

Fakultetet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

Should I stay, or should I go?

En kvalitativ studie av faktorer som kan forebygge turnover blant mellomledere i politi og helse

Hege Benonisen og Marita Meland

Masteroppgave i ledelse - BED-3906, juni 2024



Innholdsfortegnelse

1	Innledning.....	1
1.1	Avgrensning.....	4
1.2	Oppbygging av oppgaven.....	4
2	Teori.....	4
2.1	Ledelse.....	5
2.2	Mellomleder.....	6
2.3	Turnover og turnoverintensjon.....	8
2.4	Turnover og motivasjon.....	9
2.5	Turnover og relasjon.....	11
2.6	Turnover og arbeidsbelastning.....	13
2.7	Turnover og handlingsrom.....	14
2.8	Teorioppsummering.....	17
3	Metode.....	17
3.1	Metodisk tilnærming.....	17
3.2	Forskningsdesign.....	18
3.2.1	Styrker og svakheter ved forskningsdesignet.....	19
3.3	Datainnsamling.....	19
3.3.1	Utvalg og rekruttering av informanter.....	20
3.3.2	Intervjuguide.....	20
3.3.3	Gjennomføring av intervjuene.....	20
3.4	Forskningskvalitet.....	22
3.4.1	Reliabilitet og validitet.....	22
3.4.2	Etiske betraktninger.....	25
3.5	Analyse av data.....	25
3.6	Koding.....	27

4	Presentasjon av funn.....	29
4.1	Innledning.....	29
4.2	Turnover og motivasjon.....	30
4.3	Turnover og relasjon.....	33
4.4	Turnover og arbeidsbelastning	38
4.5	Turnover og handlingsrom	44
5	Analyse/drøfting.....	49
5.1	Turnover og motivasjon.....	49
5.2	Turnover og relasjon.....	51
5.3	Turnover og arbeidsbelastning	53
5.4	Turnover og handlingsrom	54
6	Konklusjon	57
	Referanseliste	1
	Vedlegg	5
	Vedlegg 1 Meldeskjema - Sikt	5
	Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeskjema.....	7
	Vedlegg 3 Intervjuguide.....	11

Figurliste

Figur 1	Grafisk fremstilling av problemstilling med relevante faktorer	3
Figur 2	Koding av relevante begreper i sammenheng med valgte faktorer.	28
Figur 3	Presentasjon av informanter og relevant informasjon	29
Figur 4	Grafisk fremstilling av våre funn knyttet til problemstilling og fokusområder	58

Forord

Denne masteroppgaven markerer slutten på tre år som studenter på erfaringsbasert master i ledelse ved UiT, Harstad. Som mellomledere i politi og helse har vi hatt stort utbytte av studiet gjennom interessante fagområder og dyktige forelesere. Studiet har vært relevant for vårt arbeid som ledere, og vi har tilegnet oss ny kunnskap både personlig og profesjonelt. Gjennom studiet har vi hatt gode diskusjoner og erfaringsutvekslinger med ledere fra ulike bakgrunner, noe som har inspirert oss og gitt oss nye perspektiver. Det har vært en spennende og lærerik reise som til tider har vært krevende, men vi tror og håper at vi har utviklet oss som ledere.

Vi er svært takknemlige for at våre åtte informanter tok seg tid til å bli intervjuet i en travel arbeidshverdag. Dere har delt fra deres mange år med ledererfaringer, fortalt deres historier og beskrevet både gode og utfordrende opplevelser. Tusen takk til hver og en av dere. Uten dere, ingen oppgave.

Takk til vår veileder Bård Borch Michalsen for gode tips og råd på veien. I tillegg vil vi rette en stor takk til våre arbeidsgivere for velvilje, tilrettelegging og fleksibilitet. Sist, men ikke minst; tusen takk til alle som har støttet og heiet på oss underveis i prosessen. Det varmer!

Det har vært tre innholdsrike, engasjerende og nyttige år. I perioder har det vært utfordrende å kombinere studier med familieliv, fulltidsjobb og andre aktiviteter, men takket være godt samarbeid, stå på vilje, god kjemi og veldig godt humør, har vi kommet i mål.

Sammendrag

Politi og helse er sårbare for turnover blant mellomledere. Høy turnover medfører tap av viktige ledererfaringer og kontinuitet. I masteroppgaven ønsker vi å bidra med forskning på hvilke faktorer som kan bidra til å redusere turnover og turnoverintensjon blant mellomledere i politi og helse.

Vi har tatt utgangspunkt i følgende problemstilling:

Hvilke faktorer bidrar til å forebygge turnover blant mellomledere i politi og helse?

Vi har knyttet fire forskningsspørsmål til problemstillingen, og hensikten er å undersøke hvordan faktorene *motivasjon, relasjon, arbeidsbelastning og handlingsrom* har innvirkning på turnover og turnoverintensjon.

Som metode har vi brukt kvalitativ forskning og vi har gjennomført totalt åtte semistrukturerte individuelle intervju av erfarne mellomledere som har vært i stillingene sine i mer enn tre år.

Sentrale funn fra undersøkelsen er at alle nevnte faktorer har betydning for at mellomledere blir i stillingene sine over tid. Vi ser at det kan medføre en ekstra slitasje for informantene dersom et eller flere av de fire vilkårene ikke er tilstrekkelig tilfredsstillt.

Studien er begrenset og inkluderer kun et fåtall informanter. Vi kan dermed ikke generalisere funnene utover de undersøkte organisasjonene. Likevel håper vi at våre funn kan være nyttige for videre forskning på hvilke faktorer som kan bidra til å motvirke eller redusere turnover blant mellomledere i offentlig sektor.

Nøkkelord: Ledelse, mellomleder, turnover, turnoverintensjon, motivasjon, relasjon, arbeidsbelastning og handlingsrom.

1 Innledning

“Should I stay, or should I go?”

Det er mandag morgen. Jeg våkner tidlig. Klokken er 0600. Jeg starter dagen med å lese e-post for å få kontroll på alle de administrative oppgavene. Det er fint å lese seg opp, det er så mye som venter på jobb. Møter, fakturering, plan for uken, og noen saker som er litt utfordrende, både personlig og faglig.

Når jeg kommer på jobb, blir jeg fort spist opp av alt mulig. Jeg kjenner armer som tar tak i meg når jeg går gjennom korridoren. Jeg er på jobb kl. 0800, men har ikke definert arbeidstid siden jeg er på lederlønnsavtale. Jeg prøver å utnytte avtalen til min fordel, men dessverre er det veldig sjeldent at det gir særlig gevinst.

Det blir fort 10 timer ekstra jobbing i uken, det er mye. Jeg har et flatt tillegg som skal dekke opp for ekstra jobbing, men det er blåst av gårde før vi kommer til mars.

Jeg opplever at det er rom for å ta fri av og til, men jeg kan ikke være for mye borte. Jeg må uansett ta oppgavene mine, det er ingen som tar dem når jeg er borte. Noen ganger føles det mer stressende å være borte fra jobb, enn å være på.

Det er veldig mange møter, fler og fler. Etter Covid ble vi vant til digitale møter. Denne praksisen dro vi med oss videre, i tillegg til de fysiske møtene. Det er positivt, fordi vi får bedre samarbeid med andre, men det er ikke alle møtene som er like bra. Jeg får litt møtefatigue.

Mandag er over. Jeg rakk ikke mer enn to punkter på gjøremålslisten min. Listen er lengre nå enn den var i morges. Jeg må jobbe et par timer ekstra i kveld.

“- Å være mellomleder er en uriaspost “, en påstand flere av oss har hørt. Som erfarne mellomledere, har vi sett ledere som blir i stillingene i mange år, mens andre slutter etter kort tid. Som mellomleder kan man havne mellom barken og veden, og noen beskriver rollen som for krevende, mens andre ser ut til å trives godt. Vårt mål for oppgaven er å finne mulige årsaker til at enkelte mellomledere i politi og helse blir lenge i stillingene: *Why do they stay?*

Dersom vi finner bakenforliggende årsaker til at mellomledere blir, er vi også på sporet av hva organisasjonene kan gjøre for å beholde dem. Vi vil undersøke om vi kan finne tiltak som kan være med på å forebygge uønsket turnover i våre organisasjoner.

En del forskning som omhandler turnover blant mellomledere, er utført i organisasjoner utenfor Norge. Noe av denne forskningen kan være overførbar, men det er en del vesentlige forskjeller som grunnleggende menneskesyn og rettigheter i arbeidslivet, utdanningsbakgrunn med mer som skiller Norge fra en del andre land (Tyskbo og Styhre, 2023).

En stor andel av forskningen omhandler ledere og medarbeidere generelt, med mindre fokus på mellomledere spesielt. Vi ser imidlertid en tendens til at begrepet “middle manager” og mellomledere oftere dukker opp i forskning de siste årene (Chen et. Al, 2017; Jacobsen, 2019; Tyskbo og Styhre, 2023). For oss er det viktig og interessant å forske på mellomlederrollen da de både er ledere og følgere, ved at de er underordnet ledere på et høyere nivå, samtidig som de har egne underordnede (Tyskbo og Styhre, 2023).

Vi har gjennom våre litteratursøk identifisert et større omfang av forskning på mellomledere innen helsesektoren sammenliknet med politisektoren.

Turnover blant høyt presterende ansatte kan ha stor innvirkning på en organisasjon. Når mellomledere slutter, kan det føre til tap av kunnskap, kompetanse og relasjoner. Dette er faktorer som kan være avgjørende for organisasjonens suksess. I noen tilfeller kan imidlertid turnover være positivt da organisasjonen får inn ny kompetanse, eller at en inkompetent leder slutter. For organisasjonene er det viktig å unngå høy turnover blant mellomledere, da de ofte er kompetente og innehar relevant kunnskap (Grotto et al. 2017).

Oppgavens problemstilling er:

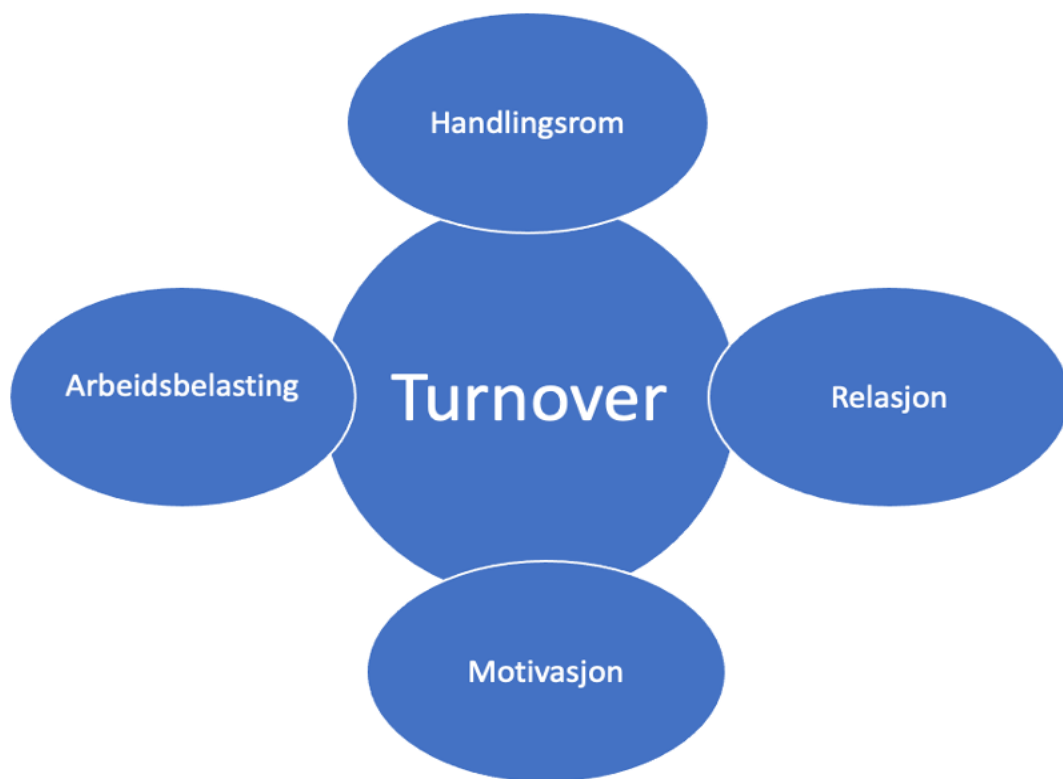
Hvilke faktorer bidrar til å forebygge turnover blant mellomledere i politi og helse?

For å belyse problemstillingen har vi valgt å fokusere på fire faktorer som kan ha stor innvirkning på turnover og turnoverintensjon blant mellomledere. Disse faktorene er ofte

nevnt i forskningslitteraturen om ledelse, og vi vurderer dem som særlig viktige basert på vår egen bakgrunn og erfaring.

Vi har formulert følgende forskningsspørsmål:

- Hvilken betydning har motivasjon for turnover og turnoverintensjon?
- Hvilken betydning har relasjon for turnover og turnoverintensjon?
- Hvilken betydning har arbeidsbelastning for turnover og turnoverintensjon?
- Hvilken betydning har handlingsrom for turnover og turnoverintensjon?



Figur 1 Grafisk fremstilling av problemstilling med relevante faktorer

Basert på tidligere forskning og intervjuene av våre informanter, vil vi undersøke om vår antakelse om hvilke faktorer som er av betydning for å unngå turnover og turnoverintensjon stemmer med “virkeligheten”. Vi vil også sammenlikne disse faktorene for å vurdere om noen av dem fremstår som mer viktige for å unngå turnover blant mellomledere innen politi og helse.

Da vi som nevnt finner lite norsk forskning på det vi ønsker å undersøke, håper vi at vår forskning kan tilføre nyttig innsikt og forståelse. Behovet for stabile og engasjerte ledere innen politi og helse vil være økende i takt med demografiske endring i samfunnet med økende andel eldre og redusert tilgang på arbeidskraft, samt faktorer som globalisering, digitalisering, det grønne skiftet, miljøutfordringer, urbanisering og uligheter i verden. Dette er mange og inngripende faktorer som vil gi de fleste organisasjoner, også politi og helse, betydelige utfordringer framover.

1.1 Avgrensning

Vi har valgt egne organisasjoner som kontekst for vår forskning. Bakgrunnen for avgrensningen er at vi ønsker å kunne gi noe tilbake til våre organisasjoner basert på våre funn. Vi håper at funnene kan være relevante og nyttige også for andre organisasjoner i offentlige sektor og for framtidig forskning.

1.2 Oppbygging av oppgaven

Innledningsvis har vi begrunnet valg av tema for oppgaven. I teorikapitlet vil vi presentere det teoretiske rammeverket for oppgaven for å gi økt forståelse for tema. Deretter vil vi beskrive og begrunne metodevalgene vi har gjort for å svare på problemstillingen. Videre vil vi presentere funnene, oppsummere dem og drøfte dem i lys av problemstillingen og den valgte teorien. Avslutningsvis vil vi presentere en konklusjon og anbefaling om videre forskning.

2 Teori

I dette kapitlet vil vi gi en innføring i teori og noen sentrale begreper som har vært grunnlaget for oppgaven og vise til et utvalg av tidligere forskning. Teori er valgt på bakgrunn av problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Teorikapitlet starter bredt, med en gjennomgang av begrepene ledelse og mellomleder. Deretter utforsker vi begrepene turnover og turnoverintensjon med henblikk på mellomlederes motivasjon, relasjon, handlingsrom og arbeidsbelastning. Til slutt ser vi på hvordan disse faktorene kan påvirke mellomleders beslutning om å bli i sine stillinger over tid.

2.1 Ledelse

Ledelse er et av de eldste yrkene i verdenshistorien. Kunnskap om og forståelse av hva ledelse er, har skapt interesse og engasjement (Bass, 2019). En mye brukt definisjon på ledelse er; “... å skape resultater ved hjelp av andre” (Arnulf, 2020).

Hva som anses som den beste formen for ledelse, har endret seg over tid, men flere elementer er til stede i både nye og gamle forståelser og definisjoner av ledelse. “En leder er en som forhandler håp” sa Napoleon Bonaparte (Bolman, 2020). “Ledelse er en praksis, en profesjonell praksis ledere utøver og kan lære seg å gjøre bedre, men en praksis som ikke egner seg for alle” (Karp, 2019).

En leder må balansere mellom å lede og administrere. Eksempler på administrative oppgaver kan være tjenesteplanlegging, budsjettstyring, rapportering, styring, lønn og kontroll. Ledelse handler om å følge opp ansatte, legge til rette for deres utvikling og utnyttelse av potensialet, samt å gå foran som et godt eksempel og motivere sine medarbeidere (Kotter i Martinsen, 2019).

Å fatte beslutninger er også en viktig del av ledelse. Noen ganger er beslutningene populære, andre ganger skaper de misnøye. Makten som ligger i det å kunne ta beslutninger, er det som gjør ledelse både attraktivt og vanskelig på samme tid. Beslutninger kan være forbundet med usikkerhet, og selv om beslutningen er gjennomtenkt, kan den vise seg å ikke være riktig. Dette kan føre til en iboende usikkerhet hos lederen. Denne usikkerheten er en vanlig årsak til at ledere svikter i jobben, eller slutter i stillingen sin (Arnulf, 2020).

Når man ser for seg ideell ledelse, kan man gjerne se for seg en tydelig leder med klare ambisjoner for retningen, men hverdagen har vist seg å være ganske annerledes. Ledere skal ivareta personell, være et styrende element for strategisk ledelse, og samtidig ivareta den daglige driften i organisasjonen (Hope, 2015).

2.2 Mellomleder

Mellomlederen er mellom organisasjonens strategiske nivå med fokus på langsiktig planlegging og det operasjonelle nivået med fokus på den daglige driften (*Hope, 2015; Shi et al., 2009; Tyskbo og Styhre, 2023*). Mellomlederen har en viktig rolle i organisasjoner, da de oversetter og har en utøvende rolle for å omsette ideer og visjoner fra ledelsen og nedover i organisasjonen (*Chen et al. 2017*).

Det er viktig for mellomlederen å ha godt samspill både oppover og nedover i organisasjonen, men må også bidra til velfungerende horisontal kommunikasjon og samhandling for å fremme samarbeidet med andre enheter. Mellomlederen har en viktig rolle som “boundary spanner”, en som er god til å bygge broer mellom forskjellige nivåer og funksjoner, og samtidig kan bytte mellom roller som tilretteleggere, drivere og en som henter inn kunnskap til flere nivåer i organisasjonen (*Chen et al., 2017; Haukåsen, 2020*). I lys av dette kan mellomlederen fremstå som navet i organisasjonen (*Hope, 2015*), men mellomlederen er også i en utsatt posisjon, sårbar for kritikk fra flere retninger, både ovenfra og nedenfra (*Tyskbo og Styhre, 2023*).

Vekslingen mellom roller og oppgaver kan oppleves utfordrende for mellomledere, og de havner mellom barken og veden, en klassisk beskrivelse på utfordringene mellomledere står i (*Hope, 2015; Tyskbo og Styhre, 2023*). Mellomledere strekkes mellom komplekse arbeidsoppgaver, knapphet på ressurser og utfordringer som skal løses innen et handlingsrom som er reelt eller opplevd. For å sjonglere mellom ledelse, administrasjon, endringer og utvikling, må ledere bruke ulike fortolkningsrammer og ledelsestilnærminger avhengig av blant annet situasjonen, relasjon og posisjon (*Bolman, 2020; Tyskbo og Styhre, 2023*).

