

Lederskifte- Onboarding av nyansatte ledere i norske bedrifter.

En kvalitativ studie av hvordan norske mellomstore bedrifter tilrettelegger for læringsprosessen nye ledere gjennomgår i et lederskifte.

Christina Lyberg
Karen Bysveen Lier



**Masteroppgave våren 2017 i økonomi og ledelse -
Strategi og kompetanseledelse.**

Sammendrag.

Forskningsområde:

Denne oppgaven søker å bidra med en dypere forståelse av fenomenet onboarding, og forhåpentligvis bidra med ny innsikt på området samt stimulere til nye problemstillinger til videre forskning. I Norge er det vanlig at en leder har mellom 4 og 6 ulike lederstillinger i løpet av sin karriere (Dale, 2014). Noen som tilsier at bedrifter gjennomfører lederskifter relativt hyppig. I 2013 var det rapportert om 30 000 lederskifter av daglige ledere i Norge (HMS-magasinet, 2014), og det kan tenkes at antallet er langt høyere iberegnet lederskifter i andre nivåer av organisasjonen. Frode Dale uttaler i Ukeavisen Ledelse (5.des, 2015) at det hvert år utføres mellom 70 000 og 90 000 lederskifter i Norge (Dale, 2014).

Temaet, lederskifte, er svært omfattende, og baserer seg hva bedriften bør gjøre for å møte de læringsprosessene et lederskifte fører med seg. Læringen består i hovedsak av tre læringsområder; (1) som ny leder må du lære jobben samt organisasjonen og kjenne, (2) lære samt bli en del av organisasjonskulturen og til slutt må du (3) bli en del av det sosiale systemet. Disse læringsprosessene strekker seg over en lang tidsperiode fra det som skjer mellom signering og oppstart, til prøveperioden er over og til den nyansatte lederen har blitt ett fullverdig medlem av bedriften.

Det viser seg og være variere praksis på området, onboarding, og disse individuelle forskjellen utspiller seg på hvor godt den nyansatte lederen blir integrert og hvorvidt lederskifte kan anses som vellykket. Et lederskifte er en langt mer tidkrevende og omfattende prosess enn mange bedrifter tar høyde for, så en systematisk og god planlegging er nødvendig.

Problemstillingen vi ønsker å belyse med grunnlag i dette er:

- *Hvordan tilrettelegger norske bedrifter for læringsprosessen nye ledere gjennomgår i et lederskifte.*

Problemstillingen består av flere elementer, ”tilrettelegging” som vi har valgt og belyse som individuell tilpasning, ”læringsprosessen” hvor vi har brukt en modell/inndeling utviklet av

Frode Dale og Frode Haaland (2006) med utgangspunkt i organisasjonssosialisering modellen til Feldman (1981) og læringskurven til Gabarro (1985).

Metode.

Oppgavene metode er basert på en kvalitativ tilnærming av et fenomen. Det empiriske grunnlaget baserer seg på seks semistrukturerte intervjuer av seks ulike mellomstore norske bedrifter, samt uttalelser fra to nye ledere i to av bedriftene. Formålet med intervjuene var å få en bedre forståelse for hvordan bedrifter tar i mot nye ledere og tilrettelegger for denne prosessen. Årsaken til at vi valgte mellomstore norske bedrifter var fordi vi ønsket relativt like bedrifter i forhold til sammenligninger i analysen, samt ønsket vi å se på innfasingen av mellomledere så vi var avhengig av at bedriftene var av en viss størrelse så mellomledernivået var tilstede. Videre er valget av bedrifter begrunnet med tilgjengelighet av bedrifter i sammenheng med at de opererer i ulike sektorer så vil kunne gi oss flere vinklinger i forhold til hva som vektlegges i ulike bransjer. Vi har også fått tilsendt de nedskrevne introduksjonsprogrammene til bedriften, som vi har brukt i analysen som sammenligningsgrunnlag i forhold til det som kom frem i intervjuet.

Det innsamlede datamaterialet har blitt analysert med bakgrunn i ulike temaer knyttet opp mot oppgavens teoretiske rammeverk, samt andre temaer som har kommet frem i empirien. Vi har også valgt å strukturere analysen etter relevante forskningsspørsmål knyttet til problemstillingen, i tillegg til en inndeling i forhold til lederskiftets tre fasene i forhold til det praktisk, faglig, sosiale læringsaspektet.

Hovedfunn, konklusjon.

Bedriften viser til manglende forståelse for omfang og tidsaspekt av et lederskifte som er i tråd med lite rutiner for onboarding av nye ledere, bortsett fra relativt nøye beskrevne rutiner for de praktiske aspektene. Videre viser resultatet at ansvarsfordelingen i et lederskifte bør få mer oppmerksomhet, samt at overordna leder bør ha en større rolle som bedriften bør lage seg rutiner for å følge opp. Slik vi ser det gir individuelle tilpasning(mentor, rollemodell, forventningsavklaring, oppfølging, kurs og opplæring) av onboardingen positiv effekt på lederens innfasing og øker sannsynligheten for nå nullpunktet tidlig samt bli en integrert del av organisasjonene.

Stikkord: lederskifte, onboarding, læring, innfasing, turnover, mentor, lederstøtte

Forord.

Etter to år som masterstudenter og til sammen fem år som økonomistudenter er studietiden over. Vi sitter igjen med blandede følelser. Gleden over å ha fullført en mastergrad, men også spenning i forhold til tiden fremover. Årene på skolebenken har utviklet oss på en rekke måter, vi har fått en voldsom kunnskapsheving, blitt kjent med mange fantastisk mennesker, vært i et faglig stimulerende miljø med gode diskusjoner som har tatt del i og forme oss som individer og har dannet fundamentet for veien videre i livet.

De to siste årene som masterstudent har vært krevende. Det har skjedd mye som har gitt konsekvenser for hvordan disse årene har blitt, vi startet på en ny skole, på ett nytt sted innen et nytt fagområdet. Men nå sitter vi her stolte med en ferdigskrevet masteroppgave, og i den forbindelse er det noen som fortjener en spesiell takk.

Tusen takk til vår veileder, Kjetil Gjerdalen, for gode råd og innspill gjennom hele prosessen. Takk for veiledningen og for at du hjalp oss i riktig retning når vi begynte å flyte utover. Vi er også svært takknemlig for at du var villig til å stille opp med ditt personlige nettverk for å gjøre prosessen med å finne respondenter lettere.

Takk til hverandre for et godt samarbeid bestående av gode såfremt som dårlig diskusjoner, støtte i perioder hvor ting stoppet opp og for oppmuntrende ord når det var nødvendig.

En stor takk rettes også til bedriftene som var villig til å stille opp som respondenter og bidra med viktig informasjon om sine bedrifter og ansatte. Uten dere hadde ikke oppgaven blitt noe av. Tusen takk!

Til slutt vil vi takke medstudenter, venner og familie for støtte i form av ros, motivasjon og konstruktiv kritikk gjennom hele prosessen. Takk for at dere har hatt troen på oss, selv når vi ikke har hatt det selv.

Innholdsfortegnelse

SAMMENDRAG	2
FORSKNINGSOMRÅDE:	2
METODE	3
HOVEDFUNN, KONKLUSJON	3
FORORD	4
KAPITTEL 1. INNLEDNINGSKAPITTEL	8
BAKGRUNN FOR VALG AV TEMA	9
AVGRENSNING AV INFORMANTER - MELLOMLEDERENS ROLLE I VIRKSOMHETEN	11
PROBLEMSTILLING OG HYPOTESER	12
BEGREPSAVKLARING	13
OPPGAVENS OPPBYGNING	14
KAPITTEL 2. TEORETISK RAMMEVERK	15
DEL 1: PROSESSEN LEDERSKIFTE	16
LEDERSKIFTE	16
NY SOM LEDER: Å TILTRE ROLLEN SOM (NY) LEDER	17
LÆRINGSAKTIVITETER I ET LEDERSKIFTE	19
1. Lære organisasjonen å kjenne	19
2. Lære organisasjonskulturen å kjenne	20
3. Lære det sosiale systemet å kjenne	20
ONBOARDING OG ORGANISASJONSSOSIALISERING	21
ONBOARDING- EN KONSEPTUELL MODELL	22
Nivå 1: Passiv onboarding	23
Nivå 2: onboarding med potensial	23
Nivå 3: Proaktiv onboarding	24
ONBOARDING AV NYANSATTE; MAKSIMERENDE SUKSESS	27
ORIENTERING VS. ONBOARDING	28
INTEGRASJONSPROSESSEN- ET LEDERSKIFTE	29
FASE 1- GETTING IN	29
Utfasing, avvikling – arv og overtakelse	30
Oppstartsplan	32
FASE 2- BREAKING IN	32
Oppstartaktiviteter	33
Oppstartssamtale	33
Integrering i ledergruppen	34
Nullpunktet	35
FASE 3- SETTLING IN	35
DEL 2. INDIVIDUELL TILPASNING I LEDERSKIFTE	36
ROLLER OG ANSVARSOMRÅDER I ET LEDERSKIFTE	36
LEDERSKIFTETS PROSESSKREFTER	37
REALISTIC JOB PREVIEWS (RJP)	38
FORVENTNINGSAVKLARING	40
LEDERSTØTTE	40
TILBAKEMELDINGER	42
OPPFØLGINGSSAMTALE I PRØVEPERIODEN	43
KONSEKVENSEN AV (MANGLENDE) LEDERSTØTTE	44
BRUK AV MENTOR I LEDERSKIFTE	45
ROLLEMODELLER	47
OPPSUMMERING	48
METODE	50

VALG AV METODE.....	50
KVALITATIV METODE.....	50
VALG AV FORSKNINGSDESIGN.....	51
FENOMENOLOGISK TILNÆRMING.....	51
DATAINNSAMLINGSMETODE.....	53
DET KVALITATIVE FORSKNINGSINTERVJUET.....	53
UTVALG.....	53
INTERVJUGUIDE.....	55
UTARBEIDELSEN AV INTERVJUGUIDEN.....	55
ER FORSKNINGSPROSJEKTET MELDEPLIKTIG?.....	57
TESTING AV INTERVJUGUIDEN.....	57
GJENNOMFØRINGEN AV INTERVJUENE.....	58
TRANSKRIBERING AV INTERVJU.....	59
ANNEN DATAINNSAMLING.....	60
FORSKERROLLEN.....	60
FORSKERENS ETISKE OG JURIDISKE ANSVAR.....	62
LAGRING OG OPPBEVARING AV OPPLYSNINGER.....	64
DATAREDUKSJON.....	65
EVALUERING AV DEN KVALITATIVE UNDERSØKELSEN.....	65
RELIABILITET.....	65
VALIDITET.....	67
METODENS KRITIKK.....	68
OPPSUMMERING.....	69
KAPITTEL 4. ANALYSE OG FUNN.....	70
ANALYSE OG FUNN.....	71
INFORMANTENES BAKGRUNN.....	72
PRESENTASJON AV DATAMATERIALET FRA INTERVJUENE.....	74
BEDRIFT A.....	74
<i>Getting in.....</i>	74
<i>Breaking in.....</i>	75
<i>Settling in.....</i>	76
BEDRIFT B.....	76
<i>Getting in.....</i>	77
<i>Breaking in.....</i>	77
<i>Settling in.....</i>	79
<i>Annet.....</i>	79
BEDRIFT C.....	79
<i>Getting in.....</i>	79
<i>Breaking in.....</i>	80
<i>Settling in.....</i>	81
<i>Annet.....</i>	81
BEDRIFT D.....	81
<i>Getting in.....</i>	82
<i>Breaking in.....</i>	82
<i>Settling in.....</i>	83
<i>Annet.....</i>	83
BEDRIFT E.....	83
<i>Getting in.....</i>	83
<i>Breaking in.....</i>	84
<i>Settling in.....</i>	85
BEDRIFT F.....	85
<i>Getting in.....</i>	86

<i>Breaking in</i>	86
<i>Settling in</i>	87
<i>Annet</i>	87
DISKUSJON AV FUNN OPP MOT PROBLEMSTILLING	88
DEL 1. PROSESSEN LEDERSKIFTE.....	88
<i>H1: Vi antar at nye ledere skal gjennom det samme onboardingprogrammet uavhengig av deres tidligere erfaringer</i>	88
<i>H2: vi antar at bedriften har manglende forståelse av omfanget samt tidsaspektet av et lederskifte</i>	89
<i>H3: Vi antar at en strukturert og detaljert onboarding program gjør det enklere for en ny ledere å lære seg læringsaktivitetene i et lederskifte</i>	90
DEL 2. INDIVIDUELL TILPASNING.....	92
<i>H1: vi antar at jo mer individuell tilrettelegging av onboarding prosessen, jo større er sannsynligheten for en vellykket innfasing av den nye lederen</i>	92
<i>H2: vi antar at jo mer aktiv rolle den overordnede har i et lederskifte, jo større er sannsynligheten for en vellykket innfasing av den nye lederen</i>	94
<i>H3: Vi antar at jo mer samsvar det er i forventningene bedriften og den nye lederen har til hverandre, jo større er sannsynligheten for et vellykket lederskifte</i>	96
FORSLAG TIL FORBEDRINGER AV ONBOARDINGPROGRAMMENE TIL VÅRE INFORMANTER.....	97
DRØFTING AV RESULTATET.....	103
KONKLUSJON.....	105
KRITIKK AV TEORI OG MULIGE BEGRENSNINGER AV OPPGAVEN.....	106
VIDERE FORSKNING.....	107
KILDER	108
VEDLEGG	116
VEDLEGG 1: FORESPØRSEL OM DELTAKELSE I FORSKNINGSPROSJEKT	116
VEDLEGG 2: SAMTYKKE TIL DELTAKELSE I STUDIEN	118
VEDLEGG 3: KONFIDENSIALITETSERKLÆRING.....	119
VEDLEGG 4: INFORMERT SAMTYKKEERKLÆRING	121
VEDLEGG 5: INTERVJUGUIDE	122
VEDLEGG 6.	125

Kapittel 1. Innledningskapittel.

Bakgrunn for valg av tema.

Vår første inspirasjon til tema for denne oppgaven har sitt utspring fra tidligere kurs innen ledelse og strategi. Forprosjektet ble en utforsknings fase hvor interessen for tema vokset i takt med at temaet vokste. Vi dannet oss raskt antakelse om at ledere manglet tilstrekkelig oppfølging og opplæring ved skifte av lederstilling, og fant støtte for dette i ulik litteratur.

I 2013 var det rapportert om 30 000 lederskifter av daglige ledere i Norge (HMS-magasinet, 2014), og det kan tenkes at antallet er langt høyere iberegnet lederskifter i andre nivåer av organisasjonen, samt andre organisasjoner. Frode Dale uttaler i Ukeavisen Ledelse (5.des, 2014) at det hvert år utføres mellom 70 000 og 90 000 lederskifter. Lederskifter er derfor naturlig nok en stor del av mange bedrifters hverdag, og kan tenkes å være et dagsaktuelt tema i lang tid fremover. I 2008 hadde Dagens Næringsliv en artikkel som sa at en av tre ledere slutter allerede etter 18-24 mnd i den nye jobben (Ellingsen, 2016). Så hvis dette viser seg å stemme er det tydelig at det er et tema for fortjener mer oppmerksomhet.

Lederskifter har blitt en naturlig del av en lederkarriere, så godt som alle ledere gjennomgår ett eller flere lederskifter i løpet av livet. I Norge er det vanlig at en leder har mellom 4 og 6 ulike lederstillinger i løpet av sin karriere. Noe som tilsier at bedrifter gjennomfører lederskifter relativt hyppig (Dale, 2014). Slik vi ser det foreligger det ingen allmenn akseptert definisjon av begrepet, men Frode Dale har ved flere anledninger utarbeidet definisjoner, og slik vi ser det har han landet på følgende definisjon i boken "lederskifte"(Dale,2014, s.36); *"Et lederskifte er tiden, fasene og prosessen fra en leder slutter og til en ny leder har vært i jobben i minimum ett år"*.

Et lederskifte anses å være kontekstavhengig, det vil si at de aldri vil være helt like, det er person- og relasjonsavhengig som gjør hvert skifte unikt. Du tiltrer en ny rolle, i en ny kontekst med en ny kultur. Dette gjør at det vil være tilnærmet umulig og gi en fasit på hva som er best måte og gjennomføre et lederskifte på, men på en annen side er det prosessuelle relativt likt så noen spesifikke tiltak vil kunne gjøre lederskifte lettere, stramme læringsprosessene og være til hjelp til å danne både innsikt og et oversiktsbilde av hele skiftet (Dale, 2014). Det er altså mange "ting" en nyansatt leder skal ta hensyn til, og lærer seg for å kunne fungere som en god leder for organisasjonen. Det er en omfattende og krevende overgang å gå inn i en ny lederjobb fordi du skal som oftest erstatte en person med mye

erfaring i den respektive lederrollen, og da trenger man hjelp, understreker Dale (Dale,2014, 05.12). Vi ønsker å se om bedriftene faktisk behandler et lederskifte som noe unikt og kontekstavhengig, eller om det i stor grad er preget av rutiner eller gammel vane.

Alle nye ledere har mye å lære i overgangen fra en lederstilling til en annen, som ofte også innebærer en ny organisasjon. Denne læringen består i hovedsak av tre læringsområder; (1) som ny leder må du lære jobben samt organisasjonen og kjenne, (2) lære samt bli en del av organisasjonskulturen og til slutt må du (3) bli en del av det sosiale systemet (Dale, 2009). Disse læringsprosessene har et tidsspenn på opp til tre år i følge Gabarro, og går i tre bølger bestående av; å ta grep, fordypning, omforming, konsolidering og foredling. Ser vi lederskifte i tilknytning til organisasjonssosialiseringslitteraturen finner vi mange fellesnevner, men det skiller seg i den forstand at her starter læringsprosessen i lang tid før tiltredelsen av stillingen (Haaland & Dale, 2005, Jakobsen, 2003).

Ulike undersøkelser (Dale og Haaland 2004a, Dale og Haaland 2004b, Haaland og Dale 2005, Pease og Wellins 2007, Sinar og Pease 2014, Dale, 2014) viser til at nyansatte ledere, uavhengig av nivå, føler seg ensomme, stressede og usikre, og legger til at grunnen til dette er at de opplever for dårlig oppfølging og støtte fra sin arbeidsgiver. En nyansatt leder vil ikke inneha relevant og anvendbar kompetanse til selv og stå ansvarlig for en planlegging og strukturering av sitt eget lederskifte noe som nettopp vil føre til stressende situasjoner knyttet til rolleusikkerhet, rollekonflikter, rolleuenigheter og rolleambivalens. Dette understreker også Dale i sitt arbeid; han mener at nye ledere ikke først og fremst trenger lederutvikling, men konkret hjelp til å organisere et prosessprogram som inneholder alt fra sine underordnede ledere, medarbeider, lederkollegaer, nærmeste overordnede, tillitsvalget samt eksterne interesseaktører (Dale,2014, 05.12). En god innfasing av nye ledere vil være avgjørende i forhold til å legge et godt fundament for videre arbeid sammen med sine medarbeidere, samt vil en god innfasing være utslagsgivende om den nye lederen ønsker å bli værende i lederrollen. Praktisk og kontekstuell støtte og tilrettelegging tidlig vil derfor være med på å sikre et vellykket lederskifte samt generere en raskere produktivitet av videre drift (Langeland, 2014).

Som teorigrunnlag for denne avhandlingen har vi valgt og ta utgangspunkt i den helhetlige modellen til Frode Dale, som er utarbeidet med utgangspunkt i modellen til Feldman om organisasjonssosialisering. Denne modellen er presentert i en noe forenklet utgave i boken til

Jacobsen (2003) som en tre-stadie modell hvor disse tre stadiene danner en sosialiseringssprosess nyansatte må gjennom før de kan betraktes som et fullverdig medlem av organisasjonen. De tre fasene betegnes som; Getting in, Breaking in og Settling in. Denne modellen gjelder generelt for nyansatte i en bedrift, og det vil være naturlig å tenke seg at ny som medarbeider og ny som leder vil kreve noe ulike type innfasing. Frode Dale (2014) har derfor utvidet modellen i form av å spesifisere noen nøkkelbegreper i hver fase samt sammenfattet modellen med å konkretisere at et lederskifte ikke kun kan ansees som en sosialiseringssprosess, men at det skjer også en personaliseringssprosess hvor lederen setter sitt preg på organisasjonen. Sammen kan disse to prosessene bli en gjensidig integrasjonsprosess for både ny leder og organisasjonen, og legge grunnlaget for den psykologiske kontrakten mellom partene.

Siden et lederskifte er kontekststøt, vil en viktig avgrensning for oss være å skille mellom om den påtroppende lederen er internt eller eksternt rekruttert, for dette vil nødvendigvis føre med seg ulike type utfordringer. Interne vil i mye større grad kunne møte konflikter i forhold til et identitetskifte fra fagperson til leder, enn eksterne. Det kan tenkes at organisasjoner ofte benytter ekstern rekruttering når de ønsker forandring, så samtidig som den eksternt rekrutterte vil møte utfordringer i forhold til å møte den nye organisasjonens kultur, verdier og normer, må den nye lederen også måtte sette sitt preg på organisasjonen.

Avgrensning av informanter - Mellomlederens rolle i virksomheten.

Det finnes flere ledernivåer i en virksomhet, og innfasing av en ny leder på ulike ledernivå vil kunne variere noe med tanke på kompleksiteten i de forskjellige lederstillingene. I en statistikk fra SSB kan vi se at det i 2009 var 126 000 mellomledere, mot 25 000 administrerende direktører i det norske arbeidsmarkedet (Hauge, 2010, 06.06). Til tross for at det er en mye større andel mellomledere enn toppledere i Norge, er det meste av forskningen og utviklingen rettet mot toppledere. I denne avhandlingen ønsker vi å ta utgangspunkt i mellomlederen, å se hvordan bedrifter på best mulig måte kan fase inn mellomledere i bedriften. Mellomledere er den "klassen" av ledere som inneholder størst variasjon, så vi tror at behovet for individuell tilpasning fra bedriftens side vil være av stor betydning for innfasingssprosessen i et lederskifte.

Flere forskere har ulike meninger om hvordan man definerer en mellomleder.

Administrerende direktør ved Norges handelshøyskole, Ole Hope, definerte i sin doktorgradsavhandling mellomleder på følgende måte;

.. middle managers will be defined as any manager positioned at least two levels below the CEO, and at least one level above line workers and professionals. Middle managers connect the organization's strategic and operational levels they are responsible for at least the sub-functional workflow or business processes, but they are not responsible for the workflow or business processes of the organization as a whole (Hope, 2009 s. 14).

Mellomlederen fungerer altså som et bindeledd og en kommunikasjonskanal mellom toppledelsen og medarbeiderne. Toppledelsen utarbeider strategi og målsettinger, som det er mellomlederens ansvar å formidle videre til medarbeiderne. Mellomlederen er avhengig av medarbeidernes prestasjoner for å nå kravene fra ledelsen, slik at de har et ansvar om å videreføre disse planene på en måte som motiverer de ansatte, samt at de ansatte ser hvordan kunnskapen de besitter kan brukes for å oppnå målene. Mellomlederne besitter mange ubehagelige og vanskelige oppgaver som krever støtte fra ledelsen. Det er viktig at virksomheten gir mellomlederne oppmerksomhet, for at relasjonen og dialogen skal fungere. Hvis bedriften ikke har mellomlederne med på laget kan det føre til sabotasje, som igjen gjør at ledelsen ikke får gjennomført de ønskede strategiene og planene de hadde (Hauge, 2010, 06.06).

Problemstilling og hypoteser.

- Hvordan tilrettelegger norske mellomstore bedrifter for læringsprosessen ledere gjennomgår i et lederskifte.

Hypoteser del 1.

- H1: Vi antar at nye ledere skal gjennom det samme onboarding programmet uavhengig av deres tidligere erfaringer.
- H2: vi antar at bedriften har manglende forståelse av omfanget samt tidsaspektet av et lederskifte.

- H3: Vi antar at et strukturert og detaljert onboarding program gjør det enklere for en ny leder å lære seg læringsaktivitetene i et lederskifte.

Hypoteser del 2:

- H1: vi antar at jo mer individuell tilrettelegging av onboarding prosessen, jo større er sannsynligheten for en vellykket innfasing av den nye lederen.
- H2: vi antar at jo mer aktiv rolle den overordnede har i et lederskifte, jo større er sannsynligheten for en vellykket innfasing av den nye lederen.
- H3: Vi antar at jo mer samsvar det er i forventingene bedriften og den nye lederen har til hverandre, jo større er sannsynligheten for et vellykket lederskifte.

Begrepsavklaring.

Onboarding: Bauer og Erdogan (2011) beskriver onboarding og organisasjonssosialisering som en mekanisme hvor den nyansatte opparbeider seg den nødvendige kunnskapen, ferdighetene, og atferd som trengs for å bli et effektivt medlem av organisasjonen, og på den måten bli en insider.

Tilrettelegging: Med tilrettelegging mener vi i denne oppgaven i hvilke grad bedriftene tar hensyn til den nyansattes lederens individuelle behov i forhold til læringsprosessene i et lederskifte.

Læringsprosessen: Med læringsprosessen mener vi i denne oppgaven læringsaktivitetene som oppstår i et lederskifte, og må oppfylles for at den nye lederen skal bli en integrert del av bedriften. Disse er; lære organisasjonene å kjenne, bli kjent med organisasjonskulturen og lære det sosiale systemet å kjenne.

Lederskifte:”.. er tiden, fasene og prosessene fra en leder slutter og til en ny leder har vært i jobben i minimum ett år” (Dale, 2014).

Norske mellomstore bedrifter: Det finnes ingen norsk definisjon som avgrenser hvilke bedrifter som kan betegnes som små eller mellomstore, men retter seg i all hovedsak mot bedrifter med mindre enn 100 ansatte. Siden det ikke foreligger en konkret definisjon, har vi

valgt og bruke begrepet mellomstor bedrifter for våre informant-bedrifter som har ett spenn av ansatte mellom 100-500 (Nærings-og handelsdepartementet, 2012, 26.03).

Oppgavens oppbygning.

Vår masteroppgave er delt inn i 4 kapitler. Innledningskapittel (1). Vi forsetter deretter med å redegjøre for oppgavens teoretiske rammeverk (2). Teoridelen har vi delt i to, i første del ser vi på det prosessuelle rundt et lederskifte og hvilke læringsprosesser et lederskifte fører med seg. I den andre teoridelen flytter vi fokuset over til hvordan bedriften kan gjøre individuelle tilpasninger i et lederskifte og konsekvensen av det. Deretter tar vi for oss valg av metode (3), og hvilke konsekvenser dette kan ha for utførelsen av datainnsamling ved hjelp av intervju, i tillegg i forhold til analysen samt kvaliteten på forskningen om er utført. I metodekapittelet tar vi også for oss begrunnelse for valg av metode, informanter og datainnsamlingsmetode. Videre redegjør vi for våre funn og analyse(4) av disse opp mot våre hypoteser for å besvare problemstillingen. Gjennomgående i analysen vil vi diskutere hypotesene opp mot teori og empiri for å best mulig dekke alle aspektene som bygger opp under problemstillingen. Basert på denne diskusjonen vil vi komme frem til et forslag til forbedringer bedriften kan gjøre ved hjelp av et rammeverk for et komplett onboardingprogram. Avslutningsvis vil vi komme med en konklusjon. Det vil også bli redegjort for eventuelle begrensinger ved oppgaven samt forslag til videre forskning.

Kapittel 2. Teoretisk rammeverk.

Del 1: Prosessen lederskifte

Som problemstillingen viser er det naturlig å dele teoridelen opp i to deler. I første del gir en beskrivelse av hva et lederskifte er og hvilke prosesser samt læringsarenaer som forekommer, og i den andre delen ser vi på individuell tilpasning av onboarding prosessen.

I denne delen har vi følgende hypoteser:

- H1: Vi antar at nye ledere skal gjennom det samme onboarding programmet uavhengig av deres tidligere erfaringer.
- H2: vi antar at bedriften har manglende forståelse av omfanget samt tidsaspektet av et lederskifte.
- H3: Vi antar at et strukturert og detaljert onboarding program gjør det enklere for en ny leder å lære seg læringsaktivitetene i et lederskifte.

Lederskifte.

” et lederskifte er tiden, fasene og prosessene fra en leder slutter og til en ny leder har vært i jobben i minimum ett år”.

Et lederskifte utgjør for bedriften grunnlaget for fremtidig lederskap i og av bedriften, og kan på den måten skape eller begrense organisasjonens totale ledelseskapasitet (Dale & Haaland, 2005). Et lederskifte er en kompleks prosess, som starter med at organisasjonene erkjenner behovet for å ansette en ny leder. Grunnen til å foreta et lederskifte kan være mange, det kan være begrunnet i pensjon, oppsigelser, dødsfall, eller avskjedigelse på dagen av avtroppende leder, eller det kan skyldes at bedriften ikke holder tritt med konkurrenter, markedet eller trenger en omstilling (Dale, 2015). Det vil si at et lederskifte kan oppstå når som helst, og kan komme uventet. Dette understreker viktigheten av at bedriften er godt forberedt når ett lederskifte inntreffer.

Et lederskifte er en tidkrevende prosess både for bedriften og den nyansatte, og består av mange komponenter som er både kontekst og individ avhengig. Hvert lederskifte vil derfor være unikt i den forstand at det kreves individuelle tilpasninger for å gjennomgå prosessen effektivt og få et vellykket resultat. På den andre siden er lederskifte en organisatorisk prosess som inneholder en del faste holdepunkter som gjør at alle lederskifter er relativt like prosessuelt. Det vil si at prosessen med et lederskifte følger det vi kaller en institusjonalisert organisasjonsoppskrift. Denne oppskriften vil da ta for seg alle fasene fra utfasing av avtroppende leder, rekruttering og innfasing av konstituert samt ny leder, sosialisering, oppfølging og utvikling. Et lederskifte bringer derfor naturlig nok med seg en rekke læringsutfordringer, både for påtroppende leder samt organisasjonene som helhet. Hensikten med et lederskifte vil alltid være å få best mulig lederskap raskest mulig (Dale, 2015).

Ny som leder: Å tiltre rollen som (ny) leder.

Uavhengig av begrunnelsen for at avtroppende leder slutter, blir du som påtroppende; ny som leder. Betegnelsen “ny som leder” brukes i litteraturen på mange måter, og ofte brukes det som en betegnelse på førstegangsledere, det vil si første gangen du tiltre en lederrolle, men i denne avhandlingen bruker vi det utvidede begrepet som tilsier at du er “ny som leder” hver gang du tiltre en lederrolle, uavhengig av hva tidligere okkupasjon har vært, og uavhengig av ledernivå (Dale, 2014).

Neste spørsmål bli da, når starter livet som ny leder? Her foreligger det også rom for ulike tolkninger, mange svarer at du er ny som leder fra det tidspunktet du starter i den nye stillingen, andre svarer at det starter når du sier opp din nåværende stilling. Begge svarene er i midlertidig feil. Livet som ny leder starter helt tilbake til den dagen du begynner å tenke tanken på nye utfordringer, og si opp den nåværende jobben. I dette øyeblikket endres nemlig den psykologiske kontrakten som foreligger mellom arbeidsgiver og arbeidstaker, og lederskiftet er i gang (Dale, 2014).

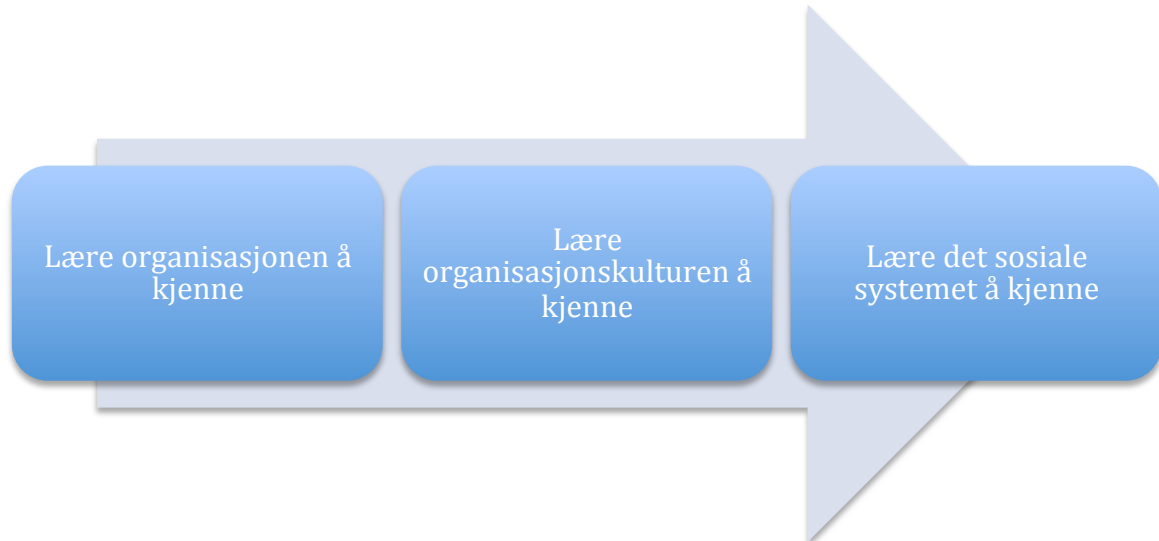
Som ny leder skal du bekle en rolle du ikke har vært før, hvor spørsmålet er hva den nye rolleinnhaveren skal fortsette med, gjøre mer eller mindre av eller annerledes enn forrige innehaver. Det kreves at du opparbeider deg størst mulig reell rolleforståelse samt organisasjonsforståelse. Organisasjonsforståelsen handler om to hovedpunkter;

organisasjonens- kunnskap og –kjennskap, og rolleforståelsen er en kombinasjon av rollebeskrivelse, rollekartlegging og rolle(re) forhandlinger. I tillegg kommer det vi kan betegne som anvendbar selvforståelse. Det vil si deg selv på godt og vondt, altså; “det du uansett bringer med deg inn i enhver lederrolle uansett nivå”. Selvforståelsen kan derfor beskrives som hvordan du bruker deg selv i møte med andre, og vil på den måten påvirke din rolleutøvelse som leder (Haaland & Dale, 2005).

