvarlig samtidig som de blir satt pris på (Sanborn, 2008). Dette var noe flere av respondentene forklarte var viktig for dem også, alle lederne fortalte om viktigheten av å gi de ansatte ansvar. A3 fortalte at hun ønsket tydeligere forventinger og ikke bare positive tilbakemeldinger som hun fikk mange av. A3 fortalte også at hun hadde strekt seg langt over hva hun mente var forventet av henne, hun hadde mye ansvar, tok mange kunder, noe som igjen bidro til utbrenthet. Hun ønsket gjerne mer anerkjennelse for alt ansvar og jobb hun hadde. Dette bekrefter også en studie av sykehusfarmasøyer som mente

de hadde mye ansvar, men fikk lite annerkjennelse (Lan et al., 2020). Denne studien visste også at det var sammenheng med utbrenthet og turnover.

Studiene og forskningen som ble presentert i kapittel 3 viser i de fleste tilfeller at transformasjonsledelse bidrar negativt til frivillig av turnover. Ledere som bidrar til at ansatte får utvikle seg og utfordre seg, samt viser tillit og bygger bånd mellom organisasjon og ansatte gjør at ansatte blir mer fornøyde, og økt jobbtilfredshet gjør at det er mindre sannsynlighet for å forlate en organisasjon ifølge forskning (Rubenstein et al., 2018; Sithole & Sudha, 2014; Sow et al., 2016). Om vi oppsummerer så ser vi at lederne som er intervjuet har flere kjennetegn som går mot transformasjonsledelse, spesielt dette som omhandler idealisert innflytelse, det å gå foran som et godt eksempel og sette ansatte og organisasjonens interesser over egne interesser. Alle lederne som ble intervjuet viser også at de utfører en høy grad av individuell omtanke og inspirerende motivasjon ved å delegere oppgaver, la ansatte få eierskap til ulike faste oppgaver på apoteket og på den måten motivere de til å gjøre en innsats for organisasjonen.

Videre viser også oppgaven at personlig utvikling er spesielt viktig for de ansatte, og to av respondentene snakket mye om at det ikke var tid til dette, og at det ikke ble prioritert. Lederne igjen snakket om at det er vanskelig å prioritere tid på grunn av organisatoriske utfordringer som bemanning og tidspress. Dette viser at selv om ansatte og leder ønsker å få til personlig utvikling og vekst så er det vanskelig å få til i praksis. Et annet interessant funn viser at transaksjonsledelse også er viktig for de ansatte, spesielt dette med fleksibilitet og bruk av penger til sosiale aktiviteter er viktig både for ansatte og ledere, selv om ansatte forteller at dette er viktig for dem så har ikke dette gjort at de har blitt værende på apoteket, da det har vært andre faktorer som har vært mer høyt hengende med tanke på å forlate apoteket.

Tiltak for turnover

I dette delkapittelet kommer noen tiltak som kan være nyttig for å forebygge frivillig turnover av farmasøyter. Dette er tiltak basert på resultatene og drøftingen av intervjuene som er gjort i oppgaven.

Noe som ble hyppig nevnt av både ledere og ansatte handlet om personlig utvikling og oppfølging av ansatte. Det ble nevnt at det var lite tid til det, eller det ikke ble prioritert, dette var faktorer som noen av de ansatte i oppgaven nevnte var viktige for jobbtilfredsheten deres. Lederne mente også dette var viktig for å både opprettholde kvalitet på arbeidet på apotek men også for at de ansatte skulle trives. Det er viktig både for leder og organisasjon og tilrettelegge for at ansatte får tid til personlig utvikling, samtidig bør ledere følge opp utviklingsmål på en strukturert og inspirerende måte

Ansatte som ble intervjuet fortalte at de følte kommunikasjonen mellom toppledelsen og de ansatte var vanskelig og ofte overveldende, det ble forventet mer enn de tolererte i forhold til kapasitet. Det er viktig for ledere i apotek å videreformidle strategi og visjonen til organisasjonen på en forståelig måte. Det kan være en fordel å involvere de i avgjørelser på et høyere nivå om mulig, dette kan hjelpe de ansatte å knytte tettere bånd opp til organisasjonen, og dermed redusere sannsynligheten for at farmasøytene forlater stillingen.

