

EN KVALITATIV STUDIE OM

HVILKEN BETYDNING HAR FORHOLDET MELLOM LEDER OG ANSATT FOR
TURNOVERINTENSJON?



VÅRSEMESTERET 2023

Universitet I Stavanger/Norsk Hotellhøyskole/ 20 Studiepoeng/ Paveena Tikapoon

Forord

Bacheloroppgaven skrives som en avsluttende del av studiet Hotelledelse ved Universitet i Stavanger.

Først og fremst ønsker jeg å takke alle informanter som valgte å stille til denne studien. Jeg vil også takke Gro Ellen Mathisen som veiledet meg. Jeg vil også takke for all støtte og hjelp fra alle lærerne som tok seg tid til å svare på spørsmålene mine. Jeg ønsker også å takke studieverkstedet ved UiS og alle andre som jeg ikke har nevnt, som også har bidratt til gode innspill. Og ikke minst vil jeg takke mannen min for all støtte, slik at jeg kunne fullføre Bachelorgraden. Jeg ønsker også å takke min leder Terje Årås fra Select Service Partner, som er hovedpersonen, og som jeg kunne se en helhet av i denne oppgaven. Jeg vil spesielt takke også til Johanna og Siv mine venninner som har hjulpet og gitt meg råd.

15. mai 2023

Paveena Tikapoon

Sammendrag

Denne oppgaven er en kvalitativ studie. Problemstillingen er "Hvilken betydning har forholdet mellom leder og ansatt for turnoverintensjon"?

For å besvare denne oppgaven har jeg brukt fagbøker fra fagene Serviceledelse og Kommunikasjon for ledelse i serviceorganisasjoner. I tillegg brukte jeg Oria databasen til å danne et empirisk grunnlag, ved hjelp av sju spørsmål fra måleverktøyet LMX7. Studiens empiri bygger på teori fra Leader Member Exchange (LMX) og syv intervjuer med ledere fra servicebransjen ble avholdt. Resultatet mitt viser at Leader Member Exchange (LMX) er viktig for relasjon mellom leder og den ansatte. LMX er med å skape et godt arbeidsmiljø og trivsel blant de ansatte. Formålet med LMX er for å hindre høyt gjennomtrekk i organisasjonen, som kan være tids- og kostnadsbesparende. Det er viktig å kunne beholde dyktige ansatte med høy kompetanse til å fortsette i organisasjonen og stanse turnoverintensjon.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	vii
Figureliste	ix
Tabelliste	ix
1.0 Innledning	1
2.0 Bakgrunn	2
2.1 Transaksjonsledelse	2
2.2 Transformasjonsledelse	2
2.3 Karismatisk ledelse	4
2.4 Tidligere forskning av LMX	5
3.0 Begreper	7
3.1 Leder	7
3.2 Jobbstress	9
3.3 Turnover	9
3.4 Turnoverintensjon	12
4.0 Teori	13
4.1 LMX	13
4.2 LMX (Leader Member Exchange) modellen av Dulebohn	16
4.3 Mobleys turnover intensjonmodell	17
5.0 Metode	17
5.1 Intervjuprocessen	18
5.2 LMX7	19
5.3 LMX7 evaluering	19
6.0 Resultat	20
6.1 Resultatene fra intervjuene	20
7.0 Metodediskusjon	22
8.0 Resultatdiskusjon	23
8.1 Analyse	27
8.2 Stress	33
9.0 Avslutning	34
9.1 Konklusjon	35
9.2 Videre forskning	35
9.3 Sluttord	36
10.0 Litteraturliste	36

Figureliste

Figur 1. Transformasjonsledelse (Bass, 1985)

Figur 2. Mobley Expanded model (Mobley, 1979)

Figur 3. Leader Member Exchange (Dulebohn et. al., 2021)

Tabelliste

Tabell 1. Resultat og analyse av de sju artiklene

1.0 Innledning

For noen år tilbake jobbet jeg i et firma med matproduksjon og servering i Oslo. En dag var det en HR- (Human Resource) Manager der, som lurte på hvorfor det var så stor gjennomtrekk på avdelingen der jeg jobbet. Spørsmålet hennes fikk meg til å undre meg over dette, og jeg bestemte meg for å prøve å finne årsakene som kunne ligge bak. Jeg ønsket å se på lederskap og eventuelle andre årsaker som kunne føre til avslutning av et arbeidsforhold.

I min karriere som servicemedarbeider og en gang som mellomleder har jeg ofte jobbet tett med ulike ledere. Jeg har erfart hvor avgjørende det er med en god leder. God kommunikasjon med de ansatte fører til trygghet og trivsel på jobb, slik at en får fram det beste i hver og en. Han, som jeg ser på som den beste lederen jeg har hatt, fikk kallenavnet Boss T. Han ble et forbilde for meg, og jeg lærte veldig mye fra hans måte å arbeide på og hans tankegang. Jeg ønsker å ta med meg erfaringene jeg gjorde gjennom samarbeidet med ham, slik at jeg selv skal kunne bli en god leder.

God ledelse inneholder flere elementer. Dette kan læres, men noen har sannsynligvis mer talent enn andre. Noen har en personlighet som er mer opptatt av andre mennesker enn kun av tall og budsjetter, som middel for å øke produktiviteten og effektiviteten. Min far var selv leder for en mellomstor transportbedrift i utlandet. For han var mennesker som arbeidskraft helt unike. Man kan alltid erstatte ødelagt materielt utstyr, men det kan en ikke med ansatte som jobber i firmaet, pleide han å si.

Turnover, eller gjennomtrekk på norsk, etter det jeg har erfart, er veldig høy i hotell- og restaurantbransjen. Kostnadene og tiden brukt for å lære opp nyansatte er betydelig i denne bransjen. Så hvordan kan bransjen unngå å havne i slike situasjoner? Da må en bevege seg

innenfor såkalt intangible (immateriell) service. Her finner vi for eksempel relasjonen mellom leder og ansatt. Denne problemstillingen vil jeg sette lys på gjennom denne besvarelsen, ut fra spørsmålet «Hvilken betydning har forholdet mellom leder og ansatt for turnoverintensjon i bedriften?».

2.0 Bakgrunn

2.1 Transaksjonsledelse

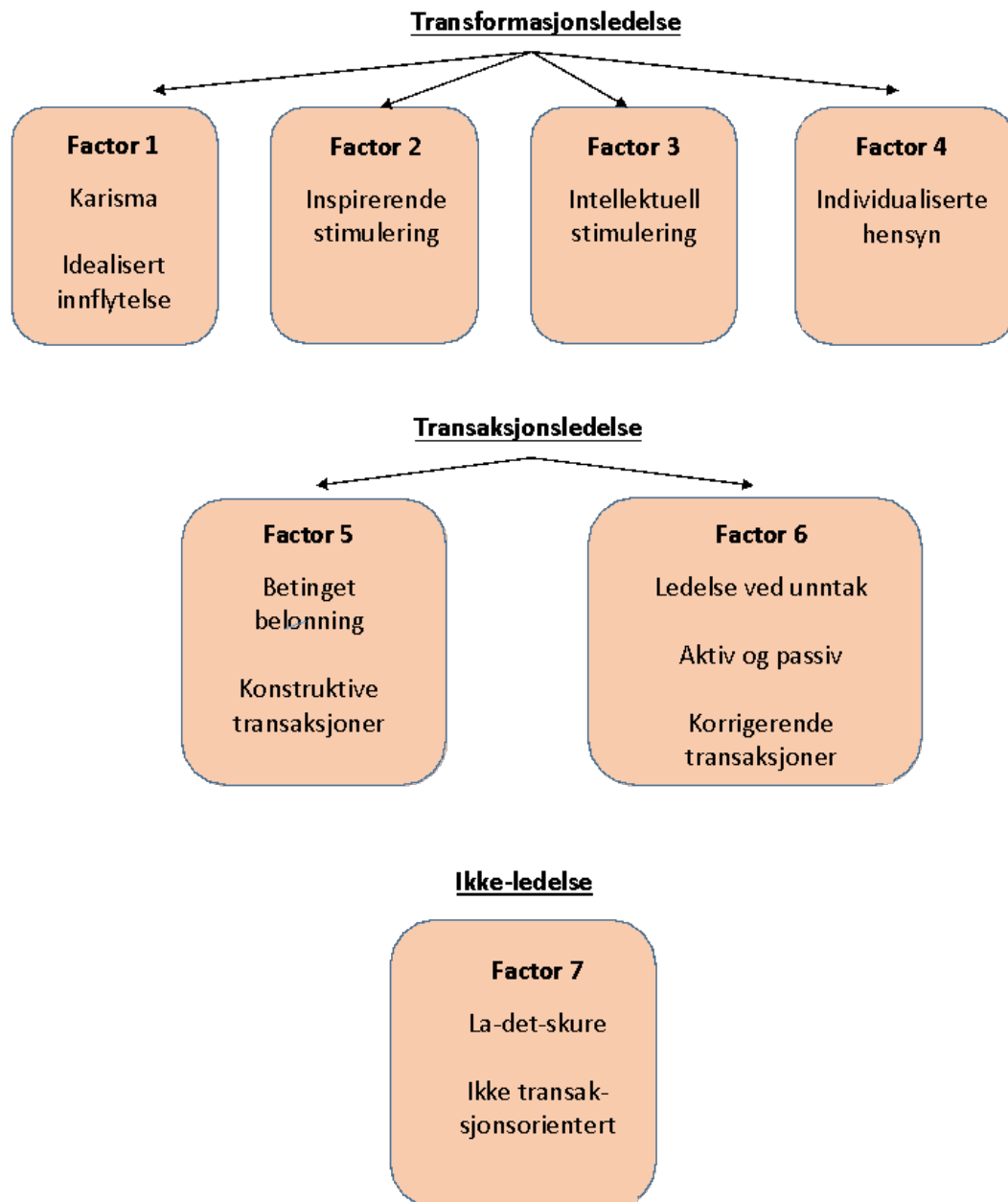
Transaksjonsledelse bygger på at medarbeiderne sin fremste motivasjon er ytre belønninger, kanskje i form av prestisje, penger eller materielle goder. Det er en klassisk form for ledelse hvor det foregår en utveksling mellom leder og ansatt. Transaksjonsledelse regner som en passiv lederstil, der gjerne tanken om kortsiktige mål gir størst mulig inntjening for bedriften. Bedrifter med transaksjonsledelse har ofte en autoritær leder (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467).

2.2 Transformasjonsledelse

Transformasjonsledelse, også kjent som transformativ ledelse eller transformativ ledelse, er en ledelsesteori som setter søkelys på å inspirere og motivere ansatte til å strekke seg etter høye mål og kontinuerlig forbedring. I denne formen for ledelse samarbeider lederen og medarbeideren om å omforme (transformere) målene. Lederen fungerer som mentor og rollemodell som angir retning, støtte og ressurser til den ansatte for å hjelpe dem med å vokse både personlig og profesjonelt (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 467).

Bernard M. Bass og Bruce J. Avolio (1994) peker på to typer av lederatferd innen transformasjonsledelse. Det er individuelle hensyntagen (som innebærer hvordan leders evne til å kommunisere med individer). Den første lederatferden handler om kommunikasjon, som for eksempel å huske informasjon om den ansattes sterke og svake sider. Det andre punktet

handler om å la den ansatte bruke egne kreative evner til problemløsning (Brønn & Arnulf, 2019, s. 140). I teorien kan lederspekteret i transformasjonsledelse deles inn i syv lederaktiviteter. Den kalles for Fullspektrumteorien som er en modell for ledelse over spekteret fra la-det-skure-ledelse (laissez faire).



Figur 1. Transformasjonsledelse (Bass, 1985)

Syv lederaktiviteter (hentet fra Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 468).

1. Idealisert innflytelse fungerer som rollemodell for sine medarbeidere.
En ansatt som medarbeiderne gjerne identifiserer seg med og vil etterligne.
2. Inspirerende motivasjon er lederegenskaper som motiverer og inspirerer ansatte til å yte mer ved entusiasme, optimisme og teamfølelse.
3. Intellektuell stimulering er et veldig viktig trekk ved transformasjonsledelse. Det handler om å stimulere medarbeidernes intellektuelle utvikling gjennom arbeidsoppgaver som er utfordrende og gjerne krever kreative løsninger gjennom autonomi, samtidig som oppmuntring og positive tilbakemeldinger er viktige.
4. Individualisert oppmerksomhet fra lederne dreier seg om å ivareta den enkeltes behov gjennom samspelet mellom lederen og medarbeideren. Her må lederen kunne justere og sørge for at rett person får de oppgavene som passer hen best.
5. Betinget belønning er et belønningssystem der bonuser som f.eks. avspasering når et mål er nådd, vil kunne stimulere medarbeiderne innsats.
6. Ledelse ved unntak er en lederorientering som blir brukt for å korrigere når feil oppstår.
7. La-det-skure-ledelse er den svakeste formen for ledelse. Dette er en passiv lederstil med minimal aktivitet, som overlater ansvar og korrigerings av arbeidet til medarbeiderne.

2.3 Karismatisk ledelse

Karisma er en del av LMX (Leader Member Exchange)- teorien. Den amerikanske ledelsesforskeren Bernhard Bass utviklet en helt ny type ledelsesteori i 1985, som handler om karismatisk ledelse. Den handler om hvordan en leder effektivt i å inspirere og motivere sine ansatte. Men dette kan også føre til mangel på organisasjonsstruktur og kontroll, som kan skape problemer på lang sikt, mener Max Weber (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 288).