I følge Strand (2007) er rolleperspektivet faste former for atferd som en følger. En leder får, inntar og skaper roller i organisasjonen, slik at den atferden de faktisk utøver blir en balanse mellom lederens egne valg, interesser og tolkninger og organisasjonenes formelle krav, samt øvrige aktørers forventninger. Strand (2007) understreker at lederrollen ofte er preget av relativt sterke formelle krav til oppgaver, ressurser og rettigheter som legger grunnlaget for den formelle posisjonen og mandatet til lederen. Et mandat er i denne sammenheng en tillitserklæring lederen får for å handle/uttale seg på vegne av organisasjonen. Lederen er derfor en mandatrisk aktør som kan vinne eller tape sitt mandat på bakgrunn av sin evne til å beherske usikkerhet. Dette samsvarer med Colbjørnsen (2004) sin oppfatning av at en leder har begrenset handlefrihet i den forstand at de kun får gjennomføre det de øvrige medarbeideren og organisasjonen gir de anledning til å utføre. Uten støtte fra de øvrige ansatte, eiere og samfunnet omkring vil det derfor være vanskelig for lederen å utføre den jobben de er satt til. Det vil derfor være svært viktig at bedriften sørger for å få en god innfasing av den nye lederen, sørger for at den blir en integrert del av bedriften så fort som mulig.

Læringsaktiviteter i et lederskifte.

Hele prosessen med et lederskifte skaper arenaer for læring, og vi deler opp læringsaktivitetene som foregår/forekommer i tre hovedområder som vist i figuren under.



1. Lære organisasjonen å kjenne.

I forkant av tiltredelsen av den nye lederstillingen vil det første hovedområdet for læring være å lære organisasjonen å kjenne. For at den nye lederen skal få en helhetlig forståelse av organisasjonen og dens rolle i den, bør den nye lederen bli tilsendt generelle dokumenter som for eksempel kan være strategiplaner, møtereferater fra den siste tiden samt budsjett dokumenter. Det vil også være hensiktsmessig å lære seg det eksplisitte ved arbeidsoppgavene som stillingen omfatter. Jobbens innhold består av en rekke ulike, og konkrete arbeidsoppgaver som er knyttet sammen med rutiner og ulike former for skjematikk og tekniske løsninger. Den nye lederen må også rundt en måned før oppstart lære seg de interne systemene, rutinene og verktøyene som benyttes i organisasjonen. (Dale, 2014). Det stilles store krav til lederen om å forstå interne samt eksterne systematiske sammenhenger (kunder, marked, maktforhold, strategi osv) (Dale & Haaland, 2006).

Å bygge relasjoner med sine medarbeidere er viktig for den nye lederen, noe som gjør det hensiktsmessig å ha noe kjennskap til medarbeidernes utdanning, erfaringer, arbeidsoppgaver og kunnskaper før oppstart. På lengre sikt kan dette gjøre prosessen med å skape trygghet og tillit noe enklere. For å tilegne seg de ulike typene informasjon som vi har nevnt over, kan organisasjonen gi den nye lederen tilgang til intranettet. Det vil også være viktig med et

samarbeid mellom den nye lederen og organisasjonen, slik at de kan komme til enighet om hvilken informasjon og mengde informasjon det er mest hensiktsmessig å tilegne seg på forhånd. De første 90 dagene i ny lederstilling er en kritisk fase, så det vil være til alle parter fordel at denne perioden på forhånd er detaljert beskrevet og planlagt (Dale, 2014).

2. Lære organisasjonskulturen å kjenne.

Det andre hovedområdet for læring finner vi i organisasjonskulturen. En organisasjonskultur består av en intrikat kart av subkulturer, og som helhet kan det defineres som; *"...et mønster av antakelser - skapt, oppdaget eller utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon - som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant og til at det læres bort til nye medlemmer som den rette måten å oppfatte, tenke og føle på i forhold til disse problemene"* (Schein, 1985:9, Shafritz:385). Organisasjonskultur består altså av bedriftens filosofi, tradisjoner, verdier og normer som sammen skaper et organisasjonsmiljø. (Harrison 1972, Handy 1981). Som definisjonen viser inneholder organisasjonskulturen mange aspekter og vil derfor nødvendigvis være svært både tid og ressurskrevende for den nye lederen og skulle forstå og bli en del av. På en annen siden vil det være kritisk for den nye lederen og opparbeide seg denne forståelsen, fordi den vil kunne bidra til å fortolke de prosessene som foregår samt reaksjonene rundt. Det holder forøvrig ikke bare å forstå kulturen, forståelsen må over tid omdannes til handlingsdyktighet, og først da vil den nye lederen ikke lengre vær "ny" men en del av organisasjonskulturen og organisasjonen som helhet (Dale, 2014).

3. Lære det sosiale systemet å kjenne.

Å lære det sosiale systemet kan være utfordrende da dette ofte er taus organisasjonskunnskap. Den tause kunnskapen er vanskelig å tilegne seg da det ikke er nedskrevet i skriftlige dokumenter eller verktøy (von Krogh m.fl. 2005) men er basert på erfaringer og egenskaper til enkeltindivider i bedriften (Nonaka m.fl. 2006). Det vil dermed være hensiktsmessig å ha tilegnet seg mest mulig av de andre typene organisasjonsforståelse på forhånd, som nevnt i punktene over. Dette gjør at det er mer tid tilgjengelig for å fokusere på å integrere seg i det sosiale systemet (Dale & Haaland, 2006). Aktørene må lære hverandre å kjenne, utvikle tillitt og respekt- som lederen kan dra godt nytte av i lederrollen (Dale, 2014). Kollegaene vil være interessert i å finne ut hvordan den nye lederen er som person, og hvilke konkrete tiltak den nye lederen kommer til å gjennomføre. For å bli kjent med medarbeiderne, og senere kunne

skape tillit hos disse, vil det være aktuelt for den nye lederen å gjennomføre aktiviteter som; presentasjon av seg selv, oppstartsamtaler, relasjonsbygging og etablering av tilbakemeldingsarenaer, samt generell sosial omgang (Dale & Haaland, 2006).

Onboarding og organisasjonssosialisering.

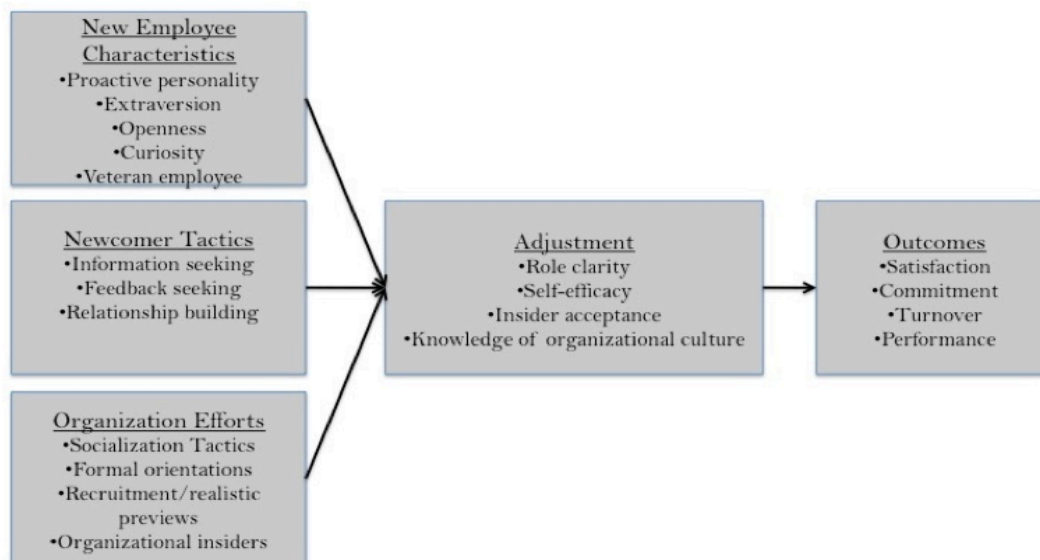
For at en nyansatt skal kunne bli i stand til å lære seg disse tre læringsområdene, og bli en integrert del av organisasjonene, må bedriften ha en onboarding strategi. Onboarding er en betegnelse for den prosessen en nyansatt, uavhengig av nivå, må gjennom for å bli en del av organisasjonen. Onboarding er dog ikke bare viktig for den nyansatte, men er også et viktig moment også for organisasjonen som helhet (Bauer & Erdogan, 2011) Prosessen består av en lærings- og tilpasningsprosess som dekker både organisatoriske og individuelle behov (Chao, 2012), og organisasjoner som bruker mye tid og ressurser på sine nyansatte i form av et godt onboardingsprogram ryktes å få fordelen av lojale, tilfredse og effektive ansatte senere (Bauer & Erdogan, 2011).

Van Maanen og Schein (1979) kaller denne prosessen for *organizational socialization*, men prosessen har i senere tid fått tilnavnet *onboarding* (Bauer & Erdogan, 2011). Bauer og Erdogan (2011) beskriver onboarding og organisasjonssosialisering som en mekanisme hvor den nyansatte opparbeider seg den nødvendige kunnskapen, ferdighetene, og atferds som trengs for å bli et effektivt medlem av organisasjonen, og på den måten bli en insider. Helt konkret definerer de begrepet på følgende måte; ”*Organizational socialization, or onboarding, is a process through which new employees move from being organizational outsiders to becoming organizational insiders*” (Bauer & Erdogan, 2011, s. 51). Innenfor begrepet organisasjonssosialisering finnes det mange ulike definisjoner som fokuserer på ulike deler av den svært omfattende prosessen. Noen sentrale forskningsbidrag finner vi av; Schein (1985) som fokuserer i sin forskning på læring av organisatoriske mål og regler, mens Caplow (1964) ser på opparbeidelse av nye selvbilder og engasjement, samt Van Maanen (1976) som har sitt fokus på å gi avkall på forhåndseksisterende holdning, verdier og adferd. Feldman gir en samlet definisjon på organisasjonssosialisering med lignende ordlyd som Bauer og Erdogan; ”*organizational socialization is the process by which employees are transformed from organization outsiders to participating and effective members*”, men hvis man tar utgangspunkt i at læring i seg selv er dynamisk som skaper en kontinuerlig og livslang prosess, vil hele karrieren til en enkeltperson falle under organisasjonssosialiseringens begrepet

(Van Maanen og Schein, 1979). Vi velger derfor å bruke begrepet onboarding i denne avhandlingen siden vi har begrenset oss til selve lederskifte med et begrenset tidsperspektiv.

Onboarding- en konseptuell modell.

Onboarding er en mangesidig prosess, som stiller krav til både den nyansatte såfremt som organisasjonene både i forhold til planlegging, gjennomføring samt oppfølging gjennomgående i prosessen. Onboardingprosessen kan være avgjørende i forhold til den nyansattes motivasjon, engasjement og produktivitet fordi alle har et behov for anerkjennelse, opplevd mestring samt følelsen av å bli verdsatt og på den måten få muligheten til å bidra og føle seg nyttig (skape seg en meningsfylt hverdag) på arbeidsplassen (Fische, 2015).



Bauer og Erdogan har laget en konseptuell modell som viser de ulike aspektene av en onboardingprosess, og de mener det er mange faktorer som spiller inne på hvor vellykket prosessen blir. Som modellen viser er den nyansattes karakteristikker (individuelle forskjeller, personlighetstrekk og tidligere erfaring), atferd (konkrete handlinger utført av nykommere når de tar en aktiv rolle i sosialiseringprosessen) og organisatorisk innsats direkte knyttet til hva organisasjonene gjør for å innføre den nyansatte, som da gjenspeiler utfallet av onboardingprosessen. Selve onboarding skjer altså i "adjustment" fasen, og de tre foregående faktorene nevnt over legger premissene for innføringen. De to første fasene som går på karakteristikken og atferden til den nyansatte vil falle utenfor vårt oppgave siden vi

ønsker å se på hvordan bedriften tilrettelegger for onboarding, og ikke hva lederen selv skal tilegne seg/ bidra med- men vi finner det hensiktsmessig å nevne at det hjelper ikke om bedriften har en god onboarding plan hvis ikke den nyansatte selv gjør en innsats, jo mer aktive de selv er i prosessen jo mer effektiv blir den (Bauer & Erdogan, 2011).

Den siste faktoren er organisasjonens innsats, her går skille mellom det som betegnes som formell/institusjonalisert og uformell/individuell sosialiseringstaktikker. De institusjonaliserte sosialiseringstaktikken kjennetegnes med systematisk steg for steg programmer de nyansatte må gjennom. Hensikten er å sørge for at den nyansatte lære seg og får forståelse for sin rolle, ønsket atferd samt verdier og kultur i bedriften. I denne innfasingen isoleres ofte den nyansatte fra øvrige medarbeidere, men får lederstøtte og hjelp av organisatoriske rollemodeller/mentor. En annen tilnærming vil være det som kalles individualiserte sosialiseringprosesser, her starter den nyansatte å jobbe med en gang. Organisasjonene benytter ingen nedskrevne eller planlagte tiltak, og det er den nyansatte selv som er ansvarlig for å lære seg organisasjonenes normer, verdier, og forventninger underveis. Denne tilnærmingen krever at den nyansatte inntar en mye mer (pro)aktiv rolle, og tar initiativ til å utforske organisasjonene på egenhånd (Jakobsen, 2003). For øvrig er ikke tilnærmingen så svart hvitt, Bauer (2010) legger frem tre nivåer av graden av innsats/involvering organisasjonene har i prosessen.

Nivå 1: Passiv onboarding.

Stort sett har alle bedriften en form for introduksjonsprogram (formell onboarding), men det foreligger store variasjoner i graden av den systematiske planleggingen, samt hvor godt den er forankret i organisasjonene. Ved passiv onboarding har ikke Human Resources mye innflytelse på prosessen, de har ikke ansvaret for å maksimere suksessen, men sørger kun for en grunnleggende opplæring av generelle rutiner og normer/regler i bedriften. Det sosiale, samt organisasjonskulturen blir opp til den nyansatte selv og sette seg inn i, og det brukes sjeldent ordninger som fadder, formelle rollemodeller eller mentor (Bauer, 2010).

Nivå 2: onboarding med potensial.

På dette nivået dekkes det grunnleggende som på forrige nivå, men her strekker de seg litt lengre. Her får den nyansatte i tillegg en klar gjennomgang av både arbeidsoppgaver og

målstyring knyttet til forventinger til den enkelte. På dette nivået sørges det også for at den nyansatte får en viss forståelse av organisasjonskulturen (Bauer, 2010).

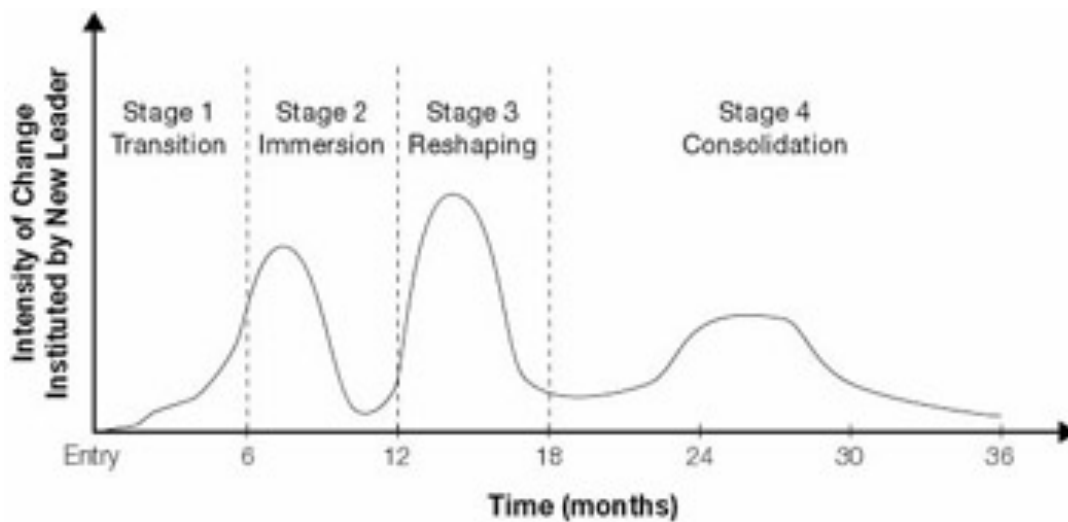
Nivå 3: Proaktiv onboarding.

Bauer (2010) deler dette siste nivået inn i ytterligere tre faser. Den første fasen er tiden fra ansettelsen finner sted til selve oppstartsdagen. I denne fasen blir den nyansatte introdusert for virksomheten, samt gitt en innføring i HMS regler og generelle rutiner. Fra bedriftens side, rent praktisk, blir det klargjort en arbeidsstasjon/kontor, og klargjort eventuelt nødvendig utstyr. Videre sier Bauer at ledergruppen eller overordne tildeler den nyansatte en fadder eller mentor som er både personlig og faglig egnet til å bistå den nyansatte. Bauer (2010) understreker også at det er viktig at fadder/mentoren har gjennomgått nødvendig opplæring, slik at vedkommende både er motivert og innforstått med det ansvaret en slik rolle fører med seg.

Neste fase omfatter de 30 første dagene av arbeidsforholdet. På første arbeidsdag vil den nyansatte bli introdusert for sine medarbeidere og eventuelt sin arbeidsgruppe. Overordna skal sørge for at det praktisk er på plass, det vil si nødvendig utstyr, arbeidsverktøy, i tillegg avklare roller og ansvarsområder. Overordnede har også ansvaret for å avklare at den nyansatte er innforstått med sine arbeidsoppgaver, samt hvilke forventinger som foreligger. Bauer (2010) anbefaler å benytte et IT basert onboarding system for å sikre en strategisk gevinst. Dette verktøyet skal være til hjelp både for den nyansatte samt bedriften særlig i forhold til å holde styr på fremgangen i prosessen ved hjelp av konkretet delmål/milepæler som er satt til ulike tidsfrister i innfasingsprosessen.

Siste fase kaller Bauer ”kobling”, denne koblingen til organisasjonene skjer i løpet av det første året til den nyansatte, i henholdsvis tre faser. I løpet av de første 60 dagene har fadder/mentoren ansvaret for at den nyansatte har opparbeidet seg en trygghet til forhold til sine arbeidsoppgaver, samt hatt en tilstrekkelig stigning i planlagt læringskurve. Fadder eller mentor har også et ansvar i forhold til å sørge for at den nyansatte har fått bygget seg opp et tilstrekkelig internt nettverk, samt funnet sin plass i organisasjonene. Helt konkret er målet at den nyansatte nå har kommet inn i miljøet i organisasjonene, blir verdsatt samt ivaretatt av sine medarbeidere som vil være utslagsgivende i forhold til både økt trivselen og minske sjansen for turnover. Neste fase innebefatter perioden fra 4-6 måned, her flyttes fokuset over til å handle om målorientering og prestasjoner, og mot utgangen av første året skal den ansatte

være integrert og være fullt produktiv (Bauer, 2010). Denne inndelingen av ulike læringsfaser beskrives også Gabbarro (1985) på en god måte ut fra sin forskning på 14 (topp)ledere i amerikanske bedrifter som gjennomgikk ett lederskifte. Han beskriver hvilke forutsetninger som påvirker om noen lykkes i lederskifte og andre ikke. Videre legger han til at det tar tid før den nye ledere er fortrolig med arbeidsoppgavene og klarer å ta direkte grep som kan påvirke løsning av oppgaver og eventuelt endre og gjøre ting annerledes. Gabbarro beskriver tiden og endringene i fire faser, og viser hvordan ledere i starten av et lederskifte ofte tar utgangspunkt i sine tidligere erfaringer, så en sentral del av læringsprosessen blir derfor å kontekstualisere sine tidligere erfaringer og transformere de inn i den nye stillingen og organisasjonen (Dale, 2009).



(Gabbarro, 1985)

Den første fasen (transition) handler om å få grep om hva stillingen innebærer. Dette er en raskt stigende kurve hvor den nye lederen må sette seg inn i sin nye rolle(r) og de oppgavene som hører med stillingen. I denne fasen handler lederen ut fra hva h*n tror er forventet atferd fra organisasjonen samt hva den har behov for. Denne fasen har som oftest en tidsramme fra tre til seks måneder, og setter derfor retningen for hvordan resten av lederskifte skal gå. Tidsperspektivet vil variere ut fra utgangspunktet til lederen, og læringskurvene tar utgangspunkt i tidligere erfaring opp mot mengden ”nye” utfordringer. Uavhengig om man på forhånd kjenner organisasjonen eller ikke er det viktig med en periode med orientering og refleksjon over arbeidsoppgavene (Gabbarro, 1985).

Den andre fasen (immersion) er som vist i figuren noe roligere, det forventes nå at du som leder har opparbeidet deg en viss forståelse for egen situasjon og rolle i organisasjonen, som fører til at læringskurven flater ut. I denne fasen vil fokuset i større grad ligge på problemstillinger som kanskje ble overskygget i den første fasen. I denne fasen vil man også ha evne til å oppdage, evaluere og lære av feil i hvordan man løste problemstillinger og konflikter tidligere. Denne fasen varer fra omtrent fjerde til ellefte måned (Gabbarro, 1985).

I den tredje fasen (reshaping) tar lederen steget videre hvor man begynner å ta beslutninger og skaper endringer av det man har oppdaget behov for gjennom de foregående fasene. Læringen foreligger fortsatt, men er noe mer inkrementell og rutinepreget. I denne fasen er lederen opptatt av å implementere nye ideer og utnytte forbedringspotensialet i organisasjonen. Tidsperspektivet for denne fasen strekker seg som oftest fra den trettende til den attende måned (Gabbarro, 1985).

Den siste fasen (consolidation) handler om å befeste og implementere de endringene man har iverksatt i foregående faser. Denne implementeringen skjer ved å identifisere implementeringsproblemer ved å evaluere, dømme og revurdere tiltakene til de er tilpasset behovet. Avslutningsvis i denne fasen vil læringskurven flate ut og lederen har nå tatt over ansvaret for ledelsen. Det er nå man går over fra og være nyansatt til å ta over hele ansvaret som leder. Nå foreligger det lite organisatorisk endring som markerer en ende på læringsprosessen i et lederskifte (Gabbarro, 1985).

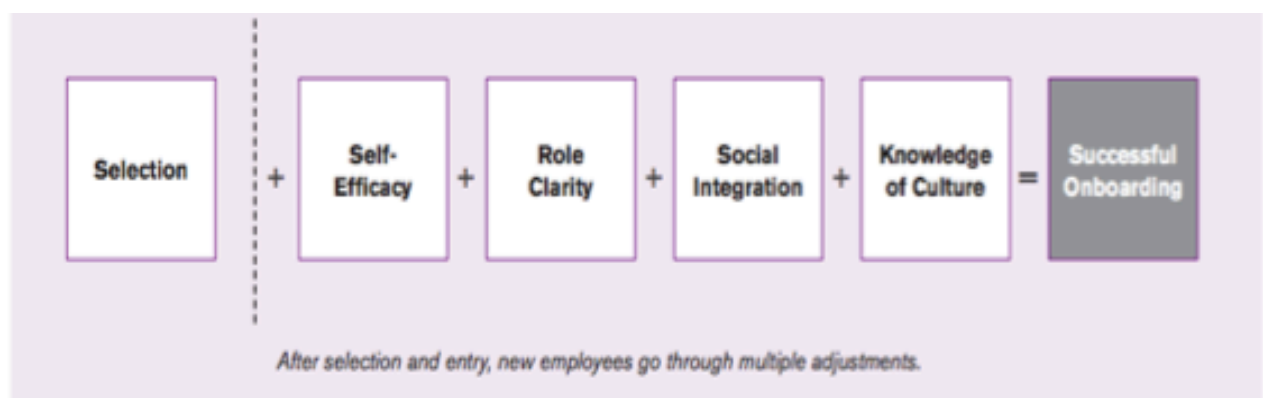
I følge Gabarro (1985) vil det derfor ta opptil 3 år før den nye lederen tar over det fulle ansvaret og blir en del av organisasjonen. Bauer (2010) legger til at det vil være nyttig for den integrerte medarbeideren å bli tildelt ansvaret for å være med å utvikle andre nyansatte med en fadder eller mentorordning. Vedkommende vil da kunne bidra med forbedringer basert på egne erfaringer, samt hjelpe til å overføre kulturelle verdier i organisasjonen.

Det vil si at hvis organisasjonene har en systematisk og godt organisert onboarding program med en strategisk tilnærming til HR avdelingen, vil organisasjonen befinne seg på nivå 3. I følge Bauer (2010) er det bare rundt 20 prosent av organisasjonene som oppnår dette nivået. Tapte læringsmuligheter gjennom denne prosessen (på grunn av dårlig organisering og strukturering) vil resultere i at lederen bruker mye lengre tid enn nødvendig på å bli en integrert del av organisasjonene, og det kan føre til at lederen tar feilbeslutninger eller gjør

andre feil, ikke tilfredsstillende forventningen fra organisasjonene og en konsekvens av dette kan være (u)frivillig turnover (Dale, 2009).

Onboarding av nyansatte; maksimerende suksess.

Bauer presenterte i 2010 en konseptuell modell over hele prosessen, onboarding, med hovedfokus på hva nyansatte bør gå gjennom etter rekrutteringen for at onboarding skal kunne anses å være vellykket.



(Fische, 2015).

For det første må organisasjonene sørge for at den nyansatte har tro på sin egen mestringsevne (self efficacy), samt sørge for at den selv er kapabel til å utføre de arbeidsoppgavene samt ansvarsområdene som ligger under den respektive stillingen. Videre vil det være hensiktsmessig og foreta en eksplisitt rolleavklaring (role clarity), her vil det være viktig at den nyansatte er innforstått med sine konkrete arbeidsoppgaver så fremt som hva som forventes av vedkommende i helheten av sin stilling. Som modellen viser går vi videre til sosial integrering (social integration) etter rolleavklaringen. I denne fasen skal den nyansatte settes i stand til å forstå organisasjonen samt arbeidsmiljøet. Det er viktig at den nyansatte begynner å danne seg et nettverk, og føler seg velkommen blant sine kollegaer. Siste ledd vil være å implementere den nyansatte i organisasjonskulturen (knowledge of culture), her forventes det at den nyansatte skal opparbeide seg forståelse for organisasjonens visjon, misjon, verdier, mål samt både formelle såfremt som uformelle normer. Det er viktig at den nyansatte opparbeider seg kunnskap om organisasjonskulturen for det vil legge grunnlaget for en god jobbmoral samt være med på å øke jobbtildfredsheten. Denne prosessen bør ikke gjøres

tilfeldig, og det bør utarbeides et rammeverk som ivaretar begge parter så fremt som det prosessuelle. Det er viktig for den nyansatte at det vises til mål og mening med ansettelsen, og en strukturert innfasing gir nettopp denne tryggheten (Fische, 2015).

Orientering vs. Onboarding

Introduksjonsprogrammene til ulike bedrifter vil variere, og det største skillet finner vi mellom tidsaspektet introduksjonsprogrammet omfatter, samt omfanget i forhold til hvor detaljerte mål som er satt. Vi skiller da i hovedsak mellom onboarding (som beskrevet over) og orientering.

Orientering	Onboarding
<ul style="list-style-type: none"> • Orientering er en hendelse (Ryerson University, 2013, april). 	<ul style="list-style-type: none"> • Onboarding er en systematisk prosess (Ryerson University, 2013, april).
<ul style="list-style-type: none"> • Orientering er strukturerte hendelser som gjennomføres for at den nyansatte skal få den informasjonen som trengs for å starte i den nye jobben. Eks: innføring i organisasjonsstruktur, retningslinjer og prosedyrer (det er en del av onboarding prosessen). (Ryerson University, 2013, april) 	<ul style="list-style-type: none"> • Onboarding programmet kan vare alt fra 3 måneder til ett år, avhengig av ansvarsposisjon og hvor mye organisasjonsforståelse som er nødvendig for å lykkes i rollen (Ryerson University, 2013, april)
<ul style="list-style-type: none"> • Er vanligvis en 1 dags hendelse • Omfatter en gjennomgang av den ansatte håndbok • Fullføring av lønn og ytelser(fordeler) papirarbeid • Andre administrative saker (Emory University) 	<ul style="list-style-type: none"> • Dyrker langsiktig relasjonsbygging og tilgang til informasjon • Fremmer bedre forståelse av kultur, misjon og mål • Skaper en følelse av tilhørighet og aksept for å gjøre et riktig valg • Reduserer tiden det tar å "hit the ground running" (Emory University)

Som vi ser i tabellen over vil orienterings-programmet vanligvis ha et kort tidsaspekt, en dag til de første ukene. Her vil den nyansatte få den nødvendige administrative informasjonen om for eksempel; organisasjonsstrukturen, retningslinjer og prosedyrer som gjelder for å kunne gjennomføre sine nye arbeidsoppgaver (Emory University) (Ryerson University, 2013, april).

For mange stopper dessverre introduksjonen der, og de nyansatte blir overlatt til seg selv. Målet med nyansatte er at de raskest mulig skal bli et fullverdig organisasjonsmedlem, og for å få til dette bør orienterings-programmet være en del av en større og mer langsiktig onboarding plan, med et større fokus på å skape langsiktige relasjoner som gjør at den nyansatte skal føle seg velkommen og verdsatt, enn i en orientering (Emory University) (Ryerson University, 2013, april).

Integrasjonsprosessen- et lederskifte.

Onboarding eller organisasjonssosialisering består ikke bare av ulike elementer, men det er en prosess bestående av ulike stadier. Som beskrevet over deler Gabarro prosessen inn i forhold til læringsaktiviteter, Bauer tar utgangspunkt i hvor omfattende strategisk prosessen er, og Feldman (1981) bruker prosessen med organisasjonssosialisering som utgangspunkt for sin modell (se vedlegg). Jakobsen (2003) tar utgangspunkt i Feldsman sin modell og har utviklet en forenklet modell som deler ett lederskifte inn i tre faser; getting in, breaking in og settling in. Disse stadiene kan sier noe om hvor den nyansatte forventes å være i onboarding, samt hvilke oppfølging som trengs underveis.

Fase 1- Getting in.

De første stadiet kalles ”getting in” eller inngang, og dette stadiet inneholder all den læringen som skjer i forkant av oppstarts dagen.

*” En reise på 1000 mil
starter alltid med et første
skritt” Kon-Fu-Tse.*

...Og det første skrittet i et lederskifte er når du mentalt sett gir slipp på din nåværende stilling. Det vil si at livet som ny leder starter lenge før man tiltrer den nye stillingen, og naturlig nok starter også forberedelsesprosessen for den nye stillingen på samme tid. Det tilkommer mye nytt med en ny stilling, og alt dette nye må læres. En ny stilling stimulerer til nye læringsutfordringer, og blir derfor en driver for å lære. Et lederskifte gir deg som ny leder muligheten til å lære fra forrige arbeidsforhold, samt lære i møte med ny organisasjon,

medarbeidere og stilling (Dale & Haaland, 2006). Den første fasen omhandler altså hva som skjer før man tiltrer den nye jobben, og selv om det bare er en liten del av å fylle en ny lederstilling er det en svært viktig del. Det blir som en liminalperiode, hvor man er på vei mellom to punkter (Dale, 2014), og informasjonen samt læringen som skjer i dette stadiet vil være med på å skape forventninger til den nye arbeidsplassen.

Utfasing, avvikling – arv og overtakelse.

Den første fasen i et lederskifte er ofte assosiert med rekruttering av en ny leder, men den egentlige starten, fra organisasjonen side, er å fase ut den gamle lederen. Tidligere forskning viser dessverre at mange norske bedrifter har nok så dårlig praksis på utfasing av ledere, mye blir gjort i siste liten og mye er opp til lederen selv - som ofte mentalt sett allerede har sluttet i nåværende stillingen. Det å ta oppsigelsesperioden som den kommer er derfor sjeldent en god ide, og vil kunne føre til at nåværende leder etterlater seg et dårlig utgangspunkt for den påtroppende lederen – som får nok utfordringer som den gjør. En god utfasingsplan vil sørge for en ryddig avviklings samt legge til rett for overlapping av enten en konstituert leder eller den nyansatte. Videre vil en slik plan også være med på å sikre driften av organisasjonen i denne overgangsfasen både i form av daglig drift og vedlikehold, samt at bedriften ikke blir stillestående i påvente på en ny leder (Dale & Haaland, 2006).

I samsvar med dette er jo faktumet at noen skal ta over stillingen, og den nåværende lederen, om man vil det eller ikke, kjenner stillingen best. Et slags overtakelsestestamentet bør derfor utformes, enten av avtroppende leder eller konstituert leder avhengig av lengden på konstitueringen. Dette testamentet har til hensikt å minske informasjonsunderskuddet som ofte oppstår i et lederskifte. Dette informasjonsunderskuddet oppstår som oftest som en konsekvens av at den avtroppende lederen sin kunnskap og innsikt ikke blir videreformidlet til den påtroppende lederen. Det kan også tenkes at mye informasjon blir borte i vekslingen ved å bruke en konstituert leder, som nødvendigvis ikke innehar tilstrekkelig kunnskap, innsikt eller tilknytning til stillingen til å se/knytte avtroppende leder sin kunnskap opp mot den nye stillingen. Lederskifte blir altså mer komplisert hvis det er behov for å konstituere en leder i overgangsperioden. Dette fører til ett ekstra ledd i skiftet, som ofte resulterer i et slags beslutningsvakuum. Den konstituerte lederen har som jobb å holde den daglige driften i gang, men h*n skal ikke gjøre for mye endringer i påvente av den påtroppende lederen.

