

# LEIARSPENN OG ORGANISERING, SAMANHENGAR MED SJUKEFRÅVÆR OG TURNOVER (KS FoU-prosjekt nr. 194004)

Holte, Holmås, Monstad og Øygarden

23. JUNI 2020

- Tverrfagleg team
  - Kari Anne Holte (prosjektleder): Arbeidsorganisering, arbeidsrelatert helse og frávær, kvalitative metodar
  - Tor Helge Holmås : Kvantitative analysar, registerdata, arbeidsmarknadsøkonomi, helse- og trygdeøkonomi
  - Karin Monstad: Kvantitative analysar, registerdata, arbeidsmarknadsøkonomi, helse- og trygdeøkonomi
  - Olaug Øygarden: Endringsleiing, arbeidsorganisering, helsesektoren, kvalitative metodar

Vi har:

- Kartlagt leiarspenn i kommunar og fylkeskommunar
  - Undersøkt korleis leiarspenn varierer etter kommunale og fylkeskommunale tenesteområde
  - Undersøkt om det er statistisk samanheng mellom leiarspenn, organisatorisk struktur, sjukefråvær og turnover
- Utforska korleis leiarar erfarer eige handlingsrom i utøving av leiarrolla, gitt talet på tilsette dei har personalansvar for, i tenesteområda barnehage og helse og omsorg

# Forskning på feltet



## INTERNASJONALT

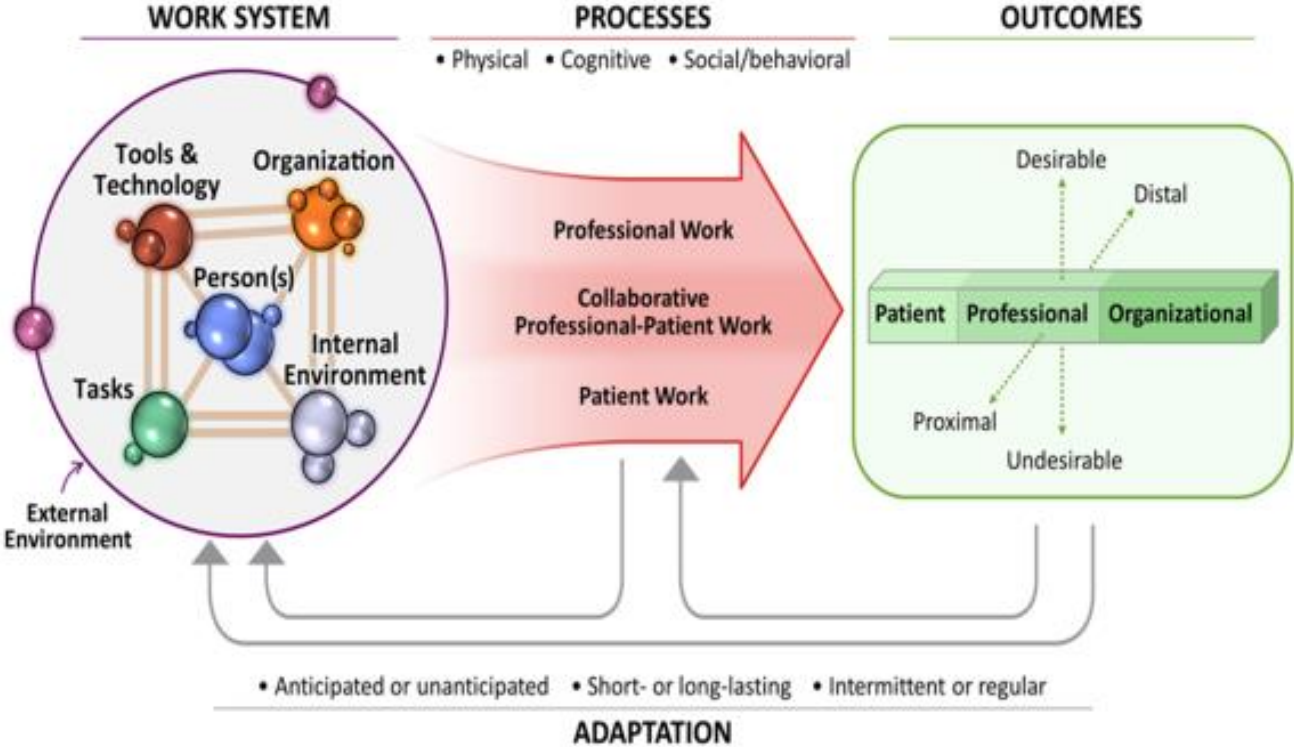
- Leiarspenn heng saman med strukturelle forhold (eks: organisasjonsmål, variasjon i funksjonar, turnover, arbeidsmiljø, geografisk spenn, organisasjonens storleik)
- Leiarspenn verkar inn på relasjonar til tilsette (samhandling, gruppeprosessar, rettleiing, støtte, prestasjon og tilfredsheit)