Noen utstråler karisma, en egenskap som utstråler høy selvtillit, empati og til å tenke på et felles mål. *Etiske karismatiske* ledere har sine visjoner. Disse lederne er gode til å utvikle medarbeidernes kreativitet. De klarer å påvirke medarbeiderne tankesett, som setter dem i stand til å ta gode avgjørelser. Disse lederne fremmer autonomi hos sine ansatte, ved å gi sin støtte og være der for dem. Slik ledere har sterke moralske verdier og tenker på felles interesser for gruppen, organisasjon og samfunnet. Kommunikasjonsmessig vet de hvordan de skal sende budskap til mottaker og adressere på en god måte riktig med gjensidig kommunikasjon. Karismatiske ledere vinner ofte medarbeidernes hjerte og gir mer av seg selv, både i form av arbeidsytelse og i forhold til de ansatte (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 150 og s. 463).

Uetiske karismatikere er, i motsetning til etiske karismatiske lederstil, mest opptatt av sine egne interesser og tenker ikke på kollektive interesser. Disse lederne er mest opptatt av sine egne visjoner og tenker for det meste på sine egne behov. De er kun opptatt av hvordan de skal få gjennom sin egen vilje og sine egne interesser. De gjør det som er best for dem selv, og ikke det som er det beste for organisasjonen. Slik ledere tenker som regel ikke på medarbeiderens behov og kommuniserer ofte enveis i motsetning til gjensidig kommunikasjon: gjennom ordrer og en rigid lederstil. De fremmer ikke autonomi og tillater ikke medarbeiderne å lede seg selv. Den uetiske karismatiske lederen forventer ikke sjelden blind lojalitet. De har en *autoritær* lederstil, akkurat som transaksjonell ledelse (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 466).

2.4 Tidligere forskning av LMX

Flere forskere har studert og fikk resultatet av utveksling av relasjoner mellom ledere og ansatte. Relasjonen på kvalitetene kan forklares som følger:

1. Lav «turnover», gjennomtrekk, blant ansatte som utveksler relasjoner med ledere på lavt nivå, har større sannsynlig for å slutte i jobben enn ansatte, som har relasjon med ledere på et høyt nivå (Graen et al., 1982, s. 686–672).

2. En person som viser gode kvaliteter som leder har kunnskap som skaper gode relasjoner, får ansatte til lettere å føle seg som en del av helheten, og har dermed lettere for å bidra med egne innspill (Graen et al., 1982).

3. Prestasjonsvurdering av ansatte som har et høyt utvekslingsforhold til sine ledere. Ledere evaluerer ytelsen til sine underordnede på et høyt nivå (Graen et al., 1982, s. 109–131)

4. Jobbtilfredshet. Ledere som er på et høyt nivå i utveksling av kommando-relasjoner vil oppnå høye nivåer av jobbtilfredshet hos sine underordnede (Duchon et al., 1986).

5. Atferd som viser at en ansatt er et godt fungerende medlem av organisasjonen, dersom det er et godt fungerende utvekslingsforhold mellom leder og ansatt. Underordnede vil føle at lederen lytter til dem og oppleves som rimelig og rettfærdig. Dette bidrar til at underordnede følelse av tilhørighet som et integrert medlem av organisasjonen er på et høyt nivå (Settoon & Bennett, 1996, s. 219–227).

6. Jobb forpliktelse (Commitment) til organisasjonen skjer når utveksling av relasjoner mellom ledere og underordnede vil påvirke de underordnedes forpliktelse til organisasjonen. Utvekslingen av forhold mellom ledere og underordnede er positivt korrelert med emosjonelt organisatorisk engasjement (Eisenberger et al., 2004).

Kommunikasjon som oppstår mellom to personer, kan føre til samarbeid ved å bytte kunnskaper. For at dette skal oppnås bør begge parter ha en åpen innstilling i kommunikasjonsprosessen, noe som kan føre til en bedre relasjon mellom leder og ansatt (Lee & Jaesub, 1997, s. 266-287).

Forskerne Dockery og Steiner viser at samhörighet kan bidra til en positiv samhandling mellom leder og ansatte (Dockery & Steiner, 1990, s. 395–413).

Sosial støtte, bidrar til et godt arbeidsmiljø i arbeidet mellom ledere og ansatte. Det vil skape relasjon mellom ledere og ansatte (Settoon & Bennett, 1996, s. 219–227). Et godt arbeidsresultat kan styrke relasjonen mellom leder og ansatt, der forhold som blant annet empati og tillit forekommer (Leiden & Maslyn, 1998, s. 43–72).

Ledere som har et godt inntrykk av sine ansatte vil oppleve en høyere tilfredshet i sin stilling, som kan føre til bedre kvalitet på utvekslingen av relasjoner mellom ledere og ansatte (Liden et al., 1993, s. 662-674). Ansatte som kan vise til gode kvaliteter innen for eksempel problemløsning, kan være med på å virke en leders tilfredshet. Slik kan relasjonen mellom leder og ansatt styrkes, og bygges videre gjennom god kommunikasjon og empati (Wayne & Ferris, 1990, s. 487–499).

3.0 Begreper

3.1 Leder

En god leder bør kunne formidle et budskap tydelig. Lederen skal fungere som en nøkkel- og talsperson. I tillegg bør en leder kunne ta beslutninger ut fra sine egne profesjonelle vurderinger. Slik er lederen som en entreprenør, som for eksempel må kunne ta initiativ til forandring, løse problemer og ha evne til å løse konflikter og tvister på en balansert og dyktig måte. En leder fungerer som bindeledd mellom personer, og som bru, for å kunne skape nettverk. I tillegg er det viktig for en god leder å ha et høyt energinivå, ha høy stresstoleranse og å være god til å lytte. Hen bør være åpen og karismatisk (Brønn & Arnulf, 2019, s. 57 og s. 130–134) og kunne være et forbilde, som skaper tillit hos ansatte (Kaufmann & Kaufmann,

2015, s. 197). En god karismatisk leder er å ha en god forståelse av og kjenner virkemidlene for krisehåndtering. Hen er god på å analysere hva som er problemene gjennom problemformulering og problemredigering på en effektiv og kreativ måte. Ledere bør score høyt både på IQ (Intelligent Quotient) (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 169) og EQ (Emotional Quotient) (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 108). De bør ha egenskaper som tilsvarende at de kan være transformasjons- og transaksjonsledere samtidig (Brønn & Arnulf, 2019).

Susan E Jackson, Aparna Joshi og Niclas L. Erhardt (2003), Daan Van Knippenberg, Carsten K.W., De Dreu og Astrid.C. Homan (2004) mener at folk er forskjellige selv om de kommer fra samme land. Selv om de er innbyggere som er født og oppvokst innenfor samme grensen, har hver og en likevel ulik bakgrunn, som videre vil påvirke hvordan de kommuniserer. Derfor er det viktig å kunne se hele personen og konteksten, og virkelig kjenne denne og ikke bare anta ut fra egne fordommer (Brønn & Arnulf, 2019, s. 323). Definisjonen på *autonomi* er en rolle der en som ansatt fungerer selvgående og som mentor for seg selv og andre ansatte. En mentor som kan vise, veilede og motivere på en effektiv og produktiv måte, for å kunne vise et bra resultat til slutt.

Det er altså forskjell på å være en leder og det å være en sjef. En sjef kan fungere som transnasjonal leder, men heller en leder har en stil som samhandler og påvirker ansatte til å utvikle seg ved å kunne bruke sine beste evner. Dermed skaper en transformasjonsleder en bedre relasjon og motivasjon hos ansatte. Hen er en mentor som bruker sine tidligere erfaringer ved å vise teknisk og praktisk opplæring. En mentor har generell evne til å oppmuntre og ikke minst, hen kan være en person på mellomnivå, som kan ta kontakt med beslutningstakere på høyere nivå (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 269).

3.2 Jobbstress

Jobbstress kan føre til både fysisk og psykisk belastning, som kan føre til utbrenthet. En slik tilstand kan føre til mindre produktivitet. Forskeren Knardahl peker også på eksponeringsfaktorer, som han mener er faktorer som kan ha betydning for arbeidsmiljøet, omgivelsene og selve arbeidet, kjent som Helse miljø sikkerhet (HMS). Innenfor jobbstress finnes en del faktorer som kan føre til oppsigelser og turnover. Urimelig tidspress kan gå ut over både den fysiske og psykiske tilstanden og helsen til den ansatte. Det kan medføre redusert arbeidsglede og i verste fall føre til utbrenthet hos arbeidstakeren (Brønn & Arnulf, 2019, s. 49).

3.3 Turnover

Definisjonen på *turnover* er hvor lenge en person gjennomsnittlig jobber hos en organisasjon. Turnover har en høy kostnad for en organisasjon, som stadig må ansette nye medarbeidere, som ikke har like høy produktivitet og effektivitet. Organisasjonen lekker også kompetanse, ved at den mister dyktige ansatte med lang erfaring og taus kunnskap, som har høy operativ og -effektiv, med høy arbeidsmoral med sikte på omsetningen til organisasjonen. I tillegg må organisasjonen iverksette både tid, kostnader og ressurser ved rekruttering av en ny ansatt, når denne skal starte opp på den nye arbeidsplassen (Brønn & Arnulf, 2019, s. 47).

Fordelen for den enkelte er at den som sier opp kan få en bedre jobb. Inkludert å motta høyere lønn og bedre karrieremuligheter. En person som sier opp, vil ha muligheter til å unngå stress fra samme jobb og kanskje lykkes bedre i arbeidslivet med økt personlig selvtilit.

Nyrekrutterte ansatte opplever høyere motivasjon og øker innsatsen i arbeidet. Som en bonus vil ankomsten av høypresterende nyansettelser oppmuntre alle ansatte til vitalitet og arbeidslyst.

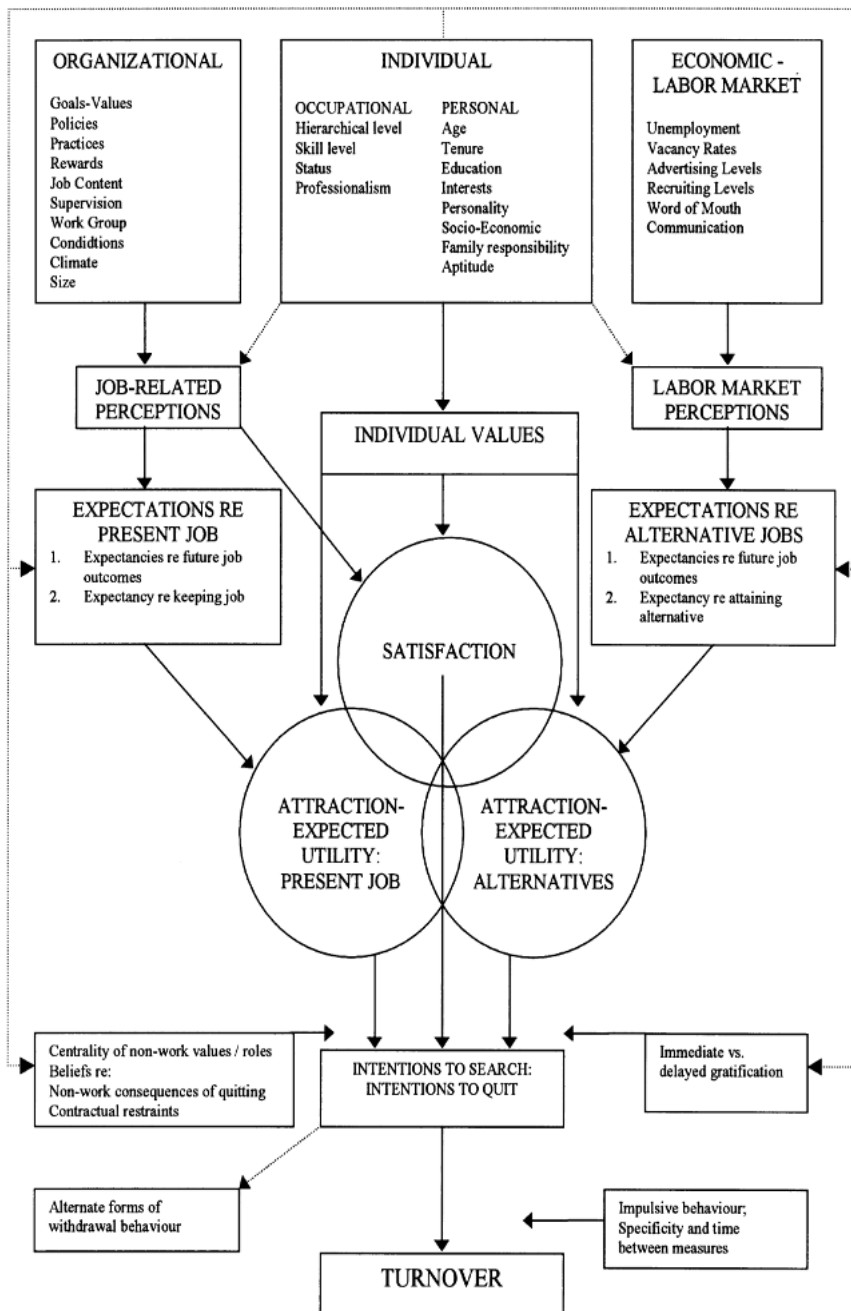
Ulempen for den enkelt-ansatte ved å si opp jobben er at dette kan medføre å miste ansiennitet, rettigheter og eventuelle frynsegode fra den organisasjonen en forlater. Hvis en allerede opplever stress på jobb og at en takler stressmestring dårlig, trenger det ikke å føles mindre stressende og bytte jobb. Jobb-bytte kan videre påvirke forholdet til andre mennesker og familie, i tillegg til arbeidskollegaer. Videre kan det påvirke jobb-ansvaret en har hatt og avansement til den andre parten som også måtte betale utgifter. Det kan ofte føles som bortkastet tid å lete etter en ny jobb og avslutte forholdet med kjente mennesker i det miljøet en har kjent seg trygg i. Dermed vil mange forsøke og også finne andre alternativer.

