

## **INTEGRERING AV NY-REKRUTTERTE LEDERE I AGDER**

Hvordan driver Agder kommunene integrering  
av ny-rekrutterte ledere?

LINN THERESE RØYSLAND-EGEBØ

### **VEILEDERE**

Linda Hye  
Morten Øgård

**Universitetet i Agder, 2020**

Fakultet for samfunnsvitenskap  
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

## Forord

Denne oppgaven skriver jeg for alle som har lurt på det samme som meg eller som ønsker å se nærmere på praksisen om hvordan ny-rekrutterte blir tatt imot. Dette er et felt som engasjerer mange og berører svært mange ledere.

Min reise startet med boken “Lederskifter” av Frode Dale (2014) som for første gang introduserte meg for ulike viktige faser som finnes når man kommer i ny jobb. Jeg ble raskt nysgjerrig på hvordan man best mulig kan sørge for en god start for ny rekrutterte ledere og ikke minst hvordan beholde disse.

Tiden flyr når man har det gøy. Takk for tidenes berg og dalbane. Takk for alle utfordringene og oppdagelsene på vei mot målet. Nå er det på tide sette et punktum på arbeidet som har fulgt meg de siste årene. Det startet som en tanke, som ble en drøm, som heldigvis viste seg å bli sann. Det har vært enormt givende det å få svar på mange av de undringene man har hatt i årene som leder. Jeg håper at min studie vil bidra til å utvide perspektiver for alle som har ansvar for ny-rekrutterte ledere. At det skal gi nye tanker om ledelse og bidra til det faktum at tiden som ny er enormt viktig.

Tusen takk til alle som har bidratt fra start til slutt. Takk til Frode Dale og andre som har forsket på dette området som har bidratt til grobunn for oppgaven. Dette kunne ikke blitt noe uten kommunene i Agder som bidro med sine dokumenter og kommentarer. Jeg vil takke mine veiledere Linda Hye og Morten Øgård ved Universitetet i Agder for gode refleksjoner, kritiske skråblikk og som støttespillere i denne tiden. Det må også rettes en takk til Dag Haugland for korrekturlesing.

Tusen takk til min “partner in crime” Erik, for at han har klart å holde oss samlet som familie, hjulpet og støttet meg. Takk til gutta boys Jens og Jonas for at dere hadde troa på meg, når jeg til tider ikke hadde det selv. Og takk til deg mamma som bad meg aldri gi opp min drøm.

*Innholdet i masteroppgaven og eventuelle feil og mangler er utelukkende mitt ansvar.*

*Takk!*

Linn Therese Røysland-Egebø

Lyngdal, desember 2020

## Sammendrag

Kommunene står overfor stadig større utfordringer som krever endring og omstilling. Andelen lederskifter er høye i Norge, ledere bytter oftere jobb enn før. Dette kan by på utfordringer når det er stor tro på at lederen betyr mye for en organisasjons resultat. Denne studien handler om integrering av ny-rekrutterte ledere i offentlig sektor. Jeg ønsker å finne ut av hvordan Agder kommunene driver med integreringen av sine ny-rekrutterte ledere.

### ***Problemstillingen min er: Hvordan driver Agder kommunene med integrering av ny-rekrutterte ledere?***

Teorien sier at ny-rekrutterte ledere må være fullstendig integrert i enheten for at man skal kunne si at integreringen er vellykket. Når man skal integreres som ny leder vil man møte på ulike læringsprosesser. Læringsprosessen blir omtalt som Onboarding og omhandler ulike faser som strekker seg fra signering til å være et etablert medlem. For å være et etablert medlem skal den ny-rekrutterte lederen innom bestemte aktiviteter. Oppfølgingen og tilretteleggingen er vesentlig for at den nye lederen lykkes.

Kvalitativ og kvantitativ tilnærming er metoden som skal benyttes for å belyse hvordan kommunene følger opp ny-rekrutterte ledere. Det ble gjort dokument analyse av data som ble samlet inn. Materialet som ble innsamlet ble analysert med bakgrunn i teoretiske rammeverk.

Et av hovedfunnene i studien viser at det er variasjon i hvordan ny-rekrutterte ledere integreres i kommunene. Variasjonen går fra kommuner som gir ingen og lett innføring til en kommune som gir inngående og fordypende opplæring og integrering i kommunen og spesielt rettet mot ny arbeidsplass. Et sentralt funn er at kommunene i liten grad integrerer ny-rekrutterte ledere. En kommune skille seg ut og legger til rette for integrering i stor grad.

Resultatene viser at det kan være gevinster å hente ved å endre praksis. Studien kan bidra til mer effektiv oppstart som ny-rekruttert leder i kommunene. Kommunene bør i større grad se nærmere på sin praksis og skaffe seg kunnskap og bevissthet rundt temaet for å tilrettelegge best mulig for en god start.

## Innholdsfortegnelse

Forord.....	2
Sammendrag.....	3
<b>1.0 Innledning.....</b>	<b>6</b>
1.1 Tema og relevans.....	6
1.2 Studiens opplegg og avgrensing.....	8
1.3 Oppgavens oppbygning.....	9
<b>2.0 Case.....</b>	<b>10</b>
2.1 Kommuner i Agder.....	10
2.1.1 Praksis eksempler.....	13
<b>3.0 Teori.....</b>	<b>15</b>
3.1 Rekruttering og opplæring.....	15
3.2 Integrering og onboarding.....	18
3.3 Faser i integrering.....	20
3.4 Rammeverk.....	22
3.4.1 Oppgave 1. Forberedelser og rask demonstrasjon.....	24
3.4.2 Oppgave 2. Ta ledelsen av teamet.....	24
3.4.3 Oppgave 3. Allier deg med viktige støttespillere.....	24
3.4.4 Oppgave 4. Forståelse og kunnskap om kulturen.....	25
3.4.5 Oppgave 5. Definere tydelig strategi og visjon.....	25
3.5 Støtte.....	26
3.5.1 Nivå 0 – Synk eller svøm.....	26
3.5.2 Nivå 1 Basic orientering.....	28
3.5.3 Nivå 2 Aktiv tilpasning.....	29
3.5.4 Nivå 3 Akselerert integrering.....	30
3.6 Oppsummering.....	32
3.7 KPI – Key Performance Indicators.....	33
3.8 Tidligere forskning og litteratur søk.....	34
<b>4.0 Metode.....</b>	<b>36</b>
4.1 Valg av metode.....	37
4.2 Problemstilling.....	38
4.3 Validitet, reliabilitet og generalisering.....	39
4.4 Respondenter, måleverktøy og data innsamling.....	40
4.5 Etske aspekter.....	45
4.6 Oppsummering.....	46
<b>5.0 Empirisk analyse.....</b>	<b>47</b>