## NORDISK FORSKNING –DET OFFENTLEGE

- Leiarspenn varierer etter tenesteområde og innom tenesteområder
- Leiarspenn samvarierer med forhold som arbeidsbelastning, krav, dilemma
- Fordelar og ulemper
  - Nærheit til tilsette versus mangfald og spelerom/autonomi
  - Store leiarspenn gjer det vanskeleg å utøva ynskt leiarstil

# Teoretisk tilnærming – sosioteknisk systemteori

## SEIPS V2



Leiarspenn= talet på tilsette per leiar

- Heiltid/deltid
  - Turnus
  - Fast/mellombels
  - Samansetning tilsette m.o.t. profesjon /fag
- Trekk ved kommunen:  
endringar, sentralitet, storleik, demografisk samansetning



Teknologi



Organisasjon



Individ / leiar



Oppgave-utforming



Fysiske omgjevnader

# Handlingsrom

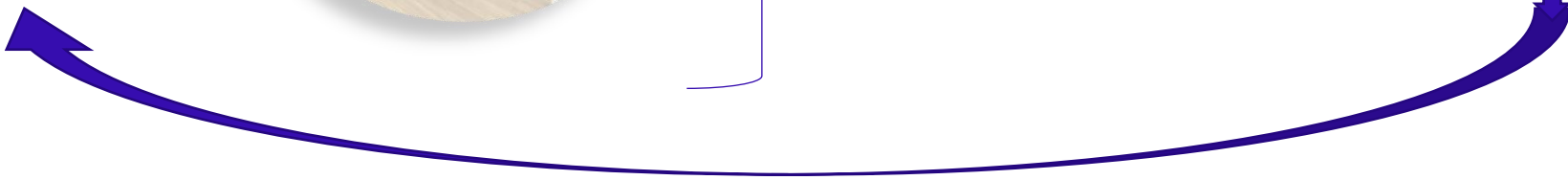
- Leiarskapsprosessar:
- Oppgaveorientert
  - Relasjonsorientert
  - Endringsorientert

Registerdata

Sjukefråvær

Turnover

Case-studie i barnehage og i helse og omsorg  
Intervjudata



# Metode



- Mixed methods design
  - Bruk av ulike metodar og data
- Arbeidspakke 1
  - PAI-registeret
  - Beskriva variasjon mellom einingar og tenesteområde
  - Samanheng mellom leiarspenn, organisering, sjukefråvær og turnover
- Arbeidspakke 2
  - Case-studie i tre kommunar
  - Kvalitative intervju
  - Beskriva erfaringar