Det koster tid, penger og ressurser for organisasjonen, dersom det oppstår mye gjennomtrekk.

Det koster mye for bedriften hver gang den skal gå gjennom opplæringsprosessen for nye ansatte.

Det er mange *faktorer* som påvirker høy turnover. William H. Mobley (1982) har laget en modell der alle variabler fra andre modeller ble sett på samlet. Dermed kan en sammenligne ulike faktorer, som jobbtilfredshet og andre grunner som arbeidstakere kan ha for å si opp jobben. Disse kan være på grunn av ens alder, beliggenhet i forhold til arbeidsplassen, arbeidstakers verdisett, forventinger til arbeidsplassen og andre interne faktorer som spiller inn i arbeidsmarkedet. Utfra denne modellen kan en forklare hvilke innvirkninger disse faktorene har.

Jobbtilfredshet er vidt studert, og er en faktor som påvirkes av leder-ansatt-relasjonen (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 291). En annen faktor er jobbholdninger, som er relativt konsistente og handler om de ansattes tanker, følelser og intensjoner knyttet til jobben. Judge og Kammeyer-Mueller mener det er følelsene vi har til jobben, som vi kan kalle for jobbtilfredshet. Under jobbholdninger finner vi jobbforpliktelse. Den har stor betydning og er viktig for individets atferd i organisasjonen, som videre kan vise resultat for *fravær* og *personalgjennomtrekk*. Andre forskere, som Arnold Bakker og Michael Leitner (2010) har studert arbeidsglede og jobbingasjement, som kan føre til jobbforpliktelse. Frederick Taylor, som skrev Scientific Management i 1920, hevder at lønn for liten innsats bidrar mest til trivsel hos ansatte. Mens Hawthorne-studiene, som ble utgitt ti år senere, konkluderte med at sosiale behov betyr mer enn lønn. Jobbtilfredshet handler om følelser hos de ansatte; anerkjennelse, selvstendighet, forhold til arbeidskollegaene og det meningsfulle i jobben. Ansatte som har god relasjon til lederen sin, føler seg fornøyd med jobben. Den fører til økt tillit, gjensidig respekt, samarbeid og støtte. Disse kan øke jobbtilfredshet hos ansatte over for organisasjonen. Hvis relasjonen med lederen er dårlig, kan det føre til konflikt, stress, lavere motivasjon og dermed mindre jobbtilfredshet. Hvis ansatte har muligheter for andre jobber, påvirker dette også sannsynligheten for oppsigelser. Selv om ansatte er tilfredse på jobben, er dette ingen garanti for at de i framtiden ikke vil si opp jobben. Tilfredshet i jobben i et målt øyeblikk kan endre seg over tid. Derfor er det viktig for en organisasjon å stadig undersøke og ta opp faktorer som påvirker jobbtilfredshet og ønske om å ville si opp jobben for å hindre gjennomtrekk (Kaufmann & Kaufmann, 2015, s. 291).



Figur 2. Mobley Expanded model (Mobley, 1979)

3.4 Turnoverintensjon

Mowday et al. definerte turnoverintensjonen hos en ansatt som har tendens til å slutte eller tenke på å slutte, som er indirekte eller direkte påvirket av noe med jobbelatert (Saxberg,

1982, s. 881–884). Spesifikt foreslår modellen at jobbholdninger påvirker omsetning intensjoner gjennom to mellomliggende prosesser: jobb søkeatferd og jobb tilgjengelighet. Jobbsøker Atferd refererer til i hvilken grad en ansatt aktivt søker alternative arbeidsmuligheter, mens jobb tilgjengelighet viser til i hvilken grad alternative arbeidsmuligheter faktisk er tilgjengelige. Modellen antyder også at omsetning intensjoner påvirkes av personlige egenskaper som alder og ansettelse, jobb karakteristikker (som lønn og jobbsikkerhet) og miljøegenskaper (som arbeidsledighet og forhold på arbeidsmarkedet). Turnoverintensjon definerer en ansatt som ønsker å slutte i nåværende arbeid og tenker på å søke en ny jobb (Tett & Meyer, 1993, s. 259–293).

4.0 Teori

4.1 LMX

(Basu & Green, 1997) skriver at LMX (Leader-Member-Exchange) handler om samhandling i arbeidsforholdet mellom ledere og ansatte. LMX -teorien har som mål å forklare følgene av ledelsesprosesser. I slike prosesser brukes VDI (Vertical Dyad linkage Modell)-test, som bygger på konseptet om rolleteori (Role Theory) mellom leder og den (underordnede) ansatte. I samhandlingen i arbeidsforholdet mellom leder og ansatt tenker man utfra en *dyadisk* modell: Her ser en på hvordan samhandlingen mellom lederne og ansatte foregår på gruppenivå (The Group- Level Effect). Denne vil variere fra modell til modell, fordi en leder vil aldri ha et helt likt arbeidsforhold til sine ansatte. Forholdet vil variere fra person til person. Det er vanlig at ledere har et bedre arbeidsforhold til noen av sine ansatte en hen har til andre ansatte. Dette vil påvirke kvaliteten på samhandlingen. De ansatte som vil høre til den gruppen med høyest kvalitet (High Exchange Quality – High LMX) er de som vil oppnå høyest tillit og støtte fra sin leder, som igjen kan føre til bedre arbeidsinnsats og oppleve høyere lojalitetsfølelse og forventninger fra ledelsen er innenfor-gruppe ansatte (Kaufmann &

Kaufmann, 2015, s. 475). Ansatte som befinner seg i denne gruppen har ledelsen *tro på og tillit til*. I motsetning til gruppen som befinner seg i motsatt ende av skalaen med lavest kvalitet (Low LMX), der arbeidsforholdet er i større grad knyttet til arbeidskontrakten og hvordan ledelsen kan styre forholdet mellom lønn og resultater, og i den grad den ansatte forholder seg til organisasjonens regelverk (Gerstner & Day, 1997, s. 827–844).

Samhandlingen i arbeidsforholdet mellom en leder og den ansatte har en *dyadisk karakteristikk* (Scandura et al., 1986, s. 579–584). Det vil si at den ene partens i denne gruppens handlinger vil påvirke den andre partens handlinger. I tilfeller der den ene parten i en gruppe byttes ut med en annen, vil den nye ansatte eller lederen tilføre en ny form for samhandling på bordet, som vil føre til nye handlingsmønstre hos de ulike partene i gruppen, som hver part vil ha likeverdig nytte av. Wayne og Greene peker på at samhandlingen mellom lederen og den ansatte defineres av *gjensidighet* (Wayne & Green, 1993). Derfor er det ikke bare en etterfølger som erstatter en av de ansatte i en gruppe, som blir påvirket av en ny leder. Den nye lederen vil også bli påvirket av sine handlinger, av den nyansatte. I rollefordelingen leder ansatt (underordnet) forholder de to partene seg til hverandre i forhold til regelverk, ansvar og forventninger i et autoritetsforhold. Likevel vil ikke dette gå upåvirket hen i det en ansatt bytter ut med en annen person, fordi en vil ta med seg erfaringer og handlingsmønstre fra tidligere leder- ansatt-forhold. Samhandlingen og forventninger mellom leder og ansatt er en form for kommunikasjon der både formelle og mer uformelle forhold på arbeidsplassen har som mål å fremme god samhandling i organisasjonen, hevder Leiden og Maslyn (Leiden & Maslyn, 1998, s. 43–72).

Dansereau et al., 1975 skiller mellom to former for samhandling mellom leder og ansatt i LMX-teorien, (Leiden & Maslyn, 1998).

Utenfor-gruppen er de ansatte som er passive, umotiverte og ikke ønsker å være interessert i å ha samhandlingsrelasjoner eller ta imot invitasjon fra leder. De har ofte dårlig tillit og tro på sin leders kompetanse. Resultat mangel på tillit fører at de mister interesser og de kan lett slutte i jobben.

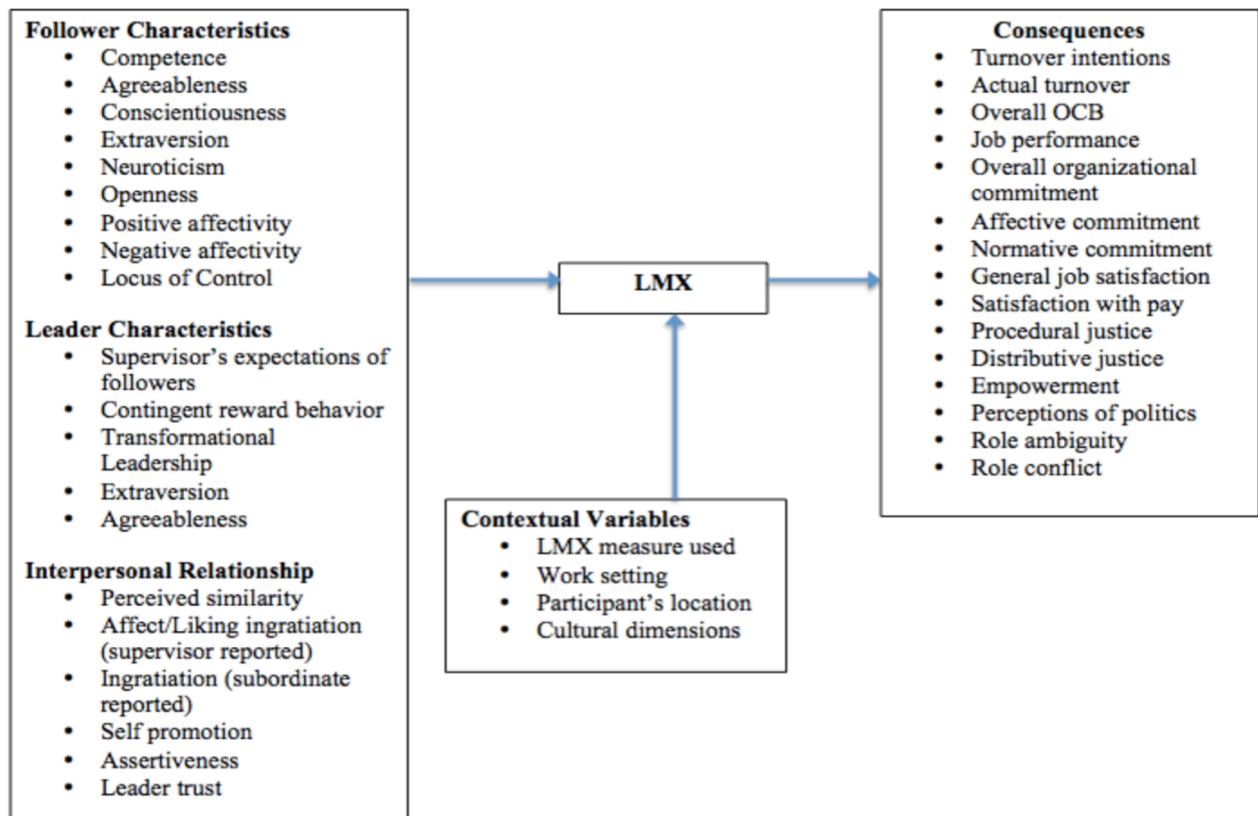
Innenfor-gruppen er de ansatte som har bra forhold med leder og er aktivt, engasjert til å være med og være en av gruppene. De har ofte høy samarbeidsvilje og er åpne og tar imot invitasjon fra leder. De har tillit og tro på sin leder, ofte gir organisasjonen makt og ansvar for ansatte slik de kan føle seg å være en del av organisasjonen.

Komponenter i en LMX av Richard M. Dienesch og Robert C. Liden (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. De to forskere har studert hvordan en leder behandler de ansatte ulik på disse tre formene. Den første er tillit, lojalitet som begge partnere støtter hverandre på det profesjonelle- og på det personlige plan. Både i og utenfor organisasjonen. Lojalitet baserer seg på tillit på begge veier i alle situasjoner. Den andre er samhandling hvor begge parter bidrar og dra i samme retning, støtte hverandre i arbeid for å nå samme mål. Den ansatte vil her kjenne på en tilfredshet ved å jobbe med en slik leder og stimulere samarbeid fra begge parter. Den siste er følelser for den andre parten som har et positivt fellesskap ved å jobbe sammen (Dienesch & Liden, 1986, s. 618–634).