Mellomlederen har en viktig rolle i å nå organisasjonens kjernemål og sikre kontinuitet. De er ansvarlige for å holde driften i gang og oppnå gode resultater. Mellomlederen implementerer organisasjonens strategi ved å oversette visjon og mål fra toppledelsen til konkrete handlinger på operasjonelt nivå. Som bindeledd mellom toppledelsen og førstelinjeledelsen er deres effektivitet avgjørende for organisasjonens suksess. De setter struktur og retning, og det forventes at de ivaretar de ansatte (*Belasen og Belasen, 2016; Tyskbo og Styhre, 2023*).

Belasen og Belasen (2016) viser til at mange mellomledere innen helse ikke føler seg nok verdsatt. De kan ha en opplevelse av manglende informasjon og vanskelig kommunikasjon med ledere over seg. Med en utydelig kommunikasjon fra toppledelsen, kan det være vanskelig å forstå hva som er forventet av en. Det fremkommer også at mellomledere innen helse blir sett på som tilbakeholdende, men ressurssterke individer som oppholder seg i krysset mellom "top-down, og bottom-up" situasjoner, og med et konstant behov for revalidering av sin verdi. Belasen og Belasen har sett på rollene til mellomledere innenfor helseorganisasjoner i USA. De peker på viktigheten av å prioritere utvikling av mellomledere, da mangelen på dette kan føre til utbrenthet, derav kostnader knyttet til turnover, og en vil med det undergrave betydningen av strategisk fremtidsplanlegging (Belasen og Belasen, 2016).

Mellomlederens veksling mellom roller og krav kan oppleves krevende, og gi opplevelse av fremmedgjøring og ha en konstant streben etter å passe inn. Tyskbo og Styhre referer til metaforene *the buddy*, *the commander* og bruker metaforet *karma chameleon*. *Buddy* blir beskrevet som en venn, og en som ønsker gode relasjoner med de ansatte og pleier disse. *The Commander* innebærer mer styrende og hierarkisk ledelse hvor lederen har fokus på resultater og er mer tydelig. Funnene tyder på at mellomledere konstant må bevege seg mellom de to rollene *buddy* og *commander* da det er vanskelig å kun fremstå som en av delene.

På grunn av vekslingen mellom rollene og kryssende forventninger, omtales mellomlederen som *karma chameleon*, en som tilpasser seg situasjonen og ledelsesformen etter posisjon, situasjon og relasjon. Når en er for mye *buddy* eller kamerat med sine ansatte, kan dette skape utfordringer for mellomlederen når upopulære avgjørelser må tas, som igjen kan oppleves ubehagelige og stressende (Tyskbo og Styhre, 2023). Å finne balansen mellom å være *buddy* og *commander*, synes å være viktig, men også utfordrende for mellomlederen.

Noen egenskaper som trekkes fram som viktige for ledere som blir i stillingene over tid er flere. Ledere som opplever krysspress, men samtidig blir i stillingene sine, har ofte en god evne til å håndtere stress og høyt arbeidspress. Lederen bør være god på å skille faglige og personlige aspekter, og det er en fordel å være i god fysisk form (Hope, 2015; Karp, 2019).

I tillegg til gode lederferdigheter bør mellomlederen ha god selvinnsikt og tillit blant dem man leder (Karp, 2019).

2.3 Turnover og turnoverintensjon

Turnover en naturlig del av organisasjoners syklus, og kan beskrives med antall personer som slutter og starter i en organisasjon i løpet av en periode på tolv måneder (Mikkelsen og Laudal, 2016). Turnover kan være positivt, da rekruttering tilfører relevant kompetanse og nye ideer, som kan bidra til utvikling og vekst (Grotto et al., 2017). Høy turnover kan være en indikator på manglende jobbtilfredshet, utfordringer i arbeidsmiljøet, for høyt arbeidspress, eller at lønns- og arbeidsvilkår kan være bedre andre steder. For høy turnover medfører at organisasjonene generelt, og mellomledere spesielt, i perioder må bruke mye tid på å rekruttere, eller følge opp prosesser for å få inn rett kompetanse og onboarding (Bolman, 2020).

Mellomledere har mye ansvar og jobber for å ivareta et velfungerende arbeidsmiljø som fremmer vekst og innovasjon. Når høyt presterende ansatte slutter, kan dette være skadelig for organisasjonen, i form av tapt kompetanse og kunnskap (Grotto et. al., 2017).

Turnoverintensjon beskrives som intensjon, eller ønske om å slutte i jobben, og vurderes som en av de sterkeste indikatorene på at noen kommer til å slutte i jobben (Griffeth et al., 2000; Li et al., 2019). Jobbtilfredshet og motivasjon kan påvirkes negativt ved blant annet rollekonflikter, stress, organisatoriske forhold og manglende muligheter for utvikling (Birkinshaw, 2014; Dysvik & Kuvaas, 2013; Li et al., 2019).

Ifølge Dysvik og Kuvaas (2012) er jobbautonomi en av flere faktorer som kan ha positiv effekt i forhold til turnover og turnoverintensjon. Blant annet kan opplevd støtte fra leder eller kolleger bidra til å redusere risikoen for turnover. Andre positive faktorer kan være en følelse av jobbsikkerhet, et godt kollegialt miljø, gode arbeidsvilkår og muligheter for personlig utvikling. Dysvik og Kuvaas presiserer at dette muligens er faktorer og vilkår som er mer typisk for Norge og norske arbeidstakere da de scorer høyt på disse faktorene og er beskyttet av blant annet arbeidsmiljøloven og flere lover og regler som ivaretar arbeidstakernes grunnleggende rettigheter (Dysvik og Kuvaas, 2012).

Ansatte som ikke får benyttet sine ferdigheter kan bli demotivert og søke mer relevante og utfordrende stillinger andre steder (Mikkelsen, 2016). Årsaken til at ansatte og ledere slutter i sine stillinger er ikke alltid kjent, men på samme måte som organisasjonene bruker betydelige ressurser på rekruttering og seleksjon av den beste kompetansen, bør det legges tilsvarende innsats når ledere eller ansatte forlater stillingene sine. Ved å gjennomføre avsluttende intervjuer ved oppsigelser bruker man det Morrel og Arnold (2007) kaller retrospektiv metode for å undersøke hvorfor ansatte slutter, og organisasjonen kan dermed identifisere bakenforliggende årsaker til, og iverksette tiltak for å forebygge turnover (Mikkelsen, 2016).

Tidligere forskning innen ledelse og turnover, har identifisert flere sentrale faktorer som påvirker de ansattes ønske om å bli eller slutte i en organisasjon. Motivasjon, relasjon, arbeidsbelastning og handlingsrom er alle faktorer som er trukket fram som vesentlige elementer som påvirker de ansattes tilfredshet og trivsel på arbeidsplassen (Belasen og Belasen, 2016; Haaland et al., 2019; Tyskbo og Styhre, 2023).

2.4 Turnover og motivasjon

“Motivasjon kan defineres som biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse.”
(Kaufman og Kaufman, 2003, sitert i Martinsen 2019, s. 350).

Mellomlederen motiveres av flere faktorer, inkludert anerkjennelse, å skape vekst og trivsel, samt oppnå resultater. Indre motivasjon for å bli mellomleder, innholdet i jobben, karriere, utvikling, prestisje eller makt er noen motivasjonsfaktorer som fremmes som sentrale for å bli mellomleder (Chen et al., 2017). Selv om lønn har en betydning, spiller det ofte en mindre rolle, sammenliknet med fagutvikling, interesse for fagfeltet, godt arbeidsmiljø og karrieremuligheter (Birkinshaw, 2014).

Belasen og Belasen (2016) understreker betydningen av å motivere mellomledere for å sikre deres engasjement og ytelse. Dette innebærer å gi dem tilstrekkelig autonomi og kontroll over sitt arbeid, mulighet for personlig og faglig utvikling, og anerkjenne deres bidrag. Videre drøfter de betydningen av iboende motivasjon hos mellomledere. Dette innebærer å gi dem

oppgaver som er meningsfulle, samt skape rom for mestring og vekst. I tillegg er det avgjørende at de føler seg respektert og verdsatt i miljøet de jobber i.

Kopperud et al. (2020) har forsket på hva som motiverer norske arbeidstakere til å bli i jobben sin, særlig hvordan den generelle kulturen og atmosfæren på arbeidsplassen påvirker de ansatte. Et positivt motivasjonsklima som inkluderer støttende ledelse, muligheter for personlig og faglig utvikling og belønning som anerkjenner den ansatte, kan bidra til å redusere turnover-intensjonen. Forskerne undersøkte også hvordan arbeidslivets påkjenninger, som høy arbeidsbelastning, konflikter og dårlig arbeidsmiljø, kan påvirke de ansattes personlige liv og velvære. For eksempel kan disse påkjenningene ha negative effekter på hjemmesituasjonen. Funnene fra studien viser at motivasjonsklimaet på arbeidsplassen og dets påvirkning på hjemmesituasjonen, har stor betydning for ansattes intensjoner om å slutte i jobben. Et positivt arbeidsmiljø kan derimot redusere denne intensjonen. Samlet sett bidrar denne forskningen til en bedre forståelse av hvordan arbeidshverdagen kan påvirke hjemmesituasjonen, og hva dette betyr for ansattes ønske om å bytte jobb.

Dette bringer oss til Fredrik Herzbergs motivasjonsteori, også kjent som to-faktorteorien, som forklarer hva som påvirker tilfredshet, motivasjon og misnøye blant ansatte (Amundsen, 2019). Teorien skiller mellom hygienefaktorer og motivasjonsfaktorer. Herzberg, som videreutviklet ideer fra Maslows behovspyramide, hevder at motivasjonsfaktorer som ansvar, innflytelse, anerkjennelse og meningsfulle oppgaver skaper motivasjon. Hygienefaktorer omhandler arbeidsbetingelser som fysisk arbeidsmiljø, lønn og relasjoner til kollegaer. Ifølge to-faktorteorien er motivasjonsfaktorene de viktigste for trivsel, mens liten tilfredshet med hygienefaktorene som lønn og arbeidsbetingelser har størst betydning for misnøye (Amundsen, 2019).

Forskning fra 2015 av Chen og Hsieh viser at trygghet på jobb er et av de viktigste insentiver som tiltrekker ansatte til offentlig sektor, viktigere enn høy lønn. De refererer også til selvbestemmelsesteorien (SDT – self-determination-theory), utviklet av Edward Deci og Richard Ryan. Denne teorien, basert på studier av menneskelig motivasjon, identifiserer tre grunnleggende psykologiske behov: autonomi, tilhørighet og kompetanse.

Videre sier de at autonomi handler om behovet for kontroll over egne handlinger og valg, noe som gjør individer mer tilbøyelige til å delta frivillig aktiviteter, og med større eierskap. Kompetanse refererer til behovet for å føle seg dyktig og effektiv i sitt arbeid. Noe som øker motivasjonen, er når man opplever at man har nødvendig kompetanse for å løse oppgavene.

Tilhørighet handler om behovet for tilknytning. Når vi har gode relasjoner til andre mennesker, er vi mer tilbøyelige til å oppleve støtte, aksept og verdsettelse. Deci og Ryans selvbestemmelsesteori fremhever disse behovene, og hevder at ved å tilfredsstille dem, legger vi til rette for personlig vekst og motivasjon (Chen og Bozeman, 2013).

2.5 Turnover og relasjon

Mellomledere som opplever støtte fra sin nærmeste leder, gjør en bedre jobb og synes å være tryggere i jobben og opplever større grad av mestring enn de som ikke får støtte (Farbrot, 2018). Støtte, trivsel og mestring i jobben på alle nivå kan medvirke til økt lojalitet, resultat og kvalitet på det som leveres i organisasjonen. Et av de mest sentrale rådene som kom ut av forskningen, var anbefalingen om å gjennomføre regelmessige samtaler mellom overordnet leder og mellomleder (Dysvik og Kuvaas, 2012; Farbrot, 2018). Medarbeidersamtale er et eksempel på en formell samtale satt i system mellom leder og medarbeider, hvor det er rom for å snakke om relasjoner, vurdere mål- og utviklingspotensialet, og sammen sette mål for veien videre (Amundsen, 2019).

Utgangspunktet for relasjonell ledelse er et positivt syn på de ansatte, hvor disse ses på som positive bidragsytere for organisasjonen, som bidrar til å oppnå målene som organisasjonen har satt (Spurkeland, 2017) samt tilpasser ledelsesgjerningen ut ifra medarbeidernes ulikheter og forskjeller (Amundsen, 2019). Spurkeland sier at tillit er av stor betydning i en relasjon, og at det derfor er viktig at ledere bevisst jobber med å bygge tillit i relasjonen til sine ansatte. Han understreker også at dersom relasjonen skal bli god og skape motivasjon, må lederen utvise klokskap og modenhet. Ved at mellomlederen kjenner sine ansatte, kan det være med på å styrke utvekslingen mellom leder og de ansatte. Mellomlederen kan påvirke de ansatte til å yte ekstra på jobb, oppleve eierskap til sitt yrke og sitt arbeidssted, samt skape høyere engasjement (Dysvik og Kuvaas, 2012; Skogstad, 2015).

Tyskbo og Styhre (2023) viser til at gode relasjoner er viktige for å kunne påvirke, samarbeide og løse problemer effektivt. Mellomledere trenger støtte og tillit både fra overordnede og ansatte for å kunne implementere endringer og oppnå organisasjonens mål. Videre peker de på betydningen av å investere og pleie relasjoner som en sentral del av mellomleders ledelsespraksis i offentlig sektor. Gode relasjoner kan bidra til å bygge tillit, bygge godt samarbeid, samt legge grunnlaget for vellykket gjennomføring av organisasjonens mål.

Mellomlederen er også ansvarlig for å sikre best mulig drift. Dette innebærer å håndtere utfordrende situasjoner med ansatte som kan føre til konflikter og i verste fall oppsigelser. Denne type hendelser kan gjøre mellomlederen sårbar for stress og utbrenthet (Tyskbo og Styhre, 2023).

Mellomleders relasjon til sine omgivelser kan påvirkes av mange faktorer. Som nevnt tidligere må mellomlederen både sette retning for ledelsen og ivareta de ansatte (Haukåsen, 2020; Jacobsen, 2019). Forskning viser at medarbeidere kan påvirke mellomlederen ved å anerkjenne, støtte, motsette seg beslutninger, eller til og med motarbeide og utfordre dem (Tyskbo og Styhre, 2023). Ved endringer og ressursknapphet, må mellomlederen også ta upopulære beslutninger, noe som kan føre til dårlig stemning og i verste fall konflikter i organisasjonen.

Haaland et al. (2019) fremhever også betydningen av relasjoner i sin forskning på sykepleieres ønske om å bli ledere. De viser at støttende relasjoner med både kollegaer og overordnede, spesielt nærmeste leder, spiller en avgjørende rolle i å motivere sykepleiere til å søke lederstillinger. Positive relasjoner med nærmeste leder gir sykepleiere en opplevelse av støtte og anerkjennelse, som er viktig for jobbtilfredshet og karriereutvikling. Studien understreker at et støttende arbeidsmiljø, hvor det er gode mellommenneskelige interaksjoner, øker motivasjonen til videre avansement til lederposisjoner.

2.6 Turnover og arbeidsbelastning

Opplevelse av å være fanget mellom ledernivået over og medarbeiderne kan gi mellomlederen en følelse av uforenelige forventninger og krav som igjen utløser stress. For høy arbeidsbelastning over tid kan tyde på at mellomlederen har for mange arbeidsoppgaver i forhold til rammer og arbeidstid. Dersom mellomlederen ikke kan fullføre alle sine oppgaver, kan det føre til at vedkommende må arbeide ut over normert arbeidstid for å få gjort det som trengs. Langvarig merarbeid kan på sin side gjøre mellomlederen sårbar for utbrenthet og mentale helseproblemer (Midje et al., 2014; Tyskbo og Styhre, 2023).

Ifølge Bennis og Nanus (1985) er det et klart skille mellom administratorer og ledere, der administratorer er opptatt av å gjøre ting riktig, mens ledere fokuserer på å gjøre de riktige tingene. Dette indikerer at det er forskjeller mellom rollene som henholdsvis leder og administrator. Mens det er mulig å være leder uten å være administrator, påpekes det at det kan være mer utfordrende for en administrator å utøve ledelse. Der en leder legger vekt på intensjon og verdier, er administratoren mer opptatt av struktur, organisering og styring av daglige aktiviteter. Lederen har også en tendens til å se på langsiktig planlegging, utarbeide visjoner, samt være en endringsagent (Bolman, 2020; Kotter i Martinsen, 2019; Thylefors, 2015). Administrasjon krever presisjon, kontroll og rutiner, mens ledelse handler om å takle endringer, motivere andre og skape resultater gjennom andre (Kotter, 2019).

Når det kommer til fordeling av tidsbruk, viser Bolman og Deal til en studie utført i 1988 av Luthans, Yodgetts og Rosenkrantz. Studien fant at mellomledere og ledere på lavere nivå brukte cirka 60 % av sin tid på strukturelle oppgaver som planlegging og rutinemessige kommunikasjon, 20 % på rent administrative oppgaver som ansettelse, opplæring og motivasjon, og de siste 20 % på nettverksbygging og vedlikehold. Konklusjonen var at mellomlederne brukte minst tid på utfordrende og komplekse oppgaver, og at størstedelen av tiden gikk med til rutinepregete oppgaver (Bolman, 2020).

Selv om mellomleder har lederstøtte og blir avlastet med noen administrative oppgaver, bærer de et betydelig ansvar i sin arbeidshverdag. Ledere opplever ofte høy grad av stress, da de må levere på vegne av organisasjonen, håndtere mellommenneskelige forhold, løse konflikter på

ulike nivåer, ta avgjørelser om prioriteringer, samt forholde seg til økonomiske rammer (Karp, 2019; Tyskbo og Styhre, 2023).

Tyskbo og Styre (2023) påpeker at mellomledere i offentlig sektor ofte føler seg fanget mellom kravene fra toppledelsen og forventningene fra de ansatte på lavere nivå. Dette kan resultere i høy arbeidsmengde og opplevelse av stress. Mellomlederen kan utvikle det som Midje et al. (2014) kaller “workaholism”, oversatt til arbeidsnarkomani, noe som kan ha flere negative psykologiske konsekvenser. I tillegg kan den konstante vekslingen mellom å være buddy, commander og chameleon, bidra til å øke opplevelsen av høy arbeidsbelastning blant mellomledere (Tyskbo og Styhre, 2023).

2.7 Turnover og handlingsrom

Handlingsrom kan defineres som valgmulighetene lederen har til å fatte beslutninger om mål og retning, basert på en avveining av tilgjengelige alternativer når mulighetene er veid opp mot hverandre (Hagebakken og Nilsen, 2017).

I følge Karp mangler det en presis definisjon av begrepet handlingsrom. Innen ledelse er “autonomi”, det mest relevante begrepet å bruke, i betydningen av hvor selvstendige valg en leder kan ta. Han påpeker videre at handlingsrom er særlig viktig der det er ledelseskontekster som er komplekse, ustabile og dynamiske.