Resultat



# Kvantitative funn



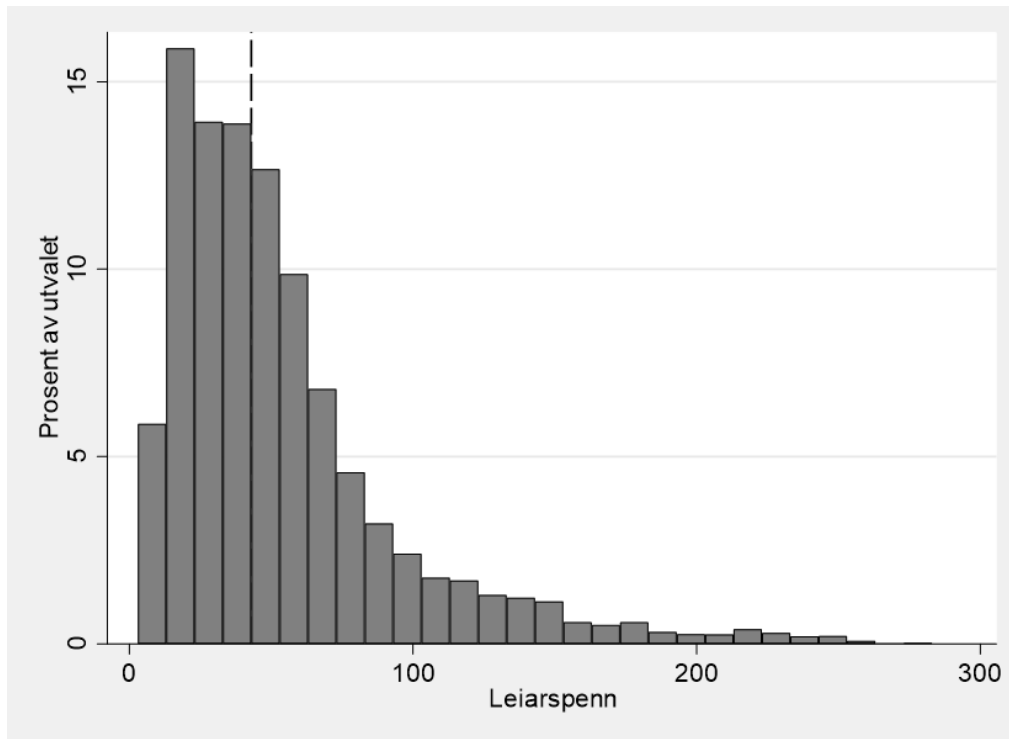
# Data og informantar (1) – PAI-registeret



- Data frå 2012–2018
- Bedriftsnummer: observert i minst 5 samanhengande år (for å studera turnover)
- Minimum 5 stillingar i kvart bedriftsnummer/år → nær 3,2 millionar stillingar
- Avgrensa til dei største sektorane, som finst i dei fleste kommunane, og der leiar og mellomleiarar let seg identifisera (teknisk sektor difor ikkje med)

	Primærkommunar							Fylkeskommunar	
	I alt	Grunnskule	Barnehage	Sjukeheim	Heime-tenester	Bustad HVPU	SFO	Vidaregåande skular	Tannhelse-teneste
Talet på leiarar/ mellom-leiarar	14 609	7 967	2 837	1 764	1 159	691	388	2 149	170
Talet på andre tilsette	253 151	115 553	48 685	45 758	31 759	19 117	5 182	36 320	2 476
Talet på verksemder	5 187	2 012	1 696	377	435	409	258	265	111
Talet på kommunar	397	362	301	196	200	122	78	18	17

# Leiarspenn i primærkommunar



- Median = 43, (den prikka streken) som tyder at 50 % av leiarane har ansvar for færre enn 43 tilsette og 50 % har ansvar for fleire enn 43 tilsette
- Den største andelen (den høgaste søyla) er på litt over 15 % og er leiarar som har ansvar for mellom 10 og 20 tilsette
- Stor variasjon