Senere analyserte Robert Leiden og John Maslyn (1998) de komponentene som kan forklare samhandlingsrelasjoner mellom leder og ansatte og kom fram til enda en komponent, som er å forvente at en tar seg profesjonelt i møte mellom leder og den ansatte. Det vil si at en

verdsetter den andres ferdigheter og evner til å oppnå felles mål, sammen i de ulike avdelingene med hvert sitt kompetansefelt (Leiden & Maslyn, 1998, s. 43–72).

4.2 LMX (Leader Member Exchange) modellen av James Dulebohn



Figur 3. Leader Member Exchange (Dulebohn et. al., 2012)

I modellen over er det altså tre primærgrupper som fører til LMX (Leader Member Exchange).. Det er også konsekvenser som kan vise resultat av samhandling mellom leder og ansatt som føres til LMX. Det er konsekvenser hvis ikke LMX mellom leder ansatt er bra, kan ha konsekvenser til disse handlinger; turnoverintensjon, Turnover, OCB (Organisation Citizenship Behaviour), Job utførelse, Organisasjon forpliktelse, effektive og normative forpliktelse, generell jobbtfredshet, fornøyelse med lønn og ytelse, rettferdig, autonomi, makt styrking, politikk oppfatning, uklar stilling, konflikt i stilling. (Fra James Dulebohn et al., 2012 modellen).

Det handler om ansatt, leder, karakteristiske og samhandling relasjoner. Videre fører det til LMX, men det ligger kontekstuelle variabler og det som er viktig er kultur mellom Europa og Asia. De går enten på vertikal eller horisontal. Men forskeren mener at det ligger mer tillit på horisontal vei. Konsekvensene som viser på resultat av samhandling relasjon kan gå videre til gjennomtrekk intensjon. Men det er mange elementer som kan påvirke disse forholdene (Dulebohn et al., 2012).

4.3 Mobleys turnover intensjonmodell

De Mulighet til å bytte jobb for å redusere tilbaketrekning atferd fra organisasjonen. Det er en mulighet til å oppmuntre de som fortsatt er med i organisasjonen til å fremme eller endre stilling. Det er for å gi makt til de som fortsatt er i organisasjonen Empowerment. Effekten som oppstår når oppsigelse skjer/oppstår ved oppsigelse William H. Mobley (William H. Mobley, 1982) diskuterte de effektene av oppsigelse at fratredelse av ansatte i organisasjonen kan medføre innvirkning til organisasjonen. Det er både for individet, organisasjonen og samfunnet dersom det skjer ved oppsigelse med både fordeler og ulemper.

5.0 Metode

Denne bacheloroppgaven har 20 studiepoeng som tilsvarer cirka 10 ukers arbeid. Jeg har valgt kvalitativ forskningsmetode for å finne svar på problemstillingen, samt LMX7 for spørreskjema.

Kvalitativ forskningsmetode passer best når en vil gjøre en kvalitativ undersøkelse. Siden den kvalitative metoden ved bruk av intervju er en dybdeintervjuer kan gjennomføres av enkelt eller i gruppe. Slik kan utforske lederne som har blitt intervjuet med erfaringer, meninger og

perspektiver, av «Hvilken betydning har forhold mellom leder og ansatt for turnoverintensjon?»).

5.1 Intervjuprosessen

De syv fasene i en intervjuprosess som jeg har brukt, er utarbeidet av Steinar Kvale og Svend Brinkmann (2015) og er forslag til hvordan en kan handle når en skal bruke intervju som forskningsmetode. Disse fasene er tematisering, planlegging, intervjuing, transkribering, analysering, verifisering og rapportering. Fasene skal hjelpe til med å holde en god struktur og systematikk i forskningsprosessen, samt sette forskeren i stand til å treffe veloverveide beslutninger i hver av fasene. Innenfor hver fase bør det tas hensyn til alle syv, i og med at en beslutning som tas i én fase, vil ha konsekvenser som både åpner og begrenser de alternativene som foreligger i neste fase (Kvale & Brinkmann, 2015). Jeg vil nå presentere de seks første fasene med innhold om hva jeg selv har gjort i hver.

Fra intervju fant jeg først på hvilket slag tema for hvilket formål. Og det er hovedsakelig knyttet til hovedproblemstillingen som har med Leader Member Exchange (LMX) har noe betydning i det hele tatt for ansatte å gå av stilling. Etter det fokuserte jeg på emnet som knyttet til LMX7 spørsmålene fra norsk versjon og lagde egne 7 spørsmål som skal stille opp hos lederne informanter i både offentlig og privat sektor. De spørsmålene har i tråd med tematikken i problemstillingen som jeg skal utforske om det har noe betydning relasjon mellom leder og ansatt for gjennomtrekk intensjon i det hele tatt. Jeg lagde spørsmål og fikk godkjent av min veileder og etter det planlagte jeg informanter som målgrupper som skal svare på spørsmålene. Etter det møtte jeg ansikt til ansikt for å avholde intervju samt telefonintervju. Jeg har også benyttet skriftlige kommunikasjonskanaler som Email og Messenger chatte. Det var vanskelig å kunne samle inn svar for å kunne gå videre til

analysefasen. Det var utfordring med tid, men klarte det til slutt å samle inn. På ansikt til ansikt intervju skrev jeg direkte svar på dataen slik at informantene kunne utdype seg og la dem snakke uforstyrret. Da jeg hadde avholdt alle intervjuer, fant jeg hovedkategorier for hvert spørsmål. Etter det sorterte ut i hvilket område det tilhørte basert på LMX7. Det var funnet tilnærming for de faktorene som LMX7 har. Etter det skrev jeg ned de viktigste hovedpunkter som gikk på anatomi, tillit, tilfredshet, belønning og trivsel. Til slutt verifiserte jeg de empiriske funnene av svarene og skrev tabell som resultat (vedlegg). Jeg har også søkt en del relevante artikler i Oria database.

5.2 LMX7

LMX7 blir generelt mest brukt som et måleinstrument for LMX (Furunes et al., 2015).

Spørsmålene ble oversatt til norsk av Furunes & Mykletun (2007) fra Gerstner & Day, 1997.

Den er best når det handler om å se på reliabilitet og har høyere korrelasjon til resultatene.

Den blir brukt til å måle medarbeiderens vurdering av relasjonen mellom seg selv og lederen.

Den har en skala som går fra svært uenig til svært enig. Det finnes også tilsvarende omskrivning hos Hyeon Jenong Lee (2010), som videre omskriver LMX7 i tidligere forskning av Scandura og Graen (1984) til en sju punkts «likert-skala».

5.3 LMX7 evaluering

Evalueringen kan sammenlignes med en arbeidsavtale hvert år for å kunne finne ut om trivsel og meningen med leder på arbeidsplassen. Slike organisasjoner får tilbakemeldinger oppdatert og kunne regulere umiddelbart. Det er generelt en gang i året og medarbeider survey i tillegg.

6.0 Resultat

6.1 Resultatene fra intervjuene

Spørsmål 1 «Hvordan vil du beskrive din lederstil og hvordan tror du den påvirker dine ansatte?» 8 av 8 informanter mente at et godt *lederskap* er viktig for å ha en bra samhandling mellom leder og ansatt. Relasjonen skapes av begge parter, men som leder bør man ha mange gode egenskaper. Slik det kan skape tillit, trivsel og godt arbeidsmiljø hos ansatte. En som jobber hardt på gulvet med ansatte og er i dem hjerter for å øke tilfredsheten og motivasjonen.

Spørsmål 2 «Hvordan utvikler du et positivt forhold til dine ansatte?» 8 av 8 informanter mente at relasjonsutvikling mellom dem og ansatte er viktig. LMX relasjon er forholdet mellom leder og ansatt. For en god leder bør man ha disse egenskaper; Blid, smile, god lytte, tenker på felleskap, trygg, åpent, forstås full, omsorgsfull, støtte og behjelpelig, oppmuntre, gi tilbakemelding, ros, respekt, vennlig, gjøre ansatt til å føle inkludert og tilhørighet. Lederens gode egenskaper er å være tilgjengelig, eksistere, fleksibel, veileder for personlig utvikling. Gi anatomi slik at en ansatt kan utvikle og kunne ta avgjørelsen og vokse i karriereutvikling for å nå sin egen prestisje.

Spørsmål 3 «Hvilke grep tar du for å sikre at dine ansatte er fornøyde med jobben sin?» 8 av 8 informanter mente jobb, trivsel og tilfredshet for ansatte er viktig. En god leder bør kunne skape et godt arbeidsmiljø med jobb, trivsel og tilfredshet for ansatte på jobben. Leder bør være fysiske til stede og tilgjengelig når ansatte trenger dem for å kunne spørre, veilede og løse problemet umiddelbart. Leder bør være gode til å hjelpe til hverdager, veilede frem, viser hvordan ting skal gjøres eller løse på en god måte. De bør også skape en god kommunikasjonskanal og gi tilbakemelding når ting går bra eller dårlig. Det viser at det er gjensidig respekt, slik mellomrom blir forminske. Gjøre ansatt trygghet på jobb både i både

fysiske og psykiske tilstander. Derfor er det verneombud og tillitsvalgte på arbeidsplassen for å søke for at alt skal fungere og gi trygghet på arbeidsplassen. En god leder bør vite om kultur og personlighetstrekk i Big 5 hos ansatte. Leder bør la ansatte gjøre feil og rette opp til riktig vei senere slik at de kan få selvutvikling for selvbestemmelse uten å være kontrollert hele tiden.

Spørsmål 4 «Hvordan adresserer du problemer eller bekymringer som dine ansatte bringer til deg?» 8 av 8 informanter mente at de bør ta bekymring hos ansatte på alvor. De bør følge opp og løse best mulig for alle partene. Problem kan ta utfordringer slik at det blir bedre. Tingene som har tatt opp skal undersøke, planlegge og iverksette tiltak på en ordentlig måte. Om det var noe konflikt skal det løses med en gang, og bør ikke vente. De skal også se ting tidlig slik at konflikten og problemet skal ikke oppstå. Om det gjør så bør alle partene være åpne, gjennomføre en god dialog og kunne korrigere og minne på avtaler og rutiner. Begge partene bør ha gjensidig respekt og forståelse for de som kommer med bekymringer.

Spørsmål 5 «Hvordan håndterer du turnover i teamet ditt?»

7 av 8 informanter mente det var lavt gjennomtrekk. Nye ansatte som begynner hos en organisasjon, skal ta opplæring. Hvis gjennomtrekk skjer bør de iverksette tiltak slik gjennomtrekk skal forhindre, men om det oppstår så bør lederne finne ut hva som er årsaken. Slik videre kan de identifisere for å kunne planlegge hva som skal gjennomføre tiltak. Det var kun en informant T. Å som mente at det er høy turnover intensjon innenfor servicebransjen.

Spørsmål 6 «Hva tror du er hovedårsaken til høy turnover i din organisasjon?» 8 av 8

informanter mente årsaker til ansatte som slutter kan være av disse elementene; de mistrives,

flytter på seg, konflikt, studie, helseutfordringer, overbelastet arbeid og høyere ytelse og belønningssystem.

Spørsmål 7 «Hvordan planlegger du å forbedre leder-medlemsutvikling, arbeidstilfredshet og omsetning intensjon i organisasjonen din i fremtiden?» 8 av 8 informanter/De fleste informanter har medarbeidersamtale på organisasjonene sine. Det kan vises blant annet på hva de tenker på relasjoner mellom kollegene eller lederne sine. Det kan måle hva slags arbeidsmiljø de har på arbeidsplassen som videre kan gjenspeile tilbakemelding fra ansatte. En informant har uttalt seg om han jobber tett sammen med mellom lederne for å kunne observere og forbedre relasjonene til alle. De fleste mente at de bør gå sammen og være interessert i ansatte og få de til å mestre arbeidsoppgaver. Det er viktig å gi tilbakemelding, ros, ansatte medbestemmelse på hva slags arbeidsmiljø de ønsker, selv videre utvikling for kunnskap og ferdigheter. Arbeid bør være meningsfulle og de ansatte får konkurransedyktig lønn. Utveksle erfaringer og praksis hverandre ved kursing, seminar eller videre utdanning. Lederne bør tilpasse seg til hver individuelle ønsker og behov for å oppfylle personlig utvikling eller drømmen.

7.0 Metodediskusjon

Metodens validitet bekreftes, siden andre forskere har trukket de samme slutningene. Men metodens reliabilitet kan ikke sees være pålitelig, då et personlig kjennskap er til stede. Dette gir meg grunn til å tro at en annen intervju-person hadde muligens fått andre svar. Det er også mulig å bruke andre typer av intervju-guider innenfor LMX, “even though” LMX7 er et godkjent måleverktøy for endemålet.

Det kan være mulig at følelser hos de åtte informantene som var knyttet til spørsmålene kan også legg skjul på den egentlige med en hensikt. Og som intervjuere har jeg gjort mitt aller

det beste for å kunne innta en så objektiv rolle som mulig foran respondentene. Til tross for noen av informanter kjenner jeg dem personlig kjennskap. En annen svakhet kan jeg se, at jeg ikke har intervjuet ansatte. Kun bare en som hadde nydelig blitt pensjonist fra hvor jeg jobber.