5.1 Presentasjon av kommuner.....	47
5.1.1 Synk eller svøm.....	47
5.1.2 Basic orientering.....	47
5.1.3 Aktiv tilpasning.....	49
5.1.4 Akselerert integrering.....	49
5.2. Oppsummering.....	54
5.3 Drøfting av funn.....	58
5.3.1 Synk eller svøm kommuner.....	58
5.3.2 Basic orientering kommuner.....	60
5.3.3 Akselerert integrerings kommune.....	64
<b>6.0 Avslutning.....</b>	<b>70</b>
6.1 Konklusjon.....	70
6.2 Implikasjoner og innspill til videre forskning.....	71
6.3 Hva kjennetegner en god kommune i Agder.....	74
<b>7.0 Kildehenvisning.....</b>	<b>77</b>
7.1 Litteratur.....	77
7.2 Masteroppgaver.....	81
7.3 Nettressurser.....	82
7.4 Figurer og tabeller.....	87
<b>8.0 Vedlegg.....</b>	<b>88</b>
8.1.....	88

*«The beginning is the most important part of the work»*

*-Plato*

## 1.0 Innledning

### 1.1 Tema og relevans

Tema for oppgaven er integrering av ny-rekrutterte ledere i offentlig sektor. Dette området har de siste tiårene vært i organisasjoners søkelys. Med stadig færre kommunale ressurser å spille på - mot høyere krav til resultater, må organisasjonene snu hver stein for å finne gevinster (Boivard & Loeffler, 2016). Det er ingen tvil om at «alle» vil ha de beste lederne for sin kommune. Det råder stor tro på at ledere betyr mye for organisasjonene de er satt til å lede (Northouse, 2016). Gode ledere kan skape trivsel, mestring og motivasjon, som igjen kan bidra til å skape gode resultater for virksomhetene. God ledelse i offentlig sektor er sett på som avgjørende for å levere gode tjenester til innbyggere og vurderes derfor som attraktive (KS, God til god ledelse, 2020).

Peter G. Northouse (2016) belyser leder som viktig for en organisasjons bunnlinje. “Corporations seek those with leadership abilities because they believe they bring special assets to their organizations and, ultimately, improve the bottom line (Northouse, 2016). Lederskap er en innsatsfaktor som primært skal få medarbeidere og systemer til å fungere på måter som gjør at effektivitet oppnås gjennom disse. På den måten kan det forstås som: Det som skapes med ledelse, direkte bidrar til effektivitet eller ineffektivitet. 70% av verdiskapningen i Norge, står menneskelige ressurser for, ifølge Statistisk sentralbyrå (2015). I kommuner og fylkeskommuner utgjør lønns- og pensjonskostnader om lag 70 % av kommunens budsjetter (KS, kompetanse og rekruttering). Dette er mye penger for kommunene. Å rekruttere og beholde kvalifisert og relevant kompetanse vil være en nødvendig og ikke minst viktig oppgave i tiden fremover.

Samtidig som leder ansees å være en vesentlig ressurs, opplever ledere å mislykkes i den nye jobben sin. Så mange som mellom 70 000 og 90 000 lederskifter skjer i Norge årlig og tallene bare øker (Dale, 2014). Andre norske studier som er gjort på området, viser at så mange om 1 av 3 nye ledere slutter innen to år. Bare halvparten når målene de ble satt til å nå (Dale, 2014). Andre internasjonale funn indikerer at bortimot 40% av alle ledere mislykkes innen de 2 første årene i sin nye lederjobb (Wiggins, 2019). Det er estimert at kostnaden ved et lederskifte kan overgå 14 ganger så mye som lederens lønn. Human Capital Institute, HCI beregner kostnadene i Norge til å være 1,5 ganger årslønnen. Dette koster for kommunene.

Det er estimert et effektiviserings potensial på hele 1/3 deler (Dale, 2014). Kostnaden innebærer ikke bare høye direkte kostnader som lønn, men også tid og kostnader med selve rekrutteringen. I tillegg er det en høy andel indirekte kostnader, som deriblant lav effektivitet i forhold til muligheter som kunne vært utnyttet. Dette kan igjen gi mangel på utviklings og omstillings-muligheter for bedriften på sikt. Når vi ser at så høy andel ledere inn og ut av systemet, er det sannsynlig en utfordring for organisasjonene de er satt til å lede. Det vil være viktig å gjøre ny-rekrutterte ledere raskt godt rustet for sine oppgaver og ikke minst: beholde disse.

Starten sies å være sentral. I forbindelse med et intervju av Barack Obama gav presidenten råd om suksessfaktorer når man skal overta som ny leder. Han mente starten er fundamental viktig. «Tidlige gevinster og sterk ledelse og sterkt team betyr en suksessfull start», sa Barack Obama (Watkins, 2009). Tidligere studier om leder rekruttering, viser til at det er de første 90 dagene er det som teller mest. «Starten er den aller viktigste for å sikre seg alle sjanser for at det går bra. Det er et enormt press på ledere i deres nye rolle - for å få det helt riktig. Det er høyere krav til lederskap og effektive leder som leverer fra dag 1 (Ledernytt, 2020). Ledere påvirker andre rundt seg. Hvordan lederen utøver seg gir stor innvirkning for de som følger. Andre interessenter følger med på hvert ord, gest og avgjørelser. Systemet setter sitt spor og raskt setter det inn et nytt mønster som følger spillet videre.