Konsekvensen av informasjonsunderskuddet og beslutningsvakuumet vil være at påtroppende

leder må bruke unødvendig mye tid og krefter på å bli kjent med og lære organisasjonen og dens rutiner, samt ta igjen det tapte for den ”stillestående” konstituerte tiden (Dale & Haaland, 2006).

En annen utfordring er at den konstituerte lederen ofte er en nestkommanderende som ikke nådde opp i rekrutteringen av den nye lederen. Dette kan føre med seg følelsen av å ikke bli verdsatt, samt føle seg forbigått når vedkommende faktisk skal fungere i stillingen over lengre tid. Når den nye lederen tiltrer går den konstituerte lederen tilbake til sin opprinnelige jobb, ofte da som en leder i avdelingen på lavere nivå eller som en medarbeider. For den nye lederen, særlig hvis h*n er eksternt rekruttert, blir det vanskelig å etablere sin autoritet i forhold til den konstituerte lederen, som kan ha solid støtte i medarbeideren. Dette gir deg det verst tenkelige utgangspunktet, du er uønsket som ny leder (Dale & Haaland, 2006).

Som ny leder overtar du altså en stilling, enten fra avtroppende leder, eller en konstituert leder. Uansett så arver du alt fra uløste oppgaver, utfordringer, (u)uttalte forventinger til krav, håp og ønsker. Ikke nok med det, så arver du også en gruppe medarbeidere, og som oftest en ledergruppe. Det handler om å finne din plass i organisasjonen, både ved å tre inn i et allerede etablert sosialt system på samme tid som man ønsker å tilføre noe eget. Det handler ikke bare om å fylle lederrolle, men etterfylle den. Som ny leder havner du midt mellom dine egne forventinger, erfaringer, og ønske om fremtid, og organisasjonens fortid, fremtid samt både eksterne og interne rammebetingelser. Ikke nok med det, så møter du også dine medarbeidere, nærmeste overordnede, kolleger, avtroppende leder, eventuelt konstituert leder og øvrige aktører knyttet til organisasjonen (Dale & Haaland, 2006).

Det kan tenkes at det er vanskeligst å komme inn som eksternt rekruttert siden alt er nytt, men det viser seg at selv om du som intern rekruttert har et forsprang med kjennskap til organisasjonene, så er det langt vanskeligere å foreta et internt identitetsskifte, siden du allerede har godt etablerte relasjoner, roller og forestillinger knyttet til organisasjonen og medarbeiderne (Nicholson & West, 1988). Dette må derfor reforhandles, avlæres for så utvikles og bygges opp igjen, og dette må skje i samspill med tidligere medarbeidere.

Oppstartsplan.

Før oppstartsperioden/prøveperioden vil det være hensiktsmessig at den nye lederen, sammen med den nærmeste overordna lederen utarbeider en detaljert plan for onboardingprosessen. De blir sammen enige om hvilke oppstartaktiviteter som skal gjennomføres, hvordan det skal foregå, samt tid og sted. Den overordna lederen er ansvarlig for å planlegge disse aktivitetene, mens den nye lederen har ansvaret for gjennomføringen av dem (Dale, 2014).

Før oppstart i den nye lederstillingen er det viktig å forfremme seg selv, dette gjøres ved at man mentalt sett forbereder seg på den nye rollen som skal tiltres, samt gir slipp på den nåværende stillingen. Som ny i organisasjonen vil du oppleve å få tilgang på mye informasjon om organisasjonen, så jobben med å skille mellom hva som er viktig å sette seg inn i til enhver tid er vanskelig. En av grunnene til at ledere ofte mislykkes er manglende læring. Informasjon om organisasjonens kultur og strategi er viktig å ha tilegnet seg, for å kunne ta effektive valg. Før den nye lederen kan legge en strategi for hva h*n ønsker å gjennomføre er det viktig å kartlegge hvilken situasjon bedriften befinner seg i; oppstart(nyetablering), snuoperasjon, omstilling eller opprettholde suksess. Det å forstå historien til organisasjonen vil være med på å hjelpe den nye lederen å håndtere både utfordringer og muligheter. Å sikre tidlige seire er viktig, men hvilken atferd som brukes er også av betydning siden dette påvirker hvordan du blir sett på som leder i organisasjonen. Det er derfor viktig å være oppmerksom på at den atferden som benyttes for å oppnå tidlige seiere, er en atferd som det er ønskelig å integrere i organisasjonen (Watkins, 2005).

Fase 2- Breaking in.

Den andre fasen starter når den nye lederen har sin første arbeidsdag i organisasjonen. Selv erfarne ledere har mye å lære som nytilsatt. Denne perioden fra tiltredelsen og de første mnd er helt kritisk i forhold til om den nye lederen lykkes med lederskifte i form av både utforming og omforming av sitt lederskap. Det er i denne fasen man etablerer seg som den nye lederen i og for organisasjonen, (Ciampa & Watkins 1999, Downey, March & Berkman 2001, Haaland & Dale 2005, Watkins 2005) ved å presentere seg og sitt lederskap, bryte seg inn i en etablert sosial orden, og bygge relasjoner og tillit til sine nye medarbeidere, kolleger, overordnede og andre sentrale aktører. Lederen skal finne sin plass i stillingen og i organisasjonen gjennom en prosess av å tilpasse seg og forandre det etablerte.

Oppstartaktiviteter.

Ved oppstarten til den nye lederen bør det arrangeres et allmøte eller en form for planlagt presentasjon av den nye lederen. Dette vil også bli det første møte med medarbeideren. I noen organisasjoner kan det være geografisk avstand mellom de ulike avdelingene, og da kan det være hensiktsmessig å besøke de ulike kontorene, og opplegget som blir gjennomført bør være likt på hvert sted (Dale, 2014).

Alle som jobber i organisasjonen ønsker å få svar på spørsmål om hvem du er som ny leder, og hva du kommer til å gjøre i organisasjonen. For å hjelpe de med å besvar disse spørsmålene er det viktig at presentasjonen som den nye lederen har om seg selv, er med på å bygge tillit. For å gjennomføre denne prosessen, vil det være lurt av lederen å invitere til åpenhet, samt og dele sin lederplattform med de andre i organisasjonen. En leders egne beskrive av sin personlighet er en del av lederens lederplattform. Annet vanlig innhold er også egne refleksjoner, og beskrivelser av hvilke ambisjoner man besitter, hva som skaper ledermotivasjon, og hvilke verdier som er viktige for den aktuelle lederen. Ved å dele denne informasjonen lar den nye lederen de andre i bedriften bli bedre kjent med lederen på et litt dypere nivå (Dale, 2014).

De ulike kontorene som blir besøkt, bør i tillegg til å høre på en presentasjon av den nye lederen, også presentere hvem de er. De bør fortelle hvem som jobber ved dette kontoret, og hva de mener fungerer og ikke fungerer, i arbeidet og organisasjonen som helhet. Til slutt bør de også fortelle hvilke forventninger de har til den nye lederen. Dette er informasjon den nye lederen bør ta på alvor, å be og ta til seg råd om hva de synes den nye lederen bør gjøre og hva en absolutt ikke bør gjøre. Dette gjør at lederen inkluderer sine medarbeidere i arbeidet videre, noe som etter hvert kan føre til høyere tillit (Dale, 2014).

Oppstartssamtale.

Når det starter en ny leder i organisasjonen, vil det være viktig å gjennomføre oppstartssamtaler med de medarbeiderne som skal rapportere til deg som leder. Dette vil være individuelle samtaler hvor et av målene er å bli bedre kjent. I en oppstartssamtale er det vanlig å bli oppmerksom på hvilket forhold og trivsel medarbeideren har til avdelingen, teamet, til organisasjonen som helhet og til sin tidligere sjef. Arbeidsoppgavene til medarbeideren og hvilke utfordringer som støtes på i utførelsen av disse oppgavene vil også være et aktuelt

tema, samt hvilke utviklingsmuligheter og ønsker medarbeideren har. I denne samtalen vil det også være viktig at både lederen og medarbeideren vet hvilke forventninger som stilles til hverandre. Den nye lederen må i tillegg til å ha oppstartsamtale med sine medarbeidere, også gjennomføre denne samtalen med tillitsvalgte i bedriften. Her er målet at den tillitsvalgte skal gi en beskrivelse på hva den nye lederen arver fra avtroppende leder, og begge parter har et ansvar for å bygge tillit seg i mellom, og dele hvilke forventninger de har til hverandre (Dale, 2014).

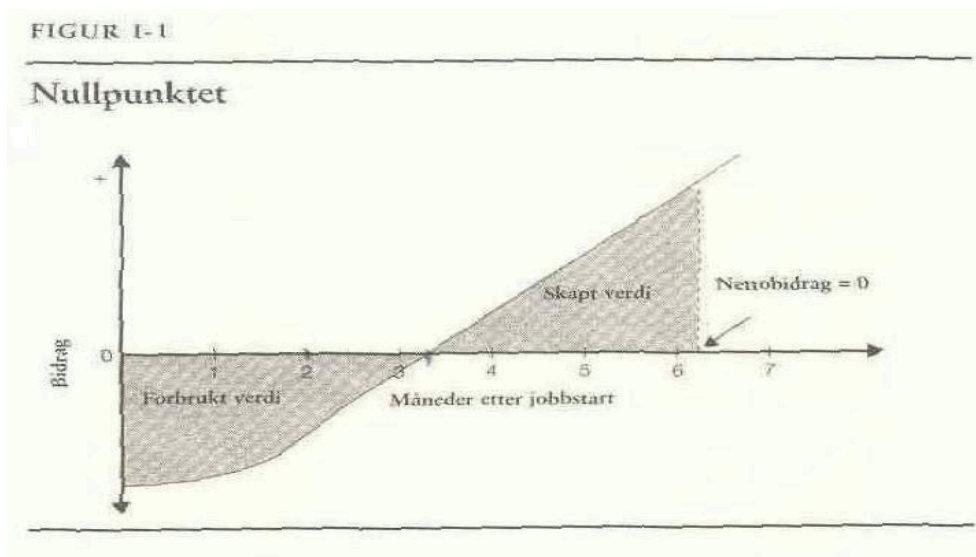
Integrering i ledergruppen.

Når det ansettes en ny leder er det den overordna lederen som har ansvaret for å integrere den nye lederen i ledergruppen. Dette er en viktig læringsprosess for alle partene, hvor det er viktig å skape relasjoner mellom gruppemedlemmene. For at den nye lederen skal bli fasett inn på en god måte er det viktig at ledergruppen er åpen, ved at de forteller om sine arbeidsformer og kulturen som er i denne gruppen (Dale, 2014). For å skape en effektiv ledergruppe er samhandling en viktig faktor. For at ledergruppen skal skape merverdi for organisasjonen, er det viktig at beslutningene som tas har høy kvalitet. I følge Midelfart & Bang (2012) får man til dette ved å ta beslutninger som er riktige for organisasjonen, samt at ledergruppens medlemmer føler en forpliktelse til gjennomføringen av de beslutningene som fattes. At de kommer frem til løsningene som en gruppe, i stedet for hver for seg, gir dette de større muligheter til å fatte en god beslutning da de har flere synspunkter som skaper diskusjon rundt ulike muligheter. (Midelfart & Bang, 2012).

Det kan være en utfordring å få medlemmene i ledergruppen til å identifisere seg nok med gruppen, ved at de prioriterer egne interesser, fremfor gruppens interesser (Midelfart & Bang, 2012). For å få en større lagånd blant gruppemedlemmene vil det være hensiktsmessig å øke tilknytningene mellom gruppemedlemmene. Ledergruppen består ofte av ledere som til daglig jobber geografisk spredt, noe som kan gjøre det vanskelig å lede. Det er også viktig at antall medlemmer i ledergruppen ikke er for høyt, da dette kan være med på å redusere tilhørigheten i gruppen. At medlemskapet i gruppen er stabilt, vil gjøre at lederne lettere føler et fellesskap, og føler seg mer tilknyttet ledergruppen (Donelson, 2010).

Nullpunktet.

I denne fasen møter man nullpunktet mellom forbrukt verdi og skapt verdi.



(Watkins, 2005)

Dette er den første fasen som ny leder, og man forbraker da verdi i form av opplæring samt bli kjent med organisasjonens kultur og sosiale system. En skaper ikke verdi, men forbraker. Det tenkte nullpunktet er det punktet der du som ny leder har produsert og skapt like mye verdi som du i den første perioden forbrukte. Som ny leder må målet være å komme så raskt som mulig til dette nullpunktet, for i følge Watkins (2005) vil hvert eneste minutt du sparer på å være systematisk i å akselerere overgangen, være ett minutt du vinner til å bygge opp virksomheten. Når nullpunktet er nådd går vi over til den neste og siste fasen av et lederskifte, settling in.

Fase 3- Settling in.

Etter at prøveperioden er over går lederskifte prosessen inn i den tredje og siste fasen, som heter settling in. Denne fasen handler om driften, utviklingen og omstillingen i organisasjonen. Lederen skal fungere som administrator for den daglige driften som skjer i organisasjonen, drive rolleutøvelse ved å sørge for at alle de daglige arbeidsoppgavene blir gjennomført. Nå har den nye lederen blitt en integrert del av bedriften, og skal iverksette utviklingstiltak de ser som nødvendige og sette sitt preg på organisasjonene med hensikt om

en mer effektiv drift enn per dags dato. Eksempler på slike utviklingstiltak kan være omorganisering, hyppigere medarbeidersamtaler, gjennomføre medarbeiderundersøkelser som vil bli fulgt opp, kompetanse- og ledelsesutviklingsplaner, samt leder og medarbeiderevaluering (Dale, 2014).

Del 2. Individuell tilpasning i lederskifte.

Vi har nå gjennomgått prosessen med et lederskifte, samt hvilke læringsarenaer og læringsaktiviteter et lederskifte fører med seg for både organisasjonen og den nyansatte. I denne delen av teorien ønsker vi å se på hvilke individuelle tilpasninger det vil være hensiktsmessig for organisasjonen å tilrettelegge for i et lederskifte. Mulighetene er mange og vi har valgt å fokusere på hva som gjøre sosialiseringprosessen/læringsprosessen lettere, med fokus på lederstøtte i forhold til våre hypoteser;

- H1: vi antar at jo mer individuell tilrettelegging av onboarding prosessen, jo større er sannsynligheten for en vellykket innfasing av den nye lederen.
- H2: vi antar at jo mer aktiv rolle den overordnede har i et lederskifte, jo større er sannsynligheten for en vellykket innfasing av den nye lederen.
- H3: Vi antar at jo mer samsvar det er i forventningene bedriften og den nye lederen har til hverandre, jo større er sannsynligheten for et vellykket lederskifte.

Roller og ansvarsområder i et lederskifte.

Som ny lederen er det en rekke roller som skal fylles, også i onboardingprosessen, men de har ikke eneansvaret for et vellykket lederskifte. Hvem som har ansvaret for den nyansatte blir sjeldent definert, og den nyansatte er ofte "alles ansvar" og på den måten ingens ansvar. For at en nyansatt skal bli en integrert og produktiv del av organisasjonene er det en ting de trenger, og det er informasjon. Informasjon både om formelle krav, forventninger, samt informasjon om uformelle forhold ved jobben og organisasjonen (Rogstad & Sterri, 2015).

I følge Dale og Haaland (2006) er det i hovedsak organisasjonen og dens HR avdeling som er ansvarlig for tilrettelegging, rekruttering, oppfølging og integrering av ledere i lederskifte. De vil være ansvarlige for at den nye lederen raskest mulig blir i stand til å fungere som en effektiv leder både i og for organisasjonen. Organisasjonen må utarbeide gode interne

systemer og prosedyrer for lederskifte slik at HR og personalavdelingen samt nærmeste overordne kan fungere som støttestab til den nye lederen gjennom hele innfasingsprosessen.

Resultater fra Hogan & Kaisers forskning fra (2005) viser at en av grunnene til at ledere slutter i en jobb, er den nærmeste lederen. Kammeyer-Mueller (2013) finner også i sin forskning at hvordan den nærmeste lederen har opptrådd i lederskifte prosessen, har en stor påvirkning når det gjelder trivsel og usikkerhet rundt jobbvalget. Ut fra dette kan vi anse lederstøtte som en viktig faktor for at nye ledere skal trives og ønsker å bli værende i organisasjonen. Den nærmeste overordnede har også ansvar for å på forhånd planlegge de aktivitetene som skal skje i prøveperioden, og er den sentrale aktøren når det gjelder å hjelpe den nye lederen inn i organisasjonen og ledergruppen. Selv om organisasjonen har et stort ansvar for å hjelpe den nye lederen, stilles det mange krav til den nye lederen også. Den nye lederen vil ha et stort ansvar for å selv bli en integrert del av organisasjonen, ved gjennomføringen av sosialiserings- og personaliseringsprosessene (Dale & Haaland, 2006).

Lederskiftets prosesskrefter.

Sosialiseringprosessen og personaliseringsprosessen kan anses å være motstridene prosesser som kan føre til en rollekonflikt/ interessekonflikt i et lederskifte. På den ene siden foregår det en sosialiseringprosess hvor den nye lederen blir formet til å passe inn i organisasjonens allerede eksisterende normer, verdier, rutiner og kultur. Det vil si at på mange måter blir den nye lederen forsøkt presset inn i folden. Sosialiseringprosessen er en svært viktig del av et lederskifte, da det er denne prosessen som skal sørge for at den nye lederen går over fra å være ny leder til å bli lederen. Dog omfavner ikke den prosessen hele lederskifte. Ofte blir en ny leder tilsatt fordi bedriften ønsker endring, forbedring eller utvikling. Dette betegner da den andre prosessen, personalisering. For å få en vellykket personaliseringsprosess er det avgjørende at organisasjonen tilpasser seg samt gir plass om omfavner den nye lederens kompetanse, erfaring, verdier, personlighet, tanker, meninger, ideer og ikke minst kritiske spørsmål. Hovedformålet med prosessen vil altså være at den nye lederen forsøker, gis rom for, å sette sitt preg på organisasjonen ved å omforme organisasjonsstrukturen samt arbeidsbetingelser. Et lederskifte fører ofte med seg strategisk endringer, utskiftninger i ledergrupper, policyforandringer og omstrukturering, men endringene vil variere ut fra på

hvilke nivå lederskifte blir gjennomført, og hvor stort beslutningsmandat den nye stillingen inneholder (Dale, 2014).

Sosialisering og personalisering er på mange måter komplementære og like viktige prosesser hvor organisasjonen og den nye lederen setter sitt preg på hverandre. Dette samspillet kan enten føre til en vellykket integrasjonsprosess, hvor lederen opplever full integrasjon i løpet av lederskifte, eller så kan det resultere i spenninger, interessekonflikter, ubalanse, sammenbrudd (Dale, 2014), eller at den nyansatte føler seg fremmedgjort utilpass og til og med unyttig (Schein, 1998). En ubalanse mellom disse prosessene fører ofte med seg en ubalanse i den psykologiske kontrakten noe kan resultere i at den nye lederen velger å slutte innen kort tid etter tiltredelsen. Dog bør bedriften sørge for at den nyansatte lederen ikke blir over sosialisert, for det vil kunne føre til at den nyansatte lederen fortsetter i sporene til organisasjonene og hemmer derfor muligheten for nyskaping, og endringer (Schein, 1998). En suksessfull integrasjonsprosess innebærer en balanse mellom organisasjonens ønsker og behov, sikret gjennom sosialiseringprosessen, og den nye lederens ønsker og behov ved hjelp av personaliseringsprosessen (Dale, 2014).

Realistic Job Previews (RJP).

Personaliserings- og sosialiseringprosessene bindes sammen av dialog, og gir en felles forstått og akseptert psykologisk kontrakt, som inneholder både de implisitte og eksplisitte forventningene arbeidsgiver og arbeidstaker har til hverandre (Argry, 1962; Levinson, Price, Munden, Mandl & Solley, 1962). For at rekrutteringsprosessen, og tilsettingen skal oppleves som positiv for begge parter vil ærlighet være en viktig faktor. For at dette skal bli mulig, ønsker vi å introdusere et viktig begrep som er Realistic Job Previews (RJP). Det er ekstensivt forsket på, og Premarck & Wanous (1985) har definert RJP på følgende måte; “RJP are devices used in the early stages of personnel selection to provide potential applicants with information on both positive and negative aspects of the job” (Premarck & Wanous, 1985), dette kan beskrives som en realistisk forventningsavklaring som blir gjort tidlig i rekrutteringsprosessen slik at sannsynligheten for å velge riktig kandidat med realistiske forventninger til stillingen og omvendt blir større- her vil også kompetanse og tidligere erfaringer tas med i vurderingen.

Hovedårsaken til at arbeidsgivere bruker RJP er fordi det kan føre til større trivsel, som igjen kan føre til lavere turnover. James A Breugh (1983) mener det er fire psykologiske prosesser (devices) som påvirker effektiviteten av RJP; innfridde forventninger, mestringsevne, ærlighet og selvseleksjon. Hvis forventningene jobbsøkerne har til jobben samsvarer med deres erfaringer(1), kan dette øke sannsynligheten for jobbtilfredshet, som gjør at ønsket om å slutte frivillig i jobben reduseres. Hvis forventningene til medarbeideren ikke er oppfylt, viser forskningen til Baker (1985) at dette kan resultere i høyere fravær, lavere produktivitet som igjen kan føre til at medarbeideren leverer en oppsigelse. Hvis bedriften også gjør medarbeideren oppmerksom på hvilke problemer som kommer til å oppstå, mener Breugh (1983) at dette sannsynligvis vil gjøre medarbeideren bedre rustet til å takle dette, når problemet oppstår (2). Dette reduserer så sjansene for turnover. Ærlighet er den tredje faktoren som påvirker effektiviteten ved bruk av RJP, det vil si at hvis medarbeideren opplever at arbeidsgiver har vært ærlig i rekrutteringsprosessen, vil det være større sannsynlighet for at denne jobbsøkeren føler seg mer forpliktet over å akseptere jobbtilbudet, enn hvis de hadde følt seg villedet (Breugh, 1983). Den siste prosessen kalles selvseleksjon og går ut på at de jobbsøkerne som ikke føler de får oppfylt sine behov i den aktuelle stillingen vil trekke seg fra rekrutteringsprosessen, mens de som får oppfylt sine behov trolig vil takke ja til et eventuelt jobbtilbud (Breugh, 1983).

Wanous (1978) er en kjent psykolog som har studert RJP, og det er den psykologiske kontrakten mellom arbeidstaker og arbeidsgiver kan anses å være kjernen i RJP. I følge Sverdrup (2014) er det en rekke elementer som påvirker denne relasjonen, dette er elementer som tidligere erfaringer, personlighet samt rettferdighetsprinsippet. Anders Dysvik understreker også viktigheten av den psykologiske kontrakten i sitt arbeid, han påpeker at det er de tre første mnd som er mest avgjørende, siden det er i denne perioden at tilhørigheten til bedriften utformes. Han hevder videre at dette påvirkes av hvorvidt de som er nyansatte opplever støtte, da både fra sin overordnede leder samt støtte fra kollegaer. Han viser videre til det forventingsgapet som kan forekomme om den psykologiske kontrakten ikke oppfylles, og legger til at hvis den psykologiske kontrakten oppfattes som oppfylt av begge parter har bedriften kommet et godt stykke på vei til å beholde den nyansatte (Rogstad & Sterri, 2015).

Wanous (1978) har gjennomført forskning på samme området som viser at det er størst sjanse for at en medarbeider slutter frivillig (turnover) i løpet av de første 6-12 månedene, og begrunner dette med en brutt psykologisk kontrakt fordi både bedriften og kandidaten kan

over- eller undersøge seg selv. En felle kan være at bedriften unngår å fortelle om store utfordringer kandidaten vil møte i den nye arbeidshverdagen. Beskrivelsene lederne hadde fått på forhånd om jobben, var ikke det som møtte dem i virkeligheten og anses som et av de mest rapporterte problemene. Det er ikke bare bedriftene som ikke gir et realistisk bilde av situasjonen, arbeidsgivere rapporterer også at det bildet og beskrivelsene kandidatene ga om seg selv under intervjuet ikke stemmer overens med det de presterer i ny jobb. Dette betyr igjen at begge partene ikke er ærlige nok, samt at de ikke stiller hverandre kritiske spørsmål som kan avklare flere forhold (Dale, 2014).

Forventningsavklaring

For at et onboarding program skal fungere optimalt bør bedriften foreta en individuell tilrettelegging. De som allerede er ansatt i organisasjonene må også bidra i denne prosessen. Tilpasningen må skje både i forhold til det arbeidet som skal utføres såfremt som organisasjonene for øvrig. Det må som nevnt tidligere foretas en forventningsavklaring, som går begge veier. Ofte forventer organisasjonene at den nyansatte skal yte optimal produktivitet fra første dag, mens den nyansatte trenger både tid, hjelp og veiledning til å nå nullpunktet før en optimal produktivitet er nådd (Dale, 2014).

Jacobsen (2003) mener at det viktigste vil være at i tilpasningsprosessen må organisasjonene bli kjent med den nyansatte og deres personlige egenskaper, særlig i forhold til kompetanse, tidligere erfaring samt forventninger. Videre bør organisasjonene på forhånd avklare de gjensidige forventningene slik at begge parter har noe konkret og forholde seg til. Et annet viktig aspekt de må ta hensyn til er hvem som har ansvaret for den nyansatte, som bør være noen som er allerede etablerte medlemmer av organisasjonen. Det holder ikke bare å ha tradisjonell opplæring fra nærmeste overordnede eller en personalleder. Begge parter må også respektere at organisasjonssosialisering og onboarding er en tidkrevende prosess.

Lederstøtte.

At nyansatte ledere savner lederstøtte støttes av en rekke undersøkelser (Dale & Haaland 2004a, Dale & Haaland 2004, Haaland & Dale 2005, Pease & Wellins 2007, Sinar & Pease 2014, Dale 2014), de viser til resultater om opplevelsen av ensomhet, stress og usikkerhet på grunn av manglende lederstøtte. Lederstøtte i form av sosial støtte handler om muligheten til å søke eller motta støtte og hjelp i vanskelige situasjoner. Videre vil også sosial støtte kunne gi

en rekke positive effekter særlig i forbindelse med nettopp stressende situasjoner og kan også virke forebyggende i forhold til utbrenthet og turnover (Roness & Matthiesen, 2002). Ledere savner generelt tydelige forventningsavklaringer, klare tilbakemeldinger samt aktiv støtte fra overordnede (Colbjørnsen, 2004), som settes på spissen i et lederskifte med kritiske overgang-, oppstart-, overtakelse- og etableringsprosesser. Uten tydelige forventninger fra overordnede, uten tilbakemeldinger underveis og uten både mental og praktisk støtte i lederskifte vil veldig mange av de nyansatte lederne fort kunne havne i det en mellomleder selv beskrev som en situasjon både uten fart og retning (Dale, 2015).

Sosial (leder)støtte består av flere aspekter, House (1981) deler det opp i fire hovedkategorier; den emosjonelle støtten, den instrumentelle støtten, informasjonsstøtten og evaluerende og vurderende støtte. Cohen og Wills (1985) bruker litt andre betegnelser; instrumentell støtte, sosialt fellesskap, informasjon eller kognitiv støtte samt anerkjennende støtte. Til tross for ulike betegnelser er innholdet i beskrivelsen av sosial støtte relativt lik. Med utgangspunkt i både House (1981) og Cohen og Wills (1985) sin forskning kan det virke som om begrepet sosial støtte på mange måter dekker det den nye lederen skal lære seg gjennom de tre læringsprosessene som forekommer i et lederskifte. Videre vil også både den mentale (kognitiv og anerkjennelse) så fremt som den praktiske (instrumentell) delen av lederstøtte bli dekket av sosialstøtte.

Det generelle ønske fra nye ledere om økt lederstøtte i overgangsperiodene, kan organisasjonen på mange måter møte. Det vil være hensiktsmessig for organisasjonene å møte den nyansatte lederen der den er, i den forstand at det lages en individuell plan for innfasingen med utgangspunkt i de fastsatte rutinene bedriften har for et lederskifte. Tiltak som skriftlige lederkontrakter, avtalte oppfølgings- og evalueringssamtaler samt målrettet lederopplæring i prøveperioden vil kunne være noen av tiltakene som kan være med på å møte ønske om lederstøtte. Forøvrig vil det være like viktig at disse tiltakene videre følges opp med blant annet årlige lederavtaler, halvårlige lederutviklingssamtaler og videre organisatoriske leder- og ledelsesutviklingstiltak (Dale, 2015).

Tilbakemeldinger

Å motta tilbakemeldinger er en viktig del av læringsprosessen og er med på å øke den personlige utviklingen i forhold til at man lærer ved at det blir rettet opp i feil, samt å bli belønnet for god ytelse. De som ofte får tilbakemeldinger på det arbeidet som blir gjort, føler også oftere at de blir sett og verdsatt for den jobben de gjennomfører (Nordhaug, 2010). Det å gi tilbakemeldinger er ikke bare en del av lederens ansvar. Det er også viktig at lederen får tilbakemeldinger fra sin overordnede leder og sine medarbeidere, samt at medarbeiderne gir hverandre tilbakemeldinger (Holtan, 2015).

Formålet med å gi tilbakemeldinger er å gjøre individet og teamet bedre, samt skape trivsel, engasjement og motivasjon (Aguinis, 2009). Hvordan tilbakemeldingene blir gitt, er med på å påvirke hvordan mottakeren tar til seg det som blir sagt. Vi kan skille mellom to ulike tilnærminger for å gi tilbakemeldinger, hvor den første tilnærmingen tar utgangspunkt i medarbeidernes svakheter og de blir bedt om å endre atferden sin (Aguinis, Gottfredson & Joo, 2012). Forskning viser at negative tilbakemeldinger kan føre til misfornøyde ansatte, og en motvilje til å forbedre den individuelle ytelsen (Burke et al., 1978, Jawahar, 2010 og Kay et al., 1965). Den andre tilnærmingen for tilbakemeldinger er basert på et mer positivt syn. Her vil lederen først identifisere hvilke stryker medarbeiderne har i forhold til jobbutførelse, kunnskaper, ferdigheter og talenter. Det blir så gitt positive tilbakemeldinger på hva medarbeiderne gjør for å lykkes ved bruk av sine styrker, for så å bli bedt om å bruke sine styrker på en mer intensiv måte for å forbedre resultatet (Aguinis et al., 2012). Denne måten å gi tilbakemeldinger på kan føre til økt engasjement og trivsel hos den enkelte medarbeideren (Clifton og Harter, 2003 og Seligman et al., 2005). Ved at medarbeiderne er engasjerte og motivert har de ofte et ønske om å forbedre produktiviteten sin (Jawahar, 2010), og resultater fra Clifton & Harter (2003) sin forskning bekrefter at det også fører til økt produktivitet. Det vil derfor være mest hensiktsmessig å benytte seg av denne tilnærmingen når det skal gis tilbakemeldinger.

For at tilbakemeldingene skal ha en positiv effekt er det viktig å gi konkrete og nøyaktige tilbakemeldingene slik at budskapet kommer enkelt frem (Aguinis, 2009). For å beholde troverdigheten i tilbakemeldingene er det viktig at de kommer fra en person som er kjent med den enkeltes kunnskaper, ferdigheter, talenter og jobbkraav (Fulk et al., 1985, Kinicki et al., 2004, Landy et al., 1978 og Steelman og Rutkowski, 2004). Det er også viktig å levere

tilbakemeldingene på en hensynsfull måte, ved at de blir levert i en privat setting (Steelman & Rutkowski, 2004). Å inkludere medarbeideren i prosessen kan være positivt ved at de selv kan forklare hva de føler fungerer og ikke fungerer. Ved at de har en aktiv rolle, blir de også mer mottakelige for negative tilbakemeldinger (Aguinis et al., 2012).

En viktig del av tilbakemeldingene vil være å følge de opp i etterkant. Dette kan gjøres ved at den som gir og den som mottar tilbakemeldingen blir enige om hva som skal endres og forbedres. Så kan de bli enige om å møtes igjen etter en viss tid for å sjekke om det er blitt noen fremgang på de avtalte punktene (Aguinis, 2009).

Oppfølgingssamtale i prøveperioden.

Som arbeidsgiver er det viktig å ha oversikt over hvordan prøveperioden til de nyansatte går. Antall oppfølgingssamtaler og tidsperspektivet på disse vil kunne variere noe, men det er vanlig at det gjennomføres minst to slike samtaler i løpet av prøveperioden. Dette er en samtale mellom den nyansatte lederen og dens nærmeste overordna leder. Den første oppfølgingssamtalen kommer som regel etter at den nyansatte har vært i arbeid i 1-2 måneder, og skal avtales i god tid slik at begge parter har tid og mulighet til å forberede seg. Skjemaene bedriftene benytter for oppfølgingssamtalene kan være noe ulike, men de har alle til felles at de skriftlig må kunne dokumentere at samtalen har funnet sted, og hva de har kommet frem til i løpet av samtalen (Gran kommune).

Hensikten med oppfølgingssamtalen er å kartlegge om arbeidsgiver og arbeidstakers forventninger til hverandre er innfridd. Det kan da være aktuelt å få den nyansatte til å fortelle hvordan h*n føler at introduksjonen har fungert så langt, om det er blitt gitt nødvendig opplæring og veiledning, mestringsfølelsen i forhold til sine nye arbeidsoppgaver, samt trivsel og samarbeid med sine nye kollegaer og andre. Den nærmeste overordna lederen vil også fortelle hva de synes har fungert bra og hva som har fungert mindre bra. Sammen lager de en tilrettelagt plan med tiltak som skal gjennomføres for å løse eventuelle problemer som dukker opp (Ringebu kommune, 2015, 20.07).