Hagebakken og Nilsen viser til at tematikken rundt handlingsrommet til mellomlederen, har blitt aktualisert de senere årene, da rollen som mellomleder har fått mer oppmerksomhet. I sin undersøkelse blant mellomledere i et helseforetak i Norge, fant de at disse hadde en opplevelse av stor grad av handlingsrom. Når de sammenliknet metaforene “bur eller ballsal” knyttet opp mot mellomleders handlingsrom, var konklusjonen at disse hadde en følelse av å befinne seg i en ballsal og ikke et bur (Hagebakken og Nilsen, 2017).

Oppfattelsen av handlingsrom har blitt identifisert som viktig og positivt innen arbeidslivet. I en studie av Dysvik og Kuvaas (2013) fant de at stort handlingsrom eller jobbautonomi alene ikke er tilstrekkelig for å redusere ansattes intensjon om å slutte. Studien viser imidlertid at

opplevd støtte fra, og kvaliteten på relasjonen til nærmeste leder har større innvirkning på ansattes turnoverintensjon.

Det er flere faktorer som påvirker mellomleders handlingsrom. Noen av disse er ansvaret som lederen har fått delegert og det formelle handlingsrommet. Andre faktorer kan være lederen selv. Lederens erfaring, kompetanse og motivasjon spiller en sentral rolle, sammen med lederens subjektive opplevelse av, og mulighet til å påvirke og utføre innen eget handlingsrom (Karp, 2019).

Som beskrevet tidligere blir mellomlederen møtt av mange forventninger og krav, noen ganger oppleves disse som motstridende, både på grunn av mengde arbeidsoppgaver og ressursknapphet, men også på grunn av instruksjoner og rammer (Karp, 2019). Ledere skal tilpasse seg og implementere endringer i organisasjonen, samtidig som det tilkommer stadig nye krav og utfordringer (Espedal og Kvitastein, 2012).

Tyskbo og Styhre (2023) viser til utfordringene og kompleksiteten mellomledere i offentlig sektor står overfor i utøvelsen av lederskap, og de kan oppleve en rekke begrensninger i sitt handlingsrom. Dette kan blant annet inkludere politiske begrensninger, byråkratiske føringer, økonomi, samt overordnede retningslinjer. Begrensningene kan medføre at mellomledere opplever frustrasjon og maktesløshet når de forsøker å gjennomføre endringer eller ta beslutninger på egen hånd. Mellomlederen kan tidvis føle seg fanget mellom krav og forventninger, og kan derfor oppleve liten grad av handlingsrom i jobbhverdagen sin

De sier videre at det også er situasjoner der mellomledere i offentlig sektor har større grad av mulighet til å utøve handlingsrom. Dette henger ofte sammen med støtte fra overordnet leder, at de ved opplevd støtte har mulighet til å ta mer selvstendige avgjørelser. De sier videre at mellomlederen har mulighet til å utøve skjønn der lokale retningslinjer eller prosedyrer ikke er så strenge, noe som gir dem fleksibilitet til å tilpasse seg ulike situasjoner. Mellomleders handlingsrom påvirkes også av de relasjonene og nettverkene de har i organisasjonen. Gode nettverk kan gi mer informasjon, støtte og ressurser, som igjen øker lederens muligheter til å handle selvstendig (Tyskbo og Styhre, 2023).

Strand (2015) sier at hvilken grad av handlingsrom man har kommer tydelig frem når en skal ta beslutninger basert på uklare instruksjoner. I de tilfellene lederen ikke har bestillingen klart for seg, åpner det seg en situasjon hvor bruk av skjønn må tas i bruk. Det er muligheten til bruk av skjønn som sier noe om handlingsrommet i en organisasjon.

Makt påvirker også handlingsrommet. Begrepet makt kan gi negative assosiasjoner (Karp, 2019), og defineres som “asymmetrisk kontroll over verdifulle ressurser” (Linda Lai, 2019). Dette innebærer å ha kontroll over noe som har betydning for andre, som incentiver, informasjon, kunnskap, ansvar, og rett til å fordele arbeidsoppgaver med mer. Som leder har man myndighet til å ta beslutninger som kan oppleves som både straff og belønning. Makt er ikke noe lederen har i kraft av sin person, men noe som oppstår i relasjonen mellom leder og medarbeidere. Makt gir potensiale for handlingsrom, derfor er det viktig og relevant i forhold til om mellomledere har makt eller ikke (Linda Lai, 2019).

Leder er ansvarlig for å sette retning (Karp, 2019), og som mellomleder må man finne balansen mellom styring og kontroll på den ene siden og delegering og selvledelse på den andre siden for å sikre fremdrift i organisasjonen, samtidig som man fremmer autonomi og følger opp medarbeiderne. Mellomledere kan delegere oppgaver og myndiggjøre sine medarbeidere, men man kommer ikke bort fra at medarbeidere har ulik motivasjon, kompetanse og kapasitet. Man kan delegere bort mye, men ikke selve ansvaret (Amundsen, 2019).

Som nevnt har mellomledere flere former for makt og med makten følger det etisk ansvar for å finne en balanse til beste for organisasjonen, lederteamet, medarbeiderne og ikke minst for seg selv (Syse, 2015).

Andre faktorer som påvirker handlingsrommet, er lederen selv. Mellomlederens erfaring, kompetanse og motivasjon spiller en sentral rolle, sammen med lederens subjektive opplevelse og mulighet til å påvirke og utføre innen eget handlingsrom (Karp, 2019).

2.8 Teorioppsummering

Vi har fokusert på fire faktorer; *motivasjon, relasjon, arbeidsbelastning og handlingsrom*. Både våre erfaringer og eksisterende teori og forskning antyder at disse fire faktorene er de mest avgjørende for at mellomledere velger å bli i stillingene sine over tid (Belasen og Belasen, 2016; Tyskbo og Styhre, 2023; Midje et al., 2014).

Vi vil undersøke nærmere hvilken betydning disse faktorene har for turnover og turnoverintensjon blant mellomledere innen politi og helse, og forsøke å finne ut om vi har rett i våre antakelser. I tillegg vil vi vurdere om noen av faktorene fremstår som viktigere enn andre.

Gjennom dybdeintervjuer av erfarne mellomledere i politi og helse, vil vi undersøke betydningen av disse faktorene. Vi vil også være åpne for at det kan være andre faktorer som kan være viktige.

3 Metode

3.1 Metodisk tilnærming

Et av formålene med forskning er finne troverdig og gyldig kunnskap om virkeligheten. Som forskere må vi planlegge fremgangsmåten for å oppnå denne kunnskapen, og hvilken metode vi skal bruke. Valg av metode handler om hvordan vi systematisk skal avdekke virkeligheten, og samle empiri på best mulig måte (Jacobsen, 2022).

Kvalitativ metode er i større grad enn kvantitativ metode fleksibel både i forhold til hva man oppnår på bakgrunn av intervjuer og prosessen, og i forhold til selve forskningsopplegget (Thagaard, 2018). I følge Thagaard er intervju en spesielt egnet metode for å få bedre kjennskap til og forståelse av informantenes erfaring, kunnskap og holdning (Thagaard, 2018).

Robustheten med kvalitative undersøkelser er at man får subjektive vurderinger og opplevelser fra informantene. En utfordring, men også en styrke, kan være at problemstillingen må justeres underveis i prosessen på bakgrunn av funn, og informasjon som kommer fram under intervjuene (Thagaard, 2018).

For å få et innblikk i hva som skal til for at mellomledere innen politi og helse blir lenge i stillingene intervjuet vi åtte mellomledere, fire fra helse med sykepleierbakgrunn og fire politi. Vi valgte kvalitativ metode, som egner seg til å komme i dybden av et fenomen (Jacobsen, 2022). Metoden kan være følsom, og forskere kommer ofte nær de personene de studerer (Tjora, 2014). Ved bruk av intervju får vi som forskere mulighet til å forstå hvordan informantene opplever egen arbeidshverdag (Kvale og Brinkmann, 2015; Thagaard 2018).

Selv om vi har ulike måter å uttrykke oss på, vil en kvalitativ tilnærming vektlegge og møte informantene på deres premisser, hvor målet er å få informantenes opplevelse av et fenomen uttrykt med deres egne ord (Jacobsen, 2022).

Kvalitativ metode gir også en nyanserikdom når det gjelder funn underveis i undersøkelsen. Data vi finner ved hjelp av metoden favoriserer gjerne variasjon og i mindre grad det generelle (Jacobsen, 2022).

Vi anser kvalitativ metode som egnet for vårt prosjekt, da metoden tillater oss å gjøre endringer underveis i prosessen. Etter hvert som nye momenter dukker opp, kan vi tilpasse problemstilling og sågar metoden for innsamling av data. Denne fleksibiliteten gir en åpen tilnærming til fremgangsmåten (Jacobsen, 2022).

3.2 Forskningsdesign

Etter å ha konkretisert problemstillingen, utarbeidet vi et forsknings- eller undersøkelsesdesign som beskriver retningslinjer for vårt prosjekt. For å finne egnet forskningsdesign brukte vi spørreordene; hvem, hva, hvor og hvordan (Thagaard, 2018). Ifølge Marshall & Rossmann, referert i Thagaard (2018), må forskere jobbe ut fra et design som kan gi nødvendig fleksibilitet underveis i forskningsprosessen. Vi har valgt et design som får frem data som er nyansert, som tillater oss å gå i dybden av funnene våre, og som samtidig er følsom for uventede forhold (Jacobsen, 2022).

Jacobsen (2022) skiller mellom intensivt og ekstensivt design. Vi valgte intensivt design som går i dybden på en hendelse eller et fenomen. For å kunne gå i dybden, forsøker vi å oppnå en grundig og detaljert forståelse av hvordan ting er i den virkelige verden, hvordan denne

virkeligheten oppfattes og få forståelse av hvordan ting henger sammen. Denne formen for design studerer gjerne mange nyanser, men relativt få enheter. Her får man en forståelse for hvordan virkeligheten er der undersøkelsene er gjort (Jacobsen, 2022).

Om vi hadde valgt ekstensivt design, ville det innbefatte langt flere enheter. For å velge denne type design, måtte vi vært mer generelle i vår tilnærming til det vi ønsker å undersøke. Her vil det være vanskelig å oppdage de ulike nyansene, og vi ville hatt utfordringer med å komme i dybden på det vi ønsker å undersøke (Jacobsen, 2022).

3.2.1 Styrker og svakheter ved forskningsdesignet

En styrke ved valgt forskningsdesign, er at det er virkelighetsnært, hvilket betyr at undersøkelsen tar utgangspunkt i dem som blir studert, deres forståelse og konteksten den inngår i. Et mål med designet er at de som blir undersøkt vil kjenne seg igjen slik de blir beskrevet, samtidig som vi ivaretar informantenes anonymitet (Thagaard, 2018).

En utfordring ved designet, er at studien kan bli kompleks, da den vil komme til å inneholde mange forhold (variabler) som vil være interessante å studere videre (Jacobsen, 2022). Her er det viktig å holde fokus på det man skal undersøke for å besvare problemstillingen.

Utfordringer knyttet til planlegging og valg av forskningsdesignet, er at prosjektet kan utforme seg annerledes enn det vi så for oss i prosjektbeskrivelsen. Det er viktig med fleksibilitet i prosjektet, slik at vi kan justere underveis. Eksempler på dette kan være å legge til eller fjerne spørsmål fra intervjuguiden, eller justere forskningsspørsmålene våre (Thagaard, 2018).

3.3 Datainnsamling

I god tid før vi valgte ut informanter, søkte vi om oppbevaring av personopplysninger fra SIKT og fikk godkjenning 18. november 2023. Formålet med godkjenningen er å sikre at vi fyller kravene for behandling av personopplysninger og ivaretagelse av personvern. Viser til vedlegg 1 *Vurdering av behandling av personopplysninger* (Sikt, u.å.).

I tillegg gjorde vi flere forskningsetiske vurderinger i denne fasen. Disse vil vi komme nærmere inn på senere i dette kapitlet.

3.3.1 Utvalg og rekruttering av informanter

Vi valgte å fokusere på mellomledere innen politi og helse som har vært i stillingene sine i minst tre år. Dette for å identifisere faktorer som bidrar til deres langsiktige engasjement. Vi valgte ut åtte informanter med relevant erfaring og bakgrunn som kan gi innsikt i faktorene som har hatt betydning for at de har vært i mellomlederstillingen over lang tid. Valget av informanter ble basert på vår kjennskap til dem og deres tilknytning i våre organisasjoner, noe som gjorde rekrutteringen relativt enkel.

Vi vurderte å bruke kontaktpersoner, såkalte nøkkelinformanter til å anbefale andre informanter, også kalt snøballmetoden. Denne metoden kunne hjelpe oss med å treffe bedre i utvalget av informanter (Thagaard, 2018).

3.3.2 Intervjuguide

Vi utarbeidet en semistrukturert intervjuguide for å sikre at alle informantene fikk de samme spørsmålene. Samtidig gir guiden rom for å stille oppfølgingsspørsmål ved behov for utdyping. Ved bruk av åpne spørsmål får informantene mulighet til å beskrive egen forståelse av temaene. Målet med intervjuene var å besvare problemstillingen uten å spørre informantene direkte om våre spesifikke forskningsspørsmål. Intervjuene var verken helt åpne, eller helt lukkede (Kvale og Brinkmann, 2015).

3.3.3 Gjennomføring av intervjuene

Alle intervjuene ble gjennomført i perioden desember 2023 – januar 2024. I innkallingen la vi ved informasjon om prosjektet og samtykkeerklæring. Intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidssted på egnet rom som ivaretok deres personvern og anonymitet.

Vi var bevisste vår mulige innvirkning på informantene. Siden vi kom fra to ulike organisasjoner, informerte vi på forhånd om at de ville bli intervjuet av en som ikke tilhørte deres egen organisasjon. Ved starten av intervjuet innledet den av oss som kom fra en annen organisasjon, takket informantene for å stille opp, og gjennomførte intervjuet.

Dette gjorde vi for å unngå påvirkning av eksisterende relasjoner og yrkesspesifikt språk. Den andre tok notater og stilte oppklarende spørsmål underveis i intervjuet.

Vi la vekt på å skape trygge rammer, og tilbød informantene sjokolade, kjeks, kaffe og vann. Vi innledet med en “icebreaker” hvor vi snakket om uformelle temaer, forsikret oss om at informanten hadde det bra og avklarte hvor lang tid de hadde til rådighet.

Deretter ga vi en kort beskrivelse av prosjektet, hvor vi forklarte at vi forsket på årsakene til at mellomledere i politi og helse blir i sine stillinger over tid.

Vi gikk så inn på personvern og forklarte hvordan vi ville bruke informasjonen, samtidig som vi sikret anonymitet og fortrolighet (Thagaard, 2018). Vi forsikret oss om at informantene var komfortable med at intervjuene ble tatt opp på lydfil og forklarte formålet med opptaket.

Før vi startet opptakene med diktafon og app, informerte vi om at de kunne trekke tilbake samtykket når som helst i prosessen. Samtlige signerte samtykkeskjema. Vi forklarte at informasjon som kunne avsløre deres identitet, påvirke deres omdømme eller karrieremuligheter, ikke ville bli brukt. Ved tvilstilfeller ville vi la dem lese gjennom sitatene vi ønsket å bruke. Formålet var å trygge informantene og utjevne maktforholdet som naturlig kan oppstå i en intervjusituasjon (Rachlew et al., 2020).

Spørsmålene i intervjuguiden var åpne, og vi brukte støtteord som “beskriv, forklar, kan du fortelle mer om”. Ved å stille spørsmål på denne måten, reduserte vi vår påvirkning av informantenes svar og åpnet opp for refleksjon. Semistrukturerte intervju gir rom for å stille avklarende spørsmål, for å sikre at vi forstår det informantene forteller (Rachlew et al., 2020).

Samtlige intervjuer ble avsluttet med et oppsummerende og åpent spørsmål om hvilke faktorer de mente var av betydning for at mellomledere blir lenge i stillingene sine.

Informantene ble spurt om det var noe de ønsket å tilføye. Her åpnet vi for deling av ytterligere informasjon som av ulike grunner ikke hadde blitt formidlet underveis i intervjuet (Thagaard, 2018).

Avslutningsvis spurte vi hvordan de opplevde intervjuet. Formålet med spørsmålet var å la informanten reflektere over hvordan hen opplevde intervjusituasjonen og prosessen, både hva som var bra, og hva som kunne forbedres.

Vi fortalte om videre prosess, og gjentok at samtykket kunne trekkes tilbake når som helst, viser til *vedlegg 2*, “Informasjon og samtykke til deltakelse i studien”.

På samme måte som vi metakommuniserte innledningsvis i intervjuet, gjorde vi det samme i avslutningen. For oss var det viktig at informantene opplevde at de hadde bidratt med noe meningsfullt og at de hadde beriket vår forskning. Med dette avsluttet vi på en ordentlig måte, samtidig som vi viste anerkjennelse, respekt og empati overfor informantene (Rachlew et al., 2020; Thagaard, 2018).

3.4 Forskningskvalitet

3.4.1 Reliabilitet og validitet

Når vi utformer kvalitative tekster, er det viktig å sikre at leseren finner prosjektet troverdig. Vi må reflektere over kriteriene vi benytter, slik at den som leser forskningen kan vurdere kvaliteten. Dette gjør vi ved å si noe om undersøkelsens **reliabilitet** (pålitelighet), **validitet** (gyldighet) og **overførbarhet** (Thagaard, 2018)

Reliabilitet

Når en vurderer reliabiliteten til en studie, vurderer vi nøye om forskningen er utført på en pålitelig og tillitsvekkende måte (Thagaard, 2018). Ved analyse av kvalitative data er målet at leserne skal få økt kunnskap om temaet uten å måtte gjennomgå vårt datamateriale (Tjora, 2021). Reliabilitet handler om konsistensen og påliteligheten til forskningens resultater. Ofte diskuteres reliabilitet i sammenheng med om resultatene kan gjenskapes av andre forskere på et annet tidspunkt. Dette innebærer å vurdere om en informant ville gi de samme svarene i et intervju med en annen forsker (Kvale og Brinkmann, 2015).

I undersøkelsen samler vi inn data for å si noe om virkeligheten. Uansett hvilken type virkelighet vi undersøker, må empirien være troverdig og til å stole på. Nøytralitet mellom intervjuer og informant er en forutsetning for undersøkelsens reliabilitet innen kvalitativ metode. Da vi hadde kjennskap til utvalgte informanter fra egen organisasjon, var vi spesielt oppmerksomme på den såkalte intervjuereffekten. I dette ligger det at intervjuers tilstedeværelse kan påvirke resultatet (Jacobsen, 2022; Rachlew et al., 2020).

Selv om vi var bevisste på hvilke effekter denne nærheten kunne medføre, er vår kjennskap til informantene en svakhet ved metoden. Vi er begge en del av “gjengen” vi studerer, og kan derfor oppnå stor grad av åpenhet. Denne åpenheten kan imidlertid redusere vår evne til kritisk refleksjon, da vi kan kjenne oss igjen i beskrivelsene. Videre er det svært vanskelig å unngå at vi påvirker resultatene, da nærhet mellom informantene og oss vil oppstå uansett metode (Jacobsen, 2022; Thagaard, 2018).