Det er avgjørende hvordan det settes i gang, det er avgjørelser i hver eneste handling, om man er bevisst eller ei (Watkins, 2009). Lederen vil trenge støtte for å ta riktig valg som kan være avgjørende for utviklingen av organisasjonen. Når leder har en «tendens» til å slutte, så råder usikkerhet om dagens praksis er god nok. Forskere på feltet mener det ikke lenger er nok å få lederen på plass. Dette gjør meg nysgjerrig på hvordan ser det ut i kommunene? Hva gjør kommunene i møte med ny-rekrutterte ledere?

### **Problemstillingen er:**

#### ***Hvordan driver Agder kommunene med integrering av ny-rekrutterte ledere?***

Regjeringen vedtok i 2017 at Vest-Agder og Aust-Agder skulle slås sammen til det nye fylket Agder. Dette ble gjeldende fra 1.januar 2020. Den nye regionreformen skal kunne gi mer desentralisering av makt, bedre tjenestetilbud og sterkere vekst i regionene (Baldersheim & Rose, 2014). Målet med kommunereformen har vært blant annet å sørge for at alle innbyggere i hele landet får gode tjenester. Formålet skal også være å gjøre kommunene og

fylkeskommunene i bedre stand til å håndtere oppgavene de har, samt være godt rustet for utfordringer og nye oppgaver som kommer i tiårene framover. Regjeringen har vært spesielt opptatt av å gjøre kommunene i stand til å ta vare på de innbyggerne som trenger tjenester fra det offentlige aller mest. Det krever større kommuner som kan skape fagmiljøer som tiltrekker seg kvalifiserte folk (Regjeringen, 2020).

## 1.2 Studiens opplegg og avgrensing.

Studien tar for seg kommunene i Agder. Utvalg vårt er kommunene i Agder fylke som består av 25 kommuner. Det er et nytt fylke og med flere sammenslåtte kommuner. Kommunene er Arendal, Birkenes, Bygland, Bykle, Evje og Hornnes, Farsund, Flekkefjord, Froland, Gjerstad, Grimstad, Hægebostad, Iveland, Kristiansand, Kvinesdal, Lillesand, Lindesnes, Lyngdal, Risør, Sirdal, Tvedestrand, Valle, Vegårshei, Vennesla, Åmli og Åseral. Kommunene er størrelse og organisasjonsmessig forskjellige.

Formålet er å beskrive hva kommunene gjør. Jeg ønsker å belyse hvilken kunnskap kommunene innehar om integrering av ny-rekrutterte ledere. Hvilket opplegg møter den ny-rekrutterte? Hvordan blir de etablerte i ny jobb? Hva skal til for å sikre god integrering? For å studere dette skal jeg se nærmere på teorien som omhandler hvilke aktiviteter som er med og bidrar til vellykket integrering.

Det er ikke meg kjent at det er gjennomført lignende studier tidligere på Agder. Utvalget avgrenses ytterligere ved at studien gjelder kun for opplegg rettet mot ny-rekrutterte ledere. Opplegg /kompetanseheving senere i arbeidet vil ikke bli inkludert. Studien baserer seg i hovedsak på kun ett av hovedtemaene i kartleggingen nemlig integrering av den ny-rekrutterte lederen. Dette har vi gjort for å avgrense studiens omfang. Studien skal også belyse kontekstuell informasjon som kommunens størrelse i folketall, organisering av arbeidet, og hvilken tradisjon har kommunene for denne typen aktivitet. For å besvare problemstillingen vil jeg bruke både kvalitativt og kvantitativt forskningsdesign. Dette er fordi begge design er nødvendig for å belyse akkurat denne problemstillingen. Jeg ønsker å gjøre en kartlegging av kommunene og deres integreringsplaner. Dokumentanalyse er en type kvalitativ innholdsanalyse.

- Kartlegging av kommunene i Agder
- Dokumentanalyse av planer rettet mot ny-rekrutterte ledere.



Det er opplegg rettet mot ledere som er vi ønsker svar på. Vi vil be kommunenes personalavdeling om å besvare kartleggingen returnere svar og gjeldene introduksjonsdokumenter. Det vil bli foretatt en dokument-analyse. Deretter vil jeg drøfte innholdet mot teori, før jeg avslutningsvis gir konklusjon.

### 1.3 Oppgavens oppbygning

**Kapittel 1.** Introduksjon av tema og problemstilling. Her begrunner jeg valg av tema og problemstilling, samt studiens opplegg og avgrensning.

**Kapittel 2.** Vi blir kjent med vår case som er kommunene i Agder fylke som er utgangspunktet for vår empiri. Det vises til ulike praksis eksempler tilknyttet tema.

**Kapittel 3.** Det innledes med fenomenet rekruttering og integrering som begrep blir belyst. Vi redegjør for det teoretiske utgangspunktet som er lagt til grunn. Det beskrives ulike faser som er viktige for ny-rekrutterte ledere. Onboarding og organisasjonssosialiseringsteori er sentrale. Det blir presentasjon av nøkkel indikatorer for god praksis.

**Kapittel 4.** Det vil her gjøres en beskrivelse studiens metodologiske design, utvalg av informanter, datainnsamling og analyse. Jeg presenterer hvordan jeg forberedte og gjennomførte datainnsamlingen. Her blir også studiens pålitelighet, gyldighet og overførbarhet drøftet og etiske aspekter blir tatt opp.

**Kapittel 5.** Funnene i min empiri blir her presentert og drøftet.

**Kapittel 6.** Inneholder avslutning og konklusjon av funn. Bidraget av studien vil drøftes mot praksis og videre forskning. Det gjøres presentasjon av nøkkel KPI (Key Performance Indicators) inspirert fra praksis.