De ansatte ønsker mye ansvar og myndighet på apoteket, å tilrettelegge og variere arbeidsoppgaver er derfor viktig. Dette bidrar også til personlig utvikling av ansatte, men gjør og at de får et tettere eierskap til organisasjonen, noe som kan bidra til å redusere turnoveren.

Kapittel 7 Konklusjon og anbefaling til videre forskning

Hensikten med denne masteroppgaven var å se hvilken betydning lederatferd hadde på frivillig turnover av farmasøyter. Ledere har en stor betydning for om farmasøyter velger å forlate apoteket ifølge denne kvalitative undersøkelsen. Masteroppgaven viser at apotekere som har atferd innenfor transformasjonsledelse kan ha en fordel i å beholde gode kandidater på apoteket. Dette gjelder for eksempel å gi de ansvar og myndighet til å gjennomføre arbeidsoppgaver, videreformidle strategi og visjon på en motiverende måte og å sette fokus på personlig utvikling av ansatte.

Farmasøyter ønsker å utvikle seg på apoteket og få tid til å gjøre spesialoppgaver uten stress og tidspress. Masteroppgaven viser også at organisatoriske faktorer som bemanning og organisering på apoteket spiller en rolle på om farmasøyter ønsker å bli værende eller ikke, da disse faktorene påvirker både utviklingsmuligheter og stress i arbeidsdagen. Organisatoriske utfordringer som bemanning og organisering påvirker også lederens jobb med å være en transformasjonsleder. Mange apotekere har ingen til lite erfaring før de starter i apotek, og oppgaven viser at ledere med lang erfaring har hatt mindre turnover, organisasjonen bør ha et høyt fokus på ledelse og opplæring av nye ledere, gjerne med fokus på transformasjonsledelse

Denne masteroppgaven er kun basert på en spesifikk apotekkjede, samtidig er alle de tre apotekkjedene i landet relativt like organisatorisk, dette påvirker generaliseringen av oppgaven. Det er også kun 6 informanter, selv om det er både ansatte og ledere så påvirker dette også den eksterne gyldigheten. Min egen rolle i organisasjonen kan også ha påvirket resultatet både gjennom intervjuprosessen og analysen av data. Dette er viktige faktorer å ha i bakhodet når man trekker konklusjoner fra denne oppgaven.

Referanser

- Apotekforeningen. *Hva er et apotek?* Hentet 23.05.23 fra <https://www.apotek.no/statistikk/apotekstatistikk/apotek/hva-er-et-apotek>
- Apotekforeningen. (2020). *Apotekstatistikk*. Hentet 9.12.20 fra <https://www.apotek.no/statistikk/apotekstatistikk/apotek>
- Apotekforeningen. (2022a). *68 prosent flere farmasøyter*. Hentet 24.4.23 fra <https://www.apotek.no/statistikk/apotekstatistikk/ansatte/66-prosent-flere-farmas%C3%B8yter>
- Apotekforeningen. (2022b). *De ulike apotektypene i Norge*. Hentet 24.4.2022 fra <https://www.apotek.no/statistikk/apotekstatistikk/apotek/apotektyper#42605>
- Apotekforeningen. (2022c). *Nøkkeltall*. Hentet 24.4.2023 fra <https://www.apotek.no/statistikk/n%C3%B8kkeltall>
- Apotekforeningen. (2023a). *farmasifag*. Hentet 29.05.23 fra <https://www.farmasifag.no/>
- Apotekforeningen. (2023b). *Mål for apotek*. Hentet 24.4.23 fra <https://www.apotek.no/apotekenes-samfunnsoppdrag/samfunnsoppdraget>
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32. <https://doi.org/10.1080/135943299398410>
- Bass, B. M. & Steidlmeier, P. (1999). *Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior* [181-217]. [Greenwich, Conn.] :.
- Bell, J., Yang, Y. F. & Islam, M. (2012). *The influence of transformational leadership on job satisfaction* [386-402]. [Bradford, England] :.
- Dag Ingvar Jacobsen. (2018). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* (Bd. 3.). Cappelen Damm AS.
- Dag Ingvar Jacobsen, J. T. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer* (Bd. 5). Fagbokforlaget.
- Dess, G. G. & Shaw, J. D. (2001). Voluntary Turnover, Social Capital, and Organizational Performance. *Academy of Management Review*, 26(3), 446-456. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4845830>
- Dimmen, S. (2022). Fastlegekrisen starter allerede på studiet: Ingen vil bli fastlege. *NRK*. https://www.nrk.no/tromsogfinnmark/fastlegekrisen_-mange-mangler-fastlege_-medisinstudenter-vil-ikke-jobbe-i-yrket-1.15981625
- Direnzo, M. S. & Greenhaus, J. H. (2011). JOB SEARCH AND VOLUNTARY TURNOVER IN A BOUNDARYLESS WORLD: A CONTROL THEORY