Kvalitativ forskning har noen utfordringer: Den er arbeidskrevende, og har rom for tolkning. Den er tidkrevende og utvalget er mindre enn ved kvantitative metoder. Å treffe et utvalg som er representativt for gruppen og temaet som forskes på kan være utfordrende (Jacobsen, 2022). Kvalitativ forskning preges av følsomhet overfor konteksten som undersøkelsen skal foregå i. En kommer gjerne tett på de man forsker på, enten gjennom intervjuer eller observasjon. Dette gjør forskningsmetoden både intens og spennende, men kan også medføre utfordringer i prosessen, som for eksempel behov for å justere prosjektplanen underveis (Tjora, 2021).

En svakhet med dybdeintervjuer, er at det oppstår dobbeltsidig påvirkning mellom forskere og informanter gjennom blant annet tilstedeværelse, relasjon og nonverbalt språk. Intervjuer må også være fysisk og mentalt til stede under hele intervjuet og lytte til informantene (Jacobsen, 2022).

Validitet

Intern gyldighet eller validitet dreier seg om hvorvidt våre resultater kan vurderes som riktige, og om det er samsvar mellom funn og virkeligheten. Å rekruttere gode informanter er avgjørende for validiteten i oppgaven (Jacobsen, 2022). Alle informanter er mellomledere,

dette gir dem nærhet til fenomenet vi undersøker. En usikkerhet er at selv om vi har rekruttert gode informanter, er det ikke sikkert at de gir oss helt ærlige svar. Relasjonene mellom oss som forskere og våre informanter, kan føre til at noe informasjon blir holdt tilbake (Jacobsen, 2022).

Mats Alvesson påpeker at de fleste mennesker ikke alltid vil fortelle hele sannheten. Noen ønsker å unngå å være helt åpne og transparente, og velger bevisst å holde tilbake informasjon (Jacobsen 2022, s. 240). Dette samsvarer med våre egne erfaringer, flere av våre informanter ble langt mer meddelssomme etter at lydopptaket ble slått av. Denne informasjonen ble ikke en del av vårt materiale.

Alle informanter har relativt lang erfaring som mellomledere, noe som gir oss grunn til å tro at de har kompetanse og grunnlag til å gi oss svar som vi kan stole på (Jacobsen, 2022).

En utfordring med valgt design er at vi som mellomledere i organisasjonene vi forsker på, har kjennskap til og er en del av miljøet vi undersøker. Dette kan påvirke vår tolkning av informantenes svar, ettersom egne erfaringer og opplevelser kan farge forståelsen av problemstillingen. Vi vil også være oppmerksomme på nyanser som er i strid med egne erfaringer. En fordel med inngående kjennskap til organisasjonene, er at vi forstår informantenes beskrivelser og kan sette informasjon i riktig kontekst (Jacobsen, 2022; Thagaard, 2018). Gjennom detaljerte beskrivelser av informantenes kontekster og erfaringer, har vi forsøkt å gi en så nøyaktig og gyldig fremstilling av virkeligheten som mulig.

Overførbarhet

Ved å inkludere informanter fra både politi og helse, ønsket vi å undersøke om det fantes sammenlignbare faktorer mellom organisasjonene, samt eventuelle ulikheter. Utvalget er imidlertid svært begrenset, og det vil være vanskelig å generalisere funnene.

Ekstern gyldighet, eller overførbarhet, handler om i hvilken grad funnene kan generaliseres eller overføres til andre kontekster eller grupper enn de som er inkludert i undersøkelsen (Jacobsen, 2022).

Ved å inkludere informanter fra både politi og helse ønsket vi å undersøke om det fantes sammenlignbare faktorer mellom organisasjonene, samt eventuelle ulikheter. Utvalget er imidlertid svært begrenset, da vi intervjuet ledere fra åtte ulike enheter og to forskjellige organisasjoner. Dette begrensede utvalget gjør det vanskelig å generalisere funnene til en større populasjon.

3.4.2 Ethiske betraktninger

I forskningsprosjekter med bruk av kvalitativ metode forventes det at vi utøver god etisk praksis. Dette innebærer blant annet at vi må være redelige og nøyaktige i hvordan vi presenterer funnene våre (Thagaard, 2018). I tillegg er vi ansvarlige for ivaretagelse av personvernet til våre informanter. Personopplysninger som må skjermes er opplysninger som kan identifisere enkeltpersoner opp imot innhentet informasjon og forskningsresultat (Jacobsen, 2022).

Vi har satt oss grundig inn i regelverket for bruk og oppbevaring av sensitive data. Ved utarbeidelse av intervju spørsmål og vurdering av problemstillingen, har vi hatt fokus på forskningsetikk. Vi har ivare tatt informantene gjennom profesjonalitet, frivillighet og fortrolighet. Informert, fritt og uttrykkelig samtykke er en nødvendig del av forskningsprosjekter som involverer mennesker og dermed personopplysninger. Dette prinsippet bygger på individets råderett over seg selv og informasjon om eget liv. Et fritt samtykke er uten ytre press, og når en orienterer informanten om innholdet i forskningsprosjektet og hva deltakelsen innebærer, er samtykket informert (Thagaard, 2018).

Det er svært viktig å minimere risiko for gjenkjenning og mulig omdømmetap. Videre er det vårt ansvar å sørge for at personopplysninger ikke kommer på avveie eller misbrukes av tredjepart. For å oppnå dette erstattet vi informantenes virkelige navn med bokstaver og tall.

3.5 Analyse av data

En utfordring med analyse av funn innen kvalitativ forskning er at forskningsopplegget er fleksibelt og at de ulike fasene i prosjektet ofte vil overlappe hverandre. At vi henter data fra få informanter innenfor en begrenset tidsramme vanskeliggjør generalisering av funnene. Vi

følger likevel oppsatte faser i forskningen, og avslutter med å presentere funn fra forskningen vår (Thaagard, 2018).

I analysen av data vil vi redusere nedskrevet tekst til mindre bestanddeler som avsnitt, ord eller setninger. Deretter forsøkte vi å finne betydningen av disse bestanddelene. Med dette ønsker vi å se de ulike momentene med nye øyne, og utvide analysen til en nøye gjennomgang av de ulike delene (Jacobsen, 2022).

De semistrukturerte intervjuene ga oss mye informasjon, vi har derfor gjennomført en kvalitativ innholdsanalyse hvor vi veksler mellom deler av funn i intervjuene og helheten, også kalt for hermeneutisk metode (Jacobsen, 2022).

Lydopptak med diktatutskrift ble benyttet for kvalitetssikring. Denne sikret at vi fikk med oss relevante detaljer og forhindrede uklarheter og ga mer informasjon enn vi ville fått fra notatene alene (Jacobsen, 2022).

Diktatutskrift gir svært mye tekst og kan gi utfordringer med så trekke ut det som er mest relevant, positivt er at vi får korrekt og presis nedtegning av intervjuet som er ideal (Jacobsen, 2022). Vi har i tillegg lyttet til opptakene for å få med kontekst og stemning, samt sikre at transkriberingen ble korrekt. Enkelte sitater er endret på, fordi det var brukt støtteord som er overflødige i skriftspråket, men som er naturlig del av dialekt og muntlig tale. Ordene som ble tatt bort, påvirket ikke innholdet eller budskapet (Thagaard, 2018).

For å ha kontroll over rådata har vi skrevet annotering i form av kortfattet sammendrag av intervjuene for å finne fram og ha kontroll over hvem, når, hvor, hvor lenge, tema, spesielle funn og våre betraktninger rundt det som kom fram under intervjuet (Jacobsen, 2022). Personlige opplysninger er ikke tatt med i nedtegningen av intervjuene og vi har en oversikt over kandidater, spørsmål og svar på et sikret område for å ivareta personvernet (Jacobsen, 2022).

Vi har vekslet mellom forskjellige analyseformer, men har primært benyttet deduktiv innholdsanalyse hvor vi har tatt utgangspunkt i *begreper, kategorier eller fenomener* valgt

på bakgrunn av tilgjengelig forskning. Deretter har vi brukt innhentet informasjon fra intervju med formål å teste ut problemstilling og forskningsspørsmål for å bekrefte eller avkrefte tidligere forskning, gjerne i ny kontekst (Jacobsen, 2022).

Etter at intervjuene var transkribert, ble de satt i en tabell med spørsmål i en kolonne, svar i en kolonne med forskjellig fargekoding. I tredje og siste kolonne skrev vi utdrag og mulige sitater og kommentarer, også kalt annotering. Samme teknikk fremheves i Jacobsen (2022), og ga grunnlaget for analysens neste steg.

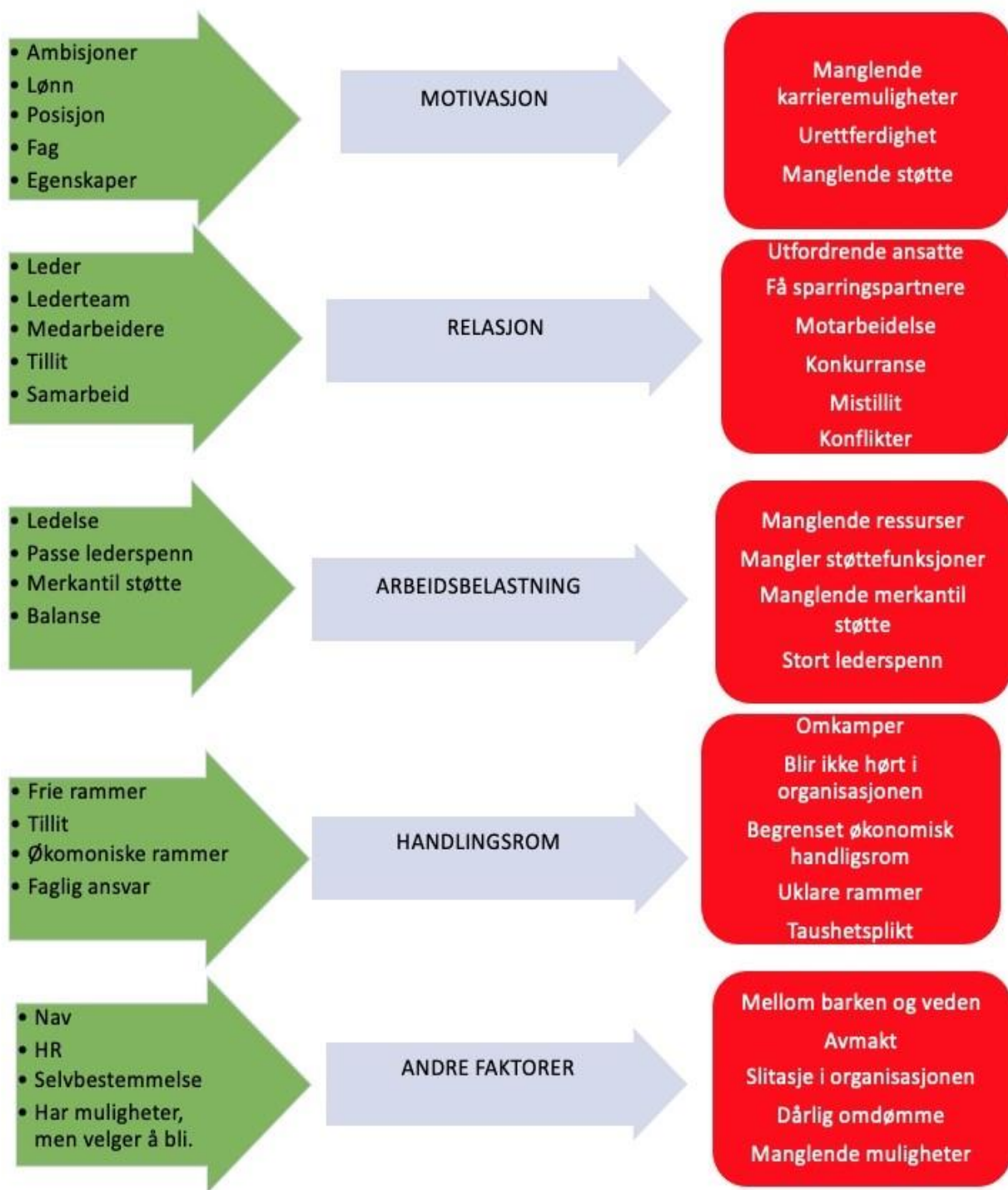
3.6 Koding

Etter at data var hentet inn koblet vi sammen innhentet informasjon med begreper, problemstilling og forskningsspørsmål. Deretter evaluerte vi funnene og vurderte hvordan disse hang sammen. Ifølge Jacobsen vil en "... deduktiv analyse være en kontinuerlig "samtale" mellom data og de kategoriene som var bestemt før analysen begynte" (Jacobsen, 2022), noe som passer godt i forhold til vår opplevelse av analysen.

I analysen av data har vi vekslet mellom flere former for analyse og abduksjon, hvor vi også har søkt etter det som ikke passer inn i forhold til det vi forventet ut ifra forhåndsdefinerte faktorer (Jacobsen, 2022).

Intervjuene belyste mange begreper og temaer. Vi identifiserte de mest fremtredende ordene og setningene, deretter kategoriserte vi dem i et system.

Systemet er basert på våre forskningsspørsmål. De grønne feltene viser faktorer som kan ha positiv effekt i forhold til turnover og turnoverintensjon, mens de røde feltene viser faktorer som kan ha negativ effekt. Flere røde faktorer kan bidra til økt turnover og turnoverintensjon blant våre informanter.



Figur 2 Koding av relevante begreper i sammenheng med valgte faktorer.

De grønne feltene viser faktorer som virker forebyggende, mens de røde kan virke eskalerende for turnover og turnoverintensjon.

4 Presentasjon av funn

4.1 Innledning

I dette kapitlet vil vi presentere funnene, også kalt empiri, basert på informantenes deling av erfaringer og refleksjoner om å være mellomledere innen helse og politi. Empirien er utarbeidet og tolket ut fra det informantene delte med oss. Vi har valgt å presentere funnene som vi anser som mest relevante for problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Vi har strukturert presentasjon av empiri på samme måte som i teorikapitlet, ved å bruke våre fire forskningsspørsmål som rammeverk. Dette gjør det mulig for oss å undersøke betydningen av informantenes egne opplevelser:

I presentasjon av sitater fra informantene vil vi bruke H1-4 og P1-4 i forkant av sitatene.

Informant:	Informasjon:	Sammendrag:
Profesjon	4 politiutdanning, P1-4 4 sykepleierutdanning, H1-4	Alle informantene har yrkesfaglig utdanning før de ble mellomledere.
Kjønn	P1-4: 2 menn og 2 kvinner H1-4: 1 mann og 3 kvinner	Totalt 3 menn og 5 kvinner.
Alder	Snittalder P1-4: 47,5 år Snittalder H1-4: 45,3 år	Snittalder begge: 46,4 år
Antall år som mellomleder	Snitt år: P1-4: 6,75 år Snitt år: H1-4: 9,75 år	Snitt antall år totalt: 8,25
Antall år med faget	Snitt antall år i faget: P1-4: 15,5 år Snitt antall år i faget: H1-4: 10,5	Snitt totalt: 13 år
Relevant lederutdanning		P1-4: Mellom 30 og 60 stp. H1-4: Mellom 0 og 45 stp.
Del av lederteam	P1-4: Ja. H1-4: Ja.	Alle informanter er i lederteam. Består av 3-5 stk. inkludert leder over.
Lederspenn (antall medarbeidere)	P1-4: Snitt 21 H1-4: Snitt 28	Snitt totalt: 24,5
Turnoverintensjon/turnover		P1-4: 2 vurderer andre stillinger. 2 er åpne og følger med. H1-4: 2 har søkt eksterne stillinger siste året. 1 starter eksternt stilling. 3 er åpne og følger med.

Figur 3 Presentasjon av informanter og relevant informasjon

4.2 Turnover og motivasjon

Vi begynte med å undersøke hva som motiverte informantene til å bli mellomledere. Videre ønsket vi å se på hva som motiverer mellomlederne i det daglige og hva som bidrar til at de ønsker å bli lenge i stillingene sine.

Motivasjon for å bli mellomleder

To av informantene fortalte at de tidlig ønsket å bli ledere og hadde tatt bevisste valg for å komme i mellomlederposisjon.

P1 Jeg har alltid hatt lyst til å ha en personallederrolle. Jeg tror jeg har noen kvaliteter som egner seg til det. Jeg har relativt grei arbeidskapasitet, og tenker at jeg kan utgjøre en forskjell. Jeg har plukket med meg kvaliteter fra ulike folk jeg har møtt gjennom livet og inkludert dem i egen ledergjerning. Politiet har mange politioperative fagstillinger, men for å fortsette på karrierestigen må man over i ledersporet.

H3 Jeg tror jeg har noen iboende egenskaper som gjør det er lett for meg å ta ansvar. Jeg er kreativ både privat og på jobb. Det kan være utfordringer som står foran deg, men de må jo være løsbare på en eller annen måte. Jeg gir meg ikke så lett.

For resten av informantene oppstod ønsket om å bli mellomledere enten gjennom deltakelse i prosjekter med ledere eller ved å fungere som stedfortredere for sine ledere ved fravær. Disse erfaringene vekket en interesse for lederskap, og samtlige søkte seg deretter til lederstillinger. Flere informanter ble også oppfordret til å søke på lederstillinger.

H1 Da jeg startet som sykepleier hadde jeg ingen ambisjoner om å bli leder. Etter tett samhandling med nærmeste leder i utvikling av organisasjonen, ble det naturlig å ta mer ansvar og jeg fikk en glidende overgang fra å være i prosjekt til å gå inn i vikariat for leder. Jeg opplevde å være på rett plass som leder, og har vært med på å tenke opp og fram med et mer langsiktig perspektiv enn det mange ansatte har, det har vært spennende og artig. Jeg ble oppfordret til å søke på lederstilling av min leder.

En god dag på jobb

Informantene ble bedt om å beskrive en god dag på jobb.

P1 En god dag er når vi tar beslutninger i møter, får tatt ned løse tråder og går videre, og at vi utgjør en forskjell for de ansatte. Det er en god følelse når de ansatte går hjem og opplever at de blir tatt vare på, og det har vært god stemning på jobb.

Dette er en beskrivelse som er gjenkjennbar for flere informanter. Samtlige uttrykker et ønske om å tilbringe mer tid sammen med de ansatte og ha tid til å utøve sitt lederskap.

H1 Jeg liker å ha nok å gjøre. Alt må ikke gå på skinner for at det skal være en bra dag på jobb. Det er artig og utfordrende å jobbe med ansatte, grupper og fag, det å få forskjellige grupper til å fungere i lag. Det er det som gjør at man orker å stå opp og gå på jobb.

“Balanse” er et ord som flere informanter bruker når de beskriver en god dag. Samlet sett oppleves det som en god dag når informantene møter og løser utfordringer, samtidig som de får gjort unna annet arbeid.

Motivasjon for å være lenge i stillingen

På spørsmål om hvorfor informantene trivdes som ledere, var svarene noe varierte. Samtlige informanter fremhevet at faget, kollegene og arbeidsmiljøet var viktige faktorer for deres trivsel. De fleste la også vekt på verdien av å kunne påvirke og ha innflytelse i organisasjonen, samt betydningen av ansvaret de hadde.