Hvis det i den første oppfølgingssamtalen kom frem til at noe skulle forbedres er det viktig at man starter den neste oppfølgingssamtalen, som finner sted ca.4-5 måneder ut i

prøveperioden, med å følge opp om disse tiltakene er blitt gjennomført, samt om problemene har løst seg. I de tilfellene hvor den nyansatte ikke fungerer som forventet er det vanlig at den personalansvarlige også er tilstede på oppfølgingssamtalene (Gran kommune).

Konsekvensen av (manglende) lederstøtte.

Graden av opplevd sosial støtte kan utspille konsekvenser på individ- og organisatorisk nivå. (Sosial) støtte vil redusere rollekonflikter samt rolletvetydigheter på arbeidsplassen, (Stamper & Johlke, 2003) samt minske sjansen for turnover med grunnlag i økt tilhørighet til organisasjonene gjennom innfasingen. I følge Rodin og Salovey (1989) er årsaksforklaringen på dette at en organisasjon som jobber for at de ansatte skal ha det vel, har et større fokus på å gi klare retningslinjer i forhold til innholdet i stillingen samt gi forventningsavklaringer. Dette er forhold nye ledere har rapportert at de savner i innfasingsprosessen et lederskifte fører med seg (Dale, 2014). Videre viser de til funn av at det å være en del av et reelt og ekte sosialt system vil føre til en bedre identifisering med gruppen eller organisasjonene, som igjen vil utspille seg i en forhøyet meningsfullhet i jobben såfremt som livet (Rodin & Salovey, 1989).

Som nevnt er et lederskifte preget av stressende og krevende situasjoner, og i følge Skogstad og Einarsen(2002) reduserer sosial støtte stressnivået hos lederen med bakgrunn i at sosial støtte utvikler en opplevelse av trygghet i kritiske sitasjoner samt vil det stimulere til økte problemløsningsevner. Videre kommer det frem at tilbakemeldinger og anerkjennelse savnes av ledere i lederskifter. Anerkjennelse er en sentral del av sosial (leder)støtte i den forstand at opplevelsen av anerkjennelse blir en konsekvens av om man mottar eller søker etter lederstøtte. Anerkjennelse beskrives som ”drivkraften for å eksistere”, og er en motivasjonsfaktor. Resultatet av manglende opplevelse av anerkjennelse vil kunne føre til sjanse for turnover (Melhus & Haugen, 2006).

Sosial støtte konkretisert som å motta andres støtte og hjelp som bidrar til mestring ved at personen utvikler eller mobiliserer egne indre og ytre ressurser (Skogstad & Einarsen, 2002). En høy organisasjonstilhørighet kan skape opplevelser som fører til mer mestring og velvære (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch & Rhoades, 2001). Det er viktig å merke seg at opplevd lederstøtte er en individuell følelse, så selv om organisasjonen føler de gir tilstrekkelig lederstøtte kan det være at den nye lederen ikke opplever det samme, eller at den

nye lederen føler seg ”pustet i nakken”, som kan gi en negativ effekt i forhold til følelsen av at organisasjonen ikke stoler på den nyansattes evne og kompetanse til å meste jobben. Det vil derfor være hensiktsmessig å avklare dette med en jevn oppfølging. På denne måten kan det sies at den sosiale støtten har en innvirkning både på selvutvikling og selvforståelse (Cohen & Wills, 1985).

Bruk av mentor i lederskifte.

“If you do not know the rules of the game, you cannot operate. The only way to know these rules is to be invited by an insider to participate” (Clutterbuck, 2004, s. 39). Bruk av mentor vil være et godt svar til dette utsagnet. Mentorer tilbyr ulike typer av både sosiale og psykologiske støtte (Scandura, 1992), dette kan være støtte i form av coaching, rollemodeller, karrierestøtte, eller støtte på en følelsesmessig plan (Kram, 1985; Ragins and Cotton, 1999; Ensher et al., 2001).

Begrepet mentor er definert av mange, men til felles har de at det handler om hvordan et individ (*protégé/mentee*) samarbeider med et annet individ (mentor) som vil gi veiledninger i forhold til karrierstien samt tilføre nødvendige erfaringer som skaper utvikling (Mertz, 2004; Skinner, 2010). Mer konkret sier Crosby (1999, s. 13) at en mentor er; *“a trusted and experienced supervisor or advisor who by mutual consent takes an active interest in the development and education of a younger, less experienced individual”*.

Mentoring kan være nyttig for både for *menteen/protégé* og mentoren selv (Ehrich et al., 2004). *Menteen/protégé* får muligheten til å dele sine erfaringer, få meningsfylte tilbakemeldinger samt støtte og på denne måten vil dette kunne bidra til høyere selvtillit til egne lederskapsevner (Daresh, 2004; Ehrich et al., 2004). Sherman og Crum (2008, s.110) beskriver dette på følgende/en god måte; *“Protégés gain leadership knowledge and skill through dialogue with mentors and opportunities to enact best practice”*. På andre siden av relasjonen finner vi mentoren, som får muligheten til å vokse som profesjonell, og reflektere over egen atferd gjennom interaksjon med deres *menteen*, som igjen kan generere økt potensialet for (karriere) forfremmelse (Daresh, 2004; Ehrich et al., 2004).

Vi har tidligere skrevet om hvordan den nye lederen i et lederskifte kan møte utfordringer knyttet til å skulle bekle en ny rolle og bli en del av organisasjonen. Mentorer kan være en veileder slik at denne læringsprosessen med å tilvenne seg nye sett av roller, samt oppfylle og

møte de forventningene som foreligger. Mentoring på arbeidsplassen har tradisjonelt blitt fremstilt som en hierarkisk relasjon (Kram,1983), men hierarkiet/forholdet er ikke det viktig men erfaringsgapet mellom partene (Clutterbuck, 2004). Det er derfor viktig å merke seg at det finnes ulike former for mentorrelasjoner for eksempel laterale og *peer*, overordnede, team veiledning eller bruk av eksterne aktører (Eby, 1997; Allen & Eby, 2007; Eby, Rhodos & Allen, 2007; Scandura & Pellegrini, 2007). For øvrig er det mest vanlige at overordne fungerer som mentor på grunn av den naturlige relasjonen mellom partene (Eby, 1997).

Litteraturen viser seg å være enig i at det vil være hensiktsmessig å beskrive samt studere mentor relasjonen gjennom ”social exchange teori” (Homans, 1961; Blau, 1964, Olian, et al., 1993; Ensher et al., 2001; Tepper & Taylor, 2003), og i et sosialiseringperspektiv kan mentor- mentee relasjonene i følge Robinson forklares med følgen modell;

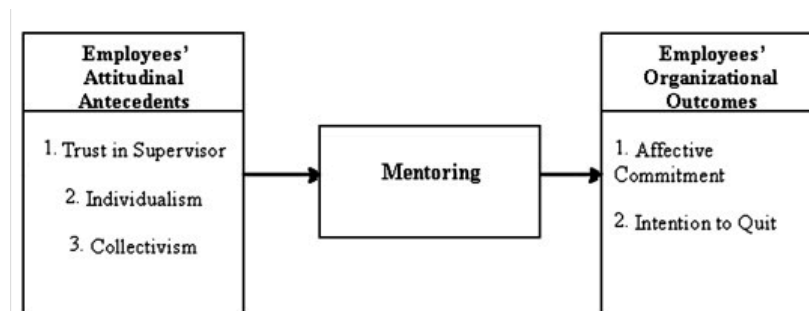


Fig. 1.
Conceptual model.

(Robinson, 1996)

På venstre siden av modellen finner vi *mentee*, og deres holdninger om/mot organisasjonen. Disse holdningen er ofte forankret i den psykologiske kontrakten som foreligger mellom organisasjonen og arbeidstaker (Robinson et al., 1994; Robinson, 1996), og påvirkes av tillitsforholdet mentorrelasjonen bringer med seg. Videre vil ”tankesettet/posisjonen” til mentee være av individuell eller kollektiv karakter. Forskning viser at individer med et kollektivt syn bygger sterkere relasjoner som er til nytte for kollektivet (organisasjonen), fremfor atferd ut fra egeninteresse (Noordin et al., 2002). Videre vil den ansatte sin forpliktelse til bedriften spille en rolle, i følge Mayer og Allen (1991) er du forpliktet enten ut fra følelser knyttet til organisasjonen, behov eller kostnad knyttet til å slutte samt at du kan føle et morals ansvar for å bli på grunn av personlige verdier. I tillegg vil graden av forpliktelsen være en konsekvens av hvor forpliktet organisasjonen er i den ansatte (Wayne et al., 1997; Whitener, 2001; Gould-Williams & Davies, 2005). Denne type forpliktelse vil være

utslagsgivende for et vellykket lederskifte og her vil organisasjonen kunne tilføre en individuell tilpasning (tildele mentor) slik at påtroppende lederen vil gjengjelde forpliktelsen gjennom og etter lederskifteperioden er over (Outcome; affective commitment).

Det vil altså ikke være nok at bedriften tilbyr en mentor, det er også opp til menteen i forhold til sitt eget tankesatte, innstilling og om den faktisk velger å benytte seg av den mentoren bedriften tilbyr, i forhold til om det skal kunne generere til affektiv forpliktelse og kunne antas å være et vellykket lederskifte.

Rollemodeller.

Den letteste måten å lære organisasjonene (det sosiale og kulturen) å kjenne er å se hvordan de som jobber i bedriften ”opptrer”, og bruke de som en form for rollemodeller.

Rollemodeller kan i følge Merton defineres som; ”..personer hvis atferd i en spesiell rolle stiller til rådighet et mønster eller en modell som andre ønsker å lære av” (Jakobsen, 2003, s.151). En rollemodell kan være en kollega man ønsker å identifisere seg med, kollegaer som er kompetente eller som har en høy formell status som gjør at andre beundrer hvordan de utfører jobben (Bandura, 1986). Denne rollemodell relasjonene kan være til stor hjelp i organisasjonssosialiseringsprosessen, ved at den inneholder både identifisering og interaksjon med andre/rollemodeller (Jakobsen, 2003). Identifiseringen har til hensikt å understreke oppfattelsen av likhet med en annen person/rollemodellen, ved å ta til seg h*n holdninger, verdier og atferd. Identifisering handler om å finne likheter med rollemodellens bekjenskaper, du må ha noe til felles med personen og deres nettverk (Jakobsen, 2003). I et lederskifte vil dette kunne være nærmeste overordna, andre mellomledere, øvrige i ledergruppen, eller eksterne samarbeidspartnere til organisasjonene samt noen fra personlige nettverk.

Vi har tidligere snakket om at den nyansatte lederen ikke må gå i erfaringsfellen (handle ut fra kun tidligere erfaring), men ved å utvikle og bygge opp sin egen erfaring vil lederskifte kunne gå lettere. For ledere lærer av erfaring (Hill, 2003), og ved bruke av rollemodeller lærer du av andre sin erfaring og bygger opp din egen. I følge Jung er rollemodeller mer enn bare et forbilde, men også en inspirasjonskilde til en bestemt atferd (Jakobsen, 2003). Hill understreker i sin forskning at ledere lærer; ”by doing it, observing it, and interaction with

others” (Hill, 2003, s. 321). Vi har tidligere beskrevet viktigheten av en vellykket sosialiseringsprosess i et lederskifte. Du skal sosialiseres inn i en ny rolle hvor mye er ukjent og nytt for deg, og da vil rollemodeller kunne være en god veiviser og gjøre veien gjennom et lederskifte lettere. For øvrig vil det være viktig å merke seg at rollemodellens atferd, holdninger og verdier ikke nødvendigvis er utelukkende positiv for organisasjonen eller samsvarer helt med din ønskede atferd, holdninger og verdier. Det vil derfor være viktig at du som ny leder velger ut de egenskapene ved rollemodellene du selv ønsker og skaper deg på den måten ett eget forbilde basert på flere rollemodeller (Jakobsen, 2003).

Oppsummering.

I den første delen av det teoretiske rammeverket har vi sett på prosessen lederskifte. Du er “ny som leder” hver gang du tiltrer en lederrolle, uavhengig av hva tidligere okkupasjon har vært, og uavhengig av ledernivå (Dale, 2014). Som ny leder skal du i gjennom tre læringsaktiviteter; 1. lære organisasjonen å kjenne, 2. lære organisasjonskulturen å kjenne og 3. lære det sosiale systemet å kjenne. For at en nyansatt skal kunne bli i stand til å lære seg disse tre læringsaktivitetene, og bli en integrert del av bedriften, må de ha en onboarding strategi. Onboarding er en betegnelse for den prosessen en nyansatt, uavhengig av nivå, må gjennom for å bli en del av organisasjonen. Onboarding prosessen kan deles inn i 3 faser; 1. Getting in (tiden før oppstart), 2. Breaking in (prøveperioden) og 3. Settling in (tiden etter prøveperioden). Videre deler Gabarro (1985) læringskurven inn i fire faser som viser hvordan ledere i starten av et lederskifte ofte tar utgangspunkt i sine tidligere erfaringer. Så en sentral del av læringsprosessen blir derfor å kontekstualisere sine tidligere erfaringer og transformere de inn i den nye stillingen og organisasjonen (Dale, 2009). I den andre delen av teorikapittelet er fokuset flyttet over på individuell tilpasning av lederskifte og hvilke tiltak det vil være hensiktsmessig for bedriften og iverksette eller i hvert fall vurdere om de skal ta med i sin onboarding strategi. Lederstøtte viser seg og være av stor betydning for et vellykket lederskifte, så god ansvarfordeling, tildeling av mentor eller aktiv bruk av rollemodeller så frem som en nøyaktig plan for oppfølging vil være hensiktsmessig (oppfølgingssamtale, lederstøtte, mentor, forventningsavklaring, RJP).

Kapittel 3. Methode.

Metode.

I dette kapitlet vil vi gi en redegjørelse på hvilken metodisk tilnærming og forskningsdesign vi har valgt å bruke for å gjennomføre vår undersøkelse. Vi vil gi en beskrivelse av de forskjellige fasene i forskningsprosessen hvor vi begrunner de valgene vi har tatt når det gjelder hvilke data vi samler inn, hvordan vi har foretatt utvalget, utarbeidelse av intervjuguiden og hvordan gjennomføringen fant sted. Vi har også vært bevisst på vår rolle som forskere og hvilken innvirkning vi kan ha på resultatene. Som forsker har vi et juridisk og etisk ansvar for våre informanter så konfidensialitet og frivillighet til deltakelse har vi tatt på alvor og vil bli beskrevet nærmere. Det er viktig å se på utførelsen av undersøkelsen med et kritisk blikk og til slutt har vi evaluert vårt arbeid med å se på reliabiliteten, samt den interne validiteten og eksterne validitet.

Valg av metode.

Begrepet ”metode” stammer fra det greske ordet *methodos*, og kan definert som; ”..en planlagt fremgangsmåte for og nå et bestemt mål.” (Grønmo, 2004, s. 27). Før vi starter på forskningen er det viktig å ha planlagt prosessen på en systematisk måte, hvor vi beskriver hvordan vi har gått frem i de ulike fasene, samt begrunnelse for de valgene som er tatt. Som forsker har man et mål om å få en ny forståelse og viten om det aktuelle temaet. Det finnes flere muligheter når det gjelder valg av metode og hvilke verktøy som kan benyttes for å samle inn data. Det er viktig å ta valg basert på hvilke metoder og verktøy som vil gi mest relevant informasjon, samt hva som passer studien best (Grønmo, 2004).

Kvalitativ metode.

Målet med forskningsprosessen er å samle inn empiri. Empiri er informasjon og opplysninger om faktiske forhold i samfunnet, og bygges på informantens erfaringer (Grønmo, 2004). Når det gjelder hvilke data vi skal samle inn så kan vi skille mellom to typer; kvalitative data og kvantitative data (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2010). Jacobsen (2005) hevder at det kan være hensiktsmessig å starte problemstillingen med et spørreord, og valget av metode bestemmes blant annet av hvordan problemstillingen er utformet (Nilsen, 2016). I den

kvalitative tilnærmingen består som regel problemstillingene av spørreord som; Hvordan og/eller Hvorfor spørsmål, og enkelte ganger Hva/Hvilke(n) (Nilsen, 2016). Vår problemstilling består av spørreordet ”Hvordan”, som gjør det aktuelt for oss å velge den kvalitative tilnærmingen. Problemstillingen vår er beskrivende (Jacobsen, 2005), og det som kjennetegner den kvalitative tilnærmingen er at vi ønsker å få en detaljert dybdeforståelse av fenomenet, som i vårt tilfelle er lederskifte. Dette gjør vi ved å samle inn informasjon fra et fåtall informanter, hvor dataene som samles inn enkelt kan omgjøres til tekst. Som forskere er vi på jakt etter spesielle mønstre og sammenhenger (Johannessen et al., 2010).

En av fordelene med å benytte en kvalitativ innsamlingsmetode er nærheten mellom forsker og informant. Dette gjør det mulig å gå i dybden, samt få et innblikk i informantenes personlige opplevelser og oppfatninger av fenomenet eller en spesiell situasjon. Forskeren kan enkelt danne seg et helhetsbilde av situasjonen, og be informanten å utdype sine svar der det følges nødvendig og naturlig. Kvalitativ metode er en åpen tilnærming som gjør det mulig å komme inn på andre sider og sammenhenger ved fenomenet som forskeren ikke har tenkt på forhånd. Informasjonen som samles inn er ofte rik og mangfoldig noe som gjør det enklere å få en større helhetsforståelse av fenomenet. Denne metoden er også fleksibel i forhold til endringer og justeringer underveis i prosessen (Johannessen et al., 2010).

Valg av forskningsdesign

Etter at vi har valgt en kvalitativ metode, må vi velge hvilket forskningsdesign vi ønsker. Det handler i korte trekk om hva og hvem som skal undersøkes, samt hvordan disse undersøkelsene skal gjennomføres. Det eksisterer veldig mange forskjellige typer forskningsdesign, og forskere har ulike synspunkter på hvilket design innenfor kvalitativ metode som er det beste. Vi vil nå gi en nærmere beskrivelse av det forskningsdesignet vi har valgt, samt begrunnelsen for vårt valg.

Fenomenologisk tilnærming

Den tyske filosofen Edmund Husserl anses som grunnlegger av den fenomenologiske metoden (Svendsen, 2015). Som et kvalitativt design betyr en fenomenologisk tilnærming ”å

utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen” (Johannessen et al., 2010, s. 82). Mening blir et sentralt begrep i denne tilnærmingen, da vi ønsker å forstå meningen av et fenomen gjennom øynene til en gruppe mennesker. Et fenomen kan fremstå og oppfattes på forskjellige måter for ulike personer, så målet er å ta utgangspunkt i den subjektive opplevelsen til hver enkelt av et gitt fenomen. Det er også viktig at det som blir sagt, blir tolket i riktig sammenheng, hvis ikke er det fare for at det kan få en helt annen betydning (Johannessen et al., 2010). Å få en økt forståelse av et fenomen, kan gjøres ved å få en dypere innsikt i informantens virkelighet og livsverden. Biemel & Husserl (1962) beskriver livsverden som den konkrete og felles verden som vi til daglig befinner oss i. For å få en innsikt i andres livsverden må vi først forstå mennesket bak den (Johannessen et al., 2010). Med andre ord så er målet å forstå hvordan den enkelte forstår et gitt fenomen, i en gitt kontekst.

I denne oppgaven har vi valgt en fenomenologisk tilnærming hvor vi skal utforske fenomenet lederskifte. Et lederskifte er en kompleks prosess som kan oppfattes og erfares på forskjellige måter for ulike personer. For å nevne noen faktorer som kan påvirker dette er forhåndskunnskaper og hvilken rolle eller aktør man er i prosessen rundt et lederskifte. Som problemstillingen vår tilsier er det bedriftens rolle i et lederskifte vi ønsker å vite mer om. Vi ønsker at de skal gi oss en dypere og mer detaljert forståelse om hva de erfarer og praktiserer når det gjelder innfasing av nye ledere i bedriften. For at mennesker skal beskrive sine erfaringer rundt et fenomen, må det først hentes frem i bevisstheten. Dette gjør vi når vi forteller informantene litt om temaet på forhånd, slik at de både bevisst og ubevisst gjør seg opp noen tanker om temaet.

Den fenomenologiske forskningsprosessen kan bygges opp på litt forskjellige måter. I dette forskningsprosjektet har vi tatt utgangspunkt i det Creswell (1998) hevder er de viktigste stegene, samt rekkefølgen; forberedelse, datainnsamling og analyse. Før vi startet med datainnsamlingen forberedte vi oss ved å lese oss opp på relevant teori. Nedenfor vil vi beskrive den videre prosessen om hvordan vi samlet inn data, før vi i neste kapittel vil analysere data og presentere våre funn.

Datainnsamlingsmetode.

Forskningsdesignet er med å påvirke hvilken datainnsamlingsmetode vi velger, og det finnes flere forskjellige metoder for å samle inn kvalitative data. Når det gjelder fenomenologisk design er det vanlig å samle inn data ved bruk av intervjuer, dokumentanalyser eller fokusgrupper.

Det kvalitative forskningsintervjuet

Den vanligste innsamlingsmetoden av kvalitative data er intervju, men når skal man egentlig benytte seg av denne metoden? Stubberud (2002) mener at forskningsintervju skal benyttes når vi ønsker den subjektive opplevelsen av et fenomen. Jacobsen (2005) mener også at vi får informasjon om hvordan de ulike informantene forstår og tolker ulike situasjoner. Kvale og Brinkmann (2009) hevder at ved bruk av intervju så vil vi få detaljerte beskrivelser fra informantens hverdag, som gir oss mulighet til å tolke betydningen av det aktuelle fenomenet. Disse beskrivelsene passer godt sammen med hva vi ønsker å få ut av vår undersøkelse, så for å få frem kompleksiteten i et lederskiftet har vi valgt å samle inn data ved hjelp av forskningsintervju. Det finnes flere positive sider ved denne typen datainnsamling, blant annet har informantene en aktiv rolle når det gjelder hvilke temaer som vil bli berørt i dialogen med forsker. Dette kan medføre at det i løpet av intervjuet vil komme opp flere nyanser av fenomenet enn det forskeren hadde planlagt på forhånd. Vi får en innsikt i informantens hverdag og sosiale verden (Bloch, 1996), ved at de gir detaljerte beskrivelser omkring fenomenet som utforskes (Johannessen et al., 2010). Det er en fleksibel metode som enkelt reduserer misforståelser, for eksempel i forhold til spørsmålene. Her er det rom for å spørre om noe er uklart, samt enkelt å stille oppfølgingsspørsmål hvis det er behov for nærmere beskrivelser.

Utvalg

For å kunne gjennomføre forskningsintervju må vi vite hvilke informanter vi skal spørre. Når det gjelder utvelgelse av informanter er det tre stikkord som står sentralt. Vi må bestemme

størrelsen på utvalget, hvilken strategi vi skal bruke for å velge ut informanter, samt hvordan rekrutteringen skal gjennomføres.

Først må vi foreta et valg når det gjelder hvor stort utvalg vi skal ha i vår undersøkelse. Det kan være vanskelig å bestemme antallet før datainnsamlingen starter, og i teorien så finnes det ingen nedre eller øvre grense når det gjelder hvor mange informanter man trenger. Flere forskere mener at det bør foretas intervjuer frem til det ikke kommer noen ny informasjon (Seidman 1998; Kvale & Brinkmann, 2009). Forskningsdesignet kan påvirke utvalgsstørrelsen, og når det gjelder den fenomenologiske tilnærmingen er det foreslått å bruke 6 informanter, men alt mellom 3 og 15 informanter fungerer fint (Reid, Flowers & Larkin, 2005). Vi har valgt å ta utgangspunkt i disse anbefalingene og har dermed valgt en utvalgsstørrelse på 6 informanter.

Etter at antall informanter er bestemt må vi finne ut hvilke informanter vi ønsker å intervjuer. Det vil da være hensiktsmessig å finne personer som har god kjennskap til det fenomenet som vi ønsker å få en dypere forståelse om. Dette gjøres ved strategisk utvelgelse, også kalt for purposeful sampling (Patton, 1990). Det går i korte trekk ut på at vi må kartlegge hvilken målgruppe som vil gi oss de nødvendige dataene, og med det utgangspunktet foreta et utvalg. Et strategisk utvalg kan foretas på en rekke måter, og hensikten med kvalitative undersøkelser er å ha et hensiktsmessig utvalg fremfor et utvalg som er representativt for hele populasjonen (Patton 1990; Miles & Huberman, 1994). Det er personer som jobber i HR-avdelingen som har ansvaret for nyansettelser og generelt ansvar for medarbeiderne i bedriften. For å kunne besvare vår problemstilling best mulig, ønsker vi å intervjuer HR-ansvarlige i 6 forskjellige bedrifter. Grunnen til dette er at vi tror denne personen besitter mye kunnskap og informasjon om hvordan den aktuelle bedriften gjennomfører prosessen med å fase inn nye ledere, samt hvilken støtte og tilpasning de nye lederne får tilbud om. Når vi har foretatt et utvalg av våre informanter har vi brukt en kriteriebasert utvelgelse. Det vil si at vi velger ut informanter som oppfyller et sett med kriterier som vi på forhånd har bestemt. De kriteriene som vi har sett det mest hensiktsmessig å gjøre utvalg ut fra er at informanten er; HR-ansvarlig, i en norsk mellomstor bedrift, med 100-500 ansatte, samt at bedriften har en egen HR-avdeling og at de har mellomledere.

Til slutt etter at kriteriene for utvalget er satt, må vi starte jakten med å rekruttere våre informanter. Det finnes mange måter å gjøre dette på, og vi kan med sikkerhet si at det er en

god del bedrifter som oppfyller våre gitte kriterier. Å først skulle identifisere alle bedrifter som oppfyller våre kriterier for så å gjøre et tilfeldig utvalg av disse, ville vært veldig tidkrevende, og når hensikten heller ikke er å generalisere til populasjonen la vi fra oss den tanken. Bedrifter mottar veldig mange henvendelser fra studenter med forespørsel om deltakelse i ulike studier, så uten å ha noe kjennskap til kontaktpersonen så vi raskt problemet med at vi kunne bli ”en i mengden” og risikere å ikke komme igjennom. I diskusjonen om aktuelle bedrifter ble vi enige om å bruke vårt og veileders nettverk. Vi brukte dermed bekjentskapene i de aktuelle bedriftene til å sette oss i kontakt med den HR-ansvarlige, som på våre vegne hørte om mulighetene for å delta i vår undersøkelse. Dette viste seg å være en måte som fungerte fint, og alle var positive til å møte oss. Etter klarsignal fra våre kontaktpersoner, kontaktet vi så informantene på telefon eller mail (etter ønske) for å gi mer informasjon og gjøre en avtale angående intervju. Mail med informasjon om prosjektet ble sendt til alle informantene på mail (se vedlegg 1), og det ble informert om sikring av anonymitet, at deltakelse var frivillig, samt muligheten for å trekke seg underveis. Bedriftene ble kontaktet i Januar, hvor vi fortløpende avtalte intervjuer som kunne passe for våre informanter.

Intervjuguide.

En viktig jobb som må gjøres før vi kan intervjuere våre informanter er å utarbeide en intervjuguide. Nedenfor vil vi beskrive hvordan vi har utarbeidet intervjuguiden, om innholdet i den gjør oss meldepliktige, testing av intervjuguiden, samt hvordan vi valgte å gjennomføre intervjuene og i etterkant har transkribert intervjuene.

Utarbeidelsen av intervjuguiden

Når det gjelder gjennomføringen av et intervju kan det struktureres på tre ulike måter: strukturert, semi-strukturert eller ustrukturert. Hvis intervjuet er strukturert vil både temaer, spørsmål og svaralternativer være bestemt på forhånd. Fordelen med dette er at svarene fra de ulike informantene enkelt kan sammenlignes, mens ulempen er lite fleksibilitet til tilpasninger og endringer underveis. På den andre siden finner vi ustrukturert intervju, hvor dialogen mellom forsker og informant blir uformell. I forkant av intervjuet har forskeren et bestemt

tema, men spørsmålene er åpne og blir tilpasset den enkelte informant. Ulempen her er at fleksibiliteten ofte blir for stor, noe som fører til uoversiktlig informasjon. Det blir vanskelig å analysere dataene og se sammenhenger når informantene har svar på helt forskjellige spørsmål (Johannessen et al., 2010). Den gyldne middelvei mellom ustrukturert- og strukturert er semi-strukturert intervju. Det kalles også gjerne for delvis strukturert intervju eller intervju basert på intervjuguide, og er den mest benyttede metoden for intervju. Kvale & Brinkmann (2009) definerer semi-strukturert intervju som; *”En planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden med henblikk på fortolkning av meningen med de fenomener som blir beskrevet”* (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 325). Som det ligger i navnet, har forskeren på forhånd utarbeidet en intervjuguide som er en veiviser bestående av de aktuelle temaene som skal gjennomgås. Spørsmål fra hver kategori er også utformet, men guiden er fleksibel i forhold til at rekkefølgen på disse temaene og spørsmålene enkelt kan omorganiseres underveis i samtalen. I tillegg kan det også bli lagt til oppfølgingsspørsmål underveis der dette blir nødvendig (Johannessen et al., 2010).

I denne undersøkelsen har vi valgt å utarbeide en semi-strukturert intervjuguide. Med utgangspunkt i litteraturen på området anså vi det som naturlig å dele spørsmålene opp i kategorier etter Feldman sin modell som deler et lederskifte inn i tre ulike faser; getting in, breaking in og settling in. Dette er med på å sikre relevans i de spørsmålene vi stiller. Nøkkelspørsmålene våre finner vi under disse tre fasene, med hovedvekt på de to første fasene. Det er viktig å ikke stille ledende spørsmål, men heller legge opp til at informanten selv kan fortelle hvordan de gjennomfører ulike ting i praksis. For eksempel så stiller vi spørsmålet ”Kan du fortelle hvilke former for lederstøtte dere tilbyr de nye lederne?” fremfor ”Tilbyr dere mentor til de nye lederne?” som blir et ledende spørsmål. I tillegg til nøkkelspørsmålene i intervjuguiden har vi først noen introduksjonsspørsmål for å tilegne oss litt generell informasjon om bedriften som gjør at vi får en god start. For å runde av intervjuet stiller vi noen spørsmål om deres personlige erfaringer med et lederskifte.

Det positive med å ha en semi-strukturert intervjuguide er den gode balansen mellom standardisering og fleksibilitet. Vi er fleksible i forhold til endringer og tilpasninger underveis i dialogen med informantene, samt åpne nok til at informantene kan gi detaljerte beskrivelser. I analysen får vi også mulighet til å se etter spesielle mønstre og sammenhenger mellom svarene da informantene i utgangspunktet har svart på de samme spørsmålene. Samtidig som

vi er åpne for å finne noe nytt, ved at informantene kan berøre andre aspekter ved lederskifte som ikke vi som forskere hadde tenkt på (Johannessen et al., 2010).

Er forskningsprosjektet meldepliktig?

Hvis forskningsprosjektet vårt er meldepliktig skal det meldes til NSD som er personvernombud for vår utdanningsinstitusjon; Høgskolen i Sør-Øst Norge. I følge NSD er prosjektet meldepliktig hvis vi skal behandle personopplysninger ved hjelp av; (1) helt eller delvis elektronisk lagring og/eller (2) manuell systematisering av sensitive opplysninger som er ordnet etter navn/fødselsnummer. En personopplysning kan defineres som *”en opplysning/vurdering som kan knyttes til en person. Opplysninger kan for eksempel knyttes til en person via fødselsnummer, navn, e-postadresse/IP-adresse eller referansenummer som viser til en navneliste, via bilde/video av ansikter eller en sammenstilling av bakgrunnsopplysninger”* (NSD, 2016, 10.11). Prosjektet er ikke meldepliktig hvis det utelukkende skal registreres anonyme opplysninger. Det vil si at opplysningene ikke kan identifisere enkeltpersoner direkte, indirekte eller via koblingsnøkkel. Det er da heller ikke nødvendig å søke om konsesjon. Forskningsprosjektet vårt er ikke meldepliktig siden opplysningene vi samler inn ikke oppfyller kriteriene for å være personopplysninger. I tillegg vil alle opplysningene som vi samler inn registreres anonymt, som gjør at verken informantene eller bedriftene de arbeider i kan bli identifisert på noen som helst måte.

Testing av intervjuguiden

Etter at første utkastet av intervjuguiden var laget ble det i samråd med veileder gjort noen endringer. Enkelte spørsmål ble fjernet, noen justert og noen nye lagt til i guiden. Før vi skulle gjennomføre intervjuene synes vi det var hensiktsmessig å teste ut intervjuguiden på bekjente som til en viss grad kunne relatere seg til noe av tematikken vår. Denne øvelsen var viktig for oss slik at vi ble tryggere i vår rolle. Målet med å teste intervjuguiden var for å se om spørsmålene var enkle å forstå, om rekkefølgen ga en fin flyt i samtalen, og en øvelse i å stille relevante oppfølgingsspørsmål. Båndopptakeren fikk vi også testet, og det viste seg at vi snakket høyt og tydelig, noe som er viktig for å kunne transkribere intervjuet i ettertid.

Testintervjuene gikk fint, og vi følte oss klare for intervjuene. Intervjuguiden vår finner du i vedlegg 5.

Gjennomføringen av intervjuene.