- PERSPECTIVE. *The Academy of Management review*, 36(3), 567-589.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2011.61031812>
- Eliassen, H. (2022). Fastlegekrisen er fullstendig ute av kontroll. *TV2 Nyheter*.
<https://www.tv2.no/nyheter/innenriks/fastlegekrisen-er-fullstendig-ute-av-kontroll/15051429/>
- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research* [15-31]. Thousand Oaks, Calif. .:
- 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 the next millennium. *Journal of management*, 26(3), 463-488.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600304>
- Grimlø, R. E. & Engebretsen, E. (2005). *Personaladministrasjon : teori og praksis* (4. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Legemiddelmeldingen, riktig bruk - bedre helse*, (2014-2015).
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-28-20142015/id2412810/>
- Hetland, H. & Sandal, G. (2003). Transformational leadership in Norway: Outcomes and personality correlates. *European journal of work and organizational psychology*, 12(2), 147-170. <https://doi.org/10.1080/13594320344000057>
- Hilde Hetland. (2008). Transformasjonsledelse: inspirasjon til endring. *Tidsskrift for Norsk Psykologiforening*, 45(3), 265-271.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and Retention Research: A Glance at the Past, a Closer Review of the Present, and a Venture into the Future. *The Academy of Management Annals*, 2(1), 231-274.
<https://doi.org/10.1080/19416520802211552>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W. & Inderrieden, E. J. (2005). Shocks as causes of turnover: What they are and how organizations can manage them. *Hum. Resour. Manage*, 44(3), 337-352. <https://doi.org/10.1002/hrm.20074>
- Lan, Y. L., Huang, W. T., Kao, C. L. & Wang, H. J. (2020). The relationship between organizational climate, job stress, workplace burnout, and retention of pharmacists. *J Occup Health*, 62(1), e12079-n/a. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12079>
- Lars Glasø, G. T. (2022). *Transformasjonsledelse* (Bd. 1.). Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Magbity, J. B., Ofei, A. M. A. & Wilson, D. (2020). *Leadership Styles of Nurse Managers and Turnover Intention* [45-50]. [Washington, D.C.] .:

- Malterud, K., Siersma, V. D. & Guassora, A. D. (2016). *Sample Size in Qualitative Interview Studies* [1753-1760]. [Thousand Oaks, Calif.] :
- Martinsen, Ø. L. (2020). *Perspektiver på ledelse* (Bd. 5). Gyldendal.
- Milosevic, I. & Erin Bass, A. (2014). Revisiting Weber's charismatic leadership: learning from the past and looking to the future. *Journal of management history* (2006), 20(2), 224-240. <https://doi.org/10.1108/JMH-11-2012-0073>
- Mittal, S. (2016). Effects of transformational leadership on turnover intentions in IT SMEs. *International journal of manpower*, 37(8), 1322-1346. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2014-0202>
- Mobley, W. H. (1977). *Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover* [237-240]. Washington, D.C. :
- Moon, K.-K. & Park, J. (2019). Leadership Styles and Turnover Behavior in the US Federal Government: Does Span of Control Matter? *International public management journal*, 22(3), 417-443. <https://doi.org/10.1080/10967494.2018.1557767>
- Mott, D. A. (2000). Pharmacist job turnover, length of service, and reasons for leaving, 1983-1997. *Am J Health Syst Pharm*, 57(10), 975-984. <https://doi.org/10.1093/ajhp/57.10.975>
- Maaitah, A. M. (2018). The role of leadership style on turnover intention. *International Review of Management and Marketing*, 8(5), 24.
- Nina Wilhelmsen, L. B. N. (2016). På et år sluttet sju av ni ansatte. *Farmatid*. <https://www.farmatid.no/aktuelt/nyheter/article-2130>
- Oh, J. & Chhinzer, N. (2021). Is turnover contagious? The impact of transformational leadership and collective turnover on employee turnover decisions. *Leadership & organization development journal*, 42(7), 1089-1103. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2020-0548>
- Rubenstein, A. L., Eberly, M. B., Lee, T. W. & Mitchell, T. R. (2018). Surveying the forest: A meta-analysis, moderator investigation, and future-oriented discussion of the antecedents of voluntary employee turnover. *Personnel psychology*, 71(1), 23-65. <https://doi.org/10.1111/peps.12226>
- Ræder, J. (2012). *Er eldrebølgen på vei inn i sykehusene?* [2582-2582]. Christiania og Kjobenhavn :.
- Sahu, S., Pathardikar, A. & Kumar, A. (2018). Transformational leadership and turnover: Mediating effects of employee engagement, employer branding, and psychological

- attachment. *Leadership & organization development journal*, 39(1), 82-99.
<https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2014-0243>
- Sanborn, M. (2008). Tactics to Reduce Pharmacy Staff Turnover and Increase Job Satisfaction. *Hospital pharmacy (Philadelphia)*, 43(8), 670-675.
<https://doi.org/10.1310/hpj4308-670>
- Shaw, J. D., Delery, J. E. & Jenkins, G. D. (1998). An Organization-Level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover. *Academy of Management journal*, 41(5), 511-525. <https://doi.org/10.2307/256939>
- Sithole, A. & Sudha, S. (2014). Transactional leadership style and employees' turnover intention in information technology organizations. *International Journal of Case Studies*, 4(10).
- Skreiberg, E. C. (2023). *8 av 10 mener apotekbransjen fungerer godt*. Apotekforeningen. Hentet 24.4.23 fra <https://www.apotek.no/nyhetsarkiv/helsepolitikk/8-av-10-mener-apotekbransjen-fungerer-godt>
- Sobaih, A. E. E., Gharbi, H. & Abu Elnasr, A. E. (2022). Do You Feel Safe Here? The Role of Psychological Safety in the Relationship between Transformational Leadership and Turnover Intention Amid COVID-19 Pandemic. *Journal of risk and financial management*, 15(8), 340. <https://doi.org/10.3390/jrfm15080340>
- Sow, M., Ntamon, A. & Osuoha, R. (2016). Relationship between transformational leadership and employee retention among healthcare professionals in the United States. *Business and Economic Research*, 6(2), 235-254.
- Statens legemiddelverk. (2016). *Legemiddelsamstemming og legemiddelgjennomgang*. <https://legemiddelverket.no/bivirkninger-og-sikkerhet/rad-til-helsepersonell/legemiddelgjennomgang>
- Statens legemiddelverk. (2022). *Tillatelse til å eie og drive apotek*. Hentet 29.05.23 fra <https://legemiddelverket.no/import-og-salg/apotekdrift/apotektillatelser>
- Søbstad, J. H., Pallesen, S., Bjorvatn, B., Costa, G. & Hystad, S. W. (2021). *Predictors of turnover intention among Norwegian nurses* [367-374]. Frederick, MD :.
- Thin, S. M., Chongmelaxme, B., Watcharadamrongkun, S., Kanjanarach, T., Sorofman, B. A. & Kittisopee, T. (2022). A systematic review on pharmacists' turnover and turnover intention. *Res Social Adm Pharm*, 18(11), 3884-3894.
<https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2022.05.014>
- Tid for handling - Personellet i en bærekraftig helse- og omsorgstjeneste* (2023).
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2023-4/id2961552/>

- Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder* (Bd. 4.). Gyldendal.
- Tse, H. H. M., Huang, X. & Lam, W. (2013). Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership quarterly*, 24(5), 763-776. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.07.005>
- Tziner, A. & Birati, A. (1996). *Assessing employee turnover costs: A revised approach* [113-122]. [New York, N.Y.] :.
- Utdanning.no. (2022). *Farmasøyt*. Hentet 24.4.23 fra <https://utdanning.no/yrker/beskrivelse/farmasoyt>
- Yücel, İ. (2021). Transformational Leadership and Turnover Intentions: The Mediating Role of Employee Performance during the COVID-19 Pandemic. *Administrative sciences*, 11(3), 81. <https://doi.org/10.3390/admsci11030081>

Vedlegg

Vedlegg 1 Tilbakemelding NSD

29.05.2023, 19:40

Meldeskjema for behandling av personopplysninger



[Meldeskjema](#) / [Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer

154988

Vurderingstype

Standard

Dato

11.01.2023

Prosjektittel

Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

Siri Søreng

Student

Silje Brækkan Rønning

Prosjektperiode

01.04.2022 - 01.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Lovlig grunnlag

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

Behandlingen av personopplysningene er lovlig så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det lovlige grunnlaget gjelder til 01.06.2023.

[Meldeskjema](#)

Kommentar

Personverntjenester har vurdert endringen i prosjektslutt dato.

Vi har nå registrert 30.06.2023 som ny slutt dato for behandling av personopplysninger.

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

Kontaktperson: Sturla Herfindal

Lykke til videre med prosjektet!

Vil du delta i forskningsprosjektet ***Masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi –*** ***Ledelsesatferd og turnover i apotek***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan nærmeste leder i apotek sin ledelsesatferd påvirker turnover hos farmasøyter. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

I dette prosjektet skal jeg undersøke hva som er årsaken til turnover av farmasøyter i apotek og hvordan ledelsesatferden til apoteker påvirker dette. Følgende problemstillinger og forskningsspørsmål skal analyseres

- Påvirker ledelsesatferden til apotekeren turnover i apotek
- Hvordan påvirker ledelsesatferden motivasjonen til ansatte på apotek?

Prosjektet er avslutning på masterstudiet «strategisk ledelse og økonomi» på Universitetet i Tromsø.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Handelshøgskolen ved UiT er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

I prosjektet skal det intervjues farmasøyter og apotekere i en av apotekkjedene i Norge.

Prosjektet er delt på facebook-gruppen til apotekere i organisasjon og facebookgruppen «farmasi», ansatte som ønsker å delta kontakter prosjektansvarlig. Andre aktuelle personer kan bli kontaktet personlig da det kan være personer som er interessante for prosjektet og har mye å bidra med.

Hva innebærer det for deg å delta?

Metoden for prosjektet er intervju, det vil være ca. 6 intervjuobjekt totalt.

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du deltar på et intervju (enten fysisk eller via teams). Intervjuet vil vare i ca. 60 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål og samtaler om ledelsesatferd, motivasjon og tanker om turnover. Intervjuet vil bli tatt opp via lyd.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Det vil ikke påvirke ditt forhold til arbeidsgiver og organisasjonen.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

De som vil ha tilgang til opplysningene vil være student og veileder.

Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Det lagrede datamaterialet vil være trygt oppbevart. Opptakene vil bli trygt oppbevart på nettskjema.no

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1.6.23. Personopplysninger og opptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *Handelshøgskolen ved UiT* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- *Handelshøgskolen ved UiT ved veileder Siri Søreng* (siri.soreng@uit.no eller student *Silje Brækkan Rønning* (sro031@uit.no))
- Vårt personvernombud: Joakim Bakkevold (personvernombud@uit.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost (personverntjenester@nsd.no) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Samtykkeerklæring

Samtykke kan innhentes skriftlig (herunder elektronisk) eller muntlig. NB! Du må kunne dokumentere at du har gitt informasjon og innhentet samtykke fra de du registrerer opplysninger om. Vi anbefaler skriftlig informasjon og skriftlig samtykke som en hovedregel.