**Kapittel 7.** Inneholder kilder og ressurser som er benyttet i arbeidet med oppgaven.

**Kapittel 8.** Inneholder vedlegg som viser til hvordan jeg tok kontakt med kommunene og innhentet data.

*«You cannot be the same, think the same, and act the same if you hope to be succesful in a world that does not remain the same»*

– John C. Maxwell (2019)

## 2.0 Case

### 2.1 Kommuner i Agder

Før vi tar et dypdykk inn i det teoretiske perspektiv, skal vi se nærmere på vår case. Vår case er kommunene i Agder. Disse er utgangspunkt for rekrutteringsfenomen vi skal studere (Jacobsen, 2015). Agder fylke er det sørligste fylke i Norge. Det ble opprettet 1. januar 2020 ved sammenslåing av Aust-Agder og Vest-Agder. Sammenslåingen er del av en landsomfattende regionreform. Fra den minste kommunen: Åseral kommune med 932 innbyggere, til den største kommunen Kristiansand kommune med 111.633 innbyggere.

Kommunene har de siste ti årene vært prega av vekst i befolkningstallene, men den senere tid har kommuner med mindre tetthet opplevd mindre vekst. 6 av 25 kommuner hadde lavere folketall i 2020 enn i 1950. Det er innlands kommunene som opplever sterkest nedgang. Eks. Bygland og Valle, Hægebostad og Åseral. Tettest med befolkning er Kristiansand området og Arendal (Wikipedia, Agder fylke, 2020). Det kan tenkes at rekruttering og tilflytning er utfordrende når vi ser data om fraflytning fra innenlands kommunene. Da størrelsene på kommunene varierer i stort spenn, er det grunn til å tro at kommunene er organisert forskjellig. Kommunene har flere felles regionale planer som eksempelvis, Regionplan 2030, som skal sørge for målrettet arbeid med samme mål i kommunene.

Hovedmålet med felles regionplan, er å utvikle Agder til en miljømessig, sosialt og økonomisk bærekraftig region i 2030 til et attraktivt lavutslippssamfunn med gode levekår (Regionplan Agder, 2030). Dette innebærer å blant annet bruke hele Agder, og sørge for at utviklingen kommer alle deler av Agder til gode. Gjennomføringsgraden i videregående skole har økt de siste årene. Agder har en relativt høy andel personer med yrkesrettet utdanning. Det er likevel et behov for at flere velger de yrkesfaglige programmene som næringslivet etterspør. Samtidig trenger næringslivet ansatte med høyere utdanning. Mange av disse må i dag rekrutteres fra andre deler av landet eller fra utlandet. I regionplan 2030 trekkes det fram at det er mange styrker som landsdelen innehar, men styrkene og mulighetene må jobbes målrettet med. Aldri før har det vært så stort fokus på utvikling og endring i arbeidslivet. Disse samfunnstrekkene preger kommunene i Agder også. Den enkelte leder i ulike virksomheter har en stor oppgave i møte med krav og endringer (Baldersheim & Rose, 2014). Det vil kreve en annen type ledelse og lederferdighet. I takt med disse endringene ønsker kommunene å ansette ledere som er gode på å håndtere det som kommer. Kompetente, gode, robuste, innovative, fleksible og nyskapende ledere er attraktive. Ofte kan vi se at kommuner

som ikke har dette, setter i gang lederutviklingsprogrammer som har til formål å utvikle og styrke den enkelte lederen. Samhandlingsreformer med preg av innovasjon har i større grad bidratt til nytt tankesett og måter å samhandle på (Baldersheim & Rose, 2014).

Organisasjonskartene til kommunene viser variasjon, etter å ha hatt større organiseringsfrihet. Den senere tid har kommunene i større grad ønsket mer felleskap og likhet (Regjeringen, kommunal organisering, 2016).

## **KS - Kommunesektorens organisasjon**

Den økte sentraliseringen gjør til at kommunene må i større grad være attraktive arbeidsgivere for å beholde den eksisterende arbeidskraften. Som kommunesektorens interesse- og arbeidsgiverorganisasjon i Norge har den i oppgave å organisere alle landets kommuner og fylkeskommuner. De har gjennom en tydelig arbeidsgiver strategi og ønsket å realisere en visjon om å være attraktive. Formålet er at kommuner og fylkeskommuner skal være profesjonelle arbeidsgivere og attraktive arbeidsgivere som tiltrekker seg de beste ledere og medarbeidere. De håper at på denne måten de vil sikre utvikling og kvalitet i tjenestene. Vi kan se at flere kommuner i Norge har satt i gang med prosjekter innenfor dette. I stor grad handler dette om å gjøre kommunene attraktive som arbeidsplass, ved å blant annet forbedre rekrutteringsprosesser.

KS trekker frem at god ledelse i kommunal sektor er avgjørende for å levere gode tjenester til innbyggerne. Effektivitet er ordet som gjentar seg i samtlige dokumenter. Ledere framstilles som et av de viktigste redskapene for å oppnå dette. Leder er sentral i utvikling av organisasjonene. I KS «Skodd for framtida» (2014) som er informasjonshefte til kommuner, påpekes det at leder påvirker og når mål gjennom andre. Videre står det at god ledelse er avgjørende for innovasjon og utvikling og det er store krav til å være tydelig og mestringsorientert. Det trekkes fram at det er vesentlig å få fram det beste i medarbeiderne. Vi kan lese i arbeidsdokumentet «KS – Skodd for framtida» (2014), en tydelig linje på felles målsetning og viktigheten av god ledelse. Det står blant annet om hvilke ferdigheter som kreves av deg som leder avhenger av hvilken situasjon og relasjon en som leder står i. Det påpekes også at det er viktig at man er bevisst sine sterke og svake sider som leder.