# Leiarspenn i primærkommunar – etter fylke



Fylke	Median leiarspenn	Minste leiarspenn	Største leiarspenn
Østfold	46	4	231
Akershus	45	4	249
Oslo	61	3	184
Hedmark	39	3	267
Oppland	37	4	151
Buskerud	36	4	165
Vestfold	47	3	248
Telemark	34	4	168
Aust-Agder	45	3	127
Vest-Agder	44	4	242
Rogaland	45	4	244
Hordaland	45	4	315
Sogn og Fjordane	33	4	127
Møre og Romsdal	38	3	213
Sør-Trøndelag	45	4	210
Nord-Trøndelag	41	4	103
Nordland	40	3	152
Troms	37	4	255
Finnmark	34	3	85

# Leiarspenn i primærkommunar – etter tenestesektor



Tenestesektor	Median leiarspenn	Minste leiarspenn	Største leiarspenn
Grunnskule	46	3	184
Barnehage	19	3	173
Sjukeheimar	93	4	274
Heimetenester	59	4	315
Bustader psykisk utviklingshemma	30	4	211
SFO	12	3	47

# Leiarspenn etter fylke og tenestesektor



	Vidaregåande skular			Tannhelseteneste		
	Median leiarspenn	Minste leiarspenn	Største leiarspenn	Median leiarspenn	Minste leiarspenn	Største leiarspenn
Østfold	171	31	264	21	4	35
Akershus	118	23	229	15	6	20
Oslo	106	10	228	10	6	20
Hedmark	125	6	216	17	10	20
Oppland	93	58	198	13	5	18
Buskerud	144	38	269	14	4	33
Vestfold	179	13	368	13	4	57
Telemark	132	28	170	16	6	46
Aust-Agder	135	8	143	14	4	29
Vest-Agder	153	14	267	15	4	24
Rogaland	137	18	296	24	6	152
Hordaland	18	4	26	14	5	67
Sogn og Fjordane	74	17	172			
Møre og Romsdal	109	7	240	9	4	22
Trøndelag	131	28	244	9	5	11
Nordland	163	36	332	19	4	43
Troms	93	46	177	36	9	78
Finnmark	113	33	151	20	13	34

# Korleis samvarierer utfalla sjukefråvær og turnover med *leiarspenn* og *organisering*?



	(1) Fråværsdagar	(2) Sluttar i verksemda	(3) Sluttar i kommunal sektor
<b>Eigenskapar ved arbeidsstaden</b>			
Leiarspenn	0.0159*** (2.92)	0.0004*** (3.42)	0.0002*** (4.09)
Talet på mellomleiarar	-0.2744*** (-3.05)	-0.0037*** (-2.73)	-0.0011** (-2.46)
Talet på fagleiarar	-0.1455 (-1.23)	0.0012 (0.60)	0.0004 (0.55)



# Samanhengen mellom utfalla sjukefråvær og turnover og leiarspenn



- I kommunar
  - Svak samanheng mellom leiarspenn og sjukefråvær/turnover hjå «andre tilsette»
  - Ingen samanheng for leiarar
- I fylkeskommunar
  - Ingen samanheng verken for leiarar eller «andre tilsette»
- Vi kan ikkje, basert på funna, slå fast at det er nokon samanheng mellom leiarspenn og utfalla sjukefråvær og turnover

# Kvalitative funn



# Data og informantar - intervju



- Kommunar valde basert på innbyggjartal, geografisk plassering og variasjon i organisering av tenesteområde
  - Alle i Rogaland
  - By
  - Mellomstor: plassert i nærleiken av stor bykommune, tilflytting
  - Liten: distriktskommune, stor i areal, utfordringar med rekruttering
- Til saman 33 informantar i 29 intervju
  - 9 barnehagestyrarar
  - 11 leiarar på einings- og/eller avdelingsnivå innanfor helse og omsorg
  - 13 leiarar på overordna nivå

# Kva ønsker leiarar å vera?

- Idealet ligg opp til det som vert omtala som relasjonsorientert leiing
  - Tett på, sjå den enkelte
  - Følgje opp kompetanse og individuelle behov
- Relasjonsorientert leiing vanskeleg med store leiarspenn
  - Ekstra utfordring i helse og omsorg