Når det gjelder gjennomføringen av intervjuene så ønsket vi ikke å kreve mer tid av våre informanter en strengt talt nødvendig. Så det var informantene selv som bestemte tidspunkt og sted for møtet. Intervjuene fant sted i Januar og Februar, og lokasjonen var enten på informantens eget kontor eller et møterom på den aktuelle arbeidsplassen. At det gjennomføres i kjente omgivelser kan føles betryggende, samt at det var viktig for oss at vi gjorde det mest mulig praktisk og tidsbesparende for informantene. En ulempe der i mot kan være forstyrrelser og avbrytelser, men dette merket vi ikke noe spesielt til. Hvert intervju hadde en varighet på mellom 40-60 minutt. Vi hadde ingen bekjentskap til noen av informantene på forhånd, slik at relasjonene var nøytrale og profesjonelle.

Innledningsvis før intervjuet startet, ble det gitt en del praktiske opplysninger. Vi hadde på forhånd signert en taushetserklæring (vedlegg 3) som ble gitt til informanten, hvor de ble opplyst om at informasjonen som kom frem i intervjuet ville bli behandlet konfidensielt. De ble også informert om at deltakelsen var anonym, slik at verken informanten eller bedriften informanten arbeider hos vil bli gjenkjent i oppgaven. I tillegg til dette var det viktig for oss å få frem at deltakelsen i denne undersøkelsen er frivillig, og mulighetene for å trekke seg underveis uten å måtte oppgi noen grunn for dette. Det var også viktig for oss å uttrykke vår takknemlighet for deres deltakelse i studien. Alle informantene signerte samtykket til bruk av båndopptaker under intervjuet (vedlegg 4), noe som førte til flere fordeler for oss. Situasjonen følte mindre anspent ved at vi ikke ble nødt til å notere ned alt som ble sagt, og var ikke redd for å gå glipp av relevant informasjon. Vi kunne heller konsentrere oss om å lytte til det informanten fortalte, samt stille oppfølgings spørsmål der vi anså det som nødvendig. I ettertid ble også analysearbeidet noe enklere ved at datamaterialet vårt var detaljert og fullstendig etter at vi transkriberte lydopptakene. Det virket ikke som noen av våre informanter ble forstyrret eller synes det var ubehagelig at samtalen ble tatt opp, så vi synes denne gjennomføringen fungerte bra (Kvale & Brinkmann, 2009).

Etter at den praktiske informasjonen var gitt hadde vi en kort presentasjon av oss selv, samt temaet og sentrale ting vi ville komme inn på i løpet av intervjuet. For å få en god start på intervjuet, startet vi med noen enkle oppvarmingsspørsmål som omhandlet deres stilling i bedriften, arbeidsoppgaver, samt litt generell informasjon om antall mellomledere (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette var for å skape tillit i forsker-informant relasjonen før vi beveget oss over på nøkkelspørsmålene, som besto av hoveddelen i vår intervjuguide. Avslutningsvis spurte vi om de hadde noe mer de ønsket å tilføye om sine rutiner rundt et lederskiftet, dette var for å sikre at informantene hadde fått fortalt alt de ønsket. I tillegg satt vi av tid til å oppklare eventuelle spørsmål eller uklarheter de måtte ha rundt gjennomføringen av intervjuet. De fikk også tilbudet om å bli tilsendt det transkriberte intervjuet og masteroppgaven når den var ferdig.

Når vi skal gjennomføre flere intervjuer er det viktig at situasjonene er så like som mulig. Vi er alle forskjellige som forskere og når vi er to som skriver sammen ville intervjuene og situasjonen blitt svært forskjellige, hvis vi skulle gjennomføre hver våre intervjuer eller om begge skulle stille spørsmål i det samme intervjuet. For at intervjuene skulle bli mest mulig like besluttet vi det var en av oss som fikk hovedansvaret for gjennomføringen av intervjuene. Andre grunner til at vi ønsket at det kun var den ene som stilte spørsmål var å unngå eventuelle avbrytelser av hverandre, samt usikkerheten for informanten om hvem av oss de skal fokusere på og/eller snakke til.

Transkribering av intervju.

For å kunne analysere de innsamlede dataene, blir vi først nødt til å transkribere intervjuene. Vi måtte gjøre de muntlige dataene skriftlig, altså gjøre tale om til tekst. For å holde informanten anonym ble referanser som kunne gjenkjenne bedriftene fjernet, samt språket omgjort fra dialekt til bokmål. Dette gjør det også enklere for oss å sammenligne i ettertid. For den videre analysen er det transkriberte intervjuet vårt hovedverktøy, så er det viktig at jobben gjøres grundig. For å forsikre oss om at vi har fått transkribert intervjuet korrekt, har vi begge hørt over båndopptaket og gjort justeringer om vi kom over noen feil. Vi sa oss ferdig med transkriberingen av intervjuene når ingen av oss lengre kom over noen mangler (Johannessen et al., 2010).

Annen datainnsamling.

I det ene intervjuet var det også med en nyansatt mellomleder hvor den HR-ansvarlige fortalte om hvilke rutiner de hadde, mens den nye lederen aktivt kom med innspill på sitt eget lederskifte. I tillegg til de kvalitative intervjuene har vi også kontaktet norske og internasjonale konsulentselskaper som arbeider med å tilrettelegge onboarding prosessen for bedrifter. Vi kontakte konsulentselskapene for å høre litt om deres synspunkter rundt et lederskiftet da vi tror de kan gi oss ny og mer detaljert kunnskap om temaet, samt tips til utarbeidelse av et onboarding program. Målet er også å få et mer nyansert og rikere datamaterialet ved å innhente informasjon fra flere aktører som til daglig arbeider med onboarding. Dessverre viste det seg at flere av konsulentfirmaene ikke hadde kapasitet og ressurser nok til å hjelpe oss. Vi var heldige å få noen tilbakemeldinger fra HR-Norge som kort fortalte hva de anser som viktige tiltak og aktiviteter i de ulike fasene i et lederskiftet. Denne informasjonen viste seg å samsvare med teorien til Dale (2014), Dale & Haaland (2004, 2005, 2006) og Bauer (2010) som er brukt i denne oppgaven. Vi har også foretatt en dokumentanalyse i denne oppgaven hvor vi har sett på informantenes introduksjonsprogram opp mot det de har fortalt i intervjuene.

Forskerrollen.

Formålet vårt med gjennomføringen av de kvalitative forskningsintervjuene er at vi ønsker en bedre og større forståelse av prosessene bedriftene gjennomgår når de skal fase inn nye ledere i sin bedrift. Strukturen i forskningsintervjuet er knyttet til rollefordelingen mellom oss som forskere og våre informanter (Kvale & Brinkmann, 2009). Som forskere er det vi som har den overordnede kontrollen over intervjusituasjonen ved at det er vi som arrangerer intervjuet og bestemmer hvilke spørsmål som skal stilles til informantene. Samtidig var det også viktig for oss å slippe informantene til og at det ble en naturlig dialog, enn en typisk spørsmål-svar-spørsmål-svar situasjon.

For at intervjuene kan gjennomføres på en tilfredsstillende måte, er det viktig å være klar over hvordan vi som forskere påvirker den generelle gjennomføringen av forskningsprosessen. Faktorer som kan spille inn her er hvilke forkunnskaper og før-forståelse vi har om det

fenomenet som skal undersøkes (Maxwell, 2013). I dette tilfelle så har vi ingen personlige erfaringer med lederskifte prosessen, verken fra den nye lederen eller HR-ansvarliges ståsted. Kvale & Brinkmann (2009) hevder at lite forhåndskunnskaper om det aktuelle temaet kan være en trussel for gyldigheten i undersøkelsen. Det var dermed hensiktsmessig for oss å lese litteratur på området for å tilegne oss den nødvendige kunnskapen for å kunne utarbeide en god intervjuguide. På den andre siden når det gjelder gjennomføringen av intervjuet har vi med utgangspunkt i den fenomenologisk tilnærming blitt nødt til å gå inn i oss selv for å ”legge bort” den kunnskapen som vi har tilegnet oss. Dette for å møte våre informanter med et åpent sinn, hvor vi også ønsker å lære mest mulig av deres beskrivelser og erfaringer når det gjelder deres planer og prosedyrer rundt et lederskifte. Hva de som bedrift legger vekt på når det gjelder ansvarsfordeling, opplæring og lederstøtte (Johannessen et al., 2010).

Vi tror det har vært enklere for oss å være åpne for informantens beskrivelser av deres livsverden ved at vi ikke har noen personlige erfaringer med det fenomenet vi undersøker. Dette medfører at vi på forhånd ikke har noen forventninger til hva resultatet av forskningen vil bli, noe vi anser som en positiv del av forskningsprosessen. Ved at informantene også er klar over vår manglende erfaring er det enklere å stille enkle og kanskje mer opplagte spørsmål, siden det forventes ikke at vi skal besitte den kunnskapen. På den andre siden ser vi også noen ulemper med vår manglende erfaring. Det er en mulighet for at det er vanskeligere for oss å forstå betydningen av enkelte begreper og velvalgte ord, og vanskeligere å se det i store helhetsbildet i det de beskriver. Dette er noe vi tror kunne hvert enklere og forstå om vi hadde hatt noen ”knagger” og henge informasjonen på (Johannessen et al., 2010).

Ved å samle inn data via intervju får vi en nærhet til våre informanter slik at vi må være oppmerksomme på at våre valg og atferd påvirker situasjonen. For å få informantene til å åpne seg og dele mest mulig informasjon med oss er det viktig å skape tillit. Dette er en oppgave vi tok på alvor ved at vi signerte taushetserklæring. Det er også viktig at vi er profesjonelle og tar informantene våre på alvor. Vi holder oss nøytrale til informasjonen som kommer frem i intervjuet. Vi passer på at samtalene dreier seg om temaer som er aktuelle for å besvare vår problemstilling, og hvis samtalen sklir ut var det viktig at vi som forskere får den på rett spor igjen. (Johannessen et al., 2010). Samtidig er det viktig for oss at informantene har stort nok rom for å dele sine erfaringer og fortelle noe utover det spørsmålet spør om uten at vi avbryter. Dette gjennomførte vi i praksis ved at vi var lyttende og

interessert i det våre informanter fortalte oss. Vi var ydmyke og hadde en utforskende rolle for å kunne samle inn mest mulig troverdige data. (Johannessen et al., 2010).

Forskerens etiske og juridiske ansvar.

Når datainnsamlingen berører mennesker som i vårt tilfelle vil det oppstå etiske problemstillinger. Før vi starter undersøkelsen må vi vurdere hvorvidt vi bør forske på det fenomenet som vurderes. Vi må ta etiske hensyn i forhold til om forskningen kan gjennomføres uten at det får uforsvarlige konsekvenser for enkeltmennesker, grupper av mennesker eller samfunn. Informantene skal utsettes for minst mulig belastning ved deltakelse i undersøkelsen, og vi må vurdere om vi vil berøre sensitive temaer som kan være vanskelig for informanten å snakke om og bearbeide i ettertid (Johannessen et al., 2010). I vårt tilfelle vil ikke informantene bli påført noen former for skade ved deltakelse i vår undersøkelse. Vi berører ikke sensitive temaer, da våre informanter snakker på vegne av bedriften. Vi er heller ikke på jakt etter bedriftshemmeligheter eller sensitiv informasjon om bedriften som skal være unndratt fra offentligheten. Med dette grunnlaget anser vi det som forsvarlig å gjennomføre vår planlagte undersøkelse. Datamaterialet vil bli behandlet på en etisk forsvarlig måte både underveis og etter avsluttet undersøkelse. Det vi anser som vårt viktigste etiske ansvar i gjennomføringen av undersøkelse er at deltakelsen er frivillig, at informasjonen som samles inn er konfidensiell og at informantene ikke opplever noen negative konsekvenser ved deltakelse i vår studie. Nedenfor vil vi beskrive mer detaljert dette ansvaret vi besitter ovenfor våre informanter.

Som forskere har vi et ansvar ovenfor informantene og deres bedrifter at de blir behandlet med respekt, samt ikke blir utsatt for noen former for negative konsekvenser som følge av deltakelsen. Vi har tatt dette etiske ansvaret alvorlig ved å følge de forskningsetiske retningslinjene som er utviklet av De nasjonale forskningsetiske komiteene (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016, 07.10). Disse retningslinjene har fungert som en veiledning for oss om hva det er viktig at vi tar hensyn til i forhold til personvern av våre informanter i gjennomføringen av datainnsamlingen og i fremstillingen av våre resultater.

Når det gjelder deltakelse i forskningsprosjekter er det viktig å ta hensyn til informantens rett til selvbestemmelse og autonomi. Det er ingen som skal føle seg presset til å delta, da dette

kan føre til flere negative konsekvenser både for informanten som føler seg ubekvem og utilpass, samt at kvaliteten på datainnsamlingen blir betraktelig redusert så lenge informanten ikke har et ønske om å dele informasjon. Før informantene skal bestemme seg for om de ønsker å delta i undersøkelsen anså vi det derfor som nødvendig at de fikk tilstrekkelig med informasjon om undersøkelsen. Vi sendte de informasjonen skriftlig på mail hvor vi fortalte kort hva formålet med undersøkelsen var, hva opplysningene skulle benyttes til, samt deres frivillighet og personvern rundt deltakelsen. Det ble også informert om at det var mulighet for å unnlate å svare på enkelte spørsmål i intervjuet om dette var ønskelig. Vi følte vi fikk frivilligheten godt frem ved at det ble nevnt gjentatte ganger; både skriftlig i forespørselen om deltakelse (vedlegg 1), i det informert samtykke som de signerte (vedlegg 2 og 4), samt muntlig før intervjuet startet.

I tillegg til bevisstheten rundt frivillig deltakelse ble det også gitt informasjon om at informantene når som helst i forskningsprosessen kunne trekke seg om dette var ønskelig. Det var viktig for oss å påpeke at dette kunne gjøres uten at det måtte oppgis noen grunn, samt at det ikke ville medføre noen negative eller ubehagelige konsekvenser for informanten. Å være åpne for dette skapes det lettere troverdighet i relasjonen vår med informantene. Etter gjennomføringen av intervjuet ønsker vi ikke at informantene sitter igjen med en dårlig opplevelse og en følelse av at de har delt for mye informasjon. For å unngå dette har informantene en betenkningstid etter intervjuet hvor de enda har mulighet for å annullere sin deltakelse (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016, 07.10).

Et annet viktig forskningsetisk prinsipp er at vi som forskere må respektere informantens privatliv. Det er informantene som selv bestemmer om de ønsker å slippe til forskeren, og hvilken informasjon de ønsker å dele. Forvaltningsloven sier at all informasjon som kan tilbakeføres til enkeltpersoner er taushetsbelagt. Før intervjuet starter har vi signert en konfidensialitetserklæring (vedlegg 3) hvor vi forsikrer informantene om at verken de eller deres bedrifter vil kunne bli gjenkjent i oppgaven. Det er kun vi som forskere som kjenner informantens identitet, og den informasjonen som er samlet inn skal ikke benyttes til andre formål enn det aktuelle forskningsprosjektet (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016, 07.10). Kvale & Brinkmann (2009) nevner en utfordring man møter på når man gjør deltakerne anonyme. Forskerne kan gjøre sine egne fortolkninger av informantens utsagn uten at de blir motsagt. For å løse det aktuelle dilemmaet ga vi våre informanter muligheten til å lese igjennom det transkriberte intervjuet for å gi tilbakemeldinger på om vi hadde oppfattet

dem korrekt, eller foreta eventuelle justeringer om det var noe som var misforstått. Dette er også med på å øke gyldigheten på oppgaven.

Vi har stor respekt for våre informanternes tid og interesse for å hjelpe oss. Det var derfor viktig for oss å presisere i mailen hvor takknemlige vi var for at de ønsket og delta, samt etter at intervjuet var gjennomført takke for intervjuet og gi uttrykk for at deres bidrag er veldig verdifullt for vår videre analyse. Som en takk til våre informanter ga vi de muligheten til å få tilsendt oppgaven når den er ferdig. For å beholde tilliten til informantene og få ett så rett datamateriale som mulig har vi i analysen prøvd å gi en så korrekt fremstilling av deres opplevelser og beskrivelser som overholde mulig.

Når det gjelder kildehenvisninger har vi i denne oppgaven benyttet referansestilen APA 6th som er vanlig å benytte når det gjelder økonomi og administrative fag. Som forsker er det viktig å være kritisk til hvilken litteratur man benytter, og med å oppgi kildehenvisningene på en korrekt måte kan andre enkelt finne ut hvor du har funnet informasjonen. Det er også en forutsetning for etterprøvbareheten av undersøkelsen, samt grunnlaget for videre forskning (De nasjonale forskningsetiske komiteene, 2016, 07.10).

Lagring og oppbevaring av opplysninger

Noe av det viktigste med gjennomføringen av undersøkelser er å bevare sikkerheten til informantene. Det er ingen andre enn oss som forskere som har tilgang til datamaterialet. Alle informantene samtykket til bruk av båndopptaker under intervjuene. Disse lydopptakene ble slettet så fort intervjuene var ferdig transkribert. Disse ble oppbevart på en privat datamaskin som krever passord som ingen andre har tilgang til. Kontaktinformasjonen om våre informanter og de transkriberte intervjuene blir holdt avskilt fra hverandre slik at det ikke vil være mulig å koble sammen denne informasjonen. I transkripsjonen er dialekt, bedriftsnavn, personnavn og stedsnavn fjernet for å opprettholde kravet om anonymitet. Når undersøkelsen er avsluttet og masteravhandlingen levert vil resten av datamaterialet bli slettet.

Datareduksjon

Etter at vi transkriberte intervjuene satt vi igjen med 92 A4-sider med tekst. Datamaterialet vårt er altså stort og mangfoldig, hvor en utfordring kan være å dra ut essensen av disse dataene. Vi har brukt dataverktøyet NVivo for å kode, samt redusere vårt datamateriale. Del 1 av datamaterialet har vi kategorisert kodene med utgangspunkt i de tre ulike fasene i et lederskiftet, hvor vi igjen har underkategorier med de ulike aktiviteter og tiltakene som er nevnt til hver fase. Videre har vi i del 2 av datamaterialet brukt lederstøtte og individuell tilpasning som hovedkategorier som igjen er blitt delt opp i aktuelle underkategorier. Formålet med å kode datamaterialet er å få redusert de innsamlede dataene slik at det blir enklere å sammenligne informantenes svar, samt analysere datamaterialet (Nilsen, 2016, 21.09).

Evaluering av den kvalitative undersøkelsen.

En viktig del av forskningsprosessen er å evaluere kvaliteten på gjennomføringen av undersøkelsen vår. Det diskuteres hvilke kriterier det skal vurderes ut fra, og det viser seg at metodevalget kan være en viktig påvirkningsfaktor. Når det gjelder vår kvalitative undersøkelse har vi valgt å ta utgangspunkt i det Lincoln og Guba (1985) mener at kvaliteten bør måles ut fra som er; reliabilitet, intern validitet og ekstern validitet.

Reliabilitet.

Reliabilitet stammer fra det engelske ordet ”reliability”, som betyr pålitelighet. Et viktig spørsmål å stille seg er dermed; hvor pålitelige er dataene vi har samlet inn? I kvantitative undersøkelser kan reliabiliteten enkelt testes ved å foreta den samme undersøkelsen på flere tidspunkter for så å sammenligne resultatene. Den kvalitative undersøkelsen skiller seg fra de kvantitative på flere områder. I kvalitative undersøkelser bruker vi oss selv som forskere som instrument i intervjuene. Det er dialogen vi får i intervjuet som styrer datainnsamlingen, samtidig som dataene er kontekstavhengige. Som mennesker er vi alle ulike, og med forskjellige erfaringer og bakgrunnskunnskaper vil det være vanskelig for en annen forsker å komme frem til det samme resultatet (Johannessen et al., 2010). Vi må være bevisst på at intervju effekter kan gi oss et mulig reliabilitetsproblem. Det kan hende at informantene ikke

ønsker å sette seg selv eller bedriften i et dårlig lys, så fremfor å fortelle sannheten kan de heller ”pynte på sannheten” med å avgi det svaret de tror er det ønskelige. For å øke sannsynligheten for at informantene snakker sant og ville svart det samme til noen andre som forsket på det samme fenomenet var det viktig for oss å opptre nøytralt, samt unngå ledende spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009).

For å øke reliabiliteten av vår undersøkelse sendte vi en forespørsel til våre informanter om de hadde mulighet og ønske om å bekrefte og/eller korrigere eventuelle feil eller misforståelser i det transkriberte intervjuet. For å styrke reliabiliteten i undersøkelsen vår i enda større grad var det viktig for oss at vi har gitt nøyaktige og detaljerte beskrivelser av hele forskningsprosessen. Dette føler vi at vi har oppnådd ved at du tidligere i oppgaven har fått beskrivelser av vår rolle som forskere, hvilke valg vi har tatt i forhold til utvalg av informanter, valg av metode og verktøy for datainnsamlingen, samt hvordan vi har bearbeidet våre data i analysen (Johannessen et al., 2010). Vi har med dette laget en mal som gjør det mulig for andre å spore vår dokumentasjon av data og valg som er tatt igjennom forskningsprosessen, inkludert tolkninger av det endelige resultatet (Ryen, 2002).

I ettertid av intervjuene har vi sett at noen av spørsmålene kan ha virket ledene, og flere av de tingene bedriftene forteller om samsvarer ikke med det nedskrevne introduksjonsprogrammet. Dette kan enten tyde på at informantene ikke har så god kjennskap til det nedskrevne dokumentet eller at de forteller det de tror vi ønsker å høre. Den mellomlederen vi snakket med ble intervjuet sammen med sin leder, så det som blir sagt vil svekke reliabiliteten siden det er usannsynlig at det ville kommet frem noe negativt om bedriften foran lederen. Bedriftene som ønsket det fikk tilsendt intervjuguiden i forkant av intervjuet, dette kan være en ulempe for gyldigheten da svarene de kommer med kan være planlagt og gjennomtenkt på forhånd.

Etter at intervjuene var gjennomført kan det diskuteres hvor representative våre informanter viste seg å være. Flere av informantene var ikke den som var hovedansvarlig for innfasingen av nye ledere i bedriften. Det kan hende svarene ville vært annerledes og mer detaljerte om vi hadde intervjuet den hovedansvarlig, men det kan igjen tenkes å være vanskelig å få til i praksis da dette i de fleste bedriftene varierer fra lederskifte til lederskifte. Vi ser også at bedriftene er svært ulike så vi kunne med fordel holdt oss til en bransje for enklere å se sammenhenger, noen av bedriftene var underkontorer av større internasjonalt konsern som

også kan tenkes at påvirker rutiner de har i bunn for et lederskifte. Store internasjonale konsern har ofte egne standarder som tilpasses de ulike landene de operere i. Videre kunne vi også sammenligne helt ulike bransjer for å avdekke forskjeller i stedet. Det viste seg også at størrelsen på bedriftene hadde en stor betydning. Det var ofte bare 1-2 på HR og det kom gjentatte ganger frem at de ikke hadde nok ressurser, tid og penger til å drive den onboardingen og være den støttefunksjonen som de ønsket. De hadde heller ikke mye fastsatte rutiner, så vi tror det kunne vært mer detaljerte onboarding programmer i store bedrifter.

Validitet.

I denne undersøkelsen vil det være hensiktsmessig å beskrive og gjøre et skille mellom to former for validitet som er intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om i hvilken grad funnene til forskeren reflekterer formålet med studien og representerer virkeligheten (Johannessen et al., 2010). Vedvarende observasjon og metodetriangulering er to teknikker som kan føre til høy grad av intern validitet (Lincoln & Guba, 1985). I korte trekk betyr dette at forskeren må bygge tillit med informantene og bruke nok tid på forskningen slik at den informasjonen som blir trukket frem i analysen er relevant for å besvare problemstillingen. Metodetriangulering går ut på å bruke flere metoder i samme undersøkelsen, for eksempel og kombinere intervju og observasjon for å se om resultatene vil samsvare (Johannessen et al., 2010).

For å måle den intern validitet brukte vi det nedskrevne introduksjonsprogrammet til informantene våre opp mot de transkriberte intervjuene. Hvis det de forteller i intervjuene samsvarer med de nedskrevne dokumentene kan dette være med på å øke den interne validiteten. Det viste seg der i mot at samtlige av informantene fortalte ting som ikke samsvarte med det som sto i introduksjonsprogrammet, noe som kan svekke den interne validiteten. Grunnen til dette er at vi ikke vet om praksisen i bedriften er det vi får høre i intervjuet eller om det er det som står i introduksjonsprogrammet.

Når det gjelder den eksterne validiteten handler dette om det er mulighet for å generalisere funnene i undersøkelsen til lignende fenomener (Johannessen et al., 2010). Dette er et av målene med kvantitative undersøkelser å kunne generalisere fra utvalg til populasjonen. Når det gjelder kvalitative undersøkelser er ikke dette hensikten da verken utvelgelsen av

informanter eller størrelsen på utvalget er systematisk eller stort nok. I stedet for generalisering er det i kvalitative undersøkelser mer hensiktsmessig å snakke om overføring av kunnskap (Malterud 2003; Thagaard 2009). Dette føler vi at vår forskning oppfyller, da datainnsamlingen har gitt oss en bedre innsikt og mer detaljert forståelse i hvordan ulike bedrifter gjennomfører innfasingen av nye ledere. Dette har beriket litteraturen på området, som også har ført til nye problemstillinger som grunnlag for videre forskning.

Metodens kritikk

Metoden vi har valgt å bruke har til hensikt å generere rik informasjon om et enkelt fenomen, datainnsamlingen er svært fleksibel og åpner for at informantene skal gi mest mulig informasjon og vi som forskere skal tilpasse oss informasjonsflyten. En slik fleksibilitet den kvalitative tilnærmingen fører med seg kan også gi negative konsekvenser. Det gjør det vanskelig å avslutte datainnsamlingen så fremt som avgrense forskningsområdet.

Informasjonen har en tendens til å bli svært omfattende som ofte er i tråd med at den blir ustrukturert og uoversiktlig. Et rikt datamaterialet åpner opp for store tolkningsmuligheter som kan gjøre det vanskelig å krevende og finne frem til essensen i materialet (Johannessen et al., 2010). Vi merket fort at det stadig vekk dukket opp informasjon som kan knyttes opp mot problemstillingen, men har etter best mulig evne prøvd å begrense oss til informasjon knyttet direkte til problemstillingen vi belyser. Et rikt datamaterialet gjøre datainnsamlingen så fremt som analysen både tid og kostnadskrevende, og ved et fenomenologisk studie kan ikke resultatene vi har kommet frem til med sikkerhet kunne overføres til andre kontekster eller bedrifter. En annen innfallsvinkel til denne problemstillingen kunne vært ett enkelt case studie hvor man også kunne se på effekten av tiltakene bedriften iverksetter, eller så kunne problemstillingen blitt belyst ved hjelp av en kvantitativ undersøkelse med en sammenligning av hvilke tiltak ulike bedriften benytter.

Oppsummering.

For å besvare vår problemstilling har vi valgt en kvalitativ metode og en fenomenologisk tilnærming. Hensikten var å innhente kunnskap og innsikt om hvordan bedrifter tilrettelegger for læringsprosessen nye ledere gjennomgår i et lederskifte. Vi valgte derfor å foreta forskningsintervju av 6 informanter som jobber som HR-ansvarlige i forskjellige Norske bedrifter. Igjennom forskningsprosessen var det også viktig at vi var bevisst på vår rolle som forskere og tok vårt juridiske ansvar for å sikre informantenes sikkerhet samt frivillighet i deltakelsen. Hvor pålitelige, troverdige og overførbare dataene vi har samlet inn, avgjør kvaliteten på undersøkelsen vår.

Kapittel 4. Analyse og funn.

Analyse og funn.

Vi har til nå presentert metoden som er lagt til grunn for innsamlingen av materialet i denne studien. I dette kapitlet skal vi analysere og presentere resultatene fra intervjuene. Formålet med intervjuene var å kartlegge hvordan bedriftene tilrettelegger for læringsprosessen ledere gjennomgår i et lederskifte. Etter datainnsamlingen sitter vi igjen med et omfattende datamateriale. Vi har valgt å dele opp analysen på følgende måte: først ser vi på hva hver enkelt bedrift gjør for å innføre nye ledere, for deretter å gå systematisk gjennom hypotesene for å komme frem til konklusjonen på problemstillingen.

For å besvare vår problemstilling har vi redusert vårt datamateriale ved å plukke ut hovedelementer fra datamaterialet og ser det opp mot teorien, som gjør det mulig å besvare de underliggende hypotesene;

Hypoteser del 1.

- H1: Vi antar at nye ledere skal i gjennom det samme onboarding programmet uavhengig av deres tidligere erfaringer.
- H2: vi antar at bedriften har manglende forståelse av omfanget samt tidsaspektet av et lederskifte.
- H3: Vi antar at en strukturert og detaljert onboarding program gjør det enklere for en ny leder å lære seg læringsaktivitetene i et lederskifte.

Hypotese del 2.

- H1: vi antar at jo mer individuell tilrettelegging av onboarding prosessen, jo større er sannsynligheten for en vellykket innføring av den nye lederen.
- H2: vi antar at jo mer aktiv rolle den overordna har i et lederskifte, jo større er sannsynligheten for en vellykket innføring av den nye lederen.
- H3: Vi antar at jo mer samsvar det er i forventningene bedriften og den nye lederen har til hverandre, jo større er sannsynligheten for et vellykket lederskifte.

Informantenes bakgrunn

Alle informantene våre oppfyller de gitte kriteriene for utvalg og vi har foretatt intervjuer av 6 forskjellige bedrifter. Informantene skal anonymiseres og vil heretter bli omtalt som bedrift A-F (1-6). Nedenfor ønsker vi å gi en kort innføring i hver bedrift, slik at det blir enklere å sette seg inn i den videre analysen.

Informanten i Bedrift A har tittelen HR-direktør og har vært i jobben i 1 år og 8 måneder. I løpet av denne perioden har informanten vært med på 5 lederskifter på mellomledernivå, og anslår at bedriften har ca. 20 mellomledere. Som HR-direktør er informanten den øverst ansvarlige når det gjelder hvordan bedriften organiserer seg, og for alle de menneskelige ressursene i organisasjonen. Personalforvaltning, lederutvikling, organisasjonsutvikling, kompetanseutvikling, rekruttering, oppfølging av ledere er ansvarsområder som blir nevnt.

HR-lederen i Bedrift B har hatt sin nåværende stilling i 15 år, men har vært ansatt i bedriften i 21 år hvor informanten også tidligere har jobbet innenfor HR. Bedrift B kan deles i 5 forskjellige avdelinger og har totalt 70 mellomledere. HR-lederen har det overordna ansvaret for disse 5 avdelingene. Med tanke på HR-lederens fartstid i bedriften er det noe vanskeligere å sette et tall på antall lederskifter, da det er snakk om hundrevis.

Det er viktig å bemerke at stillingstittelen til informanten i Bedrift C er meget spesifikk så for å sikre denne informantens anonymitet har vi valgt å kategorisere personen som HR-direktør/HR-leder. I tillegg til å være leder for HR inngår det også i stillingen å være leder for en del støttefunksjoner i bedriften. Informanten har vært i stillingen i 6,5 år, og har vært med på gjennomføringen av 3-4 lederskifter i denne perioden. Informanten nevner og hatt et direkte ansvar i 3 av tilfellene, mens i det siste tilfellet tatt ansvar på vegne av en kollega. I denne bedriften er det 12 mellomledere.

Informanten i Bedrift D er personalleder og har hatt stillingen i 4,5 år. Denne bedriften har en del prosjektarbeid slik at antall mellomledere varierer mellom 20 og 25. I løpet av årene som personalleder har vedkommende vært med på gjennomføringen av 10 lederskifter.

Informanten i Bedrift E startet som økonomi og personalansvarlig i bedriften for 22 år siden. Det er en familiebedrift som har økt betraktelig fra få medarbeidere til nå å ha over 100

ansatte. Informanten forteller at de så vidt hadde arbeidskontrakter på medarbeiderne på den tiden, og at ting ble laget underveis. Når vi spør om stilling og ansvar i bedriften sier informanten: ”Jeg tror ikke en gang jeg var helt klar over at jeg skulle jobbe med HR når jeg begynte her. Jeg trodde det var økonomi og det var det jeg jobbet mest med i starten”.

Bedriften har i dag 5 mellomledere, og informanten klarer forståelig nok ikke holde tellingen på hvor mange lederskifter som er blitt gjennomført de siste 22 årene.

I den siste bedriften, Bedrift F, har HR-direktøren hatt sin stilling i 8 år. I likhet med Bedrift B har også denne informanten tidligere arbeidet i bedriften men i to ulike perioder. Tidligere arbeidet denne informanten 8 år som personalsjef. Som HR-direktør har man et ansvar for alt som har med det interne livet i bedriften å gjøre. Her nevnes eksempler som å utvikle de menneskelige ressursene, bedriftskulturen, organisasjonen, systemer, hvordan de er organisert og hvordan de utvikler kompetanse. Forskjellen fra nå og den tidligere jobben som personalsjef var at det tidligere var mye mer operativt personalarbeid. Her nevnes eksempler som prosessen med å ansette en ny medarbeider. Bedrift F har 30 mellomledere, og når det gjelder antall lederskifter nevner informanten først og fremst å ha drevet med støttefunksjonen, og har derfor ikke hatt direkte ansvaret for så mange lederskifter.