KS har den senere tid økt fokuset sitt på rekruttering og opplæring i kommunene. KS har som ønskelig strategi å hjelpe kommuner med å bygge felleskommune, og felles kultur. Som et ledd i dette har KS startet med digital opplæringsmodul og skal være en nasjonal løsning for

deling av kunnskap og kompetanseheving for ansatte i kommune sektor. Det skal være felles plattform med ressurser og kan være en e-læringsportal eller ansatt-kurs. Her er det blant annet ulike nettkurs. Innhold som vises til kan være rutine, opplæring, forelesning og strategi dokumenter. KS har registrert at over 300.000 ansatte bruker KS læring. Det er over 15.500 kompetansetiltak i produksjon og over 295.000 kompetanse tiltak registret pr nå. De fleste kursene er laget av medlemmer av KS. Kompetansetiltak omfatter både arrangementer, nettkurs og samhandlingsform (KS, Fellesløsninger, 2020). Kommuner som har satt i gang med ansatt-kurs kan variere innholdet, avhengig av behov og organisering. Hver kommune kan skreddersy hva den enkelte skal ha opplæring i.

## **Tradisjon**

Hovedsatsingen i kommune Norge vedrørende rekruttering generelt dreier seg tradisjonelt sett om selve ansettelsen. At det er først og fremst å få den beste kandidaten til jobben. Vi kan nå se en dreining mot fokus på tiden etter ansettelsen. Kommunal sektor er i stadig utvikling og er i aktiv konkurranse med det private næringsliv i mye større grad (Baldersheim & Rose, 2014). Grunnet stadig innstrammende økonomi og ressurser har det vært fokus på organisasjonsutvikling (Regjeringen, Sammenslåing gir gevinster, 2020). Det kommunale systemet skal i stor grad effektiviseres. Kommunene må i mye større grad «selge» seg.

Vi ser oftere at kommunene tar i bruk konsulenttjenester som kan tilby spesialhjelp på enkelte områder. Eksempler på dette er introduksjonsprogram for ledere (Ledernytt, fra introduksjon til integrasjon av nyansatte, 2016). Formålet med programmene er at de skal sikre god opplæring. Når jeg søker på kommuner i Norge kommer det opp stor variasjon. Enkelte kommuner har egne HR-avdelinger, personalgrupper eller ledere som tar seg av rekrutteringen. Flere har eksterne rekrutteringsbyråer tar seg av rekrutteringen. Parallelt på det økte fokuset på ledelse og effektivitet i kommunene, har gjort at til at det er stadig økende bruk av programmer eller opplæringsplaner for nyansatte. Disse er i stor grad standardisert. Mange firmaer har spesialisert seg innenfor feltet og markedsfører en tydelig strategi. Et kjapt søk på internett om «bemanning og rekruttering», gir imellom 170.000 til 5, 660 000 treff. Dette er et stort felt og marked. Ved å foreta raske søk på internett kan vi se at en stor andel kommuner har introduksjonsprogrammer for nyansatte. Men av disse er det få som tydelige programmer rettet direkte mot ny-rekruttert leder. Det dreier seg om på det generelle nivået, som ansatt i kommunen. Programmene dreier seg i hovedsak om «orientering om virksomheten», og diverse opplæring i fagprogram.

### 2.1.1 Praksis eksempler

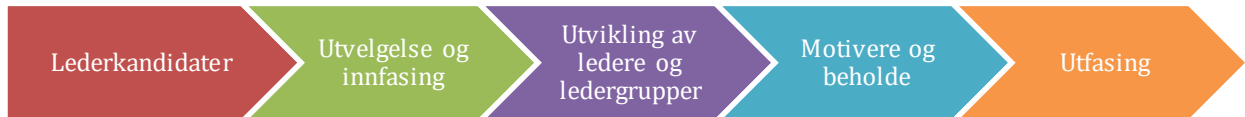
Et dykk i tilfeldige hjemmesider ser vi at det er varierende systemer for rekruttering. Det er variasjon i hvordan de ulike tilnærmer seg sine ny-rekrutterte.

**Eksempel 1.** Sarpsborg kommune (2018) har iverksatt målrettet arbeid med sine ulike arbeidsgivere strategier, hvor de deriblant har arbeidet konkret med rekrutteringsstrategi. De nevner også at dette arbeidet er ett viktig ledd som henger sammen med å beholde ny-rekrutterte. Arbeidsgiverstrategien er å være attraktiv arbeidsgiver for å beholde den eksisterende arbeidskraften. De bruker denne strategien bevisst i et ledd med omdømmebygging og merkevare bygging.

**Eksempel 2.** Nordland fylkeskommune (2013) har gjort det på en litt annen måte. Her er det større tidsaspekt og innhold som er i fokus. “Enhetsleder er ansvarlig for at arbeidsplassen har en delekultur som gjør at den nyansatte blir ivaretatt og *raskt blir operativ*. Vurdere tiltak slik at nyansatte blir kjent med hele arbeidsplassen, for eks. uformelt sosialt frokostmøte eller andre tiltak hvor alle ansatte blir invitert. Hensikten er å bli kjent på tvers av avdelinger og knytte medarbeiderne sammen”. Her har de valgt å vurdere ut fra situasjonen om hva som er mest hensiktsmessig integrering. Altså tilpasset og individuelt betinget. De har også sjekklister som følger oppfølgingen.