P3 Jeg er fornøyd med folkene og fagfeltet. Jeg føler at det fortsatt er mye ugjort. Det er ikke sikkert at jeg hadde blitt så lenge om det ikke var noe å ta tak i. Jeg liker utfordringene med å drive og utvikle noe.

H1 Det kommer bestandig en opptur etter nedturen. Når vi jobber over tid, får vi resultater. Det er selvfølgelig jævla tungt når man er nede i bølgedalen, men så

kommer det igjen; små seiere og alle de tingene som gjør at summen er på den positive siden. Det er det som har gjort at jeg har holdt koken. Jeg gir meg ikke så lett.

Selv om alle informantene uttrykker at de trives svært godt som mellomledere, og ikke ønsker å nedgradere sin stilling eller rolle, er de fleste åpne for å prøve andre stillinger. En av informantene fra helse uttaler:

H1 Jeg har søkt på andre stillinger som jeg har takket nei til på grunn av for lav lønn, men jeg er klar for nye utfordringer utenfor organisasjonen. Jeg har nettopp takket ja til ny stilling og vil få høyere lønn og andre arbeidsoppgaver. Tiden er moden for å prøve noe annet.

Selv om flere informanter er åpne for nye utfordringer dersom det skulle bli aktuelt, er de fleste sterkt knyttet til egen profesjon og organisasjon.

P4 Drømmestillingen ville vært å jobbe med lederutvikling i organisasjonen. Vi er for dårlige på onboarding av nye ledere og til å sette av tid til lederutvikling. Jeg elsker folk og ledelsesfaget, å utvikle, spille på lag og få til ting sammen. Hvis jeg skulle gjort noe utenfor politiet hadde det kanskje vært innen HR.

H2 Dersom jeg måtte byttet, ville jeg søkt på stilling på samme nivå. Det hadde sikkert vært sunt å gjøre noe annet, men jeg trives på sykehuset, jeg opplever mestring her.

P2 Jeg ønsker meg ikke ut av politiet. Det oppleves som litt skummelt og polityrket er en del av meg og min identitet. Har ikke lyst til å lære meg helt nytt fag, men kan tenke meg å jobbe med unge mennesker, kanskje studenter

Oppsummert fremstår alle motiverte for å være mellomledere. De fremhever fag, ansvar og de ansatte som motiverende faktorer, i tillegg til deres iboende egenskaper. Flere informanter fremhever sin utholdenhet ved at de ikke gir seg så lett. De uttrykker også et ønske om å møte utfordringer og bli utfordret. Dette bidrar til både organisasjonens utvikling, og deres egen vekst som ledere.

4.3 Turnover og relasjon

Som mellomleder plassert midt mellom flere organisatoriske nivåer, er samspill og etablerte relasjoner avgjørende for å lykkes i denne rollen. Vi har til hensikt å undersøke informantenes opplevelse av deres relasjoner med overordnede ledere, ledere på samme nivå og medarbeiderne.

Relasjon til leder over

Alle informantene beskriver sin relasjon til nærmeste leder som god eller svært god. Ingen har egne faste møter med sin leder, men de fleste ønsker å ha en slik arena for å diskutere problemstillinger og utfordringer. Positivt er at alle opplever at nærmeste leder har “åpen dør” og er tilgjengelig ved behov, både i og utenfor arbeidstiden.

Noen informanter beskriver sin relasjon til nærmeste leder som følger:

H2 Jeg opplever en god relasjon og det er lett å ta kontakt både på det faglige og egentlig uansett. Jeg opplever leder som en god sparringspartner. Vi har ikke faste møtepunkter. Når jeg trenger det, går jeg på kontoret eller ringer, jeg driver med oppsøkende virksomhet. Så lenge jeg kan gå til døra, opplever jeg det som veldig greit.

H4 Jeg er veldig glad i min leder, vi har et godt samarbeid og leder er en god sparringspartner. Leder er støttende og utfordrende på samme tid. Hvis vi ikke gjør ting etter hens standard, får vi høre det på en god og tydelig måte. Det er veldig bra og litt irriterende på samme tid.

Alle informantene verdsetter sine ledere og deres rolle som veiledere og sparringspartnere. De bidrar til å sette retning, korrigere og justere. Noen ledere er spesielt dyktige til å stille spørsmål som fremmer refleksjon hos mellomlederne, noe som fører til mer gjennomtenkte beslutninger når det trengs. Selv om lederne beskrives på forskjellige måter, har de kvaliteter og egenskaper som informantene verdsetter.

En av informantene har ikke alltid hatt så god relasjon til nærmeste leder:

P4 Jeg har hatt utfordringer med min leder, og vi er forskjellige i forhold til hvordan vi utøver ledelse og hvordan vi ser våre ansatte. Jeg opplever at flere enn meg har litt utfordringer. Det synes å være litt fryktkultur, og det er fravær som kan skyldes lederen. Jeg har sagt ifra, men opplever dialogen som utfordrende. Vi leverer gode resultater, men er usikker om det er verdt det.

I tillegg til å ønske mer tid med nærmeste leder, ønsker informantene også mer tid til medarbeidersamtaler. Dette er noe få av dem gjennomfører regelmessig, men de fleste har slike samtaler sporadisk. Enkelte informanter fra helse har ikke hatt utviklingssamtaler, og har uttrykt til sine ledere at de savner dette, uten at det har blitt fulgt opp.

Lederteam

Samtlige informanter er del av et lederteam bestående av leder og sidestilte ledere, med faste møter hver 14.dag eller oftere. I tillegg holdes ad hoc møter ved behov. Alle informantene mente at lederteammøtene er viktige for å diskutere problemstillinger.

P2 Lederteamet er veldig bra, og jeg opplever det som veldig viktig og egentlig helt nødvendig. Både fordi at man kan løfte problemstillinger der og snakke om ting som man ikke kan med andre. Det å ha en arena, hvor man kan dele ting, med rom for å si det man mener. Det kan være litt ensomt å være leder.

P4 God psykologisk trygghet, vi er et team. Man kan ofte si at det er stor takhøyde, men det koster å komme dit. Alt er ikke bare roserødt, for vi er forskjellige og det er varierende vilje til både endring og vurdering av kvalitet versus kvantitet. Man møter på noen skjær, det er rom for å være uenige, og det kan oppstå dårlig stemning, men vi kan ikke være uvenner etterpå.

H3 Lite og litt sårbart lederteam som fungerer veldig bra. Ulikheter og styrker utfyller hverandre. Utfordringer med lederstøtte og turnover. Jeg bruker andre ledere på høyere nivå for å sparre.

Relasjon til sideordnede ledere

Informantene hadde ulike svar på hva som var positivt og hva som kunne være utfordrende i relasjonene til sidestilte ledere. Noen av utfordringene kunne være at mellomlederne har svært ulike ansvarsområder og fagfelt, noe som gjør at samhandlingen ikke alltid er naturlig eller overlappende, andre utfordringer skyldes ulik arbeidsmetodikk og personlighet.

P1 Vi har litt utfordringer da vi har forskjellig struktur og arbeidsmetodikk, som igjen påvirker samarbeidet. Vi har ellers et godt forhold og kan være direkte med hverandre. Det kan tære på at vi er forskjellige på flere områder. Det går likevel bra, vi har forskjellige ansvarsområder og vi løser oppdragene godt.

P4 Vi har veldig god relasjon. De er veldig lett å sparre med selv om vi er vidt forskjellige typer. Vi har en veldig god søppelbøtte og veiledningsrelasjon til hverandre. Det er et forhold som vi har bygd over flere år. Vi bruker hverandre når det er spesielle utfordringer med personell, og i forkant av de ubehagelige samtalene som noen gang må tas.

H3 Noen av mine sideordnede ledere er ganske ferske. De er hyggelige folk, og det er veldig fint å treffe dem og diskutere med dem. Men jeg har kanskje litt andre tilnærminger og tanker om ting, det handler om erfaring. Jeg merket det veldig godt da de som hadde mer erfaring forsvant ut av stillingene, da ble det et tomrom.

H4 Min sideordnede leder er den som er viktigst for meg. Hadde vi ikke hatt den tette relasjonen, hadde jeg vært veldig ensom. Jeg vet at mange føler seg utrolig ensomme i organisasjonen. Vi får jobbe med både fag, ledelse, personalansvar og økonomi, men relasjonen er sårbar siden vi er et lite team.

Informantene verdsetter sine sidestilte ledere. Flere av dem understreker at det til tider kan være ensomt å være leder, og at det er avgjørende med gode relasjoner til sidestilte. De verdsetter å ha noen å diskutere problemstillinger med som de ikke kan ta opp på andre arenaer. To informanter fra helse beskriver også en sårbarhet ved å ha få sidestilte relasjoner. Den ene opplevde at flere linjeledere byttet til andre funksjoner og roller og føler seg alene og

litt utenfor som leder på sitt nivå, denne opplevelsen ble forsterket ved at det kom “nye krefter” inn i lederteamet.

Relasjon til medarbeidere

Alle informantene uttrykker trivsel med faget, kollegene og arbeidsmiljøet. Medarbeiderne spiller en sentral rolle, og når informantene beskriver en god dag på jobb, fremhever samtlige at dette innebærer å ha tid til medarbeiderne, være til stede og tilgjengelig, samt oppleve en positiv stemning på arbeidsplassen. Informantene som har mellom 20 og 40 ansatte, har utfordringer med å gjennomføre årlige medarbeidersamtaler/utviklingssamtaler. Dette gjelder i begge organisasjonene.

H3 Jeg har gjennomført utviklingssamtaler med ganske mange ansatte. Det er dessverre ikke noe jeg får gjort hvert år. Jeg ønsker å bruke tid på de ansatte og være på arenaer hvor jeg møter dem på en litt annen måte.

Selv om hovedfokuset er å trives på jobb, er det flere informanter som har et mer langsiktig perspektiv med høye krav til produkt og tjenester. I disse tilfellene opplever lederen at hen må stramme det litt til:

P1 Jeg har ingen intensjon om å gjøre alle til lags. Jeg har fokus på oppgavene, målet og produktet vi skal levere gjennom medarbeiderne. I løpet av de siste årene har vi hatt stor utvikling når det gjelder kvalitet, drift og tjenester. Jeg tar en del av æren selv, men på veien er det nok enkelte som har følt at jeg har hatt en litt for direkte stil. Jeg tror likevel majoriteten er godt fornøyd med at jeg er forutsigbar og har en del erfaring på hvordan ting har blitt løst før. Jeg tror flere setter pris på at vi har en hierarkisk struktur og synes det er forutsigbart at det er en som er leder.

Når det kommer til å beskrive utfordringer med medarbeiderne, er det noe samtlige informanter har opplevd:

P2 Det er noen man bruker mer kapasitet og tid på enn andre Det har jeg opplevd gjennom alle årene jeg har vært leder. Jeg vil egentlig ha folk som gir meg litt

motstand og kommer med forslag. Det utvikler oss. Jeg prøver å se positivt på det, men det er alltid noen som er utfordrende å være leder for.

H3 Det har vært noen personalsaker som har vært litt vanskelige, men akkurat nå er det ganske rolig. Når det er litt kaotisk kan man jo bli litt kort og kvass i beskjedene sine. I etterkant av hendelser er det viktig at man kan si "beklager". Og det er viktig å skille mellom sak og person. Vi må huske på at vi alle er mennesker og har følelser. Dette gjelder også oss ledere.

P1 Jeg har stått i ganske mange vanskelige situasjoner. Jeg er ganske komfortabel med det, selv om det er en belastning å stå i det. Det kommer ikke noe gratis hvis du skjønner at handlingen du må utføre, mulig kan føre til at vedkommende står uten jobb. Det kan være noe å putte i ryggsekken.

Oppsummert beskriver informantene gode relasjoner til sine medarbeidere, og et ønske om å være tettere på i hverdagen.

Flere informanter fra begge organisasjoner opplever de nye generasjonene som mer utfordrende.

H4 De nye generasjonene kommer inn med helt andre krav og forventninger. De krever mer, de skal ha, forlanger og etterspør mer. De er mer opptatt av sine rettigheter og krav og fritiden de skal ha. Jeg må bruke mye tid på å kommunisere det ut til dem.

Avhengig av plasseringen i organisasjonen, observerer vi at mellomledere må tilnærme seg ledelse på ulike måter. De som jobber tettest på i det daglige hvor enhetene er mer hendelsesstyrt og preges av akutte hendelser som en del av normalt drift, sier de praktiserer en mer hierarkisk, tydelig og oppgaveorientert ledelsesstil.

4.4 Turnover og arbeidsbelastning

Informantene beskriver en typisk arbeidshverdag som hektisk, preget av mange møter og uforutsette hendelser som ikke kan unngås. I tillegg inkluderer den faglig oppfølging, personalansvar og administrative oppgaver.

Informantene forteller om stadige avbrytelser, gjerne med spørsmålet: “Har du to minutter?”

P1 Den typiske arbeidsdagen er fylt med formelle møter og uforutsette hendelser man ikke kan velge bort. Jeg har en del skrivearbeid i forbindelse med rapporteringer og rekrutteringer, og da må man inn i sonen og trenger å sitte i fred og ro. Det er mange avbrytelser av folk som banker på døren. Jeg får ofte spørsmålet: “Har du to minutter?” Det er ikke så lett å komme inn i sonen når man blir avbrutt så ofte.

P2 Jeg balanserer mellom ledelse og faget. Noe registrering og oppfølging av systemer. Mindre økonomiansvar, men har en del koordinering og dialog med andre avsnitt og seksjoner også på tvers i distriktet.

H1 Jeg starter med morgenmøte og får oversikt over hva som har kommet inn i løpet av natta. Tar meg en runde og er opptatt av å være synlig for de ansatte. Leser e-post. Møteaktiviteten avhenger av hvilken tid det er på året, her går det på økonomi, drift, omstilling og planlegging og masse diverse. De siste årene har jeg jobbet med å ikke detaljstyre. Det har vært vanskelig, men det har hjulpet dagen min. Jeg får mer pusterom.

For høy arbeidsbelastning synes å slite på flere av informantene og når vi spør dem om hvilke områder de ser at de kan ha som forbedringspotensial får vi følgende svar:

P1 Jeg har fått noen tilbakemeldinger om at jeg ikke i stor nok grad har sett den enkelte ansatte.

P2 Jeg tenker jeg må bli bedre til å legge jobben fra meg. Det er en følelse av at jobben betyr mye, men det kan sikkert virke som at jeg går litt for mye inn i den, jeg må finne balansen. Jeg bør bli bedre på å håndtere stresset og ikke sette så store krav

til meg selv. Ta ned forventningene litt. Fysisk aktivitet er viktig. Hvis man ikke gjør andre ting, blir det fort at oppmerksomheten rettes mot jobb.

H1 Struktur. Tar en oppgave i gangen og avslutter den. Veien har blitt til mens man har gått og man har tilpasset seg. Skulle gjerne hatt mer oppfølging og utvikling av meg som leder.

Under covid-19 pandemien fikk politi, helse og andre organisasjoner tilgang til flere digitale plattformer for møter og samhandling. Det ble også enklere å jobbe hjemmefra, noe som gjorde skillet mellom jobb og fritid mindre tydelig. Flere informanter fra politiet forteller at de har fortsatt med disse arbeidsmetodene etter pandemien. Samtlige fra politiet oppgir at de har for mange oppgaver og for lite tid, og anslår at de jobber mellom 5-14 timer i uka utover normal arbeidstid. Mange av disse timene blir verken registrert som overtid eller kompensert. Felles for informantene fra politiet er utfordringen med å finne en god balanse mellom jobb og fritid.

P3 Det er lettere å ta laptopen i fanget og jobbe og da går tiden og jeg blir "alltid tilgjengelig", timene går og jeg blir mindre til stede hjemme.

P2 Jeg prøver å bli mer bevisst i forhold til hvor mye jeg jobber ekstra, det varierer, men det blir kanskje 4-5 timer i uka. Jeg har en avtale som gjør at jeg får en viss sum i året som kompensasjon for merarbeid. At jeg skal være tilgjengelig og ha fleksibilitet. Men det dekker ikke det jeg faktisk jobber. Sånn sett jobber jeg en del gratis. Det er egentlig en avtale som gjør at jeg skal komme og gå litt som jeg vil, samtidig kan jeg ikke det.

Informantene fra helse jobber mer normal arbeidstid, men yter ekstra ved særskilt behov. En fra helse påpekte at det er stor forskjell mellom ledernivåene og lederspennet, med tanke på merarbeid. Erfaringen er at antall timer merarbeid øker dess nærmere en kommer daglig drift.

H3 Jeg går ikke og tenker på den store jobben jeg gjør hver dag. Jeg gjorde det mye i begynnelsen, men har lært meg å kaste ting over skulderen. Jeg går hjem og har det fint hjemme, og kommer på jobb dagen etterpå. Jeg har lært meg å leve med jobben.

De fleste informantene påpeker at de med erfaring opplever større toleranse for ikke å rekke over alle oppgavene. Flere sier at de er mer trygge i rollen og er mindre redd for å si “feile ting”. En informant undrer seg om man blir mer hardhudet med erfaring. Generelt sier de at de har mye å gjøre og strever med å finne en god balanse.

H3 Det er tøffe tak å være leder. Flere føler seg ensomme.

P2 Det er jo ikke sånn at jeg har tid til de administrative oppgavene. Men jeg opplevde at jeg fikk mange verktøy med å ta videreutdanning. Jeg tror det var litt redningen for meg, jeg tror jeg var på tur til å bli utbrent.

P2 Jeg hadde ikke tid til å rekke over alle ansatte i løpet av uka. Det ble alt for mange å være leder for, mye utskiftninger og høy turnover. Det var veldig slitsomt. Jo større turnover, jo mer tid må du bruke til opplæring, ta imot nye og gi dem utstyr. Og det var jo ekstra belastning hele tiden. Hadde man sluppet det, tror jeg man hadde hatt en bedre hverdag.

P4 Det er egentlig ganske heftig. Jeg er aldri ferdig når jeg går hjem fra jobb. Jeg slår aldri av telefonen på natta. I tilfellet det skjer noe, er tilgjengelig, svarer alltid. Jeg må alltid jobbe på kvelden med laptopen i fanget. Hvis man regner i snitt, i hvert fall to timer ekstra per dag.

Basert på informantenes svar, synes det at politiet har høyere grad av arbeid hjemmefra. Mye av dette arbeidet registreres ikke som overtid. Både helse og politi opplever til tider hektiske dager med rekruttering og ivaretagelse av daglig drift og medarbeiderne. Og som en informant fra politiet uttrykte det:

P3 Uansett hvor motivert du er, så tapper det deg hvis du legger mye energi i det og jobber mye. Selv om du trives med oppgavene, blir det krevende likevel.

Samtlige informanter ønsker å bruke mindre tid på administrasjon og møtevirksomhet, og mer tid på de ansatte. Prosesser som ansettelse, rapporteringer, økonomisystemer, on- og

offboarding tar mye tid. Informantene ønsker å fokusere mer på faglig utvikling, lederteam, lederkompetanse og de ansatte, i tillegg å kunne løfte blikket og jobbe mer strategisk.