En av svakhetene til denne oppgaven kan være dybdeintervjuene med utgangspunkt i den kvalitative metoden. Mens kvantitative metoder vil kunne gi mer konkrete og tallfestede svar fra datainnsamlingene i skala som kan måles fra hypotesen, valgte jeg likevel å bruke den kvalitative metoden for å finne svar i denne oppgaven, for å nå dybdekunnskapen. Likevel, det som jeg har tenkt at jeg kunne ha gjort annerledes med oppgaven min, er å kunne intervju flere informanter, siden jeg her bare har intervjuet åtte informanter. Dette betyr i et videre perspektiv at resultatene ikke er overførbare til andre populasjoner.

Styrken med disse intervjuene ligger i guideline, som kan måle hvor stor sannsynligheten er for at en del av lederne mente om hovedkategoriene sammenlignet med LMX 7-spørsmålene. Videre at de hadde muligheten til å kunne uttrykke seg innenfor disse områdene med sine forklaringer, og ikke bare med tall.

8.0 Resultatdiskusjon

For å kartlegge resultatene fra intervjuene fra de åtte informantene stiller jeg spørsmål om hvorvidt LMX bidrar til turnoverintensjon. Funnene som blir presentert er basert på informantenes tolkning av spørsmål som bygger på LMX7.

Tabell 1. Resultat og analyse av de sju artiklene

Spørsmål	Tema	Resultat
	Hoved kategori	Under kategori
1	Lederegenskap	Åpent, rettferdig, blid, tålmodig, vennlig, god dialog, inkludere, spillende trener (Coach), I.Q og E.Q forståelse. Skaper tillit, personlig utvikling, både kunnskaper og ferdigheter. Rettferdig, eksistert og være til stede, fleksibel, tilgjengelig. Løse problemer med en gang. La ansatte gjøre feil og rette opp etterpå.
2	Relasjon utvikling	Teambuilderne, felles aktiviteter, jobbe i gulv sammen med ansetter, kommunikasjonskanal, Støtter og hjelpe til, relasjon skaper arbeids trivsel, forstår big 5 av ansatte. Hjelper både med privat og jobb. Tillit,

3	Jobb tilfreds og trivsel	Individuell autonomi og Team autonomi, Hjelp i hverdagen å skape selvsikre, Gi verktøy for å lykkes, Forstår individuelt behov, Gi ros og tilbakemelding, skaper tilhørighet. Lek, spøk og latter. Bra arbeidsmiljø og forhold til arbeidskolleger. Tilhørighet og samme verdi av egen samme organisasjon.
4	Adresserer problemer og bekymringer hos ansatte.	Ta ting på alvor og seriøs, håndtere og løse problemer umiddelbart, guide, god lytte og hjelpe til. Viser f eks på nett. Individuell samtale eller gruppesamtale.
5	Turnover håndtering	Lite gjennomtrekk (staten), mer i privat sektor. Lærer opp nye. Å kunne forstå motivasjon og behov hos ansatte. Medarbeider samtale, forbedre de svake punkter hos en bedrift. Bedrift aktivitet slik kan skape mer felles relasjon.
6	Turnover hovedsak	Ansatte flytter på seg, unge mennesker bytter utfordringer, jobber med høyere belønningssystem eller vilkår. Stress, helseutfordring, overbelastet oppgaver. Teknologisk utvikling som utfordrer tidligere kunnskaper.

7	Forberedelse av LMX, arbeidstilfredshet og omsetning intensjon i fremtiden.	Rekruttering av de potensielle ansatte i riktig arbeidsoppgave. Skaper mindre GAP relasjon mellom leder og ansatt. Fra lek til kunnskap aktiviteter. Kick off og teambuilderne. Skaper bedre arbeidsmiljø og sikkerhet på jobb hos ansatte. Aksjer slik ansatte føler de er en del av bedriften.
8	Anatomi	Gi mer makt og beslutningsansvar. Gi frihet til å ta avgjørelser. Om det er feil så retter lederne opp, hjelp dem til å ha med erfaringer til å løse problemene på egen hånd til neste gang.
9	Back up gruppe	Lederne tar gjennomtrekk saken opp videre til Human Resources avdelingen for å løse problemet.
10	Intelligent kvotient og emosjonell kvotient	Samspill mellom leder og ansatt forholds utvikling inneholder både kunnskap intelligent og emosjon intelligent. Leder burde ha kunnskap og er åpen på religion og kultur for mangfold ansatte.

11	Myndiggjøring	Ved behov og motivasjonsteori trenger vi mennesker til å nå selv egen prestisje. Gi ansatte høyere stilling og ansvar slik de kan føle seg å være en del av organisasjonen.
12	Belønningssystem	Høyere lønn eller i form av bonus, f.eks. Boots up, månedens ansatte, gavekort til hele avdelingen. For å motivere og øke mer produktivitet og effektivitet.

8.1 Analyse

Det intervjuene viser, er at de bekrefter hva vi allerede vet om at relasjonen mellom leder og ansatt påvirker turnoverintensjonen. For eksempel vises det i intervjuet med T. Å, at de som har høy tillit til jobben og lederen, scorer høyt på LMX.

Ene av informantene bekreftet at modellen av Dulebohn (2012) kan man bevise de faktorer som ligger bak hos både leder og ansatt. Karakteristisk for hver enkelte ansatt er forskjellig: personlighet, oppførsel, perspektiv og kompetanse. Big five personlighet kan dermed beskrive og skille ut hva slag type person av ansatte er. Men det handler også karakteristiske hos ledere, forventninger som de har hos en ansatt, betinget belønnings adferd, en leder som har en transformativ lederstil, om de er ekstrovert og enige. Slik når det er to personer møtes for å samarbeide, samhandling om relasjon som skaper av begge parter. Om de har samme oppfatning, verdi, hvordan ligger tillit hos en ansatt. Begge har to forskjellige roller som leder og ansatt arbeidsoppgaver på forskjellige måter, men har samme mål for å kunne utføre arbeidsoppgaver.

Det ligger variabler i kontekst i LMX som hvordan LMX måles, hvordan oppgaver settes opp, hvem skal utføre hva, og lokasjon som skal utføre og dimensjonere av kultur.

For LMX som kan tolkes for gode egenskaper hos en leder som kan utføre en handling med ansatte for å hindre at de kunne tenke å fratrukke seg fra sitt arbeid hos organisasjonen. Videre kan vi koble sammen LMX-modellen og Turnover-modellen av William H. Mobley (1979).

I modellen av William H. Mobley (1979) deles i tre faktorer med personlig, jobb relatert og organisasjonen. Personlige faktorer innebærer individuell karakteristiske og omstendigheter som kan påvirke ansatte med tanke på å fratrukke seg fra arbeid fra organisasjon. Disse faktorer kan innebære blant annet med alder, kjønn, utdanning, familieliv, ansvar og personlige årsaker/utfordringer. Jobb relatert kan være på grunn av jobbtilfredshet, jobbstress, jobb forventningene, jobbauto-nomi og mulighet for selv utvikling og forbedring. Med organisasjonens faktorer kan være atmosfæriske faktorer som bedriftskultur, lederstil, lederskap, praksis og kommunikasjon.

Disse tre faktorer som kan være årsaker til en ansatt som kunne tenke seg å fratrukke seg fra organisasjonen. For å hindre turnoverintensjon er det viktig å kunne forstå bak disse påvirkningene

Positivt for organisasjonen når ansatte avslutter arbeidsforholdet selv, har organisasjon mulighet til å rekruttere nye arbeidstakere. Det blir nye ansatte med kompetente og effektive medarbeidere for å erstatte gamle medarbeidere. Det fører til mye ny kunnskap, ideer og ny teknologi. I tillegg kommer endringer internt i personalet. Organisasjonen vil oppmuntre lederen til å endre lederstil for at organisasjonen skal endre seg til det bedre. Den kan redusere

uønsket atferd hos personer som ønsker å bytte jobb, men ikke klarer det. For eksempel ved ikke å ha noe valg. Det kan være på grunn av familiens nødvendighet. Disse personene vil vise atferd trekker seg fra organisasjonen, som fravær og treghet. Så hvis en person med tilbaketrekning atferd fra organisasjon.

Disse kan føre til negative effekter på organisasjonen når ansatte sier opp. Organisasjonen vil pådra seg utgifter. Økningen i direkte og indirekte personalkostnader, som rekrutterings-, rekrutterings- og opplæringskostnader for nyansatte, men indirekte kostnader som produktivitet og effektivitet går ned, på grunn av opplæringskostnader for de nyansatte som inkludert dersom kompetanse ansatte og høyt kvalifiserte fratrer vil påvirke driften av organisasjonen og kan forårsakende skade i tillegg i skjemaet. Kommunikasjon i organisasjonen dersom den som sier opp er kommunikasjonssenter eller er en person som spiller en rolle. De viktige gruppene vil påvirke mengden arbeid som økes. Effektiviteten i arbeidet reduseres og moralen til de som fortsatt er på jobb. Fratredelse av en person i organisasjon vil påvirke holdningen til de gjenværende personene. Dette kan resultere i en dårlig smitte effekt hos de andre medarbeiderne. Og det kan føre til dårlig stemning i omgivelsene, med høyere jobb omløpshastighet på grunn av moral og dårlig humør, og det får til å innse at det er nye muligheter i en ny jobb. Det gjør også folk oppmerksomme av ulike årsaker som sjekk her.

Turnoverintensjon og gjennomtrekk kan defineres på forskjellige måter av forskjellige ledere. En informant fra intervjuet utgår fra at høy gjennomtrekk er utskifting av vikar og rekrutterings sykemelding hos noen enkelte. For eksempel så fremgår det av intervjuet hos Skolen fritids ordning (SFO) innenfor utdanning i offentlig sektor. Noen ledere gruer seg hver dag hvis det er en telefon som ringer og melder sykemelding. I Akershus sykehuset eller Ahus

brukte tidligere rekrutteringsbyrå som Adecco. Men etter hvert dannet de sin egen vikaravdeling for å spare penger og bli mer effektive og produktive når kommunikasjonskanalen er mye enklere og raskere. Siden vikarer er ikke der, sliter de med å endre informasjon som de skal utføre i dens arbeidsoppgaver.

Ingen av informantene nevnte noe om rettferdighet, og kun en informant nevnte konflikt. En årsak til at ansatte kunne tenke og slutte fra jobb, er konflikt på arbeidsplassen, som støttes i teorien om hva som påvirker turnoverintensjonen.

Det er en del faktorer som kan ha noe å si i LMX teori. Alle skal bli behandlet på lik linje på arbeidsplassen om de er innenfor-gruppe eller utenfor-gruppe. Når det er likhet mellom leder og innenfor-gruppe ansatt, blir det bedre relasjon. Men fra mitt synspunkt bør ledere invitere ansatte fra utenfor-gruppen mer, slik at de kan føle mer tilhørighet og dermed bli mer like behandlet. Fra min erfaring som husøkonom assisterende for restaurantavdelingen, er makt farlig for en leder som er på stilling lenge, hvilket også støttes av Peggy Simcic Brønn og Jan Ketil Arnulf (Brønn & Arnulf, 2019, s. 177). Oppgaven for assistentene er å bemanne, lage vaktliste. For å kunne bemanne oppvasker personaler både for faste og deltidsansatte for hvilken avdeling de skal jobbe. Noen ganger må assisterende planlegge og tenke på hvem som hun/han jobber mest effektivt med. Noen oppvasker personaler bare ble satt på en avdeling. De burde rotere slik at alle kunne ha mer kompetanse i forskjellige avdelinger og ikke bare mestere kun på spesifikk avdelingen. I tilfelle ved sykdommen, blir det enklere ved overflytting. Det er rettferdig behandling og mest produktivitet er at alle oppvasker personaler kan prosedyre i alle avdelingene. Lederne kan ikke bruke følelse for hvem de liker og ikke liker, men bør tiltre som en profesjonell leder ved å være nøytral og rettferdig. Men det positive ved å ikke bruke rotasjon, er at oppvask personaler vet best hvor tingene ligger, og

vet best på tidsberegning når man mestrer en plass. Det er som om man er mester på sitt eget kjøkken. Ulempe her er det at kun bare én person som mestrer istedenfor mange som kan gjøre samme jobb. Forskere har skrevet om det er viktig for samhandling mellom leder og ansatt. Men som jeg har lest gjennom så var det ingen som har nevnt for hvordan kan de forandre utenfor-gruppe til innenfor-gruppe ansatte.

Det er mye mer spennende og utfordrende om bedriften kan sette tiltak for å få alle ansatte inkludert, spesielt de ansatte som teoretisk tilhører utenfor-gruppen. Det står en del av planer People Plan fra et firma hvor jeg jobber for. Det er en tiltaksplan hvordan kan bedriften iverksette for å kunne forbedre relasjon mellom leder og ansatt. Med felles aktiviteter for eksempel sportsaktivitet/aktivt plan eller andre samarbeidende aktiviteter. God bevegelse er viktig for de som jobber fysisk. Ansatte synes dog det tar for mye fra privat tid for å bli med i en slik gruppeaktivitet utenom arbeidstid og uten betalt.

Selv vi vet at det er personvern ved for eksempel med Facebook. Men likevel ønsker bedriften ansatte til å være med via Facebook siden det er mest bruk. Kritiske her er at hos noen enkelte kan skille ut fra privat og jobb. Det er noen bedrifter som har people plan aktiviteter som Human Resources avdeling holder på med dette. Jeg spurte en gang HR avdelingen om turnoverintensjon problemstilling for å kunne skrive en innleveringsoppgave. Hun sendte meg aktivitetsplan for ansatt som attraksjon & retensjon, inklusjon & engasjon, opplæring & utvikling og trygghet & trivsel. Disse er eksempler for hvordan organisasjonen kan iverksette planlagte aktiviteter for ansatte hos en bedrift for å unngå høy turnover og forbedre forhold og kommunikasjon og relasjonene mellom lederne og ansatte imellom.