**Eksempel 3.** Hvis man går utenfor kommunale virksomheter, eks på universitetet i Trondheim, så ser vi at NTNU har etablert rutiner for oppstarten. Vi tar med et utdrag for å demonstrere rutine: “Dette er ment som en veiledning for ledere og faddere som skal ta imot nye medarbeidere. «I introduksjonsfasen skal den nyansatte få kjennskap både til forholdene ved egen enhet og ved NTNU som helhet». Det er leders ansvar å påse at den nødvendige introduksjon blir etablert og gjennomført. For å få til en best mulig introduksjon anbefales det at ansvarlig leder utpeker en fadder og evt. andre støttepersoner som skal bidra i arbeidet med å gi den nyansatte en god introduksjon. «Det er leders jobb å følge opp den nye lederen». Videre henvises det til sjekklister. “Sjekklisten angir hvilke tiltak som skal iverksettes til hvilke tidspunkt, hvem som er ansvarlig og en bekreftelse på at tiltaket er gjennomført. Det anbefales at sjekklister oppbevares på den enkeltes personalmappe når introduksjonsperioden er over”. Hele introduksjonsprogrammet er ferdig etter en uke, med 2 oppfølgingssamtaler ved 2 og 5 mnd. Dette er ikke ulikt andre organisasjoner som vi finner åpne for offentligheten (Norges tekniske-naturvitenskapelige universitet, 2020).

**Eksempel 4.** Helse Nord (2014), som fra år 2015-2018 innførte en strategi for leder og ledelsesutvikling med et livsløp perspektiv på ledelse. Strategien omhandlet 3 faser: Dette perspektivet tar for seg utvelgelsesprosessen, innfasingen og integrering av ledere.



**Modell 1.** Helhetlig lederutvikling, saksdokumenter, Styremøte i Helse Nord RHF 26 november 2014

Hvilke områder som får støtte ble definert sammen med tillitsvalgte og politikere. Områdene var fasene som fikk lederne inn i rollen, fasen med lederne underveis i sin rolle og tilslutt hvordan fase ut lederne ved eventuelt karriere skifter. De skiller på førstegangsledelse da det vil kreve andre tiltak og fokus enn for ledere som har vært i en slik rolle tidligere. I deres strategi legger de vekt på at god innfasing er avgjørende betydning for at den nye lederen skal kunne legge et godt fundament for videre arbeid sammen med sine medarbeidere. Både praktisk tilrettelegging og god støtte i en tidlig fase vil kunne bidra til å raskere komme inn i stillingen, bli et etablert medlem, og samtidig sikre rask produktivitet. Det helhetlig regionale lederutviklingsprogrammet ble vedtatt. Kostnadene ble beregnet til 7,7 millioner i en 2 års periode. I tillegg ble det bevilget 1,5 millioner kroner av styrets disposisjons fond. Konserntillitsvalgte og konsernverneombud gav sin tilslutning til strategien.

Som vi har vist i eksemplene over, ser vi ulik praksis i Norge. Med en kommunal sektor som er i endring vil det være grunn til å tro at jeg vil finne variasjon i integreringsarbeidet.

*“Det er først når alle i orkesteret spiller godt sammen, at en opplever konserten som nærmest perfekt”*

- Frode Dale (2014)

## 3.0 Teori

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere og redegjøre for teorien som ligger til grunn for oppgaven. Det overordnede temaet er integrering av ny-rekrutterte ledere som handler om ulike aktiviteter. Kapitlet innleder med lederrekruttering som fenomen, men selv om min oppgave dreier seg i stor grad om tiden etter signering, vil jeg også belyse selve ansettelsen, for den kan gi relevant informasjon. Deretter skal jeg forklare viktige teoretiske elementer vedrørende integrering. Jeg kommer til å fremheve elementene som direkte knyttes til oppgavens tema og problemstilling. Etter generell belysning om fenomenet integrering, vil jeg fokusere på teorier til knyttet organisasjons sosialisering, onboarding og integrering.

### 3.1 Rekruttering og opplæring.

Fenomenet rekruttering er viktig bakteppe når vi skal se på prosessen av integrering. Rekruttering er som ble beskrevet i kapittel 2, viktig for kommunene. Rekruttering betyr å skape tilgang, tilvekst eller fornyelse i en organisasjon eller virksomhet. Rekruttering er aktivitetene som virksomheter gjør for å knytte til seg nye arbeidstakere. Det kan handle om et behov eller manglende funksjon på nåværende arbeidsplass. For å dekke dette behovet har kommunene to valg: Enten heve kompetansen til allerede etablerte ledere, eller ansette nye ledere som innehar denne kompetansen. Dette vil si at man har en intern arbeidstager som endrer funksjon for å dekke nåværende behov. Eller så lyses stilling/funksjonen ut eksternt på det «åpne markedet». Den senere tid har eksterne spesialister bistått arbeidsgiver innen kandidat søk og utvelgelse i prosessen for å finne kvalifiserte kandidater til stillingen (Wikipedia, rekruttering, 2019). Rekrutteringen omhandler tradisjonelt i Norge om tiden før arbeidsavtale signering. Den omfatter prosessen fra avdekking av virksomhetens behov for kompetanse eller arbeidskraft til en ny leder er på plass.

I Norge omfatter begrepet rekruttering alt fra kartlegging av behov i organisasjonen, hvilke behov er det for medarbeidere, planlegging av aktiviteter, identifisering av målgruppe og kanaler til utvelgelses metoder, intervju teknikk, referanse sjekk, lovverk og ansettelse. I prosessene legges det ned mye tid og planlegging av søker på jobben og den som ansetter (E-studie, rekruttering, 2019). Det skiller i liten grad på rekruttering og seleksjon/utvelgelse. Utenfor Norges grenser skiller disse begrepene i større grad. Ordet rekruttering har et militært opphav. Det å være en rekrutt i militæret handler om når tjenesten er startet, følger det en periode med opplæring. Denne perioden kalles rekrutt periode. Når denne er over, går de inn i de stillingene de er ment å ha. I vår kontekst innebærer perioden før signering flere faser og

sekvenser. Partene er i ulike faser som forberedelse, utlysning, screening og utvelgelse. Det råder tro på at tiden før ansettelse (seleksjon) har stor sammenheng med videre innfasing og integrasjonsprosess, fordi lederen må passes til oppgaven og forventningene må være gjensidige (Dale, 2014).