P4 Det bør settes av tid til utvikling av ledere og lederteam. Det blir nedprioritert fordi vi må produsere og levere. Det tror jeg er litt gjengs over hele linja, vi prioriterer ikke høyt nok å drive med lederutvikling, coaching og kontinuerlig forbedring. Det går så fort at vi ikke rekker å ta en fot i bakken.

H2 Jeg ønsker å se på forbedringer. Vi ser at det blir mer og mer utfordring med tanke på ressurser. Hvordan skal vi jobbe klokere, uten at de som gjør jobben skal springe fortere. Det er artig når man finner måter å løse de tingene på.

Informantene opplever ofte at hverdagen er preget av møter og uforutsette oppgaver, noe som fører til at strategi og utvikling blir utsatt. Noen påpeker at dersom de hadde investert mer tid på langsiktig planlegging og styring, kunne de muligens funnet mer effektive arbeidsmetoder og redusert sin egen arbeidsbelastning gjennom delegering og forbedring.

Lederspenn

Flere informanter har eller har hatt direkte personalledelse for mer enn 20 ansatte. Samtlige påpeker at dette er et for stort antall for å kunne utføre ledelse på en tilfredsstillende måte både for seg selv og de ansatte.

H3 Når lederspennet blir for stort rekker jeg ikke gjennomføre utviklingsamtaler med alle.

P4 Når du har mange ansatte blir det dessverre sånn at de som er velfungerende får minst oppmerksomhet og man bruker 80% av tiden på 20% av arbeidsstokken. Det blir utfordringene man bruker tid på. Det har jeg fått tilbakemelding på, at de skulle ønske at jeg var mer tilgjengelig, eller at jeg så folk på en bedre måte enn jeg klarte. Jeg hadde ikke en sjanse, og det var en av tingene som slet meg litt ut. Det er å føle at man ikke strekker til.

Flere informanter fra politiet forteller at flere store seksjoner er delt inn i avsnitt de siste årene, noe som tar ned lederspennet og øker mellomlederens mulighet til å følge opp ansatte. De opplever en bedre balanse mellom administrasjon og ledelse.

Informantene fra helse har lederstøtte, men flere påpeker at det hadde vært bedre med en likestilt leder. Lederstøtten har gjerne tett samhandling med leder og ansatt, ivaretar administrative oppgaver og har personaloppfølging, uten å få "betalt" for jobben i form av formelt ansvar, anseelse og lønn. En informant fra helse påpeker at lederstøtten er sårbar og at det er en del turnover i stillingen.

I politiet mangler alle informantene lederstøtte. I tillegg er flere tjenester som økonomi, IT og turnusplanlegging helt eller delvis sentralisert. Flere informanter opplever sentraliseringen som utfordrende, med økt byråkrati og høyere terskel for å få hjelp.

Utfordringer

Alle informantene har opplevd utfordrende saker med sine ansatte. Dette påvirker både relasjonen mellom ledere og ansatte, og øker ofte arbeidsbelastningen for mellomlederen. Sakene kan svekke samholdet blant de ansatte og kan medføre økt stress og dårlig stemning.

P1 Tøffe saker hvor ansatt sier opp selv. Jeg lå våken på natten innimellom og kjente innvirkningen vi hadde på noens skjebne. Det er krevende, men man må stå i det. Noe støtte får man, men ansvaret og prosessen blir mest min.

En ansatt var uenig i beslutning tatt av lederen, dette resulterte i splittelse av arbeidsmiljøet og mye støy i gruppen. I tillegg ble relasjonen mellom informant og ansatt dårlig over lang tid. Andre har håndtert vanskelige personalsaker hvor det har endt med at ansatte har valgt å si opp selv, eller blitt oppfordret til å søke annen jobb og avslutte ansettelsesforholdet:

P4 Det var flere tilfeller der jeg måtte involvere HR og tillitsvalgte. Det var ganske tøft å stå i. Det som blir sagt når jeg ikke hører på av noen som har en sterk stemme i gruppa. Det var veldig ubehagelig. Jeg betaler fortsatt litt for det. Jeg ville likevel tatt samme valg i dag. Jeg opplevde ikke god hjelp fra HR og tillitsvalgt.

H1 I utfordrende saker har jeg brukt min nærmeste leder og til en viss grad lederstøtten som sparringspartnere. NAV-kontakten vår har vært en naturlig og god sparringspartner i vanskelige saker, men det er vanskelig når det ikke fungerer. Det har vært tid- og energikrevende, og har gitt meg bra mange flere grå hår enn jeg skulle hatt.

Jeg ble ikke søvnløs av det, men det påvirket og jeg brukte masse tid på å gruble. Jeg begynte å se på egen lederstil, og måten jeg jobbet på og stilte meg spørsmål om det var jeg som var årsaken, som laget støy rundt meg. Da er det godt å ha en leder jeg kan sparre med. Men det påvirker, det ville være rart hvis bekymringene på jobben ikke påvirket meg ellers. For å ventilere går jeg på ski, sykler og spiller høy musikk. Musikken blir mer og mer aggressiv, og etter hvert som jeg blir frustrert.

Når belastningen blir for høy

Flere informanter forteller at de i perioder har vært nær den “berømte veggen”, spesielt de som har stort lederspenn og opplever at de ikke rekker over alle sine oppgaver og medarbeidere. Summen av belastningene kan få alvorlige konsekvenser for den enkelte leder, dens familie og arbeidssituasjon:

P4 Jeg har tidligere gått på en smell og ble sykemeldt i en periode. Det skyldtes ikke bare jobben. Men å ikke ha energi til å leke med ungene er ikke greit. Det går litt på stolthet. Jeg føler selv at jeg har veldig god kapasitet. Jeg er ærekjær og har høy arbeidsmoral. Å erkjenne at jeg ikke strekker til var skikkelig tøft. Jeg grudde meg til å ringe min leder. Det kostet enormt mye. Men jeg ble møtt med forståelse og omsorg og beskjed om å bruke den tiden jeg trengte for å hente meg inn. Men det at det går utover så mange andre, gjorde det fryktelig tungt.

Fordelen med opplevelsen er at jeg har lært meg å håndtere stress. Jeg kjenner på kroppen når det begynner å bli for mye. Jeg har kanskje blitt flinkere til å si nei, eller å ta en fot i bakken. Når man har vært i kjelleren, kjenner man igjen tegnene når man er på vei ned dit igjen.

I verste konsekvens ender det med at mellomlederen sykemelder seg, eller søker seg bort fra stillingen. Det er viktig å ta tak i signalene så tidlig som mulig og finne seg teknikker for å systematisere arbeidshverdagen og ta i bruk lederverktøy som man kan få gjennom utdanning, kurs og i noen tilfeller støttefunksjoner. I noen tilfeller må også ledere lære seg å leve med at de ikke klarer å fullføre alle oppgavene.

P4 Dette med å strekke til. At man hele tiden føler seg på etterskudd. Jeg lært meg en teknikk, at når jeg setter opp det jeg skal gjøre i løpet av dagen, så setter jeg ikke opp for mange ting. Da opplever jeg at jeg lykkes oftere.

H2 Jeg har vært nærme den berømte veggen. Da jeg begynte på lederutdanningen og var på et lavere ledernivå, var det ganske heftig. På nivået over har jeg hodet litt mer over vann, og klarer å være til stede i studiet samtidig som du jobber. Tidligere ble jeg hele tiden ringt opp, og måtte jobbe en del samtidig som jeg var på studiesamling. Klarte ikke å ha hodet helt med meg, men det gjør jeg nå.

4.5 Turnover og handlingsrom

Informantene ble spurt om deres opplevelse av eget handlingsrom. Samtlige opplever handlingsrommet sitt som bra, spesielt i forhold til sine ansatte og kjerneoppgaver. De opplever også at de har en stemme som blir hørt og at deres innspill lyttes til i organisasjonene.

P3 Handlingsrommet mitt er på sett og vis stort. Det er ikke begrenset i særlig grad av leder over, men jeg har kanskje laget handlingsrommet smalt selv. Summen av oppgaver føles ganske stor, så handlingsrommet føles lite til å gjøre de tingene som jeg skulle ønske at jeg fikk gjort. Jeg føler likevel at jeg har ganske store muligheter til å gjøre endringer og egne prioriteringer.

Når det gjelder handlingsrom innen økonomi og fastsettelse av lønn og vilkår ved rekruttering, blir handlingsrommet beskrevet noe ulikt:

H1 På noen områder er handlingsrommet fint, i forhold til drift, ansettelse og råderetten over egne enheter. Når det gjelder innkjøp av teknisk utstyr er handlingsrommet null, jeg må be om tillatelse fra leder for å kjøpe en reflekshammer, så der er vi helt vingeklippet. Det samme gjelder ansettelse og fastsettelse av rammer og lønn for ledere. Det er tillagt andre enheter å si ja eller nei til lønnsnivå. Det er utfordrende at det er en tredjepart som gir tommel opp eller ned i forhold til hvem som ansettes basert på lønn.

H2 Handlingsrommet er begrenset, men jeg opplever samtidig at min leder ikke er så styrende og jeg har mye frihet. Jeg sparrer med leder, men det er jeg som får ta den endelige avgjørelsen.

I forhold til økonomi og innkjøp, har vi større ansvar enn handlingsrom. Det er ikke helt samsvar. Det har vi snakket om mange ganger, at vi står som ansvarshavende uten at handlingsrommet er like stort når det kommer til økonomi.

Handlingsrom påvirkes av ansatte

Maktforholdet mellom informantene og ansatte kan påvirke mellomleders handlingsrom. Flere informanter forteller at de har blitt utfordret av ansatte. Selv om det er høyt under taket og rom for å komme med innspill, kan dette også virke forstyrrende for den enkelte leder og de beslutninger som må tas. I noen tilfeller kan dette også være direkte motarbeidelse eller protest mot det mellomlederen ønsker å formidle og gjennomføre:

P1 På det faglige planet er det noen som har lyst til å utfordre og sette meg fast. Det er ikke sånn at jeg vet svaret på alle spørsmålene, jeg tåler å få innspill eller forslag på andre løsninger.

P1 Den berømte takhøyden er alltid et tema, enkelte mener den er lav, mens andre mener den er høy. Men vi predikerer alltid at det er lov til å stille spørsmål til oss (ledere), selv om det kan være ubehagelig for mottakeren. Innimellom må vi sette strek og komme oss videre, for vi har en del omkamper.

P3 Jeg føler ikke det er store utfordringer. Det dukker likevel stadig opp ting vi er uenige om, men jeg vil ikke vurdere det som en konflikt. Den balansen er kjempevanskelig. Jeg ser at det er viktig å ta tak i ting litt tidligere enn hva jeg tenkte i starten, selv om ikke de ønsker det selv.

H1 En leder mente at jeg ikke så eller hørte hen, dermed ble jeg direkte eller indirekte en del av konflikten. Nesten uansett blir jeg en del av sykefraværet, en del utav uroen. Da så jeg meg i speilet, tenkte og vurderte om det var jeg som var kilden til uroen? Jeg synes ikke det, men det er rart å stå i det. Du treffer mennesker, både ansatte og ledere, som du kanskje ikke får en helt super relasjon med. Da må man se om relasjonen lar seg å jobbe med, om vi kan jobbe ved siden av hverandre? Kan vi få det til å fungere, eller ikke?

H1 Jeg har tatt opp med mine ledere at jeg opplever støttefunksjoner i organisasjonen, som personalavdeling og lederstøtte, ikke er til noe særlig hjelp. De er vanskelig å få tak i, og gir egentlig veldig lite. Jeg har opplevd at samarbeidsmøtene med NAV og ansatte har vært mer fruktbare enn å kontakte personalavdelingen for råd og veiledning.

Når det kommer til maktforhold, sier informantene fra begge organisasjonene at de må finne en god balanse. De både utsettes for makt av omgivelsene, men er også bevisste at de utøver makt:

H3 Maktforhold var noe jeg tenkte på da jeg ble leder, at jeg også ville være leder for nære venner. Det er det mange som opplever. Man må ha god dialog. Følge magesfølelsen, tørre å være ærlige med hverandre. Det er en balansegang, og det er noen som helst ikke vil snakke med oss. Sånn er det bare.

P2 Maktforhold påvirkes av erfaringen og, om man er åpen for nye ting, utvikling og gjøre ting annerledes.

P4 I forhold til maktforhold, er jeg veldig opptatt av å ha på meg rett hatt i rett tid. Men hvis jeg tar frem "strengestemmen", så blir jeg lyttet til. Jeg tror at kombinasjonen gjør at jeg har vært godt likt av dem jeg har hatt personalansvar for.

Medbestemmelse er jeg veldig opptatt av, for det verste politifolk vet, er å få tredd ei beslutning over hodet, uten å ha mulighet til å bli hørt.

Hva er viktig for at mellomlederne skal bli

Samtlige informanter fortalte at lønn ikke var den viktigste faktoren for at de skulle bli i stillingene sine, men de påpeker likevel at ubegrunnede lønnsforskjeller blant ledere på samme nivå, eller at ansatte i fagstillinger, spesialister eller underordnede ledere tjener mer med mindre ansvar og oppgaver, oppleves som svært urettferdig.

P3 Når jeg opplever at ledere på lavere nivå og med mindre ansvar tjener bedre enn meg, tenker jeg av og til; "Hvorfor gidder jeg?" Er på lederlønnavtale og jobber utrolig mye. Avtalene har ikke blitt reforhandlet. Dersom jeg får endringer i ledelsen eller at jeg ikke får utvikling, kommer jeg nok til å se meg om etter noe annet.

H2 I lederstilling med stort spenn er det behov for mer lønn og flere ressurser. Både opp imot oppgavene vi jobber med, og at man hele tiden føler man kommer til kort og ikke gjør jobben godt nok. Man jobber og jobber, uten å få gjort alt man ønsker og klarer ikke være god nok leder for de ansatte.

H3 ønsker å jobbe mer i små prosjekter, se på framtidig arbeidsmetodikk, fjerne alle disse administrative oppgavene.

P2 Rammen og arbeidsvilkårene. Vi vil ikke rekke over alle oppgavene, men må ha en balanse. Merker tegn til slitasje i organisasjonen, folk er totalt utslitt. Vi må ha rammene og en leder over som har forståelse for det, som kanskje er flinkere til å prioritere. Man får ikke til alt. Noe må prioriteres bort. Arbeidsvilkårene må også være på plass, vi må ha ressurser nok til å klare å gjennomføre det vi skal.

H1 Å gi tilstrekkelig opplæring, også til erfarne ledere, og sette av tid til kompetanseheving. Jeg synes lederen blir håndtert litt stemoderlig. De får stort sett kjeft hvis noe ikke er som det burde være. Jeg synes egentlig HR har litt nedlatende holdning, spesielt til det enhetslederen står i. Enhetslederne er hverdagsheltene, de står nærmest møkka, men får kjeft fra alle hold.

P4 Det er veldig krevende å stå mellom barken og veden. Du har en fot opp og en fot ned. Og så er det lojaliteten, og ligger lojaliteten din egentlig begge plasser. Og belastningen, de ansatte vet ikke hvor mye tid vi faktisk bruker på å fasilitere for at de skal ha best mulige hverdager. At de skal ha verktøy og kompetansen de trenger for å løse oppdraget sitt. Så det er en litt utakknemlig jobb, det er som mellomste barnet, dritten i midten, på godt og vondt.

Oppsummert har lønn betydning, spesielt når ansatte på lavere nivå tjener bedre enn sine ledere, eller at det oppleves en ubegrunnet urettferdighet i lønnsnivået. Videre er det ønske om bedre lederoppfølging og lederutvikling i begge organisasjonene.

I begge organisasjoner er det ønskelig med tettere relasjon og samhandling med HR.

Why do they stay?

Informantene trekker fram flere årsaker til at de blir i stillingene sine.

H1 Det har vært flere faktorer. Det handler om å omgi seg med gode kollegaer som løfter meg fram, som ønsker at jeg skal gjøre en god jobb. Faglige utfordringer og driftsutfordringer. Det er for mange som snakker om at alt blir verre og verre i helse, men jeg synes ikke det. Rekrutteringen er en utfordring og tjenesten vi jobber med endrer seg mye. Det har vært artig å stå i, og er grunnene til at jeg har blitt værende. Pluss den gode lederen min.

H4 Ha en sparringspartner. En kollega som du jobber tett sammen med. Ikke være ensom i jobben. Handlingsrom. At du har utvikling. Å få bygget det riktige teamet. At du kan påvirke dette.

P2 Bli sett og generell trivsel. Omdømme har betydning for arbeidsmiljøet og anerkjennelsen, så dette er noe man må jobbe med.

Det er mange faktorer som informantene trekker fram som viktige for at de blir i stillingene over tid. Mange trives i rollen som leder med det ansvaret og mulighetene dette gir. De opplever å ha en stemme i organisasjonen. Alle trekker fram det faglige og godt arbeidsmiljø som viktige årsaker til trivsel. Relasjoner til ledere på samme nivå og medarbeidere er viktige, og spesielt viktig er det å ha god relasjon og få støtte fra nærmeste leder. De har også behov for å bli sett og få anerkjennelse fra leder og de ansatte. De ønsker støttefunksjoner og tettere oppfølging fra HR og avlastning med administrative arbeidsoppgaver.

5 Analyse/drøfting

Utgangspunktet for studien er å belyse faktorer som er av betydning for hvorfor noen mellomledere i politi og helse blir i stillingene sine over tid. I dette kapitlet vil vi drøfte hovedfunnene våre mot det teoretiske rammeverket for oppgaven som er presentert i kapittel 2. Vi vil også ta for oss de ulike faktorene som vi har satt søkelys på med tanke på turnover; motivasjon, relasjon, arbeidsbelastning og handlingsrom.

5.1 Turnover og motivasjon

Samtlige åtte informanter har søkt på lederstilling i organisasjonen de først var ansatt i. Flere av disse forteller hvordan tilfeldigheter fikk dem over på ledersporet. Noen ble oppmuntret av nærmeste leder, noen tok på seg ekstra oppgaver som ledet opp til lederstillinger, og andre ble pekt på av sin leder og beskrevet som egnet. Dette er i tråd med funnene vi viser til fra tidligere forskning, hvor Haaland et al. (2019) sier at nært og godt samarbeid med nærmeste leder kan ha en motiverende effekt på sykepleiere som søker seg over i lederstillinger. De sier videre at i tillegg til støtte og god relasjon til nærmeste leder, er tilgjengelighet av opplæringsprogrammer og den organisatoriske kulturen av betydning for de som går over i lederroller.

Dette understøtter det informantene sier om betydningen av videreutdanning og faglig påfyll i ledelsesfaget. De fleste sier at de ønsket mer lederutvikling i form av tettere oppfølging, kurs

og kompetanseheving. Mange ønsker mer utdanning innenfor ledelsesfaget. De fleste informantene forteller at de i stor grad får delta på kurs og utdanning dersom de melder et behov, og at de har en opplevelse av at arbeidsgiver er positive til at de skal få videreutvikle seg. For noen informanter fra politiet fremkommer det at selv om det legges til rette for prioritering og opptak til opplæring og utdanning, ser man et behov for bedre tilrettelegging av arbeidshverdagen underveis, slik at ikke arbeidsbelastningen i forløpet blir for stor.