Det er mange måter som kan hindre turnoverintensjon. En av de mest kjente er medarbeidersamtaler som kan gjenspeile av LMX 7. Fordi det kan måle Det var en gang jeg hadde fått et tilbud i en annen stilling på et kjent hotell. Men jeg trivdes så godt med min godeste Boss selv om jeg tjente mindre. Og det var helt ulike arbeidsoppgaver og stillingstittel jeg kunne ha fått. Jeg visste hva jeg hadde, men jeg var usikker på hvordan jeg skal ha hos en fremtidig arbeidsgiver. Så penger er ikke alt, det er hele fornøyd og tilfreds som vi føler. Det er ganske bra med arbeidsmiljøloven i Norge, men i noen land er det mer Taylor maskinisme industri. Og hierarki går nedover i horisontal istedenfor vertikal eller snu hele hierarkiet opp ned. Siden det er servicemedarbeiderne som står nærmest kunde. Ut fra the group level effect kan man trekke begrepteori av LMX. Det er fremdeles en stor GAP i Asia i forhold til Europa med LMX. Jeg kommer selv fra Asia og hadde studert og var praktisk på et femstjerners hotell. Kultur er en del av LMX og spesielle innenfor hotell og restaurantbransjen hvor det er høyt mangfold og flerkulturell. Det er fremdeles konservativ og stiv stil når det gjelder relasjon mellom ledere og ansatte i Asia. Jeg fikk en gang en kommentar fra en Social Manager som min venninne hadde praktisk som sekretær hos henne. At jeg var for stiv og ikke bøye meg for henne for å vise respekt. Og hun kalte meg en kjempe med venninna mi. Jeg kunne ha anmeldt for trakassering på arbeidsplassen om det hadde vært i Norge. Men det er annerledes LMX der, jeg bare tok med meg videre erfaringer og minner. Jeg lærer hver dag så lenge jeg lever. Jeg takker min godeste Boss T. Å. for at han kan være min stereotype og Hero effekt, slik at jeg skal bli en god leder en dag som han. Derimot så er det et mer åpent forhold mellom leder og ansatt i Europa. I Japan er det kultur og tradisjon som har store gap mellom leder og ansatt forhold. Den fungerer som en hierarkimodell som går fra opp til ned. Selv om det er veldig høy teknologi, men vice versa med fremdeles lederstil hos japanske organisasjoner. Men den nye generasjonen er mer moderne per i dag. På mitt forslag hos organisasjon bør de ha sine egne vikarierte ansatte. For å hindre misforståelse

informasjon, og det blir mer produktivitet og effektivitet på kommunikasjon. Og leder kan kommunisere direkte med ansatte for å skape bedre relasjon. Arnulf 1018, Traavik 2006 mener at mangfold handler mer enn bare sin egen nasjonale kultur. En god leder kunne jobbe med mennesker som har forskjellige bakgrunn; religion, seksuell legning, alder og kjønn, funksjonshemninger, forskjellig etnisk bakgrunn og kultur (Brønn & Arnulf, 2019, s. 312).

Jobbforpliktelse (job commitment) kan gi ansatte tilknytning og dermed være med å bygge opp suksess for organisasjonen. Ytre motivasjon betingelser, som for eksempel aksjer, gaver eller bonuser kan øke motivasjonen hos ansatte. Fra min erfaring så har LMX noe å si om gjennomtrekk intensjon. Og det er mange forskere som har undersøkt nærmere ved meta-analyse dybde (Vertical Dyad Linkage) og svaret ble positivt.

Jan Ketil Arnulf 2012, Michael Quirk og Patricia Fandt (2000) mener at kommunikasjon er viktig dersom ledere vil ha en bedre relasjon med ansatte. Både personlighet og kultur har en stor betydning for hvordan ledere kommuniserer. Et perspektiv fra to ulike personligheter kan være vanskelig med å kommunisere for stimulasjon til nytenkning. Personlighet kan ikke forandres, men vi kan endre med kommunikasjonsformen som har med jobbsammenheng. Derfor er det viktig å kunne vite til egen og andres personligheter for å kunne utvikle profesjonelle kommunikasjonsferdigheter. Spesielt innenfor området for salg eller ledelse (Brønn & Arnulf, 2019, s. 242).

8.2 Stress

Definisjon av stress er når et menneske ikke kan mestre jobben og ikke kan fullføre arbeidsoppgavene til riktig tidspunkt. Stress er skadelig både fysisk og mentalt.

Det er kun en informant som nevnte at det kan være mulig for ansatte kunne tenke seg å slutte på grunn av overbelastning. Ingen av dem nevnte at det kunne ha vært stress. Det er kun bare fra lederens side meningen av sine perspektiv eller fra dem synsvinkel. Men det skal være gjensidig på samme sak. Dermed så er resultatet fra lederne oppfatningens side. *Svakheten* her er at når en har medarbeidersamtale, spørre leder aldri sine ansatte om de har nok tid til hver arbeidsoppgave som skal fullføres. Eller i hvilke prosesser som bør å kunne bruke mer tid på. Hos noen organisasjoner tester de tid på hver prosess til arbeidsoppgavene. For å sikre på hvor lang tid tar det for hvert arbeid. Siden er det noen felles arbeidsoppgaver som bør være obs på når det gjelder sikkerhet. Den kan gå ut over for individuelle kunder og dårlig rykte for organisasjonen. Men de fleste leder innenfor hotell- og restaurantbransjen, og ønsker arbeidsoppgaver bli fullført så raskt som mulig. Det kan dermed føre til stress til ansatte som videre til utmattet og sykemeldt. Men de fleste leder innenfor hotell- og restaurantbransjen tenker at tid er penger. De skal spare mest mulig, mest effektivt og produktivt overfor konkurrentene sine, slik at de kan være den beste i markedet. Disse elementene kan føre til turnoverintensjon på grunn av at ansatte er utbrent og sliten. Det er enda verre for en organisasjon som ikke er en del av tariffavtalen, selv om det er samme firma. Jeg hadde også snakket med flere eldre ansatte som har blitt pensjonister og som har vært pensjonister. De mente i gamle dager ca. i 1990 tallet tok organisasjonen mer hensyn til.

9.0 Avslutning

Først konkluderes resultatene fra studien, deretter nevnes noen begrensninger med studien og avslutningsvis foreslås videre forskning.

9.1 Konklusjon

Forholdet mellom leder og ansatt har betydning for turnoverintensjonen, hvilket flere forskere allerede har bekreftet - både kvalitativt og kvantitativt. Mine resultater viser at bedrifter som har et godt lederskap, bra arbeidsmiljø og gode belønningssystemer har lavere turnoverintensjon. Det som også kom sterkt frem i intervjuene er at trivsel overgår lønnsbetingelser.

Om jeg kunne ha gjort oppgaven på nytt ville jeg tatt med en kvantitativ del i tillegg. En kvantitativ tilnærming gir presisjon på skala-resultatet. I tillegg er dette en bitteliten studie. Større studier gir sikre svar, og mindre studier gir mer usikre svar, som ikke kan overføres videre på populasjonsnivå. Til slutt, hvis jeg hadde hatt mulighet, hadde jeg valgt informanter utelukkende fra servicenæringen.

Jeg tok for meg spørsmål av LMX7, som først ble oversatt av Trude Furunes & Mykletun (2007) fra Graen og Uhl-Bien (1995) (Einarsen & Skogstad, 2016) og omarbeidet spørsmålene, slik at de passet for min studie. LMX7 er en del av LMX (Leader Member Exchange)-teorien. Svarene fra min analyse var positive og har sammenheng med de tidligere forskningsresultatene. Så LMX har en stor betydning for forholdet mellom leder og ansatt, som videre kan føre til turnoverintensjon. Mennesker er ikke maskin. Vi er bygget av kjøtt og blod og med følelser. Den psykiske delen er mer komplisert og sensitiv enn den fysiske delen hos oss mennesker.

9.2 Videre forskning

Tips på videre forskning er «*Hvilken betydning har LMX i forhold til turnoverintensjon for samfunnet?*» eller «*Hvordan kan LMX har sammenheng med konflikt på arbeidsplass?*».

9.3 Sluttord

Til slutt ønsker jeg å si noen ord om mitt bidrag til LMX-forskningen. Fordelen med denne oppgaven er for organisasjonen for hvordan de kan forbedre ved å skape relasjon mellom leder og ansatt slik å unngå gjennomtrekk intensjon.

Jeg anbefaler at organisasjonen bør skape et bra arbeidsmiljø for ansatte som tenker på et teamwork. De ansatte kan komme med sine meninger og kommentarer. Og i tillegg gi tilbake et positivt respons mellom leder og ansatt eller ansatt og ansatt fra alle ansatte. Forslag til forbedring av arbeidsmiljø i organisasjon. Mentor program som organisasjon som kan sette opp slik de ansatte mestre mer på arbeidsoppgaver, selvrealisering og karriereutvikling. Og hva kan bedriften hjelpe til å kunne fylle på ansattes drøm. Organisasjon bør ha lederutvikling kompetanse for å ha gode lederegenskaper kan påvirke turnoverintensjon. Leder bør arbeide tett med ansatte, spesielt når organisasjonen får nye ansatte eller ved flytting til en annen avdeling, slik de er sikre på hvilke rolle de har og ansatte forventninger av organisasjon. Og de kan mestre mer på nye arbeidsoppgaver, slik at det ikke kan føre til stress.

10.0 Litteraturliste

Brønn, P. S., & Arnulf, J. K. (Red.). (2019). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *The Academy of Management Review*, *11*(3), 618–634.

<https://doi.org/10.2307/258314>

Dockery, T. M., & Steiner, D. D. (1990). The Role of the Initial Interaction in Leader-Member Exchange. *Group & Organization Management*, *15*(4), 395–413.

<https://doi.org/10.1177/105960119001500405>

Duchon, D., Green, S. G., & Taber, T. D. (1986). Vertical dyad linkage: A longitudinal assessment of antecedents, measures, and consequences. *Journal of applied psychology*, 71(1), 56–60. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.1.56>

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759.

<https://doi.org/10.1177/0149206311415280>

Einarsen, S., & Skogstad, A. (2016). *Den dyktige medarbeider: Behov og forventninger* (2. utg.). Fagbokforl.

Eisenberger, R., Aselage, J., Sucharski, I. L., & Jones, J. R. (2004). *Perceived organizational support, the employment relationship: Examining psychological and contextual perspectives*. Oxford University Press New York.

Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic Review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct Issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827–844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>

Graen, G. B., Liden, R. C., & Hoel, W. (1982). Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868–872. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.67.6.868>

Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader—member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109–131. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)

Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (2015). *Psykologi i organisasjon og ledelse* (5. utg.). Fagbokforlaget. <https://bibsys-almaprimo-hosted-exlibrisgroup-com.ezproxy.uis.no/primo->

explore/fulldisplay/BIBSYS_ILS71511754790002201/UBIS

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal akademisk.

Lee, & Jaesub. (1997). Leader-Member Exchange, the «Pelz Effect,» and Cooperative Communication between Group Members. *Management Communication Quarterly*, 11(2), 266–287. <https://doi.org/10.1177/0893318997112004>

Leiden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43–72. <https://doi.org/10.1177/014920639802400105>

Liden, R. C., Wayne, S. J., & Stilwell, D. (1993). A longitudinal study on the early development of leader-member exchanges. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 662–674.

Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover, causes, consequences, and control*. Addison-Wesley.

Saxberg, B. O. (1982). Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover (Book). *Personnel Psychology*, 35(4), 881–884.

Scandura, T. A., Graen, G. B., & Novak, M. A. (1986). When Managers Decide Not to Decide Autocratically: An Investigation of Leader-Member Exchange and Decision Influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4), 579–584. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.4.579>

Settoon, R. P., & Bennett, N. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. I *Journal of applied psychology* (Bd. 81, s. 219–227). American Psychological Association.

Skogstad, A., & Einarsen, S. (2021). *Det gode arbeidsmiljø: Krav og utfordringer* (3. utg.). Fagbokforlaget.

Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-Analytic Findings. *Personnel*

Psychology, 46(2), 259–293.

Wayne, S. J., & Ferris, G. R. (1990). Influence Tactics, Affect, and Exchange Quality in Supervisor-Subordinate Interactions: A Laboratory Experiment and Field Study. *Journal of Applied Psychology*, 75(5), 487–499. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.5.487>

Wayne, S. J., & Green, S. A. (1993). The effects of leader-member exchange on employee citizenship and impression management behavior. *Human Relations*, 46(12), 1431.

Vedlegg

Spørsmål

Spørsmål for intervju til lederne i både offentlig sektor og Hotell- og restaurant og Service bransjen.