*«Eg likar å gjera ting skikkeleg. Og det gjeld å følgja opp folk, visa respekt og omsorg. Det er ein del av den eg er som leiar. Og det tek tid.  
(Barnehagestyrar, 20 tilsette)*

# Større leiarspenn – meir av alt



*Det er egentleg berre at det er meir. Det er meir arbeid. Sant, altså det er dobbelt opp av nesten alt. Alt eg skal gjera er det dobbelt opp av. Skal eg sitta og lage turnusar, så er det dobbelt så mange menneske, det er dobbelt så mange vakter, det er dobbelt så mykje å passa på at alt passar. (...) altså det er egentleg berre at det er meir. (Avdelingssjukepleiar omsorgssenter, 70 tilsette og 30 faste vikarar)*

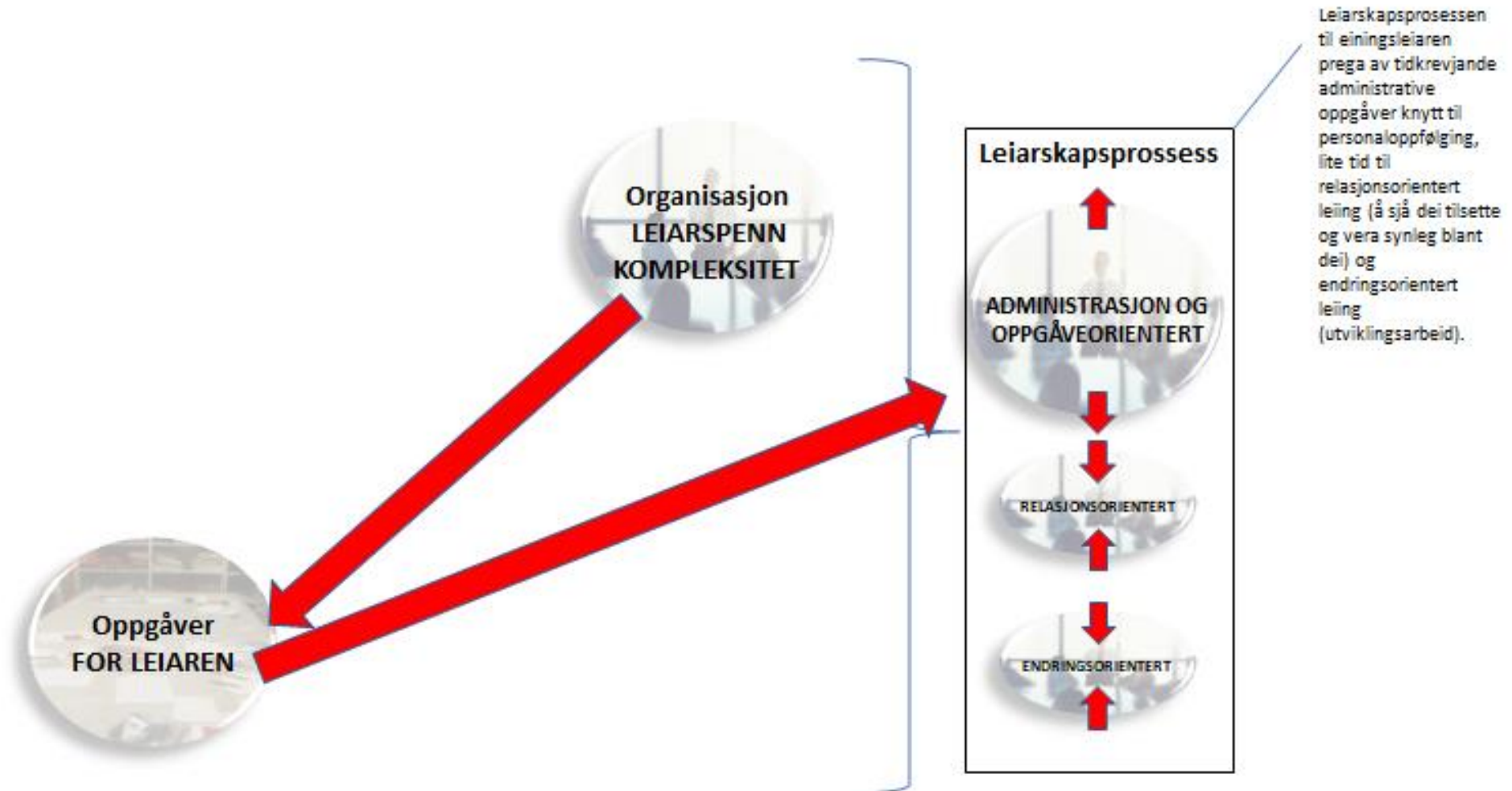
- Fleire tilsette – fleire oppgåver
  - Fleire administrative oppgåver
  - Oppfylla formelle krav som ligg til ansvaret (t.d. medarbeidarsamtalar)
  - Kan ikkje prioriterast vekk
- Fleire tilsette – større variasjon
  - Auka kompleksitet
    - Meir samansette grupper m.o.t. tilknytning og utdanning
    - Samansette brukargrupper
- *Men:* meir fleksibilitet og fleire å sjonglera med