Belasen og Belasen (2016) peker også på betydningen av å la mellomledere delta på lederutviklingsprogrammer. De argumenterer for at det både er kostnadsbesparende og mer effektivt å satse på de ansatte en allerede har. Når nye ledere blir ansatt er det avgjørende at de får muligheten til å delta i slike programmer, da dette signaliserer at organisasjonen investerer i deres vekst og verdsetter deres potensial. Videre er interne kurs og programmer viktige for å identifisere og utvikle potensielle nye ledere. Dette gjør det mulig å oppdage lederspirer som kan ha gått under radaren, og gir dem de nødvendige ressursene og opplæringen til å vokse inn i lederroller, noe som bidrar til en bærekraftig lederpipeline og sikrer kontinuitet. Funnene fra våre valgte organisasjoner kan tyde på at disse har skjønnet betydningen av det Belasen og Belasen trekker frem. Intern lederrekruttering er både lønnsomt og effektivt.

At tilrettelegging for utdanning og opplæring er viktig for mellomledere tydeliggjøres i tidligere forskning og bekreftes i våre funn. Dette vil dermed være en faktor av betydning for organisasjoner i sin søken etter å beholde motiverte mellomledere.

I Belasen og Belasen (2016) sin forskning viser de til at mange mellomledere sier de føler seg undervurdert, og at de ofte peker på mangelfull eller dårlig kommunikasjon fra toppledelsen. De sier videre at studier viser at mellomledere ofte opererer innenfor en ramme av uklare krav og retningslinjer, med mangelfull informasjon fra toppen. Denne mangelfulle informasjonen gjør at de ofte kan være usikre på hva som forventes av dem.

Flere av våre informanter, både fra politi og helse, viser til personlige egenskaper som de anser som viktige for å inneha lederstillinger. De finner motivasjon i å kunne gjøre en forskjell for noen, kunne påvirke, ta på seg ansvar og å bruke sin tidligere erfaring inn i en viktig posisjon som mellomleder. Fredrik Hertzbergs to-faktor teori understøtter også dette.

Motivasjonsfaktorene er de som ifølge han skal gi jobbglede. Eksempler på motivasjonsfaktorer kan være anerkjennelse av prestasjon, og hvor meningsfullt- og verdifullt selve arbeidet oppleves (Birkinshaw, 2014). I tillegg er mulighetene for personlig vekst og utvikling av stor betydning. Dette understøttes også av Belasen og Belasen (2016) som viser til at redusert fokus på utvikling av mellomledere kan lede til en større risiko for utbrenthet og turnover.

Lønn har betydning, men spiller en mindre rolle (Birkinshaw, 2014). Flere av informantene sier at lønn er mer viktig dersom de opplever urettferdighet, eller at lønnen ikke står i stil til belastningen. Flere informanter trakk fram at de reagerte på at andre ledere på samme nivå, eller ledere under fikk mer lønn. Langsiktige og nære faktorer som fagutvikling, interesse for fagfeltet, godt arbeidsmiljø og karrieremessige muligheter ble vektlagt av flere som viktige.

5.2 Turnover og relasjon

En god relasjon til overordnet leder er viktig for trivsel. Samtlige informanter beskriver sin relasjon til nærmeste leder som god, til svært god. Ingen har egne, faste møter med sin leder, men det var noe alle, med unntak av en fra politiet, ønsket. Dette for å ha en arena hvor de kunne diskutere utfordringer, driftsrelaterte saker, sensitive temaer og andre relevante spørsmål som ikke angår de andre lederne i teamet. Likevel uttrykker informantene at de opplever “åpen dør” mentalitet fra lederen sin, og at lederen er tilgjengelig etter behov, både i og utenfor arbeidstiden. Gjensidig tillit er av betydning for en god relasjon mellom leder og ansatt, noe som understrekes av både Spurkeland (2017) og Tyskbo og Styhre (2023). Dette støttes også av våre funn, hvor flere fremhever betydningen av god relasjon til sin nærmeste leder. Særlig i utfordrende situasjoner, er det viktig å kunne sparre med noen uten å bryte taushetsplikten, da ofte med sin nærmeste leder.

God relasjon til leder, kan være en av suksessfaktorene til at mellomledere blir i jobben sin. Belasen og Belasen (2016) peker på mangelfull og dårlig kommunikasjon med egne ledere som en av årsakene til misnøye og turnover blant mellomledere innen helse, noe som understøtter betydningen av våre funn.

Belasen og Belasen (2016) peker på at manglende oppmerksomhet og verdsetting fra toppledelsen bidrar til turnover blant mellomledere. Mange mellomledere føler seg ikke tilstrekkelig verdsatt, og opplever mangelfull informasjon og utfordrende kommunikasjon med toppledelsen. Når informasjonen er utydelig, er det vanskelig å forstå hva som forventes. Mellomledere blir ofte beskrevet som ressurssterke individer, men utfordringer kan oppstå når de befinner seg i krysspress mellom "top-down" og "bottom-up" situasjoner. Med uklar informasjon om forventninger, kan mellomlederen oppleve et økende behov for å få sin verdi revalidert (Belasen og Belasen, 2016).

Dette gjenspeiles også i vår forskning. Flere av våre informanter fra helse peker på utfordringer knyttet til toppledelsens manglende oppmerksomhet og forståelse. En informant beskriver toppledelsens holdninger som nedlatende og respektløs, noe som skaper bekymring, særlig hos dem som er tett på den daglige driften. Det meldes også om at toppledelsen ikke forstår utfordringene knyttet til den daglige driften. Denne avstanden kan være krevende, men mindre tyngende når relasjonen til nærmeste leder og lederteam er god. Informantene vektlegger betydningen av god relasjon til de som er nærmest, men ønsker samtidig mer forståelse og samarbeid med toppledelsen.

At lederteamene oppleves som gode, er av stor betydning. Det er viktig at møtepunktene med lederteamet oppleves som trygge, og at det er en arena hvor man kan løfte utfordrende og vanskelig problemstillinger. Samtlige informanter fremhevet betydningen av god relasjon med de man jobber tett med, at man har en arena hvor en kan lufte ut både suksess og utfordringer. Det er også avgjørende for informantene at man i disse fora har et klima hvor det er rom for uenigheter, uten at dette svekker tilliten og tryggheten i gruppen.

Gode relasjoner nedover i organisasjonen blir også trukket frem som betydningsfullt for informantene. Flere vektlegger betydningen av å få avsatt tid til medarbeidersamtaler med sine ansatte, så vel som sin nærmeste leder. I en travel hverdag er dette av stor verdi. At medarbeidersamtaler er viktige på ulike ledernivå, kommer også fram i tidligere forskning, både av Farbrot (2015) og Dysvik og Kuvaas (2012). Å få avsatt tid til å kunne drøfte ulike problemstillinger er av stor betydning.

5.3 Turnover og arbeidsbelastning

Midje et al. (2014) viser til at ledere, mer enn andre arbeidstakere, ofte har et avhengighetsforhold til arbeidet sitt, eller som de kaller det “workaholics”. For mange er jobben identitetsskapende, og det blir vanskelig å skille mellom jobb og privatliv. Våre informanter beskriver lange arbeidsdager, hvor overtid snarere er normen enn unntaket. Å forebygge arbeidsbelastning er særlig viktig for mellomledere i offentlig sektor, da de møter betydelige økonomiske, organisatoriske og ledelsesmessige utfordringer. I dagens samfunn hvor en stadig økende andel eldre trenger støtte og hjelp, vil mellomlederne i offentlig sektor være blant de første til å møte utfordringer og krav både fra befolkningen og egne ansatte (Midje et al., 2014).

Om arbeidshverdagen påvirker privatlivet i stor grad, kan dette være med på å øke intensjonen om å bytte jobb. Kopperud et al. (2020) presenterte i sin forskning tiltak som kan bidra til reduksjon i ønske om å bytte jobb, og trekker blant annet fram fleksible arbeidstidsordninger, tiltak for å redusere stress på jobb, samt støtte den ansatte som viktige tiltak for å beholde den ansatte. Noen av våre informanter starter dagen svært tidlig for å komme ajour, mange jobber 5-10 timer mer per uke og andre avslutter alltid kvelden hjemme med å lese e-post og forberede seg til neste dag. Ved å avslutte dagen med laptopen i fanget på daglig basis, samt være tilgjengelig på telefonen 24 timer i døgnet, kan det vekkes en bekymring om hvorvidt dette påvirker privatlivet i for stor grad.

Merarbeid som ikke gir uttelling verken i lønn eller avspasering er noe som flere fra politiet enn helse trekker frem som utfordrende i arbeidshverdagen sin. De bemerker også at de har mistet lederstøtte de siste årene som en del av kostnadsbesparelser.

Mellomlederne fra helse har imidlertid mer tilgang på lederstøtte, og betydelig mindre arbeid utover ordinær arbeidstid. Her kan det synes som merarbeid og tilgang på lederstøtte henger sammen. Om ledere får administrativ hjelp til arbeidsoppgaver som det ikke er nødvendig at de utfører, vil dette friggi tid til den jobben som de er satt til å utføre, nemlig å være ledere for sine ansatte. Vår forskning viser også at mellomledere som er tettest på den daglige driften har den største arbeidsbelastningen og travleste arbeidshverdagen. Er du mellomleder på et nivå over, kan det virke som om presset er noe mindre.

Tyskbo og Styhre (2023) viser til at mellomledere i offentlig sektor ofte har en opplevelse av at de er fanget mellom kravene fra topplederne og forventningene fra de underordnede, noe som kan føre til økt arbeidsmengde, og opplevelse av stress. De viser til at mellomledere har få muligheter til å bestemme over sin egen arbeidssituasjon, og at de i rollen kan bli forbigått av toppledelsen, samtidig som de opplever forventninger fra sine underordnede. Ut fra våre funn ser vi at dette presset blir særlig tydelig når man har et stort lederspenn.

Oppgaver og målsettinger fra overordnede ledere kan være tidkrevende, noe som reduserer tiden mellomlederne har til å følge opp sine ansatte. Denne ubalansen kan føre til at mellomlederne opplever økt stress og redusert kapasitet til å støtte og utvikle sine ansatte, noe som igjen kan påvirke både arbeidsmiljøet og effektiviteten negativt. Informantene beskriver det som belastende å ikke ha nok tid til å følge opp sine ansatte. Det er derfor viktig å finne balanserte løsninger som gjør det mulig for mellomlederne å ivareta både overordnede mål og de daglige behovene til sine ansatte (Tyskbo og Styhre, 2023).

5.4 Turnover og handlingsrom

Dysvik og Kuvaas (2013) beskriver handlingsrom som viktig både for motivasjon og forpliktelse til organisasjonen du jobber i. Deres studie viser at når ansatte opplever høy grad av handlingsrom, føler de seg mer engasjerte og tilfredse med jobben sin. Dette vektlegges også av våre informanter. Når de beskriver sitt handlingsrom, trekkes relasjonen til nærmeste leder fram som en faktor av betydning. En god relasjon til nærmeste leder synes å kunne skape et større handlingsrom. At nærmeste leder gir medarbeiderne sine et opplevd handlingsrom betyr mye, det skaper en følelse av tillit. Handlingsrommet er størst ved håndtering av dagligdagse problemstillinger og oppgaver, gjerne knyttet til drift og ansettelse. Belasen og Belasen (2016) påpeker også at mellomledere har behov for et støttende miljø der de gis mulighet til å påvirke beslutningsprosesser.

Det kan imidlertid se ut til at graden av handlingsrom er større hos mellomledere i politiet sammenliknet med helse. Dette gjelder særlig avgjørelser som omhandler økonomi. Mellomlederne fra helse må navigere innenfor stramme budsjetter og regelverk som oppfattes som rigide. Når det gjelder innkjøp, føler mellomledere seg noen ganger tvunget til å

konsultere om selv de minste detaljer for å overholde innkjøpsprosedyrer og retningslinjer. Dette kan i enkelte tilfeller virke tidkrevende og unødvendig, og oppleves som mangel på tillit til deres evne til å gjøre vurderinger som er av betydning for enheten man jobber i.

Espedal og Kvitastein (2012) fremhever betydningen av handlingsrom for å vise tillit til medarbeidere. Ved opplevd handlingsrom og dermed tillit fra ledelsen, vil mellomlederen kunne være mer fleksibel og innovativ.

Her kan vi trekke paralleller til Tyskbo og Styhres (2023) beskrivelser av de utfordringene som mellomlederen står i, å ivareta to roller. Den ene hvor man skal lede og ha ansvar for ansatte og driften i egen enhet, og den andre hvor forventninger fra toppledelsen står i sentrum. Her kommer den tidligere omtalte balansekunsten inn, hvor mellomlederen skal navigere i midten. På den ene siden er det opplevde handlingsrommet positivt da en får ta beslutninger i daglige problemstillinger, mens en på den andre siden har klare økonomiske begrensninger som er satt av toppledelsen.

Maktbalansen mellom ansatte og leder kan også påvirke handlingsrommet. Linda Lai (2019) peker på at makt ikke er noe lederen har i kraft av sin rolle, men noe som oppstår i relasjonen mellom leder og ansatte og at dette påvirker handlingsrommet. Dette fremkommer også i funnene hvor informantene beskriver det som utfordrende at handlingsrommet blir redusert når en står i en konflikt med eller blir utfordret av sine ansatte. I noen tilfeller er det nettopp slike hendelser som begrenser handlingsrommet, mens det i andre tilfeller blir begrenset av lederen selv, og påvirkes av både erfaring og mellomlederens reelle og subjektive opplevelse av eget handlingsrom. Noen informanter beskriver uenigheter og konflikter som utmattende og krevende. Også i slike tilfeller understreker de betydningen av et godt lederteam og støtte fra nærmeste leder. Alle informantene har erfaring med vanskelige personalsaker. Sakene har vært tøffe, men håndterbare. Flere informanter trakk fram at handlingsrommet allerede blir påvirket av nye generasjoner. Og de frykter at disse vil bli mer krevende framover og dermed påvirke deres handlingsrom. Dette støttes av Birkinshaw som påpeker at enkelte i generasjon Y kan ha lavere toleranse for å bli i stillinger som de ikke opplever som interessante eller er misfornøyd med leder (Birkinshaw, 2014). Kan hende vil morgendagens leder være i stand til

å håndtere dette og fortsatt ønske å bli i stillingene sine, dersom faktorene motivasjon, relasjon, arbeidsbelastning og handlingsrom blir ivaretatt.

Epilog

Det er fredag og frist for å levere en større rapport til min leder. Dette blir en travel dag. Jeg henter meg en kopp kaffe, klokken tikker. Ola kommer og har mye på hjertet, han har god tid. Til slutt må jeg runde av samtalen, jeg må skrive rapporten.

Jeg lukker døren og fokuserer på rapportskrivningen og finner flyten.

Det banker på døren.. Kari bøyer seg ned og kikker under lamellene som stenger for innsyn. Hun åpner døren når hun ser meg. Hun spør: «Har du to minutter?», det tar 30 minutter før jeg må runde av samtalen med Kari. Tiden går.

Jeg spiser lunsjen på kontoret. Døren er lukket. Jeg skriver så mye jeg kan. Rekker ikke å finlese. Rapporten må inn og etterpå venter en vanskelig samtale med Bård. Rapporten ble levert. Godt nok håper jeg. Tiden går ...

Det banker på døren. Ola står på utsiden. Han kikker over lamellene på kontoret mitt og åpner døren når han ser meg.

Jeg sier til Ola at jeg ikke har tid. Jeg må forberede meg til et møte. Ola sier at det bare tar to minutter. Ok sier jeg, to minutter. Det tar femten før jeg sier at jeg må jobbe, Ola blir litt sur, men går.

Noen ganger lurar jeg på hvorfor jeg vil meg selv så vondt å være leder. Jeg er på jobb i hodet mitt hele tiden og blir sliten. Hvorfor...?

Tiden går. Nå er det bare 15 minutter igjen til samtalen. Jeg angrer litt på tidspunktet, fredag kl. 1430, men dette kan ikke vente.

Klokken er 1530. Samtalen gikk strålende. Bård har hatt utfordringer på hjemmebane, men det har løst seg. I det Bård går ut fra møterommet sier han: “Du er en god leder. Du ser oss alle, men vi glemmer å si det til deg. Tusen takk!”

Det varmer. Tiden stopper litt.

Jeg er sliten og klar for helg. Jeg går bortover gangen. I det jeg går forbi leders kontor roper hun: Takk for rapporten. Godt levert som alltid! Jeg er glad for å ha deg i teamet. God helg.

Jeg er i balanse. I STAY!

6 Konklusjon

Utgangspunktet for masteroppgaven var å undersøke hvilken betydning faktorene motivasjon, relasjon, arbeidsbelastning og handlingsrom har i forhold til at mellomledere i politi og helse og politi blir i sine stillinger. Vi tok utgangspunkt i problemstillingen og de fire forskningsspørsmålene for å undersøke om disse faktorene påvirker turnover og turnoverintensjon.

Undersøkelsen viste samsvar mellom teori og egne vurderinger som vi presenterte innledningsvis. På tvers av organisasjonene ble motivasjon, relasjon, handlingsrom og arbeidsbelastning fremhevet som viktige av alle informantene.

Vi var åpne for at andre faktorer kunne være av betydning, uten at vi avdekket noen.

Innenfor faktoren motivasjon er personlige egenskaper, en støttende og god relasjon til nærmeste leder, og muligheter for tilrettelagt kompetanseheving av betydning for å forhindre turnover. Alle informantene understreket viktigheten av å ha positive og støttende relasjoner med kollegaer.

Spesielt fremheves betydningen av et godt forhold til nærmeste leder. Når denne relasjonen er sterk og preget av gjensidig respekt og forståelse, opplever mellomlederne større frihet og fleksibilitet i arbeidet, noe som gir dem et større handlingsrom. Dette økte handlingsrommet gir dem mulighet til å være mer effektive, ta initiativ og håndtere utfordringer bedre.

Arbeidsbelastningen virker å være større hos politiet enn hos helse, mye på grunn av mangel på administrative ressurser.

Oppsummert ser vi at relasjoner er den faktoren som utmerker seg som spesielt betydningsfull. Relasjoner påvirker også de andre faktorene. God relasjon til nærmeste leder er avgjørende; en mellomleder som føler seg sett og ivaretatt av sine omgivelser, er mer robust i hektiske arbeidshverdager. Sist, men ikke minst; balanse er viktig!



Figur 4 Grafisk fremstilling av våre funn knyttet til problemstilling og fokusområder. Her er relasjon utvidet i henhold til funnene.

Ut fra teorien og våre funn, tillater vi oss å foreslå ti bud for virksomheter som ønsker å beholde sine mellomledere

10 bud for å beholde mellomledere innen helse og politi:

1. Skap gode relasjoner
2. Bygg solide lederteam
3. Prioriter administrativ støtte
4. Gi handlingsrom
5. Balanser arbeidsbelastningen
6. Prioriter lederutvikling
7. Gi anerkjennelse
8. Gi ansvar
9. Vær en tydelig og rettferdig leder
10. Skap godt og positivt arbeidsmiljø

Forslag til videre forskning

Informanter fra begge organisasjoner diskuterte de nye generasjonene og utfordringene knyttet til disse i arbeidslivet. Dette temaet er interessant og kan være velegnet for fremtidig forskning.