- 1.Hvordan vil du beskrive din lederstil og hvordan tror du den påvirker dine ansatte?
2. Hvordan utvikler du et positivt forhold til dine ansatte?
3. Hvilke grep tar du for å sikre at dine ansatte er fornøyde med jobben sin?
4. Hvordan adresserer du problemer eller bekymringer som dine ansatte bringer til deg?
- 5.Hvordan håndterer du turnover i teamet ditt?
- 6.Hva tror du hovedårsakene til høy turnover i din organisasjon?
- 7.Hvordan planlegger du å forbedre leder-medlemsutvikling, arbeidstilfredshet og omsetning intensjon i organisasjonen din i fremtiden?

Svar

Svarer fra lederne til spørsmål som knytter til LMX 7 oversatt på norsk.

T.F

1. Beskrive som inkluderende, jobbe med for å utvikle forhold. Prøver å være interessert i deres arbeid. Det er viktig å være inkludere og være til stede. Prøver å ha god dialog(kommunikasjon). Det er utfordring å inkludere ansetter som holder for seg selv(introvert) som ikke delta aktiviteter.
2. Teambuilderne, felles aktiviteter bygge opp relasjon samarbeid.
3. Trivsel på jobb hos de ansatte. Når utfordringer oppstår og ikke stå alene, men å være til stede fysisk og er lett til å være tilgjengelig. Være til stede at trasen for å ta kontakt, prøver å iverksette.
4. Bekymringer. Å ta situasjonen på alvor.
5. Det er lavt gjennomtrekk siden det er staten jobb.
6. Det er ikke noe svaret siden det er ikke gjennomtrekk på arbeidsplassen.
7. Å går det i samme og være ære tiltede og være interessert. Prøver å framme de skal mestre jobben. Og prestere som team eller gruppe. Utveksling erfaring annen hvert år. Arbeidsgiver og merarbeids undersøkelsen. Litt lenge for hver gang. Indikator på arbeidsmiljø. En liten gruppe, men må ha ide om hva slag arbeidsmiljø man ha eller kjenner til. Intensjon: De ansatte for bruk og videre utvikler sine kunnskaper.

T.Å

1. Hvordan vil du beskrive din lederstil og hvordan tror du den påvirker dine ansatte?

Min lederstil er som en spillende trener, tror den hjelper til å få god kontakt med de ansatte.

2. Hvordan utvikler du et positivt forhold til dine ansatte?

Ved å lytte på dem, ta vare på dem som om de er dine venner. Prøver å spøke, ha det litt artig, være godt humør og smile til dem.

3. Hvilke grep tar du for å sikre at dine ansatte er fornøyde med jobben sin?

Hjelp dem i hverdagen, få dem til å skjønne at alle kan gjøre samme jobb.

4. Hvordan adresserer du problemer eller bekymringer som dine ansatte bringer til deg?

Hører på hva de har å si og prøver å hjelpe dem på vei. Gjerne også på nett med ting som skal utføres.

5. Hvordan håndterer du turnover i teamet ditt?

Nye må jo bare læres opp og det blir en del turnover i vår bransje.

6. Hva tror du er hovedårsakene til høy turnover i din organisasjon? Hvordan fremmer du arbeidsglede blant dine ansatte?

Vi bruker mye studenter og unge mennesker, de flytter på seg. Prøver å spøke, ha det litt artig, være i godt humør og smile til dem.

7. Hvordan måler du suksessen til ditt lederskap når det gjelder medarbeidertilfredshet og oppbevaring? Hvordan planlegger du å forbedre leder-medlemsutveksling, arbeidstilfredshet og omsetningsintensjon i organisasjonen din i fremtiden?

Dette må komme gjennom tilbakemeldinger fra medarbeidersamtale og medarbeiderundersøkelse som vi har hvert år. Jeg er bare medarbeider vanskelig å uttrykke meg å forbedre leder-medieutvikling (LMX).

Tilpass.

G

1. Inkluderende og engasjert leder. Er opptatt at alle skal ha mulighet og tillit. Det påvirker ansatte i stor grad når leder bryr seg om ikke bare resultat, men også utvikling og trivsel hos den enkelte.

2. Å være til stede på arbeidsdagen. Støtte de i både arbeid og private utfordringer.

3. En god leder skal lytte og agere når det dukker opp problemer. Vær tidlig ute med å løse ting, viser at man bryr seg. Men også gi ansatte de rette verktøyene for å lykkes, erkjenne at alle har forskjellige behov.
4. Man kan spøke og le på jobb som kan skape trivsel for ansatte. Men bekymringsmeldinger må tas seriøst og en god leder må lytte godt.
- 5-6. Det er ikke stor gjennomtrekk på arbeidsplassen min. Det er godt miljø, men hvis det er tilfelle så må man se på hva som kan være årsak. Er det forhold i arbeidsplassen som skaper mistriivsel eventuelt lage noe tiltak. Det er også viktig å ha oppfølging og relasjons samtaler med de ansatte for å identifisere eventuelle problemer som dukker opp.
7. Gi kontinuerlig gode tilbakemeldinger, og inkludere alle i. Vi har årlig to møter bland ledere hvor ansatte og tilfredshet alltid er tema. Det er også leder undersøkelse hos de ansatte hvor de kommer med tilbakemelding. Jobber tett med mellomledere angå trivsel og holder Relasjons og resultat samtale en gang i året med hver enkelte.

E

1. Min lederstil er å oppmuntre medarbeidere til å trives på jobb med interessante og meningsfylte arbeidsoppgaver. Jeg mener dette påvirker de ansatte på en positiv måte som indikeres av svært lite fravær og et godt arbeidsmiljø.
2. En positiv relasjon til ansatte oppnås med respekt og vennlighet ovenfor medarbeidere. De inviteres til å ta del i og komme med innspill og forslag for hvordan en problemstilling best mulig kan løses.
3. For at ansatte skal trives på jobb, møtes de som sagt med vennlighet og respekt og de inviteres til å delta i problemløsning.

4. Bekymringsmeldinger tas på største alvor. De vil bli fulgt opp og forsøkt løst på best mulig måte for alle parter.

5. Gjennomtrekk av ansatte har vi heldigvis ikke hatt, men hvis det skulle oppstå vil vi forsøke å kartlegge eventuelle grunner for hvorfor dette har oppstått. Dernest utarbeide plan for hvordan gjennomtrekk av ansatte kan reduseres og eventuelt forsvinne helt. Det er helt klar at gjennomtrekk av ansatte kan linkes til mistriivsel og det er ingen tjent med. Det må man forsøke å gjøre noe med.

6. Som nevnt ovenfor er det helt klar at gjennomtrekk av ansatte kan linkes til mistriivsel. Det kan være forskjellige grunner til gjennomtrekk av ansatte, som mistriivsel med arbeidsoppgaver, uoverensstemmelser mellom ansatte eller med en overordnet eller misnøye med lønn.

N

1. Å Være opptatt av den mellommenneskelige relasjonen; I en stor grad ettersom de ansatte skjønner at leder gjøre det beste for dem.

2. Ved å ha en god samtale, lytte, veksle ideen, la ansatte styrer, bruke <hjelp til selvhjelp> prinsippet.

3. Å ha en åpen kommunikasjon. Og ha medarbeidsamtalen.

4. Tar det som utfordringen, undersøkelse saken nærmere siden det er alltid to sider i sammen sak.

5. Det er å finne årsaken ved gjennomføre en samarbeidssamtale. Og be om innspillende fra de ansatte ideer for hva endring de selv ønsker. Slik å skape et bedre godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen.

6. Det kan være mistriivsel på arbeidshverdag, arbeidsbelastning og konflikt på arbeidsplass.

7. Jobbtilfredshet for ansatte fremmes gjennom å behandle de med respekt og vennlighet for å kunne utvikle et godt arbeidsmiljø. Arbeidsoppgaver må være meningsfylte og lønn må være konkurransedyktig.

8. Per nå har vi ingen planer om erfaringsutveksling mellom ledere eller erfaringsutveksling mellom ansatte angående jobbtilfredshet. Dette skyldes at vi så langt har hatt svært lite fravær, ingen bekymringsmeldinger eller gjennomtrekk av ansatte. Vi opplever arbeidsmiljøet som godt. Hvis situasjonen skulle forandre seg er vi klare for å fremme tiltak som igjen kan resultere i et godt arbeidsmiljø og trivsel på jobb.

I

1. Min leder stil er som Coach. Jeg guide leder ansatte, men samtidig å være med på gulvet og jobbe sammen med ansatte for å nå målet. Så handling og informere samtidig. (transactional og Information). Det kommer annet på situasjonen og tiden som har rådighet. Det er viktig å kunne forstå ansatte personlighet, egenskaper og ferdigheter slik man kunne put the right man, to the right place/job.

2. Å være til stede, tålmodig, saklig, oppmuntre og støtte til både i jobb og privat sammenheng. Relasjon slik å kunne skape arbeids trivsel. Har godt arbeidsmiljø, alle ansatte føler seg å ha glede til å komme seg på jobb.

3. En god leder kunne vite når med hvem skal ha push og pull handling. Gi ros, oppmuntre, tilbakemelding, gjøre at ansattes følelser seg inkludert. Ha bra utveksling kommunikasjon tvers over med forskjellige mangfold mennesker.

4. Merarbeids samtale tar opp samtale en og en eller hvis det er konflikt så løse man i individuell eller gruppe. Hvis problemet ikke løses så gå videre til neste steg.

5. Det er ikke høyt.

6. Studenter er gruppemål, ansatte slutter på grunn av de finner seg en ny jobb med høyere betalt og vilkår. Ansatte som flytter. Helseutfordringer hos hver enkelte.

7. Teambuilderne, felles aktiviteter via jobb for eksempel aktiv bedrift. Avdelings leder stilling følger etter omsetnings strategi.

S

1. Har en relasjonell lederstil tror jeg. Er opptatt av at de ansatte blir sett, hørt og anerkjent. Prøver å være tydelig i kommunikasjonen i forhold til hvor vi skal (mål) og hvordan vi skal komme dit (middel) Viktig å ha alle med i prosessen, og at vi fatter demokratiske beslutninger så langt det lar seg gjøre. I enkelte saker må jeg bestemme, og så er det selvsagt jeg som tar alle de endelige beslutninger i alle saker.

2. Se hvert enkelt sine behov. Tilby veiledning der det er ønskelig. Har en «åpen dør» politikk i forhold til å komme med det de måtte ønske. Gi den enkelte mulighet til å utvikle seg f.eks. kurs, videreutdanning, flere oppgaver, mer ansvar osv.

3. Oppfordre til samhold. Gjøre kjekke ting sammen både på jobb og sosialt etter jobb. Vi har en uskrevet regel om at det ikke skal være «baksnakking» om andre kolleger. Viktig at alle føler de er med på å ta beslutninger og bestemme. Min jobb å sørge for at **alle** får si og mene noe. Som tidligere nevnt; medbestemmelse, følelsen av autonomi i arbeidet, bli verdsatt og anerkjent for sitt arbeid, utviklingsmuligheter og mulighet for personlig vekst

4. Det er lav terskel for å prate om vanskelige ting både på jobb og privat. Også er det viktig å ta tak i ting på et tidlig tidspunkt. Vi setter oss sammen raskt dersom det oppstår uenighet. Viktig at vi har en åpen dialog og at det er kultur for å kunne korrigere eller minne hverandre på avtaler og rutiner.

5. Vi har lite gjennomtrekk hos oss. Kjernen av ansatte på 7 personer har jobbet sammen mellom 10 og 17 år. Vi har også 2-3 andre personer knyttet til virksomheten til enhver tid. Disse er enten studenter eller på korttids avtaler (i forhold til enkelt prosjekter/annet) Dette er hva jeg vil kalle «styrt gjennomtrekk» og er en villet politikk. Litt for at vi skal få inn litt «nytt blod» med nye ideer og tanker (som kan se oss utenfra) og for at vi av og til trenger en

spesifikk kompetanse for kortere eller lengre perioder. Dette er også en god ting for de som er studenter ol. og som ikke er på utkikk etter fast jobb over lang tid.

6. De få som har sluttet hos oss de siste 17 årene har gjort det av helsemessige årsaker, eller fordi de har hatt ønske om å jobbe nærmere bosted.

7. Ledere for andre virksomheter i kommunen med samme oppdrag har felles møter både bydelsvis og for hele kommunen flere ganger i året. Her kan vi utveksle erfaringer og god praksis. Ellers er det viktig at hver og en følger med på forskning og nye ideer og teorier for sitt fagfelt. Ta kurs, reis på seminar, ta videre utdanning om nødvendig.

K

1. Jeg har valgt å ha en lederstil som er tålmodig og forståelsesfull. Jeg må være tydelig når det er behov for det. Dette påvirker mine ansatte til å være mer trofast og lojal til arbeidet. Om de ansatte trives på jobb, så vil de gjøre en god jobb. Om de ikke trives så vil de ikke gjøre det så bra.

2. Å være forståelsesfull og prøve å sette meg inn i dems situasjon. Alle er forskjellige og noen an bruke lengre tid på å bli opplært eller ikke helt forstått hvorfor man gjør det på en vis måte. Det er min jobb for å sørge for at de ansatte har det bra og kan videre utvikle seg selv til å nå sine drømmer.

3. La dem gjøre feil, la dem ta ansvar og vise at jeg alltid er der for dem.

4. Med stor forståelse, det er viktig å ta beskyringer på alvor og respektere dem som kommer med dem. Det kan ha tatt mye mot for å ta det steget med å si i fra for noe som er viktig å fremme.