Uavhengig av tidligere erfaringer, kan prosessen som ny-rekruttert leder være utfordrende. Man er ny som leder, ny i situasjonen, ny på arbeidsplassen og ny i mange opplevelser. Det er en kontinuerlig læreprosess og ikke minst selvutviklede (Hill, 1992). Den første testen er den første tiden. Det første tiden sies å være kritisk. “Ofte så overser vi mulighetene i denne perioden, og det er synd fordi det kan gi alvorlige konsekvenser. Ikke bare for den enkelte, men for hele organisasjonen”, sier Linda Hill (1992). Organisasjoner kan lide betydelige menneskelige og økonomiske kostnader grunnet tilpasningsvansker til ny arbeidsplass.

Linda A Hill, fant gjennom sine studier at nye ledere misforstår sin rolle og har helt andre forventninger enn det som er realiteten. Det er ofte mange feiloppfatninger og flere mislykkes på grunn av disse prøvelsene de møter den første tiden som ny leder. Dette innebærer både en personlig kostnad, som tap av ansikt, følelse av maktesløshet, miste troa på seg selv. Jo mer man vet om organisasjonen jo mer realistisk bilde har man. Dermed blir forventnings utfordringer mindre og man er mer forberedt på de ulike utfordringene som organisasjonen byr på. Det å forstå sin rolle fullt ut- med ansvaret som følger med vil være essensielt og for nye ledere vil dette være helt nytt. Dermed er førstegangsledere i en særskilt posisjon. Det er da naturlig tanke å følge opp helt nye ledere på en annen måte enn andre gangs-ledere (Dale, 2014).

Opplæring vil være nødvendig når man skal i gang med nye oppgaver. Innlæring av nye måter å gjøre ting på kan ta tid. Vi har sett oppslag i media at dersom man får dårlig eller liten opplæring påvirker det tjenestetilbudet. “Norske ledere får for dårlig opplæring i personalbehandling. Resultatet er høyt sykefravær og dårlig utnyttelse av bedriftens ressurser”, sier sjefen for landet største bedriftshelsetjeneste, lege og direktør Geir Rüsse i bedriftshelsetjenesten Hjelp 24 (Ny Teknikk, 2006). Men hva må kommunene forholde seg til?

### **Arbeidsmiljøloven**

Kommunene har flere lovverk å forholde seg til. Arbeidsmiljøloven (2005) sier blant annet noe om opplæring i nye oppgaver. Lovverket omfatter organisering, ledelse og opplæring.



Arbeidsmiljøloven, kapitel. §4-2. (2005) poengterer krav til tilrettelegging, medvirkning og utvikling: (1) «Arbeidstakerne og deres tillitsvalgte skal holdes løpende informert om systemer som nyttes ved planlegging og gjennomføring av arbeidet». «De skal gis nødvendig opplæring for å sette seg inn i systemene, og de skal medvirke ved utformingen av dem (2)» «Det skal gis tilstrekkelig informasjon og opplæring slik at arbeidstaker er i stand til å utføre arbeidet når det skjer endringer som berører vedkommende arbeidssituasjon» (Arbeidsmiljøloven, 2005). Lovverket påpeker at det skal være opplæring og medvirkning, men definerer ikke kvaliteten eller innholdet av den.

### **Opplæring i kontekst**

Opplæring i tiden etterpå i den aktuelle konteksten er viktig (Dale, 2014). Man står utenfor organisasjonen og «de andre» er allerede etablerte i organisasjonen. «En nyansatt går oftest inn i et etablert og sosialt system, i en organisasjon under stadig endring. Den nyansatte må finne ut av dette systemet, hva som gir anerkjennelse og posisjonering, hva kjennetegner kulturen, hvilken kunnskap som er viktig, hvilke personer som er sentrale, og rett og slett hva det er som gjør at organisasjonen fungerer som det gjør» (Filstad, 2017).

Kunnskap og kompetanse spiller også inn når man skal løse arbeidsoppgaver. Det er en viktig oppgave å finne ut av hvilke normer og verdier menneskene i teamene arbeider etter. Det uformelle livet i organisasjonen som er det kulturelle aspektet er vel så viktig (C. Filstad, 2017) (Baldersheim & Rose, 2014). Den ny-rekrutterte lederen må oppdage og tolke det kulturelle uttrykket og få oversikt på dette livet. Dersom det ikke er nedfelt i organisasjonens formelle planer, men ligger i det kulturelle uttrykket, kan det være utfordrende å tolke når man ikke vet hva man ser etter (Bolman & Deal, 2016).

Organisasjonens strategi og visjon, maktstruktur og politikk kan påvirke. Ikke bare intern i organisasjonen kan interessenter påvirke organisasjonens fungering, men også eksterne interessenter (Byford et al, 2017). Når man er ny er det sannsynlig at man ikke har all nødvendig informasjon om det neste steget. Det er en usikkerhet. Det kan tenkes at nye ledere er redde for å bli oppfattet som mindre gode ved å stille mange spørsmål. I en lederposisjon kan det være ekstra vanskelig. Det er forventet at leder vet svarene. En annen utfordring er også at lederen ikke kjenner sin nye enhet nok til å vite hva man skal spørre om. Det kan være vanskelig å stille de rette spørsmålene (Ciampa, 2016). Lederen vet rett og slett ikke hva som burde vært undersøkt eller spurt om eller hva som burde vært i hans eller hennes kunnskap.

Man vil ikke ha fått hele oversikten før man er fullstendig integrert (Dale 2014). God opplæring som sikrer integrering vil dermed være viktig.

### 3.2 Integrering og onboarding

Nå vil vi gå nærmere inn på integrering som begrep og forståelse i kontekst. Integreringsbegrepet er i Norge mye brukt i forbindelse med inkludering av flyktninger eller minoritetsgrupper. I sosiologien blir integrasjon brukt både om en *prosess*, der deltakerne blir gjort og gjør seg selv til deler av helheten, og om den samfunnsmessige *tilstanden* der deltakerne inngår i et sluttet hele. Selve verbet «å integrere» betyr «å gjøre fullstendig, å fullføre eller å gjenopprette en tidligere (fullkommen) tilstand» (Østerberg, 2012).