Våre informanter er alle HR-ansvarlige i sin bedrift men vi ser likevel at stillingstittelene varierer i noen grad. Grunnen til dette kan være varierende arbeidsoppgaver, samt at ansvarsområdet er stort slik at det ikke enkelt lar seg avgrense. Vi har valgt å slå sammen HR-leder og personalleder til en kategori da vi anser disse betegnelse å være ganske like, så nedenfor kan du se oppsummert hvilke informanter vi har intervjuet:

HR-direktør x2

HR- leder x3

Økonomi og personalansvarlig x1

Presentasjon av datamaterialet fra intervjuene.

I denne delen skal vi presentere utformingen av onboarding programmene til de ulike bedriftene hver for seg. Vi har valgt og dele onboardingprosessen opp etter Feldman (1981) sin modell som er beskrevet i teorikapittelet ; 1. Getting in, 2. Breaking in, og 3. Settling in.

Bedrift A.

På spørsmålet vi stilte om ” hvordan de fordeler ansvaret i forhold til gjennomføringen av et lederskifte” fikk vi ikke noe svar om en konkret fordeling. Videre i intervjuet om de skiller mellom innfasingen av eksternt og intern rekruttert kommer det frem at de har en langt mer omfattende onboarding av eksternt rekrutterte siden de mangler den grunnkunnskapen de internt rekrutterte har om bedriften. Videre legges det til under dette spørsmålet at HR og stab har ansvaret for å legge opp introduksjonsprogrammet, mens det er overordene leder som har det daglige oppfølgingsansvaret. For at overordne leder skal være en god mentor tilbyr HR personlig veiledning og coaching i forkant av mottaket av den nye lederen. I tillegg til det daglige oppfølgingsansvaret har også overordne lederen ansvar for å introdusere den nye lederen for alle nødvendig samarbeidspartnere og medarbeidere.

Getting in.

Getting in er fasen fra den nye lederen får tilbud om jobben til tiltredelsesdagen (Dale & Haaland, 2006).

Et lederskifte starter med en rekrutteringsprosess, og her legger bedriften fokuset på klare forventningsavklaringer og bruker disse som utgangspunkt for å utvikle et skreddersydd introduksjonsprogram basert på en mal som er i samsvar med hva slags leder som kommer inn. Videre understrekes det at de har høye krav til den nyansatte lederen i forhold til å utvikle seg selv og ta ansvar for egen læring i møte med de forventningene bedriften fremmer. De forventer også at den nye lederen vurderer sin kompetanse i forhold til hva de trenger å sette seg inn i, tar ansvar for å skaffe seg den manglende kompetansen, og vektlegger derfor å ansette ledere som har denne drivkraften.

Videre sørger også bedriften for at den nyansatte får en standardpakke med dokumenter som inneholder bedriftens håndbok, prosedyrer, etiske retningslinjer så fremt som faglige hefter.

Hvis den nyansatte ønsker ekstra dokumentasjon, gis dette hvis bedriften har det tilgjengelig internt.

Bedriften oppgir at de har ingen standard i forhold til å inkludere den nyansatte lederen i sosiale arrangementer før oppstart. Dette er eventuelt opp til den enkelte avdelingen om de ønsker å invitere den nyansatte på noe før tiltredelsesdagene. I intervjuete nevnes det ingenting om praktisk tilrettelegging i forkant av tiltredelsen, og dokumentene for introduksjonsprogrammet viser kun til utsendt sikkerhetskurs i forkant av oppstarts dagen.

Breaking in.

Denne fasene strekker seg fra første dag og til prøveperioden er over(Dale, 2014)

De første dagene for den nyansatte lederen består av en felles introduksjon frem til lunsj, her blir de tildelt adgangskort og nødvendig arbeidsutstyr. Videre får de en rundtur på arbeidsplassen, samt en generell introduksjon om bedriften. Lunsjen har de sammen med sin egen avdeling hvor den nærmeste lederen tar de i mot og de får muligheten til å presentere seg for sine medarbeidere. Videre oppfordres det til at den nye lederen tar individuelle samtaler med sine medarbeidere så fort som mulig.

Etter vel overstått første dag har overordene ledere ansvaret for å introdusere den nye lederen for ledergruppen, og på grunn av få kvinnelige ansatte i bedriften har de også en egen damegruppe som overordne har ansvar for å introdusere den nye lederen for hvis det er aktuelt. Bedriften legger også til at de tilbyr ulike aktiviteter til sine ansatte som for eksempel idrettslag.

Overordne leder blir utnevnt som mentor i denne perioden, og mentor sammen med den nyansatte setter seg ned i mnd 2 og 4 for å evaluere den introduksjonsplanen HR har utarbeidet ut fra et fastsatt skjema. Hensikten med dette er å kartlegge om lederen mestrer rollen godt nok, og har de tenkte kvalifikasjonene til å fylle stillingen samt iverksette tiltak for å møte eventuelle behov og tilpasse introduksjonsplanene deretter. Videre legges det til at det gjennomføres månedlige samtaler mellom leder og nærmeste overordne med samme hensikt som oppfølgingssamtalen. Denne dialogen har til hensikt å åpne opp for gjensidige tilbakemeldinger rundt onboarding.

I forhold til lederutvikling betegner de sitt opplegg som ”*generell intern lederutvikling*” i form av at det er behovsprøvd i forhold til om de blir sendt, og eventuelt hvilke kurs de eventuelt blir sendt på. De ser ikke at det er hensiktsmessig å ha interne kurs, siden de bare har mellom 3-4 lederskifter i året. De gjennomfører derimot ulike temabaserte møter internt hvor bedriften avstemmer forventninger og gjør den nyansatte lederen i stand til å oppfylle disse. Videre har også HR møter med den nyansatte lederen i prøveperioden for å hjelpe de i forhold til personalledelse og personalhåndtering.

Settling in.

Denne fasen starter etter at prøveperioden er over strekker seg helt til du som ny leder har blitt ett fullverdig medlem av bedriften, opp til tre år etter tiltredelsen (Gabarro, 1985).

Bedriften fortelle at hvis det er grønt lys på oppfølgingssamtalen ved både 2 og 4 mnd, tar HR bare en kort prat med den nyansatte lederen ved prøveperiodens slutt (6 mnd), før de sier det er fast ansettelse. Hvis det har blitt iverksatt tiltak gjennom prøveperioden følges og evalueres disse ved prøveperiodens slutt. Skjemaet som ble gjennomgått ved oppfølgingssamtalene gjennom prøveperioden signeres og leveres nå til HR.

Avslutningsvis ble HR-lederen spurt om det var noe de savnet i sitt eget lederskifte.

Informanten forteller om prosessen som en ”*opdagelsesreise i stillingen*” hvor ansvarsområdene og oppgavene til lederen ikke var like dokumentert som først antatt da stillingen er veldig bred. Videre sier HR-direktøren at i løpet av sin periode i stillingen og basert på egne erfaringer så har denne dokumentasjonen blitt forbedret slik at neste HR-direktør vil få mer detaljert dokumentasjon. Til slutt nevnes det også at et av forbedringsprosjektene til bedrift A i 2017 er å profesjonalisere introduksjonsprosessen, hvor de ønsker økt systematikk rundt opplæringen, samt bruke informasjonen fra rekrutteringen mer aktivt til å skreddersy introduksjonsprogrammet for den enkelte.

Bedrift B.

Ansvarsfordelingen i denne bedriften er delt mellom HR og den overordna lederen. HR er ansvarlig for utformingen av introduksjonsplanene. Disse er i aller høyest grad behovsprøvd, og det uttales at det ikke lages noen veldig detaljert plan for prøveperioden annet en gjennomgang stillingsbeskrivelse og ansvarsområde. Den overordne lederen har ansvaret for

kontinuerlig veiledning, utfordre og støtte den nyansatte lederen (nedskrevet onboarding program).

Bedriften oppgir at de for det meste har internt rekrutterte mellomledere, og svarer at de ikke skiller på introduksjonsplanen for eksternt eller internt rekrutterte. I andre deler av intervjuet kommer frem at det foreligger ganske stor forskjeller likevel. De oppgir at ved internt opprykk så har vedkommende tilstrekkelig faglig kompetanse samt kjennskap til bedriften, så der blir det ikke lagt stor vekt på å lage en opplæringsplan foruten om eventuelt spesifikke kurs i forhold til nye ansvarsområder som leder, bedriften gir for eksempel kurs eller annen opplæring i arbeidsmiljøloven.

Getting in:

I forhold til perioden før oppstart oppgir bedriften at nye ledere alltid blir invitert hvis det arrangeres noen sosial arrangementer som sommerfest, julebord eller andre sosiale arrangementer i avdelingen. Videre blir det også sendt ut en velkomstmil med informasjon om den første dagen og første uken. En introduksjonsplan blir også sendt ut, denne omfatter de første 6 mnd av ansettelsesforholdet. Et HMS kurs vil også bli anbefalt og gjennomføre før oppstart, og hvis det ikke er gjennomført, blir det gjennomført første arbeidsdag.

I intervjuet kommer det ikke frem noe om mentor, men dette er spesifikt nevnt at skal utnevnes før tiltredelsen i bedriftens nedskrevne introduksjonsprogram. Nærmeste overordene leder blir utnevnt som mentor, og blir forberedt på denne rollen gjennom samtaler med HR samt nedskrevne rutiner for mottak av nyansatte som ligger tilgjengelig på intranettet. Samarbeide mellom mentor og HR starter ofte før tiltredelsen og de jobber sammen om å lage et introduksjonsprogram for den nyansatte lederen.

Breaking in.

Oppstarts dagen er av en praktisk karakter, den nye lederen blir tatt i mot av HR hvor de blir ønsket velkommen til bedriften, og får en introduksjon om bedriften. Deretter tar overordna leder over ansvaret og sørger for at den nye lederen får alt av praktisk karakter på plass.

Videre blir den nye lederen introdusert for sine medarbeidere samt tar overordna og ny leder en samtale om hvilke arbeidsoppgaver stillingen inneholder. Videre forventes det også at den nye lederen har forberedt en presentasjon av seg selv. Lunsj med fadder/ mentor nevnes i det nedskrevne dokumentet, men ikke i intervjuet.

Bedriften forventer at den nye lederen tar initiativ til individuelle samtaler med sine medarbeidere for å bli kjent med de så raskt som mulig. De legger til at dette vil være viktig for at lederen skal få forståelse for hva medarbeideren trenger og forventer av deg som leder, likevel ser de at dette er noe som ofte faller litt bort. Informantene legger til at dette er noe de skulle ønske var obligatorisk.

”... det å bruke det interne nettverket vi har her, er egentlig den beste lederstøtten vi har”, dette nettverket er opprettet fordi bedriften har svært mange mellomledere som kan få et stort læringsutbytte samt støtte gjennom diskusjoner og deling av erfaringer. Medlemmene av nettverket møtes 4-6 ganger i året og det er obligatorisk oppmøte. Bedriften har også et eksternt nettverk som lederne kan være med om hvis de ønsker det.

Videre vektlegger bedriften tiltak i forhold til å skape en gode relasjon mellom bedriften og den nyansatte lederen, de betegner det som et bedriftsinternt onboardingprogram som inneholder EBS university som er et business system som foregår over en uke og er obligatorisk, samt HMS kurs som går på bedriftens verdier og samfunnsansvar.

Når den gjelder oppfølging av den nye lederen så foretas det oppfølgingssamtaler helst 2 ganger i løpet av prøveperioden (HR varsler mentor) med hensikt i å kartlegge hvordan det går med den nye lederen, om de har det de trenger og om de føler de har kontroll. Dette blir en toveisdialog hvor begge har mulighet til å gi tilbakemeldinger, samt ønsker de at den nye lederen evaluerer sitt eget arbeid. I det nedskrevne onboardingprogrammet til bedriften blir det spesifikt nevnt at det skal gjennomføres oppfølgingsmøte hver 14 dag, men dette er fraværende i intervjuet.

Det blir også laget en karriereplan for nye ledere, som inneholder obligatoriske kurs innen håndtering av vanskelige samtaler, utviklingssamtaler eller andre liknende forhold. Videre har de noe som er kalt ”leadership”, dette er et program som går over ett år bestående av fem samlinger. Programmet går ut på utvikling av seg selv som leder i forhold til styrker og svakheter ved sin lederstil. Dette må ikke gjennomføres i prøveperioden, men må være gjennomført i løpet av det første 1,5 året.

Settling in.

Bedriften oppgir at de ikke har noen fastsatt evaluering etter endt prøveperioden med begrunnelse i mange internt rekrutterte og legger til at de ikke anser det som nødvendig.

Annet:

Avslutningsvis i intervjuet oppgir bedriften at de har blitt langt bedre og bevisst på lederstøtte fra HR, men legger også til at det er en stor bedrift og få personer innen HR slik at de føler det er utfordrende å være tilgjengelig nok som lederstøtte. ”*..det sier seg selv at vi rekker ikke alt(...) men rutinene er lagt tilgjengelig på intranettet*”, de legger også til at overordna leder har et stort ansvar i forhold til lederstøtte, og oppfordrer også til at overordne skal utfordre HR om de ikke oppfyller sin rolle. Helt til slutt i intervjuet kommer det frem at bedriften er veldig for standardisert utforming på onboardingprogrammet, og ser at det er rom for forbedringer i sitt nåværende program.

Bedrift C.

Bedriften oppgir at deres ansvarsfordeling i forhold til lederskifter er slik at det er ”... *ansettende lederen som har hovedansvaret(...)med eller uten støtte fra HR avdelingen*”.

Derimot er listen lang over ansvarsområder HR har i det nedskrevne introduksjonsprogrammet.

Bedriften har ett introduksjonsprogram for nyansatte, og ett som er spesielt for nyansatte ledere. Som ny leder får du tilgang på begge. Det som gjelder for alle nyansatte består i størst grad av en detaljert plan for hva som skal gjennomgås i prøveperioden samt en mal for oppfølgingssamtale. Introduksjonsprogrammet for nye ledere inneholder i større grad faglig informasjon om strategi, mål, lederprinsipper, fagledelse, personalledelse og økonomistyring.

Introduksjonsprogrammene er behovsprøvd, så det foreligger ikke noe spesifikt skiller for om du er internt eller eksternt rekruttert, men det legges til at de tror at eksterne kanskje trenger mer informasjon.

Getting in.

Bedriften understreker at de er svært opptatt av at alt av praktisk karakter er i orden før oppstart, de nevner ting som adgangskort, kontorplass, og tilgang til nødvendige systemer.

Dette er det den nærmeste overordna lederen som er ansvarlig for. I forhold til faglig informasjon før oppstart er bedriften avventende, og har ingen spesifikke rutiner for dette. Videre, i forhold til sosial integrering før tiltredelsen blir nyansatte ledere alltid invitert hvis det arrangeres noe, bedriften legger til at de synes dette viktig siden mange snakker om det i etterkant og det er en fin arena for å bli kjent med mange andre på arbeidsplassen.

Breaking in.

Den første dagen har den nyansatte lederen en samtale med HR og en samtale med overordna leder. Videre går IT ansvarlig gjennom datasikkerhet, og en datadisiplinerklæring.

Eiendomssjefen ta også en prat i forhold til adgang og adgangskontroll. I tillegg blir den nye lederen introdusert for sine nærmeste kollegaer.

Bedriften oppfordrer den nye lederen til å dra rundt til de lokale kontorene for å presentere seg og sette deg inn i deres drift, før driftsoppgavene tar over arbeidshverdagen. I tillegg forventes det at den nye lederen leser seg opp på informasjonen som ligger ute på intranettet.

Bedriften har ikke fastsatte rutiner for oppstartssamtale, men de tror lignende temaer blir tatt opp i avdelingene gjennom morgenmøter og generelle samtaler. Den nyansatte lederen får derimot en ekstern mentor hvis det er ønske om det, og de betegner nærmeste overordna som fadder. De har ikke noe system på hvordan de forberede fadderer, men dette er noe de uttrykker at de skal ta større ansvar for på HR.

I forhold til faglig lederstøtte har bedriften lagt ut mye informasjon på intranettet, dette er informasjon som personal-, en egen leder-, kvalitet- og rutinehåndbøker på ulike fagområder. Overordna leder har ansvaret for at den nye lederen får tilstrekkelig informasjon på dette området, og generell lederstøtte gis av HR gjennom hele prosessen.

De har alt fra ukentlige til mnd oppfølgingssamtaler som er mellom overordna leder og den nyansatte, dette tilpasser ut fra behovet til den nyansatte. Videre har bedriften fastsatte rutiner for en oppfølgingssamtale etter både 2 og 5 mnd. Disse samtaler har til hensikt å åpne for dialog mellom partene, det oppfordres til å gi tilbakemeldinger samt en generell statusrapport som legger grunnlaget for eventuelle tilpasninger av resten av prøveperioden. Bedriften understreker at eventuelle tilbakemeldinger som kommer frem i denne samtalen fra den

nyansatte kan være ting bedriften har sett seg blind på, så de bruker aktivt disse tilbakemeldingene i forhold til generell utvikling internt i bedriften.

En annen form for lederstøtte bedriften tilbyr er at den nyansatte lederen blir en del av en ledergruppe som møtes hver fjortende dag. Denne ledergruppen skaper en arena for deling av erfaringer så frem som at det stimulerer til å bruke hverandre til samtale utenfor de fastsatte møtene.

Bedriften oppgir at de har ingen spesifikke kurs ved oppstart, men personalledelse og lederutviklingskurs blir arrangert to ganger i året. Dette er for alle ledere i bedriften og har til hensikt og dele erfaringer og lære av hverandre.

Settling in.

I oppfølgingssamtalen som blir gjennomført i 5 mnd så blir det foretatt en evaluering av prøveperioden, denne blir gjort muntlig om hva som har være greit, hvor langt de har kommet i introduksjonsprogrammet, og om ting må følges opp ytterligere. Evalueringene inneholder ikke spørsmål om introduksjonsprogrammet var riktig, de håper at de hadde dukket opp tidligere i prosessen. Det påpeker derfor at de ikke har en konkret evaluering av prøveperiodene, men det gjennomføres en medarbeidersamtale etter 1 år.

Annet.

Bedriften anser at den største utfordringen med et lederskifte er at det ofte kan føre med seg et vakuum, eller en stillestående perioden da det tar tid før den nye lederen får et overblikk og fungerer optimalt. De drar også frem at feilansettelser er en stor utfordring. Videre legger de også til at de anser det å få inn en ny leder som en berikelse for bedriften.

Bedrift D.

I denne bedriften snakket vi med både personalleder samt en nyansatt mellomleder, som på dette tidspunktet bare hadde vært ansatte i ca 1 mnd. På spørsmålet om i ansvarsfordelingen i et lederskifte svarer de at ingen sitter med det overordna ansvaret, men at de respektive ansvarlige innenfor sitt fagfelt er ansvarlige. Videre legger det til daglig leder har hatt overordna ansvar for lederskifte til den nyansatte lederen vi intervjuet. I forhold til å skille mellom innfasingen av eksterne eller interne, sier de har det til dels er ulikt, men kommer ikke

med eksempler. Introduksjonsprogrammet for en nyansatte leder blir laget 2 uker før oppstart på et ledermøte uten den nyansatte, og omhandler de første 1,5 mnd av ansettelsesforholdet. Denne er obligatorisk. De lager ikke individuelle introduksjonsprogrammer, men programmene er ulike for hver stilling ut fra behov.

Getting in.

Den nyansatte lederen sa at h*n ble invitert på julebord samt tatt med på en kveld på byen med revy og middag i forkant av oppstart. Videre legger h*n til at h*n fikk god informasjon om firmaet på intervjuet, men ikke noe mer informasjon etter at kontrakten var signert. Bedriften legger til at det "tror" dette er vanlig praksis.

Breaking in.

HR lederen sender spørsmålet om første arbeidsdag over til den nyansatte lederen, fordi HR lederen var "knappt nok med" på denne dagen. Den nyansatte forteller at han ble tatt imot av daglig leder, og ble tatt med på en hilserunde. Deretter fikk h*n en kort innføring i generelle ting om bedriften som økonomi, budsjett og tall. Videre fikk h*n utlevert arbeidsutstyr før de dro ut på befaringsprosjekter.

Videre får den nyansatte ledere en innføring i bedriftens systemer, men de legger også til at de ikke sendes på noen obligatoriske kurs, men at noen kanskje blir sendt på et kontraktsforståelseskurs ved ulike anledninger. Tilbudet om kurs er derfor behovsprøvd (både eksterne og interne kurs), men alle må gjennom et 40 times HMS kurs hvis de ikke har dette fra før. Videre forventer bedriften at de nyansatte lederen setter seg inn i bedriftens foretakssystem i løpet av kort tid etter oppstart.

Videre forventes de at den nyansatte tar seg tid til å ha oppstartssamtaler med sine medarbeidere når de har kommet seg ut i prosjektet de skal jobbe i. I forhold til nettverk eller samtalegrupper så tilbyr bedriften ingenting, men noen mellomledere møtes jevnlig for en prat. Bedriften har kun en ledergruppe for toppledelsen.

Når det gjelder lederstøtte så hadde de to ansatte på HR før, men har trappet ned til en person og legger til at denne ikke har nok tid til å drive aktiv støtte og oppfølging. På det konkrete spørsmålet om hvilke type lederstøtte de tilbyr så svarer de; "null, skal jeg være ærlig", men legger til at prosjektleder skal være tilgjengelig for spørsmål. Videre legger de til at de ikke har noen faste rutiner for oppfølging, men at de antakeligvis gjennomfører en eller flere

oppfølgingssamtaler gjennom prøveperioden. De oppgir ingen rutiner i forhold til tilbakemeldinger, men nevner noe om at daglig leder har ansvaret for dette.

Settling in.

Personalleder ”regner med at” det blir gjennomført en evaluering, og det kommer frem i andre deler av intervjuet at etter endt prøveperiode gjennomføres det en oppfølgingssamtale som også fungerer som en evaluering av perioden, dette skjer etter 6 mnd. Daglig leder og prosjektsjef er tilstede.

Annet.

Bedriften verdsetter kompetansen til eksterne ledere, og ser behovet for å både ha interne og eksternt rekrutterte ledere. Avslutningsvis i intervjuet sier bedriften at den største utfordringen de har i forhold til lederskifter er at de ikke tilbyr nok og riktig opplæring til de nyansatte.

Bedrift E.

Det er den nærmeste overordna lederen som har hovedansvaret når det ansettes nye ledere. Bedriften skiller i noen grad på innfasingen av interne og eksterne nye ledere. Videre forteller bedriften at det er vanlig å ansette interne kandidater, hvor de ofte begynner på fagnivå for så å gjøre et internt opprykk. Bedriften har en nedskrevet introduksjonsplan som gjelder generelt for alle nyansatte, men har ikke en egen plan for nye ledere. Alle nyansatte skal lære litt om bedriften, hva bedriften driver med, samt brannvern og HMS. En som er internt rekruttert vil allerede vite en god del om disse tingene slik at introduksjonsprogrammet for eksterne vil bli litt mer omfattende. Økonomi og personalansvarlig ordner praktiske ting som kontrakt og den type ting. Videre fortelles det at en leders opplæring bør gå mer på å forstå en bedrifts tanker og hvordan en bedrift er fremfor rutiner.

Getting in.

Når det gjelder perioden mellom signering og oppstart beskrives denne perioden som forskjellig for interne og eksterne ledere. Hvis det er ansatt en intern leder så er ofte denne perioden kort og består ikke av noen spesielle tiltak eller aktiviteter, men mer ”du starter til mandag”. For eksterne ledere vil denne perioden være lengre, og strekker seg ofte fra 1 til 3

måneder. Den nærmeste overordna lederen prøver i denne perioden å ringe for å opprettholde noe kontakt. Skulle det være jul i denne perioden vil de også motta et julekort. Det sies videre at nyansatte ikke blir invitert på sosiale arrangementer mellom signering og oppstart, og bedriften legger til at da *”må jo noen ta ansvar for de”*. Likevel kan vi se i introduksjonsprogrammet at nærmeste overordna leder har ansvar for å invitere med nye ledere om det skulle være et arrangement i denne fasen. Noe lederne blir der i mot invitert med på møter hvis det oppstår noen faglige problemstillinger som er aktuelle for den nye lederen å ha en mening om før oppstart.

Før oppstart så fikses det pc, tilganger, og adgangskort, men bedriften legger til at hovedgrunnen til dette er at den nyansatte skal føle seg velkommen og føle at bedriften har tenkt på de frem til oppstart og ønsker de velkommen. Derfor sørger bedriften også for å holde kontakten mellom signering og oppstart. I denne fasen kartlegges det også om det må igangsettes noen kurs, både før og etter oppstart. Det konkretiseres i det nedskrevne introduksjonsprogrammet en del andre praktiske ting som også skal være på plass.

I forhold til det faglig før oppstart, så sender bedriften ut litt generell informasjon om bedriften og hvis den nye lederen ønsker ytterligere informasjon som bedriften har tilgjengelig blir dette også sendt ut. Helt til slutt i denne fasen før den nye lederen skal starte i sin stilling sendes det en melding hvor det fastsettes et klokkeslett og sted for oppmøte første arbeidsdag. I tillegg informeres kollegaer om oppstarten til den nye lederen.

Breaking in.

På spørsmålet om hva bedriften forventer av den nyansatte lederen i starten var svaret klart: *”det er ikke hva du gjør første dagen eller første ukene på jobb som teller. Det er alle de andre”*. De forventer at lederen skal sette deg inn i og forstå tankegangen bak bedriften, ikke snu opp ned på alt for å vise at du er en god leder.

En typisk første dag består av et møte med overordna som tar deg med på en hilserunde rundt i bedriften slik at du kan bli kjent med dine kollegaer og generelt hvordan bedriften er bygget opp. Det handler om å bli kjent med arbeidsplassen. Når vi spurte de om hvilke oppstarts aktiviteter de tilbyr, nevner de bare generelt *”bli kjent”* med kollegaer og eventuelt kunder

ved behov. Ingen andre rutinerne aktiviteter ved oppstart. Videre legger det til at det ikke er pålagt, men de går ut fra at den nyansatte lederen tar en samtale med sine medarbeidere for å bli bedre kjent. I det nedskrevne introduksjonsprogrammet er det listet opp en del ting som skal gjennomgås de første dagene; brannvern, HMS, arbeidsregler osv.

De nyansatte lederen blir tilbudt kurs i de respektive systemer og datasystemene de har behov for. I spørsmålet om hvilke type lederstøtte bedriften tilbyr sine nyansatte ledere svarer de; ” *vi tilbyr de ikke noe lederstøtte*”, men legger til at det er en person tilgjengelig for alle ledere som kommer på ledermøter og sørger for at vi som ledere tenker riktig. Videre sier de at hvis det dukker opp behov for lederstøtte ut over i ansettelsesforholdet kan de tilby en form for støtte. I forhold til mentor eller fadder er ikke dette noe bedriften tilbyr sine nyansatte. Overordna leder ilegges ikke noe ansvar i forhold til mentor eller fadderrolle. Derimot sies det at personalansvarlig ikke har ansvar for lederen, men de er åpne for å hjelpe de om det skulle være nødvendig.

I forhold til oppfølging i prøveperioden gjennomføre de en samtale etter 2-3 mnd samt ved prøveperiodens slutt. Dette er en formell samtale som tar for seg en statusrapport, og ved behov blir det iverksatt mnd samtaler som oppfølging. Overordna leder samt personalleder er med på denne samtalen med den nyansatte.

Settling in.

Oppfølgingssamtalen blir gjennomført ved 6 mnd, og hvis den kommer samtidig som en eventuell medarbeidersamtale blir disse slått sammen. Denne er ikke av svært formell karakter, og variere fra svært kort til mer omfattende. Samtalen har til hensikt å evaluere prøveperioden og planlegge tiden fremover, samt hva som har vært bra eller dårlig med prøveperioden.

Bedrift F.

Bedriften klarer ikke helt å svare på hvordan de fordeler ansvaret i et lederskifte, men det de nevner at både HR og overordna leder har noe delt ansvar. Videre sier de at de i noen grad skiller mellom innfasingen av interne og ekstern nyansatte ledere, fordi de går ut fra at en internt rekruttert har bedre kjennskap til bedriftens kultur.

Getting in.

I denne bedriften har HR avdelingen ansvar for all den informasjonen som går ut til kandidaten fra de blir tilbudt stilling til deres første dag. HR er også ansvar for å lage en tilrettelagt introduksjonsprogram sammen med overordna leder, dette omhandler i stor grad kun de første arbeidsdagene, samt noen notater om hvilke informasjon som skal videreformidles og at det bør gjennomføres oppfølgingssamtale ved behov. Videre er det overordna som har ansvaret for gjennomføringen av dette introduksjonsprogrammet.

I forkant av oppstarts dagen får de nyansatte en informasjonspakke bestående av informasjon om bedriftens historie, bedriftskultur, kontrakt, stillingsinstruks samt personal- og kvalitetshåndbok. Videre blir den nyansatte lederen invitert med på aktuelle møter og sosiale arrangementer hvis det arrangeres i denne perioden. Helt unntaksvis sendes også nyansatte på kurs før oppstart.

Praktisk tilrettelegging nevnes ikke i intervjuet, men i det nedskreven introduksjonsprogrammet nevnes det at den overordna lederen skal sørge for at nøkler, arbeidsplass, adgangskort, og annet nødvendig utstyr er på plass. I tillegg skal overordna informere kollegaene om tiltredelsesdatoen samt utnevne en fadder.

Breaking in.

En typisk første dag for en ny leder i bedriften starter med at de blir tatt i mot av overordna leder som informerer om opplegget for de første dagene, deretter blir de tatt med på en hilserunde i avdelingen. Bedriften nevner videre at det blir lagt inn egentid slik at den nye lederen skal ha mulighet til å gjøre seg opp noen egne refleksjoner. I tillegg til dette viser det nedskreven introduksjonsprogrammet til at det skal utleveres nødvendig utstyr samt informere om praktisk rutiner. ”Hilserunden” beskrives også som en omvisning i avdelingen, samt at de blir presentert for fadder. Videre skal de også gjennom et hygienekurs samt HMS kurs i løpet av de første dagene.

I denne bedriften er det overordna som er fadder for den nyansatte lederen, og hvis det er mulig for at den nye lederen kan starte før den avtroppende slutter vil den avtroppende leder fungere som fadder i denne perioden.

Overordna leder sammen med den nyansatte lederen gjennomfører en forventningsavklaringen i løpet av den første delen av prøveperioden. Videre gjennomføres det i følge det nedskrevne introduksjonsprogrammet 1-2 oppfølgingsmøter i løpet av prøveperioden, men i intervjuet kommer det frem at dette ikke gjennomføres i praksis.

Bedriften forventer at den nyansatte lederen tar en individuelle samtaler med sine medarbeidere for å bygge en relasjon, samt informere om hvordan de har tenkt å jobbe og foreta en forventningsavklaring.

I forhold til lederstøtte så er det HR som er hovedansvarlig, og de tilbyr coaching ved behov, samt hjelper de med å ha kontroll på regler i forhold til daglige utfordringer. De har ingen formelle nettverk eller samtalegrupper, men det gjennomføres et fora(strategigruppe) 2 ganger i året hvor alle ledere i bedriften møtes for å diskutere strategi og hvordan de sammen skal nå fastsatte mål.

Settling in.

I forhold til spørsmålet om hvordan de evaluerer prøveperiodene, svare de; *"vi er ikke så gode på det heller(...)skulle gjerne gjort det bedre"*, og begrunner det med at de ikke har en konkret avslutning på prøveperioden, at alt er en mer en glidenende prosess til fast ansettelse. Bedriften har ingen rutiner i forhold til at den nyansatte lederen kan gi tilbakemeldinger til bedriften, da må de eventuell slutte og da får de kanskje tilbud om et sluttintervju.

Annet.

Bedriften anser individuell tilpasning som den største utfordringen i et lederskifte, og legger til at de er svært opptatt av å møte de forventningene den nyansatte lederen kommer med, og sørge for at de føler seg ivaretatt og velkomne særlig i de første mnd. H*n vi intervjuet følte ikke at dette ble innfridd i sitt lederskifte, og satte derfor det på dagsorden når h*n startet i jobben. Videre legger de til at den viktigste formen for lederstøtte er å hjelpe den nyansatte inn i kulturen i bedriften.

Diskusjon av funn opp mot problemstilling.

Del 1. Prosessen lederskifte.

H1: Vi antar at nye ledere skal gjennom det samme onboardingprogrammet uavhengig av deres tidligere erfaringer.

Ved intern rekruttering påpeker alle utenom en bedrift at de gjennomfører en tilpasset innfasing basert på forventninger om at internt rekrutterte kan mye om bedriften fra før av, og trenger derfor mindre tilrettelegging og hjelp med onboarding. Den siste bedriften legger til grunn at de uavhengig av ekstern eller intern rekruttering gjennomfører samme program fordi de føler det er behov for å lære de opp "the ..(bedriftsnavn).. way". Teorien legger til grunn at selv om internt rekrutterte er kjent med bedriften, så vil ofte onboarding av interne vært mer omfattende, siden de først må avlære sin gamle rolle i bedriften og foreta et identitetsskifte til den nye rollen som leder (Nicholson & West, 1988). Bedriftene bør derfor fokusere i mye større grad på tilrettelegging av innfasingen av internt rekrutterte enn det de gjør, bare en forflytning innenfor samme bedrifter vil kunne føre med seg ulik organisasjonskultur, så fremt som nye arbeidsoppgaver og nye kollegaer.

Alle bedriftene sier at tidligere erfaringen til den nyansatte lederen blir utslagsgivende for hvordan bedriftene gjennomfører onboarding, men det kommer derimot frem i flere av intervjuene at bedriftene konsekvent ikke ansatte nye ledere uten ledererfaring. Bedrift A poengterer at "vi ansetter på en måte ikke noen som er ledere for første gang(...) vi ansetter ikke uerfarne ledere, og dermed så er de trygge i rollen". Videre legger de til at de bruker aktivt den informasjonen om tidligere erfaringer de får i rekrutteringen som grunnlag for å skreddersy individuelle introduksjonsprogrammer.