Da vi gjennomførte undersøkelser i to organisasjoner over en begrenset periode og med et begrenset utvalg, mener vi at det kan være interessant å gjennomføre tilsvarende studier i samme, eller lignende organisasjoner ved andre anledninger. Ettersom vi fant begrenset omfang av forskning på mellomledere i politiet, anbefaler vi ytterligere forskning på dette området.

Referanseliste

- Amundsen, S. & Olsen, O. (2019). *Empowerment i arbeidslivet: et myndiggjøringsperspektiv på ledelse, selvledelse og medarbeiderskap*. Cappelen Damm akademisk.
- Andersen, J. A. (2010). Public versus Private Managers: How Public and Private Managers Differ in Leadership Behavior. *Public administration review*, 70(1), 131-141. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.02117.x>
- Andersen, O. J., Moldenæs, T. & Torsteinsen, H. (2017). *Ledelse og skjønnsutøvelse: analyse, intuisjon, forhandlinger*. Fagbokforlaget.
- Arnulf, J. K. (2020). *Hva er ledelse* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Bass, B. M. (2019). Fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse: Å lære å dele en visjon. I Martinsen, Ø. L. (Red.). *Perspektiver på ledelse*. (5. utg.). Gyldendal.
- Belasen, A. & Belasen, A. R. (2016). Value in the middle: cultivating middle managers in healthcare organizations. *The Journal of management development*, 35(9), 1149-1162. <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2015-0173>
- Birkinshaw, J., & Poulsson, P. H. (2014). *Bli en bedre sjef: hvorfor god ledelse er så vanskelig*. Cappelen Damm akademisk.
- Bolman, L. G., Deal, T. E., Skaug, M. & Thorbjørnsen, K. M. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse: strukturer, HR, politikk og symboler* (6. utg.). Gyldendal.
- Chen, C.-A., Berman, E. M. & Wang, C.-Y. (2017). Middle Managers' Upward Roles in the Public Sector. *Administration & society*, 49(5), 700-729. <https://doi.org/10.1177/0095399714546326>
- Chen, C.-A. & Bozeman, B. (2013). Understanding Public and Nonprofit Managers' Motivation Through the Lens of Self-Determination Theory. *Public management review*, 15(4), 584-607. <https://doi.org/10.1080/14719037.2012.698853>
- Chen, C.-A., & Hsieh, C.-W. (2015). Does Pursuing External Incentives Compromise Public Service Motivation? Comparing the effects of job security and high pay. *Public management review*, 17(8), 1190-1213. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.895032>
- Dysvik, A., & Kuvaas, B. (2013). Perceived job autonomy and turnover intention: The moderating role of perceived supervisor support. *European journal of work and organizational psychology*, 22(5), 563-573. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.667215>
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2015). *Ledelse på godt og vondt* (2. utg.). Fagbokforlaget.

- Espedal, B. & Kvitastein, O. A. (2012). Rom for læring: betydningen av handlingsrom for ledelse. Fagbokforlaget. ISSN: 1500-0788
- Farbrot, A. (2018). Ledelse gjennom kommunikasjon. Fagbokforlaget i samarbeid med Econa.
- Gjerde, S. & Alvesson, M. (2020). Sandwiched: Exploring role and identity of middle managers in the genuine middle. *Human relations (New York)*, 73(1), 124-151. <https://doi.org/10.1177/0018726718823243>
- 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/10.1177/014920630002600305>
- Grotto, A. R., Hyland, P. K., Caputo, A. W. & Semedo, C. (2017). Employee Turnover and Strategies for Retention. In (pp. 443-472). Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781118972472.ch21>
- Gutberg, J. & Berta, W. (2017). Understanding middle managers' influence in implementing patient safety culture. *BMC Health Serv Res*, 17(1), 582-582. <https://doi.org/10.1186/s12913-017-2533-4>
- Hagebakken, G. og Nilsen, E. A. (2017). I Andersen, O. J., Moldenæs, T., Torsteinsen, H. (Red.). *Ledelse og skjønnsutøvelse: analyse, intuisjon, forhandlinger*. Fagbokforlaget. (Kap 5).
- Haukåsen, O. A. S. (2020). Mellomlederen som "boundary spanner" i en distribuert organisasjon - kunnskapsstrømmens nødvendige mellomledd. *The middle manager as a boundary spanner in a distributed organization – the necessary link to obtain knowledge flow*, 34(1), 23-42. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-3134-2020-01-02>
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Gyldendal akademisk.
- Haaland, G. H., Olsen, E., & Mikkelsen, A. (2019). Making a career in hospitals: Determinants of registered nurses' aspirations to become a manager. *J Adv Nurs*, 75(11), 2506-2515. <https://doi.org/10.1111/jan.14002>
- Jacobsen, D. I. (2019). Mellomledelse - en spesiell form for ledelse? *Magma (Bergen: trykt utg. 22)*. ISSN: 1500-0788
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Karp, T. (2019). *God nok ledelse: hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm akademisk.

- Kopperud, K. H., Nerstad, C. G. L. & Dysvik, A. (2020). Should I Stay or Should I Go? The Role of Motivational Climate and Work–Home Spillover for Turnover Intentions. *Frontiers in psychology*, *11*, 1107-1107. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01107>
- Kotter, J. P. (2019). Lederens egentlige oppgave. I Martinsen, Ø. L. (Red.). *Perspektiver på ledelse*. (5. utg.). Gyldendal.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T. M. & Rygge, J. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Lai, L. (2019). Lederens makt og påvirkningskraft. I Martinsen, Ø. L. (Red.). *Perspektiver på ledelse*. (5. utg.). Gyldendal.
- Lee, T. W., Hom, P., Eberly, M. & Li, J. (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational dynamics*, *47*(2), 88-98. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.004>
- Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, J. & Lu, Q. (2019). The relationship between workplace violence, job satisfaction and turnover intention in emergency nurses. *International emergency nursing*, *45*, 50-55. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2019.02.001>
- Martinsen, Ø. L., Goveia, I. C., Engetrøen, R., Gjestrud, G. & Velsand, K. (Red.). (2019). *Perspektiver på ledelse* (5. utg.). Gyldendal.
- Midje, H. H., Nafstad, I. T., Syse, J. & Torp, S. (2014). Workaholism and Mental Health Problems Among Municipal Middle Managers in Norway. *J Occup Environ Med*, *56*(10), 1042-1051. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000223>
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (Red.). (2016). *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Mikkelsen, A. (2016). Jobbanalyser og jobbdesign. I Mikkelsen, A. & Laudal, T. (Red.). *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Rachlew, A., Rachlew, A., Løken, G.-E. & Bergestuen, S. T. (2020). *Den profesjonelle samtale: en forskningsbasert intervjuetodikk for alle som stiller spørsmål*. Universitetsforlaget.
- Shi, W., Markoczy, L. & Dess, G. G. (2009). The Role of Middle Management in the Strategy Process: Group Affiliation, Structural Holes, and Tertius Iungens. *Journal of management*, *35*(6), 1453-1480. <https://doi.org/10.1177/0149206309346338>

Sikt, (u.å.). *Meldeskjema for personopplysninger i forskning*. Hentet 30. mai 2024 fra <https://sikt.no/tjenester/personverntjenester-forskning/fylle-ut-meldeskjemapersonopplysninger>

Spurkeland, J. (2017). *Relasjonsledelse* (5. utg.). Universitetsforlaget.

Stensaker, I., Meyer, C. B., Falkenberg, J., & Haueng, A. C. (2002). Når endringer tar overhånd. *Beta (Oslo, Norway)*, 16(2), 13-25. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-3134-2002-02-02>

Strand, T. (2015). Å lede er å bruke makt. I Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.). *Ledelse på godt og vondt* (2. utg.). Fagbokforlaget

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Fagbokforlaget.

Thylefors, I. (2015). Lederskap i velferdsorganisasjoner. I Einarsen, S. & Skogstad, A. (Red.). *Ledelse på godt og vondt* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Thurèn, T. (2009). *Vitenskapsteori for nybegynnere* (2. utg.). Gyldendal.

Tjora, A. H. & Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal.

Tyskbo, D. & Styhre, A. (2023). Karma chameleon: Exploring the leadership complexities of middle managers in the public sector. *International public management journal*, 26(4), 548-569. <https://doi.org/10.1080/10967494.2022.2106330>

Vedlegg

Vedlegg 1 Meldeskjema - Sikt

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

19.11.2023, 12:19



[Meldeskjema](#) / [Masterprosjekt i erfaringsbasert master i ledelse](#) / Vurdering

Vurdering av behandling av personopplysninger

Referansenummer
668425

Vurderingstype
Automatisk ?

Dato
18.11.2023

Tittel

Masterprosjekt i erfaringsbasert master i ledelse

Behandlingsansvarlig institusjon

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

Prosjektansvarlig

Bård Borch Michalsen

Student

Hege Benonisen

Prosjektperiode

15.01.2024 - 31.08.2024

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 31.08.2024.

[Meldeskjema](#)

Grunnlag for automatisk vurdering

Meldeskjemaet har fått en automatisk vurdering. Det vil si at vurderingen er foretatt maskinelt, basert på informasjonen som er fylt inn i meldeskjemaet. Kun behandling av personopplysninger med lav personvernulempe og risiko får automatisk vurdering. Sentrale kriterier er:

- De registrerte er over 15 år
- Behandlingen omfatter ikke særlige kategorier personopplysninger;
 - Rasemessig eller etnisk opprinnelse
 - Politisk, religiøs eller filosofisk overbevisning
 - Fagforeningsmedlemskap
 - Genetiske data
 - Biometriske data for å entydig identifisere et individ
 - Helseopplysninger
 - Seksuelle forhold eller seksuell orientering
- Behandlingen omfatter ikke opplysninger om straffedommer og lovovertridelser
- Personopplysningene skal ikke behandles utenfor EU/EØS-området, og ingen som befinner seg utenfor EU/EØS skal ha tilgang til personopplysningene
- De registrerte mottar informasjon på forhånd om behandlingen av personopplysningene.

Informasjon til de registrerte (utvalgene) om behandlingen må inneholde

<https://meldeskjema.sikt.no/65355a0e-66f2-40da-9fc7-09041e5b1b88/vurdering>

Side 1 av 2

- Den behandlingsansvarliges identitet og kontaktopplysninger
- Kontaktopplysninger til personvernombudet (hvis relevant)
- Formålet med behandlingen av personopplysningene
- Det vitenskapelige formålet (formålet med studien)
- Det lovlige grunnlaget for behandlingen av personopplysningene
- Hvilke personopplysninger som vil bli behandlet, og hvordan de samles inn, eller hvor de hentes fra
- Hvem som vil få tilgang til personopplysningene (kategorier mottakere)
- Hvor lenge personopplysningene vil bli behandlet
- Retten til å trekke samtykket tilbake og øvrige rettigheter

Vi anbefaler å bruke vår [mal til informasjonsskriv](#).

Informasjonssikkerhet

Du må behandle personopplysningene i tråd med retningslinjene for informasjonssikkerhet og lagringsguider ved behandlingsansvarlig institusjon. Institusjonen er ansvarlig for at vilkårene for personvernforordningen artikkel 5.1. d) riktighet, 5. 1. f) integritet og konfidensialitet, og 32 sikkerhet er oppfylt.

Vedlegg 2 Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Should I stay or should I go?»

Dette er en forespørsel om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge hva som kan forebygge turnover blant mellomledere innen politi og helse. I dette informasjonsskrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet, og hva deltakelse vil bety for deg.

Formål

Forskningsprosjektet gjennomføres i forbindelse med vår masteroppgave i studiet “erfaringsbasert master i ledelse” ved UiT, campus Harstad. Formålet med studiet er å samle inn data fra erfarne mellomledere innen helse og politi for å få innsikt i hva som kan bidra til at mellomledere forblir i stillingene sine.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

UiT er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får forespørsel om å delta i forskningsprosjektet fordi du er en erfaren mellomleder i politi eller helse. Vi ønsker å undersøke hva som forebygger turnover blant mellomledere i det offentlige, og dermed bidra med informasjon som kan belyse hvilke faktorer man bør vektlegge for å unngå at mellomledere slutter i sine stillinger. Vi henvender oss til 8 mellomledere fordelt på helse og politi for gjennomførelse av forskningsprosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelse i prosjektet innebærer at du blir intervjuet om din rolle som mellomleder. Under intervjuet vil vi stille deg spørsmål som omhandler din arbeidshverdag som mellomleder, på godt og vondt.

Intervjuet vil bli tatt opp på lyd, og vi vil også ta notater underveis i intervjuet. Etter at vi har skriftliggjort intervjuet, vil lydopptaket slettes og intervjuet anonymiseres slik at det ikke er mulig å knytte deg til opplysningene.

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.

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.

Opplysningene vil kun være tilgjengelig for oss som skriver oppgaven, samt vår veileder ved UiT, Bård Borch Michalsen.

Ditt navn og kontaktopplysninger vil bli erstattet med en kode som lagres i egen navneliste som er atskilt fra oppgave og intervjuet. Deltakere i forskningsprosjektet vil ikke gjenkjennes i masteroppgaven.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Opplysningene anonymiseres når masteroppgaven er godkjent. Etter planen er dette ventet å skje innen 31.08.24. Når masteroppgaven er godkjent, vil innsamlet datamateriale slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg, basert på ditt samtykke. Vår behandling av dine personopplysninger er på oppdrag fra UiT blitt tilsendt Personverntjenester på Sikt.no. Sikt

har vurdert at behandlinger av personopplysninger i prosjektet, er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Vår veileder UiT Harstad - Bård Borch Michalsen, e-post: bard.b.michalsen@uit.no
- Student UiT: Hege Benonisen, e-post: hbe021@post.uit.no
- Student UiT: Marita Meland, e-post: mme086@post.uit.no
- Personvernombud UiT: Anniken Steinbakk, e-post: personvernombud@uit.no, tlf. 77 64 69 52.

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Bård Borch Michalsen (Veileder).

Hege Benonisen (Masterstudent)

Marita Meland (Masterstudent)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Should I stay, or should I go?*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

Jeg har mottatt og forstått informasjon som jeg har mottatt om prosjektet, hvis formål er å kartlegge hvilke faktorer som er med på å forebygge turnover blant mellomledere i politi og helse, og har fått anledning til å stille spørsmål i forhold til rettigheter og formål med behandling av mine personopplysninger:

- Jeg samtykker til å delta i intervju
- Jeg samtykker til lydopptak under intervjuet
- Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3 Intervjuguide

Intervjuguide

Innledning/relasjonsetablering/icebreaker

- Vi takker for at informanten har samtykket til å bli intervjuet
- Relasjon: Har informanten det bra, hvor lang tid til rådighet, parkering/avtaler/fjerne mulige forstyrrelser. Legg helst bort mobiltelefoner.
- Informasjon: Kort om prosjektet og tema. Vi lurer på hva det er som gjør at mellomledere i det offentlige, her politi og helsevesen, blir i sine stillinger over flere år. Vi ønsker med ditt bidrag å være med på å finne faktorer som er med på å begrense turnover, at mellomledere slutter i sine stillinger.
- Personvern og sanitisering/anonymisering: Forklarer hvordan vi vil bruke informasjon fra informanten, samtidig som vi forklarer hvordan vi vil sikre anonymitet og fortrolighet.
- Lydopptak
- Trekke samtykke når som helst i prosessen.

Intervju:

1. Kan du fortelle om deg selv og din bakgrunn?
2. Kan du gi et kort sammendrag av erfaring og utdanning som er relevant for din stilling?
3. Kan du fortelle om stillingen du har i dag? (Hvor lenge hatt stillingen, nivå, og hvor mange har du personalansvar for)
4. Hvorfor ble du leder, hvordan fikk du stillingen?
5. Hvordan vil du beskrive lederteamet som du er en del av? (Fremmende/hemmede faktorer?)
6. Fortell om din relasjon til overordnet leder (relasjon, faste møtepunkter, coaching, medarbeidersamtaler)

7. Hvis du har sideordnet leder, kan du beskrive din relasjon til denne og hvilke treffpunkter og samhandling dere har?
8. Hvordan vil du beskrive din relasjon til dem du er leder for?
 - a. Hvordan er relasjonen?
 - b. Maktforhold?
 - c. Utfordrende ansatte?
9. Har du vært i en konflikt på arbeidsplassen?
 - a. Hvis ja; hvordan håndterte du dette/hvordan ble det håndtert?
 - b. Hvis nei; spørsmål 9
10. Kan du beskrive en typisk arbeidsdag for deg?
11. Beskriv en god dag på jobb
12. Kan du si noe om hvilke oppgaver du utfører i stillingen som mellomleder?
13. Beskriv noe i jobben din du bruker mye tid på i dag, som du vil bruke mindre tid på?
14. Er det noe i din jobb du ønsker å bruke mer tid på? Beskriv/forklar.
15. Hvordan har du jobbet med dette? Tatt opp med lederteam?
16. Hva opplever du som vanskelig i jobben din?
17. Kan du beskrive faktorer med jobben din som gjør at du trives som leder.
18. Kan du gi eksempler hvor du som leder har opplevd mestring/fått positiv tilbakemelding (både leder og medarbeidere i jobben).
19. Kan du beskrive hva du anser som dine sterke sider som leder.

20. Hvordan vil du beskrive din evne til å håndtere stress?
21. Hvordan legger arbeidsgiver til rette for kompetanseheving, personlig utvikling?
(kurs, utdanning, med lønn?)
22. Beskriv mulig potensiale for forbedring i din lederrolle.
23. Hvordan vil du vurdere ditt handlingsrom i hverdagen?
24. Hvordan opplever du din mulighet for å fatte egne beslutninger i hverdagen?
25. Hvordan opplever du at din mening blir hørt, og tatt med i vurderinger i forhold til store og små beslutninger? (Har du eksempler?)
26. Du har vært i stillingen i x-antall år. Hva er årsakene til at du har blitt der så lenge?
27. Hvor lenge ser du for deg at du blir i stillingen?
28. Hvis du ønsker å bytte jobb, i så fall til hvilken type stilling og si noe om årsaken til at du ønsker å bytte jobb.
29. Hva skal til for at du fortsatt blir i stillingen (kurs, utdanning, lønn, fleksibilitet andre incentiver)?
30. Som beskrevet i samtykkeskjema til deg, ønsker vi å undersøke hvilke faktorer som er av betydning for at mellomledere blir i stillingene sine. Kan du med din kompetanse og erfaring si hva du vil vektlegge?

Avslutning:

Er det noe du ønsker å tilføye som vi ikke har spurt deg om?

Hvordan har du opplevd dette intervjuet?

Igjen, tusen takk for at du har stilt opp på intervju. Vi vet du har mange arbeidsoppgaver, og vi setter pris på at du har gitt oss gode og relevante innspill som vi skal jobbe videre med i forskningsprosjektet vårt.

Kan vi ta kontakt dersom det er noe vi lurer på? Det samme gjelder deg, du kan når som helst kontakte oss, ref. kontaktinformasjon delt på mail med deg da du mottok informasjon om forskningsprosjektet og ble spurt om å delta som informant.