- Ved skriftlig samtykke på papir, kan du bruke malen her.*
- Ved skriftlig samtykke som innhentes elektronisk, må du velge en fremgangsmåte som gjør at du kan dokumentere at du har fått samtykke fra rett person (se veiledning på NSDs nettsider).*
- Hvis konteksten tilsier at du bør gi muntlig informasjon og innhente muntlig samtykke (f.eks. ved forskning i muntlige kulturer eller blant analfabeter), anbefaler vi at du tar lydopptak av informasjon og samtykke.*

Hvis foreldre/verge samtykker på vegne av barn eller andre uten samtykkekompetanse, må du tilpasse formuleringene. Husk at deltakerens navn må fremgå.

Tilpass avkryssingsboksene etter hva som er aktuelt i ditt prosjekt. Det er mulig å bruke punkter i stedet for avkryssingsbokser. Men hvis du skal behandle særskilte kategorier personopplysninger og/eller de fire siste punktene er aktuelle, anbefaler vi avkryssingsbokser pga. krav om eksplisitt samtykke.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi - *ledelsesatferd og turnover i apotek* og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 Rekruttering til intervju

«Hei

Jeg holder på å skrive masteroppgave i strategisk ledelse og økonomi ved UiT. Temaet for oppgaven er turnover og lederatferd i apotek, og jeg skal se på hvordan lederatferd hos nærmeste leder påvirker turnover i apotek. For å finne ut av dette så skal jeg gjennomføre individuelle intervjuer. Jeg er derfor på jakt etter farmasøyter som har sluttet i xxx (enten byttet apotek, kjede eller noe annet), så håper noen av dere kan hjelpe meg å finne aktuelle kandidater til intervju. Kanskje noen av dere har opplevd mye turnover? Da er jeg interessert i å snakke med dere!

I tillegg skal jeg intervju noen apotekere om temaene lederatferd, motivasjon hos ansatte og turnover. Håper noen av dere kunne vært interessert i å hjelpe meg med dette!

Vil presisere at alle intervju vil bli anonymisert og oppgaven er godkjent av overordnet ledelse 😊

Vedlegg 4 Intervjuguide

Intervjuguide – tidligere ansatte

- Ønsker at intervjuobjektet skal snakke om tidligere leder i apotek, men også gjerne generelt
- Anonymt
- Lydopptak deretter transkribert til tekst

Åpningsspørsmål

- Fortell litt om deg selv
- Fortell kort om karriereveien din
 - Hvor lenge jobbet du på tidligere arbeidsplass
 - Hvor lenge har du jobbet der du er nå?
 - Hvilke vurderinger har du gjort når du takket ja til tidligere jobb og nåværende jobb?
- Hva var grunnen til at du valgte bytte jobb?
- Fortell om en vanlig arbeidsdag på apotek
 - Hva er forskjellen på den arbeidsdagen og den du har nå?

Lederatferd

- Hvilke aspekter av lederatferden var viktigst for deg som ansatt?

Individualisert innflytelse/karisma?

- Hvordan vil du beskrive din tidligere leder?
 - Kan du fortelle noe om lederens karisma?
 - Hva betyr karisma for deg?
 - Vil du beskrive dine tidligere ledere på apotek som rollemodell?

Individuell omtanke

- Hvordan var forholdet mellom lederen og de ansatte?
- Hvordan ga lederen din tilbakemelding på arbeidsprestasjoner og hvordan påvirket det deg?
- Hvordan opplevde du at lederen håndterte din personlige og profesjonell utvikling?
 - Følte du det var muligheter for personlig og faglig utvikling?
- Var du fornøyd med støtten og ressursene du fikk fra nærmeste leder?

- Fikk du annerkjennelse og tilbakemeldinger på jobben din?
 - På hvilken måte fikk du dette?
- Føler du at du fikk variasjon og mulighet for utvikling på tidligere arbeidsplass?
 - Hva gjorde de tidligere leder for variasjon og utvikling?
- Hvordan la tidligere leder til rette for karrieremuligheter og vekst internt?
 - Hadde du noen konkrete ønsker om dette?