Bedrift E legger frem et eksempel hvor de ansatte en ny ledere uten erfaring og den faglig kompetansene i avdelingen, noe som førte til et mislykket lederskifte fordi det var lite forståelse for at lederen ikke kunne faget selv. Bedriften konkluderte da med at dette: "jeg tror ikke vi ville gjort det om igjen".

H2: vi antar at bedriften har manglende forståelse av omfanget samt tidsaspektet av et lederskifte.

Som teorikapittelet viser foreligger det ikke ett konkret tidsperspektiv som viser hvor langt et lederskifte er. Ulike bidragsyttere til litteraturen har ulike tidsperspektiv. Definisjonen til Dale og Haaland (2005) som vi har tatt utgangspunkt i setter et tidsperspektiv til cirka ett år, det sammen sier Bauer(2010) i sin forskning på onboarding. Videre i teorien kan vi se at Gabarro(1985) i sin læringskurve i et lederskifte setter et tidsspenn på hele tre år. Videre vil alltid målet for en nyansatt leder være å forteste mulig nå nullpunktet hvor den nye lederen går over fra å forbruke verdi til å skape verdi for bedriften(Watkins,2005), for videre da blir et fullverdig medlem av bedriften(Dale, 2014).

Tidsperspektivet til våre informanter varierer også stort, fra kun ett opplegg de første dagene til og omfatte det første året. Bedrift F oppgir at de kun har introprogram for de første dagene og følger opp med oppfølgingssamtale hvis det passer seg, noe det ofte ikke gjør. Oppfølging etter de første dagene ”...*ligger i introduksjonsprogrammet(...)*men bare som formalia” legger bedrifter F til, men føyer også til at de er fornøyd med sin gjennomføring av oppfølgingen. Videre som tabell viser har bedrift D ikke et nedskrevet introduksjonsprogram som viser til et tidsperspektiv, men intervjuobjektet, den nyansatte mellomlederen, anslår at det blir laget en opplæringsplan for de første 1,5 mnd. Bedrift B og E avslutter introduksjonsprogrammet etter prøveperiodens slutt med en evaluering etter 6 mnd. Bedrift C viser til et introduksjonsprogram på 1 år, men det er ett opphold i ned nedskrevne mellom en oppfølgingssamtale i mnd 5 og frem til en samtale etter 1 år.

Bedrift.	Tidsperspektiv.
Bedrift A	2 uker
Bedrift B	6 mnd
Bedrift C	1 år
Bedrift D	Ikke nedskrevet, men mellomlederen oppgir at de har introprogram for ca 1,5 mnd
Bedrift E	6 mnd
Bedrift F	Første dagene + eventuelt oppfølgingssamtale

Omfanget av introduksjonsprogrammene er preget av praktisk aspekter i oppstarten av arbeidsforholdet, og det vektlegges i liten grad oppfølging ut over i perioden med unntak av eventuelle oppfølgingsamtaler. Bedrift C viser til det mest detaljerte og planlagt introduksjonsprogram som i tillegg til et generelt introduksjonsprogram viser de til et program som er skreddersydd for ledere. Bedrift A gir oss også et eksempel i tillegg til det generelle introduksjonsprogrammet på hvordan de vil planlegge en typisk første dag for nye ledere, men dette er ikke en standardisert rutine de har. Videre har bedrift B et relativt nøye beskrevet introduksjonsprogram for de første 6 mnd, med både en rollespesifikk del så fremt som en del som påpeker kontinuerlig lederstøtte.

Disse funnene viser til at det foreligger et stort gap mellom det litteraturen påpeker som et reelt tidsperspektiv for et lederskifte og hvor lang tid bedriftene faktisk bruker på et lederskifte. Nødvendigvis så vil et lederskifte strekke seg lengre enn det de nedskrevne introduksjonsprogrammene gjør, og de vil alltid vare til den nye lederen blir en integrert del av bedriften eller velger å slutte. Bedriftene vil derfor kunne tjene på å lage en mer langsiktig plan for oppfølging og tilrettelegging. I forhold til omfanget ser vi at mange har et fokus på å få på plass de praktisk aspektene ved jobben, da særlig før oppstart eller i løpet av de første dagene. Det vektlegges også i stor grad utsending av informasjon i forkant av arbeidsforholdet og mye blir derfor opp til den nyansatte lederen og selv sette seg inn i. Omfanget kan med fordel handle i større grad om realistiske forventninger og avveininger i forhold til behovet fra den nye lederens side.

H3: Vi antar at en strukturert og detaljert onboarding program gjør det enklere for en ny ledere å lære seg læringsaktivitetene i et lederskifte.

I følge Bauer (2010) kan vi dele opp graden av strukturert onboarding i tre nivåer, passiv onboarding hvor det foreligger lite struktur og sørger kun for grunnleggende opplæring. Det neste nivået er onboarding med potensial, her dekkes det grunnleggende i tillegg til gjennomgang av arbeidsoppgaver, realistisk forventningsavklaring samt blir det sørget for at den nyansatte lederen opparbeider seg en viss forståelse av organisasjonskulturen. Det siste nivået er proaktiv onboarding som omfatter både det som skjer før tiltredelse, de første 30 dagene og strekker seg til utgangen av det første året. Innholdet i denne onboardingplanen finner du nærmere beskrevet i teorikapitlet.

Vi har kategorisert bedriften på følgende måte:

Bedrift:	Nivå:
Bedrift A	Nivå 1- Passiv onboarding
Bedrift B	Nivå 2- Onboarding med potensial
Bedrift C	Nivå 3- Proaktiv onboarding
Bedrift D	Nivå 1- Passiv onboarding
Bedrift E	Nivå 2- Onboarding med potensial
Bedrift F	Nivå 1- Passiv onboarding

Som tabellen viser er det varierende hvor strukturerte onboardingprogrammer de ulike bedriftene har, innholdet i onboardingsprogrammene kan du se i kapitlet: Presentasjon av datamaterialet fra intervjuene. Vi har valgt og kategorisere tre av bedriftene på det laveste nivået med en begrunnelse i at alle har et kort tidsperspektiv samt størst fokus på praktiske tilrettelegging. Disse har da et orienteringsprogram, og ikke en onboardingplan. Videre kategorisere vi bedrift B og E på nivå 2 med begrunnelse i et lengre tidsperspektiv, opp til 6 mnd, samt en bedre oppfølging av den nyansatte lederen i form av oppfølgingssamtaler. Vi har klassifisert bedrift C på det høyeste nivået fordi de har både et generelt introduksjonsprogram så fremt som et eget program for ledere, som begge strekker seg over 1 år. De viser også til god struktur i forhold til ansvarsfordeling, og konkret tidsperspektiv gjennom perioden. I tillegg har de også en mal for hvordan oppfølgingssamtalene skal gjennomføres for å sikre best mulig oppfølging og evaluering av perioden underveis. Optimalt sett bør alle bedriftene jobbe mot å komme seg opp på nivå 3, senere vil vi komme meg et forslag til hva et slik onboardingprogram minst bør inneholde som kan fungere som en god mal med rom for utvidelse og individuell tilpasning.

Del 2. Individuell tilpasning.

H1: vi antar at jo mer individuell tilrettelegging av onboarding prosessen, jo større er sannsynligheten for en vellykket innfasing av den nye lederen.

For at et lederskifte skal bli vellykket er det viktig at både bedriften og lederen setter sitt preg på hverandre gjennom sosialisering- og personaliseringsprosessen. Målet til bedriften med sosialiseringprosessen er å få den nye lederen raskest mulig til å bli et fullverdig organisasjonsmedlem. I tillegg er det også viktig at bedriften er åpne for at lederen også kan sette sitt preg på bedriften ved å omforme organisasjonsstrukturen samt arbeidsbetingelser (Dale, 2014).

Utfallet av disse prosessen kan enten føre til en vellykket integrasjonsprosess eller resultere i spenninger, interessekonflikter, ubalanse, sammenbrudd (Dale, 2014), eller at den nyansatte føler seg fremmedgjort utilpass og til og med unyttig (Schein, 1998).

Bedrift A oppgir i sitt intervju at de før oppstarten til den nye lederen ”..legger opp en individuell utviklingsplan basert på en mal vi har(...)som tilpasses hver enkelt stilling”. Denne kan med fordel heller tilpasses ut fra hvert enkelt individ som blir ansatt og deres behov, og ikke være tilpasset i forhold til posisjon og stilling. Videre, etter oppstart så har bedriften en tett og hyppig dialog med den nyansatte lederen i forhold til å ivareta den nyansatte behov samt tett oppfølging av iverksatte tiltak. Bedrift D nevner i likhet med bedrift A at introduksjonsplanen ikke tilpasses hver enkelt leder, men hver enkelt stilling. Videre nevnes det at nye ledere kan komme med forslag til kurs de føler er aktuelle. Det kommer ikke frem i intervjuet at de foretar tilpasninger i forhold til den nye lederen, men det er viktig å legge til at det kan forekomme individuelle forskjeller på grunnlaget av at det ikke finnes noen skriftlig introduksjonsplan.

I bedrift B tilbys de nyansatte lederen ulike type kurs gjennom prøveperioden, disse er behovsprøvd. Videre stiller også bedriften med ekstern coach i forhold til lederstil hvis dette er ønskelig. De legger også til at HR avdelingen alltid er tilgjengelig for spørsmål og støtte underveis i prøveperioden. Det tilbys derfor ikke et skreddersydd program for den nyansatte

lederen, men de er villige til å møte eventuelle behov som måtte dukke opp i forhold til kursing og støtte.

Bedrift C sier i intervjuet at alt som gjøres mellom signering og oppstart er individuelt tilpasset siden de ikke har noen nedskrevne rutiner for hva som skal gjøre. Dette samsvarer dog ikke med det nedskrevne introduksjonsprogrammet vi har fått tilsendt, for der spesifiseres det hva både HR og overordna leder skal gjøre av praktiske ting før oppstart. Videre sier de i intervjuet at de ikke har rutine for at det skal lages en 90 dagers plan, men de legger også til at den nye lederen blir involvert i planleggingen da det er de som setter agendaen, med mindre det er noe helt spesielt som overordna leder ønsker at det skal tas tak i. Det kan tyde på at det er litt manglende rutiner rundt planlegging og gjennomføring av onboarding, de har jo faktisk ett nedskrevet introduksjonsprogram både for ledere og generelt nyansatte som strekker seg over det første året . Støtten fra HR kan anses å være individuell tilpasset ved at de kan be om hjelp og diskutere problemer ved behov. Videre fortelles det at de har hatt månedlige, ukentlige samtaler med den nye lederen hvor lederne er ny i lederrollen. Den viktigste formen for individuell tilpasning er tilbudet om ekstern mentor ved ønske og behov.

Bedrift E betegner sin onboardingplan individuell siden de ikke har en standard plan begrunnet i at de ansetter få ledere. Dette samsvarer ikke med det nedskrevne introduksjonsprogrammet vi har fått tilsendt, her viser de til en standardisert og nøye beskrevet plan for de første 6 mnd. Den eneste konkrete individuelle tilpasningen de nevner i intervjuet er at de tilbyr den nye ledere kurs ved behov.

Den siste bedriften (F) har en *"...dynamisk tilpasset plan da, litt avhengig av type stilling og erfaring. Det kan være en ung uerfaren leder som trenger mer kompetanse på et område enn en annen(.....) Så vi gjør alltid tilpasninger, men noe er standard."* Videre tilbyr de kurs hvis den nye lederen har behov for det, og HR direktøren tilbyr individuell coaching til den nyansatte lederen ved behov.

Som beskrivelsen over viser er det ingen av bedriften som er noe særlig gode på individuelle tilpasning av onboarding av nyansatte ledere. På spørsmålene vi stilte angående individuell tilpasning svarer de ting som; *" vi gjør nok det", " ja, i noen grad", "ja, siden vi ikke har noen fastsatt rutine på det", "ja, ved behov"*, men den individuelle tilpasning er egentlig bare vanlig oppfølging, eller mangle på rutiner.

H2: vi antar at jo mer aktiv rolle den overordnede har i et lederskifte, jo større er sannsynligheten for en vellykket innfasing av den nye lederen.

Dale og Haaland (2006) legger frem i sin forskning at det i hovedsak er bedriften og HR avdelingen som er ansvarlig for tilrettelegging, rekruttering, oppfølging og integrering av ledere i lederskifte. I tillegg til dette er den overordna leder ansvarlig for den daglige oppfølgingen av den nyansatte lederen. Det er nettopp denne daglige oppfølgingen som er den viktigste støtten en leder kan få i et lederskifte. Kammeyer-Mueller (2013) viser i sin forskning at hvordan den nærmeste overordna lederen har opptrådt i lederskifteprosessen har stor påvirkning på trivselen og usikkerhet rundt jobbvalget til den nyansatte lederen.

Bedrift F legger frem i sitt intervju at det er nærmeste overordna leder som har det avgjørende ordet i forhold til hvem som skal ansattes, så deres relasjon knyttes allerede tidlig i rekrutteringsprosessen. Videre legger de til at de mener det er viktig at overordna tar ansvar for å utvikler relasjonen gjennom samtale, dialog og oppfølging over tid. Lignende utsagn finner vi for bedrift C og D som også ser viktigheten av å involvere overordna tidlig i rekrutteringsprosessen.

Bedrift E poengterer i sitt intervju viktigheten av at overordna leder bruker en god del tid sammen med den nyansatte lederen, og understreker at dette er noe overordna leder oppriktig ønsker. ”...Hvis du ikke får en leder som fungerer så har du jo selv et kjempe problem(...)da vil det jo på en måte bli alle de som er under der som er ditt problem, hvis ikke lederen fungerer.” Dette bekrefter også Hogan & Kaisers (2005) i sin forskning, og viser til at den nærmeste lederen er en avgjørende grunn til (u)frivillig turnover hos nyansatte ledere.

Bedrift	Overordna sitt ansvar:
Bedrift A:	Daglig oppfølging, forventningsavklaring, oppfølgingssamtale, mentor, introdusere for nødvendige medarbeidere og samarbeidspartnere.
Bedrift B:	Daglig oppfølging, presentasjon til medarbeidere, mentor, sørge for det praktisk, forventningsavklaring, oppfølgingssamtale.
Bedrift C:	Hovedansvaret for hele lederskifte derav daglig oppfølging, fast holdepunkt for den nyansatte samt bindeledd for faglig og sosial kontakt, ansvar for

	praktisk tilrettelegging før oppstart, oppfølgingssamtale, medarbeidersamtale etter 1 år, informasjonsformidling om fagområder samt informasjon om bedriften, fadder.
Bedrift D:	Den finnes ingen overordna leder, daglig leder tar noe ansvar i starten og dette videreføres til en eventuelt prosjektleder; ansvar for oppfølgingssamtale. De påpeker i intervjuet at ingen sitter med det overordna ansvaret.
Bedrift E:	Hovedansvaret for lederskifte, daglig oppfølging, oppfølgingssamtale, invitere på sosiale arrangementer, introduserer for medarbeidere.
Bedrift F:	Praktisk ting etter oppstart, fadder, gjennomføring av introduksjonsprogrammet, informasjon og introduksjon til medarbeidere, forventningsavklaring, oppfølgingssamtaler (men dette blir ikke gjennomført i praksis).

I forhold til hvordan bedriften forbereder overordna leder på det respektive ansvaret et lederskifte fører med seg, ser vi at informant bedriftene oppgir ulik praksis. Bedrift A viser til at HR er tilgjengelig som støtte for den overordna, og stiller med både veiledning og coaching ved behov men betegner samarbeidet mer som en dialog. Bedrift B har noe mindre oppfølging og sier at den eneste formen for forberedelsen av overordna leder er at de to partene, HR og overordna, lager introduksjonsplanen for den nyansatte lederen sammen. Bedrift C oppgir i sitt intervju at de har ingen rutiner eller forberedelse av den overordna lederen, men det gjennomføres en ansvarsfordeling hvor forventningene til partene avklares. Dette er i samsvar med bedrift D, som tabellen viser, har de ingen som betegnes som overordna leder, slik at de har heller ingen rutiner for forberedelse. I bedrift E sørger HR for at den overordna ledere gjør det som skal gjennomføres, men har ingen rutiner i forkant av oppstarten av en ny leder. Bedrift E legger også til at *”vi har aldri tenkt på det.. jeg tror vi vil få mer fokus på det etterpå”*, etter dette intervjuet. Bedrift F har en gjennomgang av introduksjonsprogrammet med overordna leder, men de innrømmer at de ikke har vært flinke nok til å tilby kurs eller opplæring til overordna leder.

H3: Vi antar at jo mer samsvar det er i forventningene bedriften og den nye lederen har til hverandre, jo større er sannsynligheten for et vellykket lederskifte.

Personaliserings- og sosialiseringssprosessene som et lederskifte utløser bindes i hovedsak sammen av dialog mellom arbeidstaker og arbeidsgiver, men den hensikt å gi en felles forstått og akseptert psykologisk kontrakt som inneholder både de implisitte og eksplisitte forventningene de har til hverandre (Argry, 1962; Levinson, Price, Munden, Mandl & Solley, 1962), Wanous (1978) påpeker viktigheten av å ikke overselge eller underselge seg selv i rekrutteringsprosessen. Det er fire viktige faktorer som påvirker dette forholdet; innfridde forventninger, mestringsevne, ærlighet og selvseleksjon. Hvis disse fire faktorene blir oppfylt øker sannsynligheten for jobbtilfredshet, samt reduserer turnover (Breaugh, 1983).

Vi stilte følgende spørsmål i intervjuet: **Opplever dere at forventningene til den nyansatte skiller seg fra deres forventninger som bedrift?**

”JA! På hvilken måte da? Det kan være alt fra lederegenskaper til det faglige og det er vanskelig, mer vanskelig med ekstern kandidater som du forventer at har en faglighet når de kommer. Hvis ikke de da er på det nivået som vi hadde forventet så er jo det en større konflikt” (Intervju, bedrift B)

”Nei- det kan jeg ikke si, jeg har nok vært med på å ansette flesteparten av de som har vært nye, og jeg kan ikke si at jeg har opplevd det (Intervju, bedrift C)

” Nei, ja, kanskje, noen tror vi er litt mer strukturerte på dette enn det vi er, men det er klart at vi har opplevd at ledere oppfatter at de har tenkt ett annet ansvar, eller ikke ett ansvar men ett helt annet, at vi har forskjellige forventninger av og til ja. Det er ikke alltid det har gått bra heller, så eh, og noen er jo vandt til å ha mye mer folk under seg til å ordne for seg. Vi forventer at folk går inn i datasystemet og gjør mye selv på en måte.” (Intervju, bedrift E)

Som sitatene fra intervjuene over viser er dette et reelt problem i flere av bedriftene at forventningene viser seg og ikke samsvare. To av bedriftene viser til at de har opplevd ulike forventninger som da kan føre til lavere trivsel for den nyansatte, samt høyere fravær, lavere produktivitet som igjen kan føre til turnover (Baker, 1985).

Colbjørnsen (2004) sier videre at ledere generelt savner tydelige forventningsavklaringer, noe som støttes av Dale (2014) som understreker at ofte forventer bedriften at den nyansatte lederen skal yte optimalt fra første dag, og har manglende forståelse for at det krever både tid, hjelp og veiledning til å yte optimalt. Bedrift A er et godt eksempel på dette; ” *Når de begynner er vi tydelig på oppgaver og forventninger vi har til lederen våre, og selvfølgelig må de da se og vurdere sin kompetanse for hva de trenger å sette seg inn i. Så det er et veldig ansvar på den enkelte og vi legger jo også vekt på å ansette ledere som har den drivkraften i seg til å utvikle seg selv, og ta ansvar for egen læring.* ” De viser til høye og spesifikke forventninger til den nyansatte som selv har ansvaret for å tilegne seg nødvendig kunnskap for å innfri disse.

Ut fra intervjuene ser det ut til at samtlige bedrifter har en vei å gå i forhold til å avklare tydelige og realistiske forventninger gjennom en kritisk dialog, tidligst mulig i ansettelsesforholdet slik at de unngår det som kalles et forventings gap og eventuelt turnover senere i relasjonen (Rogstad og Sterri, 2015).

Forslag til forbedringer av onboardingprogrammene til våre informanter.

Det er et gap mellom det litteraturen anser som et fornuftig tidsperspektiv for et lederskifte og hva våre informanter bruker som tidsperspektiv. Slik vi ser det vil introduksjonsprogrammene til informantene være et godt utgangspunkt men ikke tilstrekkelig som et onboardingprogram. I tabellen under viser vi hva vi anser at bedriftene kan bli bedre på, og bruker det som utgangspunkt for å lage en mal for et generelt onboardingprogram.

Bedrift:	Mulig forbedringer:
Bedrift A:	Sosiale arrangementer før oppstart, kun introduksjonsprogram for de første to ukene, ikke formell evaluering av prøveperioden.
Bedrift B:	Oppgir selv at de mangler en detaljert plan for prøveperioden, samt mangler de onboardingplan for interne, manglende rutiner for oppstartsamtaler, evaluering av prøveperioden, lederstøtte fra HR.
Bedrift C:	Faglig tiltak/ informasjon før oppstart, tilbud om kurs i prøveperioden,

	rutine for oppstartssamtale, forberedelse av overordna leder.
Bedrift D:	Lage et nedskrevet onboardingprogram, bedre rutiner på informasjonsdeling før oppstart, mentor, tilbakemeldinger, lederstøtte, rutiner for oppfølging(samtale), nettverk, rutiner for evaluering av prøveperioden, forberede overordna leder.
Bedrift E:	Mentor, nettverk, lederstøtte, samtalegruppe, oppfølging, sosiale arrangementer før oppstart, rutiner for informasjonsdelen før oppstart, ikke tilrettelagt for gjensidig tilbakemelding gjennom prøveperioden, ingen formelle kurs, forberede overordna leder på sitt ansvar.
Bedrift F:	Kun onboardingprogram for de første dagene, rutiner for tilbakemeldinger, gjennomføring av oppfølgingssamtale, nettverk eller samtalegruppe med kollegaer, forberede overordna leder på sitt ansvar i lederskifte, evaluering av prøveperioden.

Vi har valg og dele opp onboardingprogrammet etter de tre fasene i et lederskifte.

Aktivitetene og tiltakene vi har satt opp, har vi gjort ut fra det vi tenker er mest hensiktsmessig i forhold til å oppfylle de tre læringsaktivitetene et lederskifte fører med seg. De tre læringsaktivitetene utfyller hverandre og det trengs ulike tiltak for å oppfylle de ulike aktivitetene. I forhold til å lære organisasjonen å kjenne kan mye læres kun ved å lese seg opp på faglig informasjon om bedriften og stillingen, men for å virkelig lære jobben å kjenne er det viktig å implementere læringsaktiviteten om organisasjonens kultur. Ofte samsvarer ikke praksisen i bedriften med de nedskrevne dokumentene, slik at den nye lederen bør fortas mulig bli en aktiv del av kulturen for å lære seg den praktiske gjennomføringen i hverdagen samt taust kunnskap rundt gjennomføringen av arbeidsoppgaver. Det sosiale aspektet er naturligvis en viktig del av kulturen så den nyansatte lederen bør ikke undervurdere det sosiale aspektet, for å bli en integrerer del av organisasjonen med tillitt i sine medarbeidere.

Getting in:	
Aktiviteter:	Ansvar:
Sende ut arbeidsavtale og stillingsinstruks	HR
Motta signert arbeidsavtale	HR
Møte mellom HR og overordna leder hvor de avklarer ansvarsfordelingen for onboardingprosessen.	HR

Holde jevnlig kontakt	Overordna og utnevnt fadder.
Utarbeide overtakelsesdokument	Tidligere leder
Fikse alt av praktisk ting: Tilganger til nødvending datasystemer, intranett, mail, nøkkel, kontor plass, dørskilt, posthylle, garderobeplass, pc, mobil, parkeringsplass, eventuelt arbeidstøy, visittkort, Oppdatere organisasjonskart, informere tillitsvalgt, kollegaer, bursdagsoversikt, medarbeiderportal,	Overordna leder HR
Planlegge prøveperioden/ lage introduksjonsprogram sammen med den nyansatte lederen (kartlegge eventuelle usikkerheter og behov til den nye lederen og møte de på best mulig måte i introduksjonsprogrammet.)	HR, overordna og den nyansatte lederen
Sørge for at eventuelle nødvendige/obligatoriske kurs eller godkjenninger er på plass.	HR og overordna leder
Sende ut informasjon om bedriftens: eiere, organisasjon, HMS, personalhåndbok, arbeidsreglement, forretningsideen, overordna strategi, økonomiske mål, markeds mål, organisasjonsmål og verdiene.	HR
Innkalle til en oppfølgingsamtale i forhold utsendt informasjon slik at den nyansatte kan oppklare eventuelle uklarheter før oppstart	HR
Foreta en forventningsavklaring	Overordna leder
Utnevne fadder og sette de i kontakt med hverandre.	HR og overordna leder
Forberede fadder og mentor på sine arbeidsoppgaver og ansvarsområder gjennom lederskifte	HR
Invitere på sosiale arrangementer	Overordna leder eller fadder
Invitere med på aktuelle møter innenfor respektive fagfelt i stillingen	Overordna leder
Velkomstbrev med påminnelse om oppmøte sted og tid.	HR, overordna leder.

Breaking in:	
Aktiviteter:	Ansvar:
Dag 1:	
Ta i mot den nye lederen	Overordna leder, fadder, eller HR
Oppstartssamtale med overordna leder	Overordna leder
Overlevere overtakelsesdokument	Overordna leder
Tildele adgangskort	HR
Omvisningsrunde i avdelingen og generelt på arbeidsplassen	Overordna leder eller fadder
Presenterer informasjon om bedriften, velferdstjenester, personalreglement, lønn, håndbøker	HR
Tildele arbeidstøy	HR
Presentere den nyansatte for avdelingen, fadder, verneombud og tillitsvalgt.	Overordna leder
Ny leder har en presentasjon av seg selv	Ny leder
Lunsj med avdelingen for å bli bedre kjent	Overordna leder eller fadder
Møte med tillitsvalgte	Tillitsvalgt/HR
Gjennomgang av onboardingprogrammet	Overordna leder og HR
I løpet av den første mnd.	
Sørge for opplæring i brann og sikkerhetsrutiner	HR/ HMS
Orienterer om avdelingsrutiner	Overordna leder
Foreta en forventningsavklaring	Overordna leder
Etablere opplæringsplan i henhold til kompetansekrav for stillingen	HR og overordna
Introduksjon i bedriftens businesssystem	HR
Den nye ledere gjennomfører oppstartssamtale med sine medarbeidere	Overordna leder
Introduksjon til bedriftens datasystemer og håndbøker	HR og IT
Gjennomgang av faste arbeidsoppgaver	Overordna leder
Besøke støtteavdelinger som HMS og kvalitetssikring, innkjøp, regnskap, HR, bedriftshelsetjenesten, lønn, IT	Overordna leder
Sette seg inn i budsjettet til avdelingen	Nye lederen

Opplæring i administrative rutiner, og oppgaver som leder: sykefraværsoppfølging, arbeidstid, innkjøp, oppfølging av medarbeidere	HR og overordna leder
Rolleavklaring med tilhørende ansvarsområder	HR
Statusamtale etter de to første ukene, evaluere og eventuelt planlegge tiltak for resten av perioden.	Overordna leder
Innføring i bedriftens møtestruktur, informasjonsdeling og holdninger.	HR og Overordna leder
Reise rundt til eventuelt andre subkontorer av bedriften hvis det samsvarer med stillingen.	Overordna leder
Integreres i ledergruppen	Overordna leder
Møte med HR og starte coaching	HR
I løpet av de første tre mnd.	
Bedriften iverksette/ gjennomføre workshop hvor ledere får bruke den kunnskapen de har fått om bedriften og stillingen i praksis. Bruke verktøy som caseløsning (individuell og i gruppe), rollespill, oppgaver eller presentasjoner.	HR
Lederutviklingssamtale	Overordna leder
Gjennomføre temabaserte kurs: egenutvikling, lederstil, hvordan ivareta sine ansatte. Samt kompetansehevende kurs innen fagområdet.	HR
Opprette en portal (nettverk) på intranettet hvor den nye lederen kan kobles til andre mellomledere i bedriften: brukes til diskusjon, deling av erfaringer, kollega støtte, problemløsning, konflikthåndtering.	HR og Overordna leder
Sørge for at den nye lederen har satt seg inn i faglig informasjon på intranettet	HR og Overordna leder
Oppfølgingssamtale: Evaluering av onboarding så langt og eventuelt iverksette flere tiltak Gjensidig tilbakemelding	Overordna leder
Den nye lederen gjennomføre medarbeidersamtaler	Overordna leder
Kontinuerlig dialog med mentor. Mentor må sørge for at den nyansatte lederen har møtt alle interessentene som påvirkes av den nye lederens prestasjon. Bindeledd til andre medarbeidere	Mentor
HR følger opp med coaching	HR

Den nye lederen holdet et kurs/seminar for sine medarbeidere hvor lederstil, tanker om videre drift, presentasjon av egen personlighet og endringer presenteres og drøftes/diskuterer.	Den nye lederen
I løpet av de seks første mnd.	
Vurdere om den nyansatte bør knyttes til et eksternt nettverk, eller tildeles en ekstern mentor.	Overordna leder
Sørge for at den nye lederen forstår; forretningsideen, overordna strategi, økonomiske mål, markeds mål, organisasjonsmål og verdiene.	Overordna leder
Avklare og sette målsettinger og forventinger som bedriften har til den nyansatte	HR og Overordna leder
Oppfølgingssamtale: Evaluering av onboardingen så langt og eventuelt iverksette flere tiltak Gjensidig tilbakemelding	Overordna leder
Den nye lederen bør arrangere et sosialt arrangement med avdelingen	Nye lederen
Kontinuerlig dialog med mentor	Mentor og den nye lederen

Settling in:	
Aktiviteter:	Ansvar:
Evaluering av prøveperioden: Statusrapport i forhold til fast ansettelse Er forventingene til hverandre innfridd, eller bør det gjøres endringer Evaluere hva som har vært bra og dårlig med onboardingen Åpne for gjensidige tilbakemeldinger	Overordna leder
Lage en videre utviklingsplan for det første året.	HR og Overordna leder
Etter det første året: Følge opp planen; eventuelt gjøre endringer og legge til ytterligere langsiktige mål Gjennomføre medarbeidersamtale: vurdere kompetansehevende tiltak, åpne for gjensidige tilbakemeldinger, sørge for felles mål og verdier, lage eventuelle utviklingsplaner for medarbeideren. Foreta forventningsavklaring med sine medarbeidere	HR og Overordna leder samt den nyansatte lederen

Aktivt bruke mentor	
Etter de første tre årene: Blitt ett integrert og fullverdig medlem av bedriften som sørger for optimal daglig drift.	

Drøfting av resultatet.

Resultatene vi har kommet frem til i vår forskning støtter tidligere funn som tilsier at det gis manglende lederstøtte i innfasingsperioden. Datamaterialet viser at bedriften har et manglende fokus på individuell tilpasning av oppfølging og veiledning av den nye lederen. Alle bedriftene sier at de tilpasser introduksjonsprogrammet etter behov, men uten å komme med noen konkrete eksempler. Den individuelle tilpasningen vi i størst grad ser at blir gjort er at bedriftene er åpne for å høre hva den nyansatte ledere har behov for ,og gjør det de kan for å møte disse behovene. Dette er i tråd med at de generelt sett har lite rutiner for hvilke oppfølging de gir nyansatte ledere, og dermed blir mye opp til den nyansatte lederen selv og ta tak i og må eventuelt da spørre om mer støtte eller iverksetting av tiltak. Bedriften legger til at grunnen til manglende rutiner er at de forventer at mye order seg av seg selv, ved hjelp av daglig dialog. Dette kan gå ut over relasjonen mellom den nyansatte og bedriften, så fremt som føre til at den nyansatte ikke føler seg velkommen i bedriften som i verste fall kan føre til brutt psykologisk kontrakt og turnover, samt at perioden hvor den nye lederen ikke fungerer optimalt kan dra ut i tid.

Introduksjonsprogrammene til samtlige av våre informanter er noe kortere enn det som er anbefalt i litteraturen, så en mer detaljert introduksjonsplan vil være hensiktsmessig. Henviser til det onboardingprogrammet vi har laget som kan brukes som en god og detaljert mal. Vi ser også at bedriften i stor grad har fokuserte på det praktisk i et lederskifte, og selv om det er en viktig del, så er det ikke tilstrekkelig. Bedriftene kan med fordel flytte fokuset litt mer over på tiltak i forhold til det sosiale samt hvordan den nyansatte lederen skal bli kjente med organisasjonskulturen. Det virker som om bedriften også har planlagt perioden ut fra hvordan de skal få den nyansatte til å passe inn i deres organisasjon, deres rutiner verdier og holdninger og glemmer litt av den personaliseringsprosessen som en nyansettelse også fører

med seg. Bedriften bør derfor utvikle bedre rutiner i forhold til å skape en arena eller innfasing hvor den nyansatte lederen får spillerom til å sette sitt preg på organisasjonen, og bidra med sin kunnskap og erfaring.

Når vi har sammenlignet det som kom frem i intervjuet og det som står i de nedskrevne introduksjonsprogrammene så virker det som om bedriftene mangler enn viss oversikt over hva som egentlig står nedskrevet. Her er det forbedringspotensialet og ved å aktivt bruke det nedskrevne introduksjonsprogrammet vil man i større grad kunne sikre at alle nødvendige tiltak blir gjennomført og det vil være lettere og legge til endringer eller forbedringer som eventuelle skulle dukke opp i et lederskifte.