# Større leiarspenn – meir oppgåveorientert (administrativ) leiing

*Eg vil nesten seia det så kort at eg  
leiar jo ikkje folk, eg driftar dei no.  
(Leiar omsorgssenter, 33 tilsette)*

- Store leiarspenn – lite relasjonsorientert leiing
  - Mindre dagleg og tett kontakt med tilsette
  - Vanskeleg å fanga opp utfordringar
- Store leiarspenn – lite endringsorientert leiing
  - Mindre aktiv i utviklingsarbeid (fag, teneste, kvalitet)

# Leiarspenn og leiingsprosessen i eit systemperspektiv



# Støtte og delegering

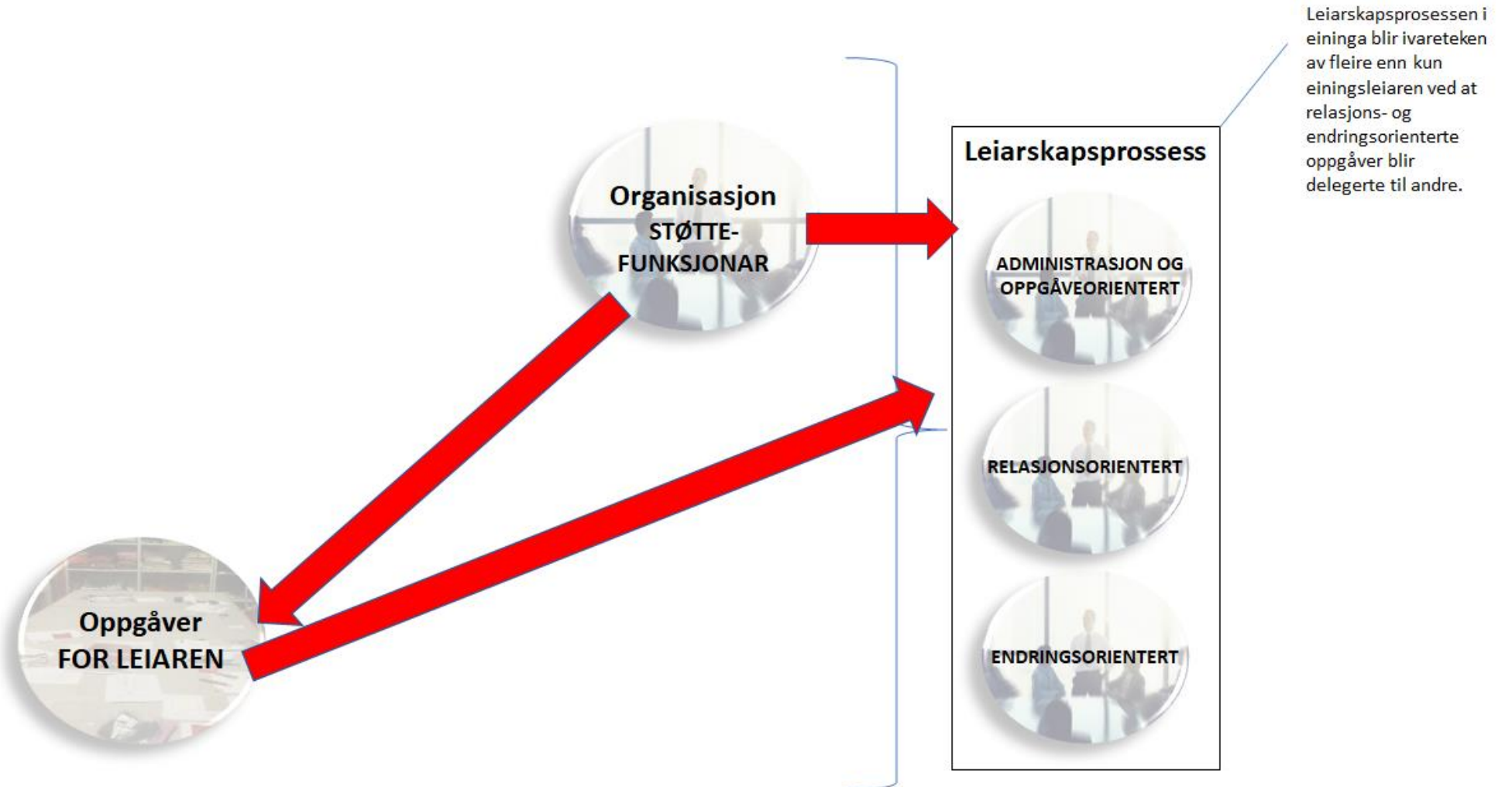


*“Det er mykje oppe politisk at det er for mykje administrasjon. Det er for mange høvdingar her og for lite indianarar som spring rundt, som han eine seier.” (Kommunalsjef)*

- Overordna fokus på å ikkje bruka ressursar på administrasjon
  - Tildeling av slike ressursar ved særskilde behov
- *Men:* leiarane delegerer mindre målbare oppgåver til andre (arbeidsmiljø og utviklingsarbeid)
  - Fagsjukepleiar
  - Pedagogisk leiar
  - Andre
- Kva betyr dette for leiarrolla:
  - Leiarar som administratorar og leiing delegert til andre?
  - Strategisk tenkning og overblikk m.o.t. det faglege, kompetanse, kvalitet og utvikling – kven sitt ansvar vert det?



# Leiarspenn og leiingsprosessen i eit systemperspektiv



# Konklusjon



- Leiarspenn inngår i eit kompleks samspel med andre faktorar som til saman definerer korleis ein leiar utøver leiing og konsekvensane som t.d. fråvær og turnover
- Leiar sitt handlingsrom er definert av dette *samspelet* – og påverkar dei *prosessane* ein leiar kan driva
  - Våre funn indikerer eit handlingsrom utforma slik at administrative prosessar fortrengjer relasjonsorienterte og endringsorienterte prosessar
  - Våre funn indikerer eit handlingsrom som ikkje legg til rette for å gå inn i prosessar som bidrar til eit betre arbeidsmiljø, eller utvikling av tenesta (meir effektiv drift eller betre kvalitet)
- Leiarskap handlar om organisering rundt leiar
  - Våre funn indikerer at å jobba med leiarskap er meir enn å utvikla kvar einskild leiar
  - Våre funn peiker på at å leggja til rette for leiarskap, inkluderer å forstå korleis ulike forventingar (også utafrå), krav og organisatoriske forhold verkar inn på organisering rundt leiar