5. Har ikke opplevd gjennomtrekk, men om jeg skulle ha gjort det. Så må jeg se på hva det er som gjør det. Det kan fort være et naturlig gjennomtrekk som at folk ønsker å flytte til en annen by eller søke på nye utfordringer. Men om gjennomtrukket er negativt og du mister ansatt uten grunn, så må man se først på seg selv som leder og se om det er der feilen ligger.

6. –

7. Å konsentrere meg om hver enkelt ansatt. Alle har forskjellige behov og ønsker på hvordan de ønsker å videreutvikle seg.

8. Konferanse lederne i Nordic Choich Hotel har en summit der mye blir diskutert. Vi har jevnlig kontakt for å få hjelp til forskjellige ting.

	Lederstil og påvirke	Utvikle positivt forhold	Tilfreds	Adressere problem	Håndtere Turnover	Grunn til Turnover	Forbedrer LMX, Jobbtilfreds
1.T. F	Coach og veilederen, Inkluderende, Utvikle forhold, Å være til stede.	Teambuilder, felles aktiviteter	Trivsel på arbeidsplass, Være til stede og eksistere, Guide støtte og vise til problemløsning .	Ta situasjonen på alvor	Lavt	-	Går i samme og være ære tilde og være interessert. Prøver å framme de skal mestre jobben. Teamwork, utveksling erfaring, Medarbeidssamtale.Litt lenge for hver gang, indikator på arbeidsmiljø, tilbakemelding ide på hva slag arbeidsmiljø en har eller kjenner til. Intensjon for de ansatte for bruk og videre utvikler sine kunnskaper,
2.T. Å	Spillende trener	Å Være god lytte, tar være på	Trivsel på arbeidsplass,	Ta situasjonen på alvor. Lytte og	Opplæring for nye	Studenter og unge	Tilbakemeldinger fra medarbeidersamtale og

		dem som venner, spøke og ha det artig, godt humør og være blid, tålmodig og omsorgsfull, forstår full, aktiviteter lek til kunnskap f eks kommunikasjon	Fysisk til stede, prøver å iverksette, tilgjengelig, hjelper og løse problemer middelbart, Hjelper dem i hverdagen, få dem til å skjønne at alle kan gjøre samme jobb.	være i dem sko. Viser framgangsmåte på problemløsning.	ansatte. Det er en del turnover i Serverings bransjen.	mennesker. Flytter på seg.	medarbeidundersøkelse . Tilpass å svare på LMX utvikling, er kun bare medarbeider.
3.G	Inkluderende og engasjert. Opptatt at alle skal ha mulighet Tillitt, utvikling og	Å være til stede, støtte og i arbeid og privat utfordringer.	God lytte og agere når problemer oppstår. Vær tidlig ute å løse ting, viser omsorg at man bryr seg. Gi de	Skape jobb trivsel ved å spøke og le, God lytte og bekymringsmeldinger må tass på alvor.	Lavt, godt arbeidsmiljø, men hvis det er tilfelle så må se på årsak om det er forhold til arbeidsplass	-	Gi kontinuerlige gode tilbakemeldinger, og inkludere alle i. To ledere årlige møter tilfredshet til ansatt er tema. Leder undersøkelse fra ansatt tilbakemelding, Jobber

	trivsel for den enkelte.		rette verktøyene for å lykkes, erkjenne at alle har forskjellige behov.		n, lage noe tiltak, viktig å oppfølge og relasjonssamtaler med de ansatte for å identifisere problemer som dukker opp.		tett med mellomledere angå trivsel og holder relasjons og resultat samtale en gang i året med hver enkelte.
4. E	Oppmuntere, Skaper et godt arbeidsmiljø og meningsfylle arbeidsoppgaver.	Positiv relasjon til ansatt med respekt og vennlighet. Inkludere på med innspill og forslag for problemløsning kan løse.	Vennlighet og respekt og inviteres til å delta i problemløsning . Lønn konkuransedyktig .	Bekymringsmeldinger tas på alvor. Følger opp å forsøke og å løse på best mulig måte for alle partnere.	Lavt. Men hvis det oppstår kartlegge eventuelle grunner som har oppstått. Utarbeider plan redusere gjennomtrekk eller	Gjennomtrekk kan linkes til mistriivsel og forskjellige grunner som gjør mistriivsel med arbeidsoppgaver,	Lavt fravær idag, ingen planer for efaringsutveksling anngående jobbtifredshet ennå. Så per idag har vi ingen bekymringsmeldinger eller gjennomtrekk av ansatte. Godt arbeiedsmiljø. Men klar for å lage tiltaks plan

					eventuelle forsvinne. Mistrivsel kan være grunn for gjennomtrekk , forsøke å gjøre noe ned.	uoverensstemmelser mellom ansatt eller med en overordnet eller misnøye med lønn.	som kan resultere et godt arbeidsmiljø og trivsel på jobb.
5.N	Opptatt av den mellommenne skelige relasjonen; ansatt skjønner at leder gjøre det beste for dem.	God lytte, samtal, gjensidig veksle på ideer. Selvhjelp Anatomi prinsippet.	Åpen kommunikasjon og ha medarbeidsamt alen.	Tar det som utfordringen, undersøker saken nærmere.	Finne årsaken ved samarbeidssamtale, be om innspillende ideer for endring for bedre arbeidsmiljø.	Mistrivsel på arbeidshverdag, arbeidsbelastning og konflikt på arbeidsplass.	Jobbtilfredshet; respekt og vennlighet, meningsfull arbeidsoppgave og konkurransedyktig lønn. Ingen planer om erfaringsutveksling mellom ledere og ansatt angående jobbtilfredshet. Lite fravær, ingen

							bekymringsmeldinger eller gjennomtrekk. Opplever arbeidsmiljø godt. Men hvis det er negativt, fremme tiltak som kan resultere godt arbeidsmiljø og trivsel.
6.I	Coach, guiding, Jobber på gulvet sammen med de ansatte. Informer og utføre samtidig. Put the right man in the right place. Ser kunnskap og	Eksistere, god lytte og tålmodig, Støtter både i jobb og privat sammenheng. Relasjon skaper trivsel, skaper godt arbeidsmiljø slik ansatte gleder seg til å komme på jobb hverdag.	Kunne vite når en leder skal ta push og pull handling. Gi ros, oppmuntre, tilbakemelding, gjøre ansatt inkludert og tilhørighet. Har bra utveksling kommunikasjon . Lærer mangfold	Medarbeidsamtale. Konflikt bør løses middelbart enten individuell eller i gruppe. Hvis ikke det løses bør gå til neste steg.	lavt	Studie, flytting, Ny jobb med høyere lønn og vilkår. Helseutfordring.	Teambuilder, felles aktiviteter via jobb som aktiv bedrift. Følger på omsetnings strategi.

	ferdighet hos hver enkelte.		kultur og Big five.				
7.S	<p>Relasjonell lederstil. Er opptatt av at ansatte blir sett og hørt og anerkjent. Tydelig kommunikasjonen for planen og hvordan. Alle er inkludert, demokratiske beslutningen så langt det lar seg gjøre.</p>	<p>Ser hvert enkelte behov. Tilby veiledning, åpen dør politikk, personlighet utvikling.</p>	<p>Oppfordre til samhold. Sosialt på jobb og etter jobb. Ikke baksnacking, alle er med på beslutninger og bestemmelser. Medbestemmelser, anatomi, personlighets utvikling og ros tilbakemelding.</p>	<p>Lav terskel. Tar tak ting på tidlig tidspunkt, løser sammen uenighet, åpen dialog, kunne korrigere eller minne hverandre på avtaler og rutiner.</p>	<p>Lite gjennomtrekk . Styrt gjennomtrekk , nye unge medarbeider med ne ideer og tanker.</p>	<p>Helsemessige årsaker, ønsker å jobbe nærmere bosted.</p>	<p>Ledere for andre virksomheter i kommune og samme oppdrag har felles møter både bydels vis og hele kommune flere ganger i året. Utveksle erfaringer og praksis. Følger med på forskning og nye ideer og teorier for sitt fagfelt. Kursing, seminar og videre utdanning om nødvendig,</p>

<p>8.K</p>	<p>Forståelsesfull og tålmodig lederstil. For å skape trofast, tillitt og lojal. Trivsels er viktig for å kunne gjøre en god jobb.</p>	<p>Forståelsesfull, å være i andre sko, alle har ulike oppfatning, bruker lengere tid på opplæring, Søker for at ansatte skal ha det bra og selvutvikling for å kunne nå sine drømmer.</p>	<p>La dem gjøre feil, Gi dem ansvar og vise at jeg er alltid der for dem.</p>	<p>Forståelsesfull, ta bessemeringa på alvor og respektfull for de som komme med det. Kan ha tatt mye mot for å ta det steget med å si i fra for noe som er viktig å fremme.</p>	<p>Lav. Men hvis det er så må finne ut hva som er grunner.</p>	<p>Ansatt flytter eller søke på nye utfordringer. Hvis gjennomtrekk er negativt, så må leder finner årsaker til hvor den kan oppstå feilen.</p>	<p>Konsentrere om hver enkelte ansatt siden behov og ønsker er forskjellige. Ser hvordan de ønsker å utvikle seg. NCH har ledere konferanse som har en summit der mye blir diskutert. Lederne få jevnlig kontakt for å få hjelp til forskjellige ting.</p>
-------------------	--	--	---	--	--	---	--

Resultater	1	2	3	4	5	6	7
Coach, Spillerne, Oppmuntre, Relasjon, Engasjert, Forståfull, Tålmodig, Tillitt, Rettferdig og demokratisk. Transactional og Transformasjo nal.	Relasjon vennskap, Spillerne, latter og smiler, god lytte, Teambuilder, felleskap aktiviteter, åpent, blid, forstås full, omsorgsfull, støtter, hjelpe, oppmuntre, ros, tilbakemelding, tilbakemelding, respekt, vennlighet, inkludert, tilhørighet,	Fysisk tilstede, eksistere, fleksibel, tilgjengelig, problemløser orientert middelbart, støtte og hjelpe til, støtte til, hverdags hjelp, veileder, viser, oppmuntre, tilbakemelding, gjensidig respekt med åpen kommunikasjon , vennlig, respekt, ros,	Lytte og tar situasjonen på alvor og løse middelbart. Viser framgangsmåte på problemløsning, tar bekymringsmeldi nger på alvor, følger opp og løse på det beste mulig måte for alle partene. Tar det som utfordringer og undersøke før planlegger og iverksette tiltak	Lavt gjennomtrekk er opp til hver enkelte mener. Men det oppstår så må ta ny opplæring for ne ansatte. Innenfor service bransje er det høy gjennomtrekk . Iverksette tiltak for å hindre gjennomtrekk	Mistrivsel på arbeidsplass, ansatte flytter, videre studie, høyere belønningssy stem, overbelaste arbeidsoppga ver, konflikt på arbeidsplass, helseutfordri nger.	Medarbeidsamtale, går i samme, være interessert, få ansatte til å mestre arbeidsoppgaver. Tilbakemeldinger og inkludere alle i organisasjon, medbestemmelse av hva slag arbeidsmiljø ansatte ønsker. Videre for kunnskap og selvutvikling. Jobber tett sammen med mellom lederne for å observere og forbedre relasjoner til alle. Felles og sosial aktiviteter. Meningsfull	

	<p>anatomisk, eksistere, fleksibel, være tilgjengelig, veiledning for personlig utvikling, skaper trygghet og trivsel på arbeidsplass, selvutvikling, prestisje i karrier,</p>	<p>gjøre ansatt inkludert og tilhørighet, utveksling samtale, kultur, mangfold og personlighet forståelses, oppfordre og oppmuntre, medbestemmelse, anatomisk, personlighetsverdier og utvikling, selvbestemmelse, ukontrollert,</p>	<p>for bedre løsning. Konflikt løses middelbart, lav terskel, tar ting tidlig, løses sammen uenighet, har en åpen dialog, kunne korrigere eller minne hverandre på avtaler og rutiner. Har en forståelsesfull og respektfull for de som kommer med bekymringer.</p>	<p>, finner årsaker, identifisere, planlegge og gjennomføre slik for å hindre gjennomtrekk .</p>	<p>arbeidsoppgaver og konkurransedyktig lønn. Finner ut negativt påvirkning for dårlig arbeidsmiljø og rette opp. Utveksle erfaringer og praksis. Kursing, seminar og videre utdanning. Konsentere for hver enkelte ansatts behov og ønsker, og oppfylle personlig utvikling.</p>
--	--	--	---	--	---

Figur forklaring og oppsummering av resultat.

Kolumne 1 tilsvarer spørsmål 1 om lederskap.

Kolumne 2 tilsvarer spørsmål 2 om relasjon mellom leder og ansatt.

Kolumne 3 tilsvarer spørsmål 3 om jobbtrivsel og jobbtilfreds.

Kolumne 4 tilsvarer spørsmål 4 om problemløsning.

Kolumne 5 tilsvarer spørsmål 5 om hvordan en leder håndtere turnover på arbeidsplassen.

Kolumne 6 tilsvarer spørsmål 6 om kan det være grunnen for at det er turnover og hvordan kan en leder håndtere problemet.

Kolumne 7 tilsvarer spørsmål 7 om hvordan ledere kan forbedre LMX utvikling for omsetning intensjon for organisasjon i fremtidsplan.