Et annet aspekt som kommer frem i datamaterialet er at bedriften ikke har fastsatte rutiner for innfasing av internt rekrutterte ledere, med begrunnelse i at de tror at disse kan "alt" om bedriften fra før av, så det gis bare opplæring som er direkte knyttet til arbeidsoppgavene. Litteraturen derimot viser til det motsatte, at det ofte krever mer rutiner og tilrettelegging i onboarding av internt rekrutterte ledere siden de interne først må avlære sin rolle i organisasjonene for så bygge seg nye relasjoner og finne sin nye rolle eller plass. Noe annet datamaterialet avdekker er at ansvarsfordelingen i et lederskifte ofte ikke er eksplisitt avklart, det er uklart hvem som har ansvaret for gjennomføringen av ulike tiltak, som da også kan gå ut over oppfølgingen. Det som samsvarer derimot er at ansvaret i hovedsak er delt mellom HR avdelingen og overordna ledere samt en del ansvar ligger på den nyansatte lederen selv. Til tross for at overordna ofte blir tillagt mye ansvar, virker det som om bedriftene ikke har fastsatte rutiner i forhold til opplæring og veiledning av den overordna i forkant av mottaket av den nyansatte lederen, eller oppfølging gjennom lederskifte.

Konklusjon.

Hypoteser.	
DEL 1.	
H1: Vi antar at nye ledere skal gjennom det samme onboarding programmet uavhengig av deres tidligere erfaringer.	Avkreft
H2: vi antar at bedriften har manglende forståelse av omfanget samt tidsaspektet av et lederskifte.	Bekreftet
H3: Vi antar at en strukturert og detaljert onboarding program gjør det enklere for en ny leder å lære seg læringsaktivitetene i et lederskifte.	Bekreftet
DEL 2.	
H1: vi antar at jo mer individuell tilrettelegging av onboarding prosessen, jo større er sannsynligheten for en vellykket innfasing av den nye lederen.	Bekreftet
H2: vi antar at jo mer aktiv rolle den overordnede har i et lederskifte, jo større er sannsynligheten for en vellykket innfasing av den nye lederen.	Bekreftet
H3: Vi antar at jo mer samsvar det er i forventningene bedriften og den nye lederen har til hverandre, jo større er sannsynligheten for et vellykket lederskifte.	Bekreftet

Problemstillingen: *”Hvordan tilrettelegger norske mellomstore bedrifter for læringsprosessen ledere gjennomgår i et lederskifte?”*

Alle våre informanter har introduksjonsprogram de følger ved ansettelse av nye lederen, men det er svært varierende hvor strukturert det er, samt hvor langt tidsperspektiv det dekker eller hvor nøye det blir fulgt. Det virker som om bedriftene har en noe manglende forståelse for omfanget av et lederskifte samt hvilke læringsprosesser det iverksetter, men de har alle gode utgangspunkter for en god innfasing og vi håper at vårt bidrag kan være til inspirasjon for å

utvikle et bedre rammeverk rundt onboarding som ivaretar den nyansatte så fremt som bedriften.

Kritikk av teori og mulige begrensninger av oppgaven.

Det finnes lite norsk forskning innen onboarding av ledere, så det meste av litteraturen vi har brukt i denne avhandlinger er utenlandsk. Dette kan være problematisk i forhold til at arbeidslivet og arbeidskulturen vil variere i stor grad fra land til land, slik at all litteratur ikke nødvendigvis vil være direkte overførbart til norsk arbeidsliv. Videre er mye litteraturen knyttet generelt opp mot onboarding av nyansatte, uten særlig fokus på kun ledere, og det vil jo nødvendigvis forekomme ulike behov i onboardingprosessen av ledere og øvrige ansatte, slik at all litteratur ikke nødvendigvis er direkte overførbart til ledere. Mye av forskningen er også relativt gammel, prinsippene har som oftest ikke endret seg i så stor grad, men det er et forskningsområde i utvikling tett knyttet til utviklingen av arbeidslivet, slik at all litteratur ikke nødvendigvis passer inn i dagens arbeidsliv.

Bedriftene vi har intervjuet opererer i svært ulike bransjer, de har ulike organisasjonskart og ulik kultur. Dette er faktorer som vil gjøre at det er behov for ulike rutiner rundt onboardingprosessen. Videre definerer også bedriftene en mellomleder på ulike måter, og bedriftene varierer noe i størrelse slik at både ressurser og behovet for rutiner rundt onboarding varierer. Vi så også at noen av bedriften for det meste har interne opprykk til mellomlederstillinger, noe som nødvendigvis fører med seg andre behov innen onboardingprosessen enn ved eksternt rekrutterte.

En annen begrensning vil være at vi intervjuet HR ansvarlig og ikke nyansatte ledere. Det gjør at vi har fått data om hvordan bedriften tilrettelegger for læringsprosessene, men vi har ikke mulighet til å se noe på effekten av de ulike tiltakene. Videre vil også læring så fremt som behov og opplevd følelse av lederstøtte være individuelt, så det er vanskelig å skulle fastslå hva som er ”nok” lederstøtte og ”nok” individuell tilpasning fra bedriftens side.

Videre forskning.

Som videre forskning kan det være interessant å gå mer i dybden for å se på effekten av de ulike type tiltakene bedriftene benytter i onboardingprosessen for å få en bedre forståelse for hva som vil være mest lønnsomt for en bedrift og investere både ressurser, tid og kapital i. Sammenligne praksisen til små og store bedrifter kan også være spennende å forske videre på.

Videre har vi sett at ansvarsfordelingen i et lederskifte har stor betydning, men hos våre respektive bedrifter har den i stor grad vært uklar, så betydningen av hvem som har ansvar for hva kan være en spennende problemstilling å se nærmere på.

Siden vi bare har sett på tilretteleggingen fra bedriftens side ville ett godt tilskudd til denne forskning være å snu problemstillingen til hva nyansatte ledere ønsker at blir individuelt tilrettelagt i forhold til at de skal lære seg læringsaktivitetene på best mulig måte, og gå i dybden i nyansatte ledere sin oppfatning av den støtten og tilretteleggingen som blir gjort. Temaet er også tett knyttet til (riktig) rekruttering samt (u)frivillig turnover, så det vil også være spennende temaer og knytte opp mot denne forskningen.

Kilder.

Allen, T., & Eby, L. (2007). *Common bonds: an integrative view of mentoring relationships. Handbook of mentoring: a multiple perspective approach*. Blackwell, Malden, MA s. 397–419.

Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.

Aguinis, H., Gottfredson, R.K., & Joo, H. (2012) Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105-111. Hentet fra: <http://ezproxy2.usn.no:2162/science/article/pii/S0007681311001509>

Baker, H.G. (1985). The Unwritten Contract: Job Perceptions. *Personnel Journal*. 6(7), 37-41.

Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought & Action: A Social Cognitive Theory*. Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ.

Bauer, T. N. (2010) *Onboarding new employees: Maximizing success* (Doktorgradsavhandling), SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series. Hentet fra: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

Bauer, T. N., & Erdogan., B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. I Zedeck, S. (Red.), *APA handbook of industrial and organizational psychology: Maintaining, expanding, and contracting the organization*, (3), 51–61. Washington, DC: American Psychological Association.

Breaugh, J.A. (1983). Realistic Job Previews: A Critical Appraisal and Future Research Directions. *The Academy of Management Review*, 8(4), 612-619.

Burke, R.J., Weitzel, W., & Weir, T. (1978). Characteristics of effective employee performance review and development interviews: Replication and extension. *Personnel Psychology*, 31(4), 903 – 919.

Caplow, T. (1964). *Principles of organization*. New York: Harcourt, Brace and World.

Chao, G. T. (2012). Organizational Socialization: Background, Basics, and a Blueprint for Adjustment at Work. I S.W.J Kozlowski (Red.), *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*. (s. 579-614). New York: Oxford University Press

Ciampa, D., & Watkins, M. (1999). *Right From the Start: Taking Charge in a New Leadership Role*. Harvard: Harvard Business School Press.

Clifton, D.O., & Harter, J.K. (2003). *Investing in Strengths*. In A. K.S. Cameron, B. J.E. Dutton, & C. R.E. Quinn (Eds.), *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (s. 111-121). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Clutterbuck, D. (2004). *Everyone Needs a Mentor – Fostering talent in your organisation* (4 ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.

Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, Social Support, and the Buffering Hypothesis. *Psychological Bulletin*, 98(2), 310- 357.

Colbjørnsen, Tom (2004). *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Creswell, J.W. (1998). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. London: Sage.

Crosby, F. J. (1999). The developing literature on developmental relationships. In A. J. Murrell, F. J. Crosby, & R. J. Ely (Eds.), *Mentoring dilemmas: Developmental relationships within multicultural organizations* s. 3-20. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.

Dale, F. (2009). *Innfasing av nye ledere – En studie i hvordan organisasjoner ivaretar sine nye ledere*. (Mastergradsavhandling, Handelshøyskolen BI) F. Dale, Oslo.

Dale, F. (2014). *Lederskifter – om lederutvelgelse, innfasing av nye ledere og lederes første 90 dager i ny jobb*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.

Dale, F. (2014, 05.12). Nye ledere blir sviktet. *Ukeavisen ledelse* 05.12. nr.46 Hentet fra: https://www.google.no/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0ahUKEwilurSrm_DTAhVGVSwwKHTkiAPQQFgggUAE&url=http%3A%2F%2Fwww.gyldendal.no%2Fcontent%2Fdownload%2F155296%2F3277002%2Ffile%2Fnye%2520ledere%2520blir%2520sviktet-%2520UL.pdf&usq=AFQjCNG7xz4VvQfK5yx-5eqCseTXGBoK_A&sig2=FA_foPOrgfhFdfGgnXtWHw

Dale, F. (2015). Livet som ny leder. *Magma Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*, 2015(2), 54-61. Hentet fra: <https://www.magma.no/livet-som-ny-leder>

Dale, F., & Haaland, F. H (2004). *Lederskifter: skuffelser og brutte forventninger i overgangen til ny lederstilling*. Oslo: De gode hjelperne.

Dale, F., & Haaland, F. H. (2004a). *Læring i overgangen til ny lederstilling: Om håndtering av lederskifte i et læringsperspektiv*. Oslo: De Gode Hjelperne.

Dale, F. & Haaland, F. (2005). *Utdanning, opplæring og innfasing av førstegangsledere*. Oslo: De gode hjelperne.

Dale, F., & Haaland, F. H. (2006). *Å være ny som leder – for første, andre -...og n'te gang! Ansvarsforhold og læringsaktiviteter i lederskifter*. Oslo: De gode hjelperne.

De nasjonale forskningsetiske komiteene (2016, 07.10). Generelle forskningsetiske retningslinjer. Hentet fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Generelle-forskningsetiske-retningslinjer/>

Donelson, R. F. (2010). *Group Dynamics (5th)*. Wadsworth/Cengage Learning.

Downey, D., March, T., & Berkman, A. (2001). *Assimilating New Leaders: The Key to Executive Retention*. New York: Amacom.

Eby, L. (1997). Alternative forms of mentoring in changing organizational environments: a conceptual extension of the mentoring literature. *Journal of vocational behavior*, 51 (1), 125–144.

Eby, L., Rhodes, J., & Allen, T. (2007) *Definition and evolution of mentoring. Handbook of mentoring: a multiple perspective approach*. Blackwell, Malden, MA.

Ehrich, L.C., Handsford, B., & Tennent, L. (2004). Formal Mentoring Programs in Education and Other Professions: A Review of the Literature. *Educational Administration Quarterly*, 40(4).

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.

Emory University, Campus Services Division of Finance & Administration. New leader onboarding guide. Hentet 07.01.2017 fra: http://www.campserv.emory.edu/finance_business/trainingcomm/docs/newleaderguide.pdf

Ensher, E. A., Thomas, C., & Murphy, S. E. (2001). Comparison of traditional, step-ahead, and peer mentoring on protégés' support, satisfaction, and perceptions of career success: A social exchange perspective. *Journal of Business and Psychology*, 15(3), 419–438.

Ellingsen, A. (2016). *100 dagers koden – Hvordan mestre ny lederrolle og unngå fallgruver*. Cappelen Damm Akademisk

Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *Academy of Management Review*, 6(2), 309-318.

Fische, C. (2015). “Utfordringer ved nyansettelser, Use me or loose me!” *Dossier.no*. Hentet 10.01.2017 fra: <http://www.dossier.no/wp-content/uploads/Onboarding.pdf>

Gabarro, J. J. (1985). *When a New Manager Takes Charge*. *Harvard Business Review* 63, May–June 1985(3),110–123.

Gould-Williams, J., & Davies, F. (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes: An analysis of public sector workers. *Public Management Review*, 7(1),1-24.

Gran kommune. Retningslinjer for introduksjon av nyansatte i Gran kommune. Hentet fra: <http://www.gran.kommune.no/Documents/ANSATTPORTAL/PERSONALAVDELINGEN/Nyansatt%20i%20kommunen/Retningslinjer%20for%20introduksjon%20av%20nyansatte.pdf>

Grønmo, S. (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget

Haaland, F., & Dale, F. (2005) *På randen av ledelse: En veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk Forlag.

Handy, C. B. (1981). *Understanding Organizations*. London: Penguin.

Harrison, R. (1972). How to Describe Your Organization. *Harvard Business Review*, september.-october 1972,119-128.

Hauge, J. (2010, 06.06). Mellomledere med makt. Hentet fra: <http://www.aftenposten.no/norge/Mellomledere-med-makt-219217b.html>

Hill, L. A. (2003). *Becoming a manager, How new managers matser the challenges of leadership (2nd ed)*. Boston, Mass: Harward Buisness School Press.

HMS-magasinet. (2014). Lederskifter og HMS. Hentet 23.10.16 fra: <http://hmsmagasinet.no/Nyheter/Siste-nytt/Arkiv/2014/Januar-2014/Lederskifter-og-HMS>,

Hogan, R., & Kaiser, R.B. (2005). What We Know About Leadership. *Review of General Psychology*, 9(2),169-180. Hentet fra: http://www.hoganassessments.com/wp-content/uploads/2014/08/What-We-Know_F_0.pdf

Holtan, G. (2015). Hvor viktig er anerkjennelse, tilbakemelding og ros for motivasjonen? *Ledernytt, Jobb & Ledelse*. Hentet fra: <http://www.ledernytt.no/hvor-viktig-er-ankjennelse-tilbakemelding-og-ros-for-motivasjonen.5125880-112537.html>

Hope, O. (2009). *Essays on middle management responses to change initiatives. (Doktorgradsavhandling)*. Norges Handelshøgskole. Hentet fra: <https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/164350/hope.ole%202010.pdf?sequence=1>

House, J. S. (1981). *Work stress and social support*. Boston: Addison-Wesley Publishing Company.

Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode (2. Utgave)*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jakobsen, C. F. (2003). *Nyansatte i organisasjoner - Perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt forlag AS.

- Jawahar, I.M. (2010). The mediating role of appraisal feedback reactions on the relationship between rater feedback-related behaviors and ratee performance. *Group and Organization Management*, 35(4), 494-526.
- Johannessen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt Forlag AS.
- Kammeyer-Mueller, J. (2013). Support, undermining, and newcomer socialization: Fitting in during the first 90 days. *Academy of Management Journal*, 56(4), 1104–1124.
- Kay, E., Meyer, H. H., & French Jr. J. R. P. (1965). Effects of threat in a performance appraisal interview. *Journal of Applied Psychology*, 49(5), 311-317.
- Kram, K. E. (1983). Phases of the Mentor Relationship. *Academy of Management*, 26(4), 608-625.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Det Kvalitative Forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Langeland, K. (2014, 26.11). Styresak 123-2014 Strategi for leder- og ledelsesutvikling i Helse Nord 2015-2018. Bodø: Langeland, K. Hentet fra: <https://arkiv.www.unn.no/getfile.php/RHF%20INTER/Styret/Styredokumenter/2014/Styresak%20134-2014%20Strategi%20for%20leder-%20og%20ledelsesutvikling%20i%20Helse%20Nord%202015-2018.pdf>
- Levinson, H., Price, C. R., Munden, K. J., Mandl, H. J., & Solley, C. M. (1962). *Men, Management and Mental Health*. Boston: Harvard University Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Maxwell, J. A. (2013). *Qualitative research design: an interactive approach*. Los Angeles: Sage.
- Melhus, J. M., & Haugen, T. (2006). *Begeistring!: Om engasjerte medarbeidere og inspirerende ledere*. Melhus Communication AS.
- Mertz N. T. (2004). What's a mentor anyway? *Educational Administration Quarterly*, 40, 541-560.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Midelfart, T. N. & Bang, H. (2012) *Effektive ledergrupper*. Gyldendal
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Nicholson, N., & West, M. (1988). *Managerial Job Change: Men and Women in Transition*. Cambridge: Cambridge University Press.

Nilsen, E. (2016, 23. August). Forsknings spørsmål og teorianvendelse, Design og bruk av case [PowerPoint-presentasjon]. Hentet fra: [https://fronter.com/oa/links/files.phtml/1077700086\\$282263253\\$/Undervisning/Dag1etterlunsj_samling1_Forskningssp_prcnt_C3_prcnt_B8rsm_prcnt_C3_prcnt_A5I+og+teorianvendelse_design+og+bruk+av+case_fronter.pdf](https://fronter.com/oa/links/files.phtml/1077700086$282263253$/Undervisning/Dag1etterlunsj_samling1_Forskningssp_prcnt_C3_prcnt_B8rsm_prcnt_C3_prcnt_A5I+og+teorianvendelse_design+og+bruk+av+case_fronter.pdf)

Nilsen, E. (2016, 21. September). Dataanalyse av kvalitative data. [PowerPoint-presentasjon]. Hentet fra: [https://fronter.com/oa/links/files.phtml/1077700086\\$282263253\\$/Undervisning/Empirisk+arbeid_dataanalyse1_inkl+eks_2109.pdf](https://fronter.com/oa/links/files.phtml/1077700086$282263253$/Undervisning/Empirisk+arbeid_dataanalyse1_inkl+eks_2109.pdf)

Noordin, F., Williams, T., & Zimmer, C. (2002). Career commitment in collectivist and individualist cultures: A comparative study. *International Journal of Human Resource Management*, 13 (1), 35–54.

Nordhaug, O. (2002). *LMR, Ledelse av menneskelige ressurser. Målrettet personal og kompetanseledelse. (3 utgave)*. Universitetsforlaget.

NSD – Personvernombudet for forskning. (2016, 10.11). Må jeg melde prosjektet mitt? Hentet fra: http://www.nsd.uib.no/personvernombud/meld_prosjekt/index.html

Nærings- og handelsdepartementet. (2012, 26.03). Små bedrifter – store verdier. Regjeringens strategi for små og mellomstore bedrifter. Oslo: Nærings- og handelsdepartementet Hentet fra: https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/nhd/vedlegg/rapporter_2012/rapport_smabedrifter_storeverdier_2012.pdf

Paese, M., & Wellins, R. (2007). *Leaders in transition: stepping up, not off*. Pittsburgh: DDI.

Premack, S.L., & Wanous, J.P. (1985). A Meta-Analysis of Realistic Job Preview Experiments.” *Journal of Applied Psychology*. 70(4), 706-719.

Reid, K., Flowers, P., & Larkin, M. (2005) Exploring lived experience: An introduction to Interpretative Phenomenological Analysis. *The Psychologist*, 18(1), 20-23.

Ringebu kommune. (2015, 20.07). Introduksjonsprogram for nyansatte. Hentet fra: <https://www.ringebu.kommune.no/Handlers/fh.ashx?MIId=11187&FIId=13356>

Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574- 599.

Rodin, J., & Salovey, P. (1989). Health Psychology. *Department of Psychology, Yale University, New Haven, Connecticut*. (40), 533 – 579.

Rogstad, J., & Sterri, E. B. *Passe inn og passe til – oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere*. (Fafø-rapport 2015:44). Hentet fra: <http://www.fafø.no/images/pub/2015/20449.pdf>

- Roness, A., & Matthiesen, S. B. (2002). *Utbrent: krevende jobber – gode liv*. Fagbokforlaget.
- Ryen, A. (2002). *Det kvalitative intervjuet - Fra vitenskapsteori til feltarbeid*. Fagbokforlaget.
- Ryerson University, Human Resources. (2013, april). Leaders' guide to onboarding. Hentet 07.01.2017 fra: <http://www.ryerson.ca/content/dam/hr/manager-resources/docs/leaders-guide-onboarding.pdf>
- Scandura, T. A. (1992). Mentorship and career mobility: An empirical investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 169-174.
- Scandura, T., & Pellegrini, E. (2007). *Workplace mentoring: theoretical approaches and methodological issues. Handbook of mentoring: a multiple perspective approach*, Blackwell, Malden, MA, s. 71–92.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H (1998). *Organisasjonskultur og ledelse – er kulturendring mulig?* Libro forlag.
- Seligman, M.E.P., Steen, T. A., Park, N., & C. Peterson, C. Positive psychology progress: Empirical validation of interventions. *American Psychologist*, 60(5),410-421.
- Stamper, C. L., & Johlke, M.C. (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, 29(4),569 – 588.
- Shafritz, J. M., & Ott, J. S.(1987). *Classics of Organization Theory*. Chicago, Ill.: Dorsey Press. [Schein: 381-395].
- Sherman, W. H., & Crum, K. S. (2008). Navigating the waters of school administration: Women leaders in conversation about mentoring and support. *Women as School Executives: Celebrating Diversity*, s.199-214.
- Sinar, E., & Paese, M. (2014). *Leaders in transition – Progressing along a precarious path*. Pittsburgh: DDI.
- Skinner, T. (2010). *Exploration of barriers and solutions for women in the pathway to the high school principalship*. Old Dominion University, Norfolk.
- Skogstad, A., & Einarsen, S. (2002). *Ledelse på godt og vondt – effektivitet og trivsel*. Fagbokforlaget.
- Strand, Torodd (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur (2. utg.)*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stubberud, D.G. (2002). *Det kvalitative forskningsintervju*. Høgskolen i Oslo.

Svendsen, L. F. H. (2015, 31.07) Edmund Husserl. I *Store norske leksikon*. Hentet 01.12.16 fra https://snl.no/Edmund_Husserl.

Sverdrup, T. E. (2014). Psykologisk kontrakt – et nytt ledelsesperspektiv? *Magma. Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. 64-71.

Thagaard, T. (2009). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode*. (3.utgave) Bergen: Fagbokforlaget.

Tepper, B. J., & Taylor, E. C. (2003). Relationships among supervisors' and subordinates' procedural justice perceptions and organizational citizenship behaviors. *Academy of Management Journal*, 46(1), 97-105.

Van Maanen, J. (1976). *Breaking in: Socialization to work. I: Dubin, R (red): Handbook of work, organization and soceity*. Chicago: McNally.

Van Maanen, J. E. & Schein, E. H. (1979). *Toward a theory of organizational socialization* (No. 960-77.). Massachusetts Institute of Technology (MIT), Sloan School of Management.

Wanous, J. P. (1978) Realistic job previews: can a procedure to reduce turnover also influence the relationship between abilities and performance?. *Personnel Psychology*, 31(2), 249-258.

Watkins, M. (2005). *De første 90 dagene - Gode strategier for nye ledere på alle nivåer*. Trondheim: Damm.

Vedlegg.

Vedlegg 1: Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet

Bedriftens tilrettelegging for lederskifte prosessen

Bakgrunn og formål.

Vi er to jenter som skriver masteroppgave sammen denne våren innen studiet økonomi, med spesialisering innen strategi og kompetanseledelse. Vi har valgt ledelsesaspektet som vårt overordnede tema, og ønsker å se nærmere på norske bedrifters lederskifter på mellomledernivå. Problemstillingen som reises er; Hvordan tilrettelegger norske bedrifter for læringsprosessen ledere gjennomgår i et lederskifte?

I den forbindelse er du invitert til å delta i denne studien.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Det er et fenomenologisk studie hvor vi ønsker å gå i dybden av norske bedrifters praksis ved hjelp av semi-strukturerte intervjuer. Vi ser for oss at intervjuet vil ta ca. 1 time. Dataene som samles inn vil bli registrert med båndopptaker, samt at det vil bli tatt notater underveis i intervjuet. Hvis det er ønskelig kan du få tilsendt en oversikt over temaer som vil bli tatt opp under intervjuet i forkant.

Hva skjer med informasjonen du oppgir?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Vi vil sende med en taushetserklæring som vil bli signert før intervjuet. Det vil kun være oss to forskerne som har tilgang til båndopptaket og transkribert intervju. Det vil være anonym deltakelse, og bedriften vil ikke kunne bli gjenkjent i oppgaven. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.05.2017. Når prosjektet er avsluttet vil båndopptak og transkribert intervju bli slettet.

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med;

Christina Lyberg

Telefon 48216091

Mail: christina_lyberg@hotmail.com

Veilederen for prosjektet vårt er;

Kjetil Gjerdalen

Mail: KjetilG@usn.no

Med vennlig hilsen

Karen Bysveen Lier og Christina Lyberg

Vedlegg 2: Samtykke til deltakelse i studien

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og med dette samtykker jeg i deltakelse og at prosjektleder anvender intervjuet som datagrunnlag i sin masteroppgave.

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Konfidensialitetserklæring

Konfidensialitetserklæring

Denne konfidensialitetserklæringen er avgitt (dato) av Christina Lyberg og Karen Bysveen Lier til (bedriftsnavn)

I forbindelse med sin masteravhandling skal Christina Lyberg og Karen Bysveen Lier intervju (informantens navn), og vil i den forbindelse, motta informasjonen om (bedriftens navn)

Som et vilkår for å motta informasjonen forplikter forskerne seg til å rette seg etter informantens påbud og til å overholde følgende bestemmelser:

- (i) Forskerne skal behandle all informasjon strengt konfidensielt og skal ikke gi noen informasjon til noen tredjepart med mindre det foreligger en lovpålagt plikt til dette.
- (ii) Forskerne skal ikke benytte informasjonen, verken direkte eller indirekte, for noe annet formål enn masteravhandlingen.
- (iii) All informasjon som er mottatt under intervjuet tilhører informanten. Når oppgaven er avsluttet eller ved mottak av skriftlig påkrav fra informanten - skal forskerne umiddelbart tilbakelevere all skriftlig informasjon mottatt av informanten uten å beholde kopier.

Foregående konfidensialitetsforpliktelser skal ikke gjelde informasjon som;

- (i) er eller blir offentlig tilgjengelig uten at dette skyldes at forskerne har begått brudd på denne konfidensialitetserklæringen.

- (ii) informasjon som etter avtale med informanten skal behandle på en annen måte enn angitt i – iii)

Denne konfidensialitetserklæringen skal være undergitt norsk rett. Bedriften vedtar Oslo tingrett som ikke-eksklusivt verneting i forbindelse med eventuelle tvister i tilknytning til denne konfidensialitetserklæringen.

Sted; dato

Christina Lyberg

Karen Bysveen Lier

Vedlegg 4: Informert samtykkeerklæring

Hensikten med dette intervjuet er å kartlegge hvordan bedrifter tilrettelegger for læringsprosessen ledere gjennomgår i et lederskifte. Dette inngår i et mastergradsprosjekt, hvor ansvarlig veileder er Kjetil Gjerdalen ved Høgskolen i Sør-Øst Norge.

I det ferdige arbeidet vil det ikke være mulig å identifisere hvilken person som har gitt informasjonen, jf. Personopplysningsloven § 1.

Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd. Lydbåndopptaket vil bli slettet umiddelbart etter at intervjuet er skrevet ut. Frem til lydbåndopptaket er slettet, vil det kun være de ansvarlige for prosjektet som har tilgang til informasjonen.

Deltakelse er frivillig, og man kan når som helst trekke seg fra intervjuet.

Dato:

Underskrift informant

Underskrift intervjuer

Vedlegg 5: Intervjuguide

Praktisk informasjon

- Taushetserklæringen
- Informert samtykke
- Formålet med denne undersøkelsen

Bakgrunns informasjon

Hva er din stilling i bedriften?

Hvor lenge har du hatt stillingen i bedriften?

Hvilke ansvarsområder har du?

Hvor mange mellomledere har dere?

Lederskifte

Kan du fortelle litt om ansvarsfordelingen i gjennomføringen av et lederskifte?

Har dere en mal eller oppskrift som dere følger i forhold til et lederskifte?

Litteraturen deler et lederskifte inn i 3 faser; Getting in, Breaking in og settling in.

Getting in

Kan du fortelle litt om hvordan dere som bedrift forbereder dere på å ta imot den nyansatte lederen i denne perioden?

Gjerne i forhold til; det sosiale, praktiske og faglige.

Er denne prosessen basert på rutine, eller er den individuelt tilpasset?

Hvordan forbereder dere den nye lederen i denne perioden?

Gjerne i forhold til; det sosiale, praktiske og faglige.

Vil denne prosessen variere fra gang til gang eller er den basert på rutine?

Blir det laget en plan for de første 90 dagene, og hva handler i tilfelle denne om?

Blir den nye lederen inkludert i denne planleggingen?

Opplever dere at forventningene lederen har til prøveperioden, skiller seg fra deres forventninger (som bedrift)?

Blir denne planen tilpasset hver leder, eller er det en standardisert plan?

Breaking in

Kan du fortelle om en typisk første dag i bedriften for den nye lederen?

Får den nye lederen et informasjonsskriv fra den avtroppende lederen om situasjonen i bedriften?

Blir de nye lederne sendt på noen spesielle kurs i løpet av prøveperioden?

Hvilke oppstarts aktiviteter bruker dere for at lederen skal bli kjent med bedriften, og bedriften skal bli kjent med lederen?

Kan du fortelle hvilke former for lederstøtte dere tilbyr de nye lederne?

Har dere samtalegrupper eller nettverk hvor nye ledere kan komme i kontakt med andre ledere, hvor de kan stille spørsmål og dele erfaringer med hverandre?

Litteraturen sier at en viktig del av lederstøtten er støtte fra den nærmeste lederen. Kan du fortelle hvordan dere forbereder lederen på dette ansvaret?

Hvordan tilrettelegger dere som bedrift for relasjonen mellom nærmeste overordnet leder og den nye lederen? (hvordan introduserer dere disse for hverandre)

Merker dere noe forskjell på hvor mye lederstøtte nyansatte ledere trenger og forventer?

Kan du fortelle hvilke rutiner dere har for oppfølging av den nye lederen?

Har dere noen rutiner på hvordan dere gir tilbakemeldinger til nye ledere i prøveperioden?

I forkant av disse tilbakemeldingene, har den ansvarlige vært å spurt om tilbakemeldinger fra andre relevante aktører i bedriften?

Blir det tilrettelagt for at lederen også kan gi tilbakemeldinger og innspill på hvordan de føler gjennomføringen av prøveperioden går?

Settling in

Gjennomføres det en evaluering av prøveperioden?

Er det rom for at lederen også kan evaluere dere som arbeidsgiver?

Kan du fortelle hva dere som bedrift anser som den største utfordringen med gjennomføringen av et lederskifte?

Personlige erfaringer

Når du startet i din nåværende jobb, hvordan følte du at din innfasing gikk?

kan du gi noen eksempler på hva du var fornøyd med og om det var noe du savnet?

Hvor mange lederskifter har du vært med på i denne bedriften?

Har det skjedd noen endringer i rutinene du har merket deg med grunnlag i tilbakemeldinger fra de nyansatte lederne (ved tidligere lederskifter i bedriften)?

Hva anser du som den viktigste lederstøtten nye ledere trenger?

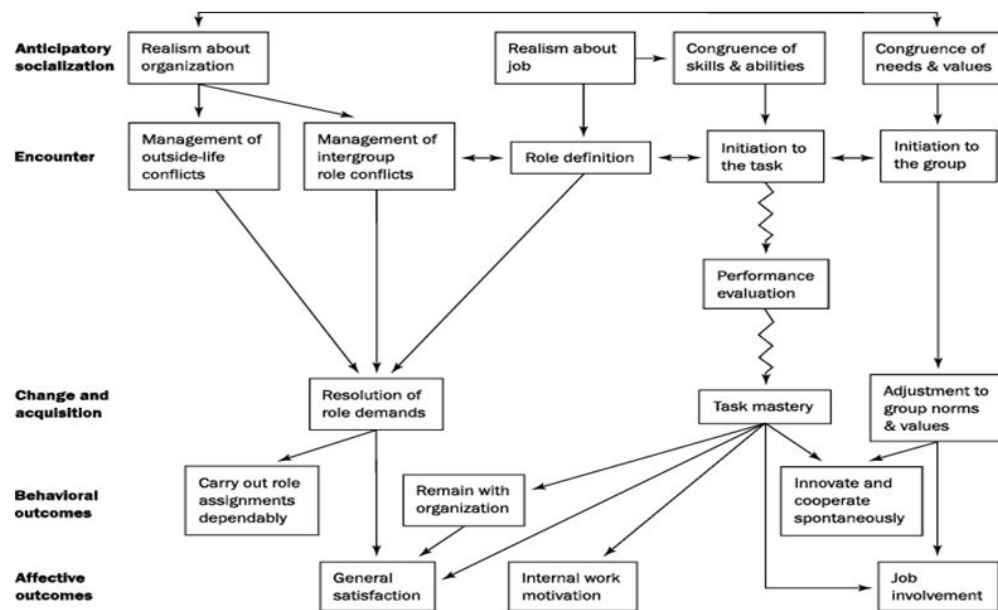
Helt til slutt lurte vi på om det er noe du ønsker å tilføye om deres praksis rundt lederskifter?

Har noen av spørsmålene vært uklare, så du ønsker å gjennomgå de på nytt?

Vedlegg 6.

(Feldman, 1981)

Feldman's Model of Organizational Socialization



By Permission: Feldman (1981)