Inspirerende motivasjon

- Hvordan var arbeidsmiljøet i apoteket?
- Følte du deg motivert og engasjert i arbeidet ditt?
- Hva gjorde nærmeste leder for at du skulle føle deg motivert og engasjert?
- Diskuterte nærmeste leder ofte med deg hvilket samfunnsansvar dere har?

Intellektuell stimulering

- Følte du deg inkludert i driften av apoteket som ansatt?
- Endringer og problemer
 - Hvordan gikk leder fram for å stimulere dere til å se på ulike problemer?
- Fikk du fremmet din kreative side?
- Fikk dere mulighet til å se på ulike måter å løse nye problemer?

Avslutning

- Er det noe annet om dine nærmeste ledere vi ikke har vært gjennom?
- Er det noe annet du tenker er viktige årsaker til at farmasøyter forlater apotekjobb?

Intervjuguide – nærmeste leder

- Alder, utdanning, tidligere jobb
- Hadde du jobbet som leder før du startet på apotek?
 - Eventuelt annen ledererfaring
- Hvorfor ønsket du å bli apoteker
- Hvordan karakteriserer du deg selv som leder
- Kan du beskrive teamet som du har i dag?
- Hva er de største utfordringene med å lede et team?
- Har du hatt noen ansatte som har sluttet de siste årene? Hva har eventuelt årsaken vært?
- Vet du om noen av dagens ansatte som har uttrykt at de ønsker å bytte jobb?
 - Hvilke tiltak gjør du for å forebygge at dette skjer?

Idealisert innflytelse

- Hvordan tror du at de ansatte oppfatter deg, ser de på det som en rollefigur?
 - Kan du fortelle hvordan du etterlever verdiene til kjeden?
 - Hvordan formidler du verdiene til de ansatte?
- Vil du beskrive det selv om en karismatisk leder?
- Hvordan ville de ansatte ha beskrevet deg?

Inspirerende motivasjon

- Hvordan motiverer du dine ansatte til å gjøre en innsats for organisasjonen?
 - Snakker dere noen ganger om hvilket samfunnsansvar dere har?
- Hvordan er harmonien på apoteket?
- Hva definerer du som «godt arbeid»?
- Hvordan snakker dere om det positive dere oppnår på apoteket?
 - Hvordan går du fram når du skal legge fram en målsetning som kjeden har satt? Både på gruppenivå og individnivå
- Hvordan er oppgavefordelingen på apoteket?
 - Gir du myndighet og mulighet til ansatte som ønsker det til å gjennomføre oppgaver eller starte på ulike prosjekter?
 - Passer frihet under ansvar for hvordan du driver de ansatte?
- Hvordan fokuserer du på utvikling av de ansatte, tenker du det er en viktig faktor for jobbtilfredsheten til de ansatte?
 - Kan du gi noen eksempler på noen ansatte som har utviklet seg, hvordan bidro du?

Intellektuell stimulering

- Hvordan utfordrer du de ansatte til å se nytt på ulike utfordringer?
 - Kan du fortelle om en ting dere har sett på som utfordrende, som dere har løst på en god måte og fått et bra resultat til slutt – hvordan jobbet du og de ansatte for dette?
- Hvordan fremmer du kreativitet på arbeidsplassen?
 - Får de ansatte mulighet til å være kreativ

Individuell støtte

- Hva legger du i individuell støtte? Er det noe du praktiserer?
- Hvilken form for personlig oppfølging gir du de ansatte?
 - Behandler du alle som unike individer med opplæring, rettleiding og vekstmuligheter?
- Vil du si at dine ansatte er selvstendige bidragsyttere til organisasjonen?
 - Hvordan har du eventuelt vært med på å bygge de til å bli dette?

Transaksjonsledelse

- Hva tenker du om belønninger? For eksempel systemet i kjeden, hvor de ansatte blir belønnet for å nå ulike målsetninger?
 - Tenker du det er effektivt?
- Har du gitt de noen andre belønninger for å nå ulike mål?