At en ny-rekruttert leder raskt blir en del av et «hele» påpekes i teorien som vesentlig. Motsatsen til integrering blir gjerne ansett å være *marginalisering* eller eksklusjon når det gjelder individer, og oppløsning eller «anomi» når det gjelder hele samfunn. Marginalisering innebærer undergraving av de sosiale og symbolske båndene mellom individ og samfunn, og fører til svak deltakelse og manglende tilhørighet og innflytelse for dem det gjelder (Det store Norske leksikon, 2020). Dersom man opplever seg på sidelinjen, uten reel påvirkning kan oppleves som en forstøtelse fra organisasjonen. Integreringsbegrepet dekker den fullkomne opplevelsen av å være ett fullstendig etablert medlem. Derfor ønsker vi å fortsette å bruke dette begrepet i oppgaven framfor opplæring og introduksjon.

Forskning på ledelse er det ikke mangel på, men for ca. 20 års siden var det lite forskning på ny ansattes læring og sosialisering. Mye dreier seg om lærer-elev, og mester læring i håndverksyrker eller helsesektoren (Filstad & Jakobsen 2003). De siste årene har det kommet mye mer om organisasjonssosialisering, mindre norsk litteratur, men en del internasjonal forskning har bidratt til økt fokus og kunnskap på dette området. For å bli integrert i organisasjonen dreier det seg i stor grad om organisasjonssosialisering. Forskning viser at nylig ansatt ledere trenger å være integrert i organisasjonens kultur for å lykkes. (Byford et al, 2017). Det handler om å legge til rette for nyrekrutterte ledes sosialisering. «Denne prosessen hvor et individ tilegner seg den sosiale kunnskapen og ferdighetene som er nødvendig for å påta seg en rolle i organisasjonen» (Van Maanen og Schein, 1979). Også kalt: «Prosesen hvor den nyansatte blir et fullverdig medlem» (Wanous, 1992).

Læringsprosessen innebærer:

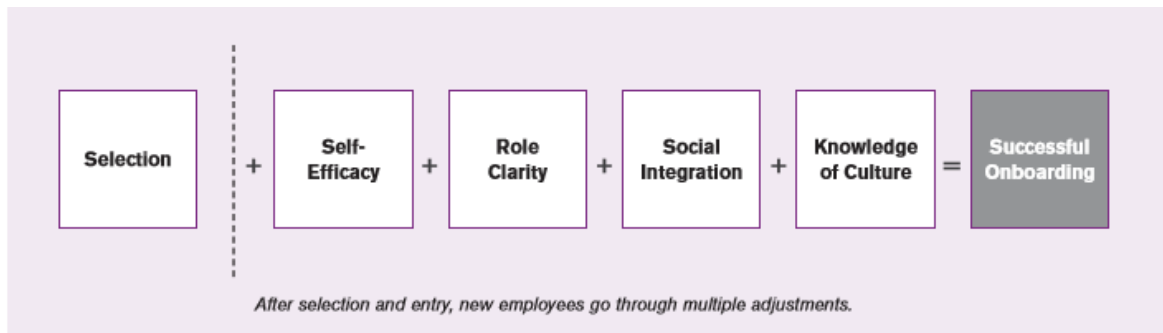
1. Sosialisering som en *tilegnelse av et sett passende og hensiktsmessig rolleadferd*.
2. Sosialisering som utvikling av *arbeids egenskaper og evner*. Det innebærer avklaringen av ansvarsområder og arbeidsoppgaver.
3. Sosialisering som *tilpasning til arbeidsgruppens normer og verdier*.

Det betyr å få tak i arbeidsgruppens og organisasjonens kultur (Filstad, 2017). Denne «tilnærmingen» eller «prosessen» blir omtalt i teorien som organisasjonssosialisering. Læringsprosessen handler om måten den nye lederen endrer seg gjennom å tilpasse seg organisasjonen og dens kultur. Når en ny-rekruttert i en organisasjon tilegner seg nødvendige kunnskaper og ferdigheter for å bli et etablert medlem. «Organisasjonssosialisering inkluderer således både de individuelle, sosiale, kulturelle og situasjonsavhengige prosesser.» (Filstad & Jakobsen 2003). Da er det også naturlig å se nærmere på kulturens aspekt. Hvordan kan vi best mulig rigge oss for de nye lederne og sørge for en god start som gjør de raskt integrerte i organisasjonen?

Et sosialt og kulturelt perspektiv på læring er ikke noe nytt. Menneskelig kognisjon i tilknytning til situasjon eller den sosiale sammenhengen hvor læringen skjer, er godt studert. Ulike forskere som blant annet Mead (1863-1931) Vygotskij (1896-1934) har studert dette i årevis og har bidratt til å flytte oppmerksomheten fra individet som lærende til den sosiale og kulturelle konteksten hvor læringen finner sted. For lederen vil læringen være forankra og integrert i den sosiale og kulturelle konteksten (Filstad 2017, s. 51). Læringen skjer i det daglige gjennom den sosiale konteksten.

De senere årene har Onboarding blitt et mer kjent begrep inn mot nyansettelser. Målet med tradisjonell Onboarding innebærer å få lederen på plass. Begrepet begynner å bli en ganske kjent terminologi også på lederskifte eller bytte av ledere (Dale, 2014). Prosessen tilrettelegger for å hjelpe ny-rekrutterte å tilvenne seg den nye jobben. Denne tilvenningsprosessen omtales i litteraturen som sosialisering. Dette er prosessen hvor organisasjonen *hjelper* nyansatte å tilvenne seg sosiale og oppgave relaterte aspekter ved den

nye jobben på en rask og smidig måte (Bauer, 2010, s 12) (Filstad, 2017).

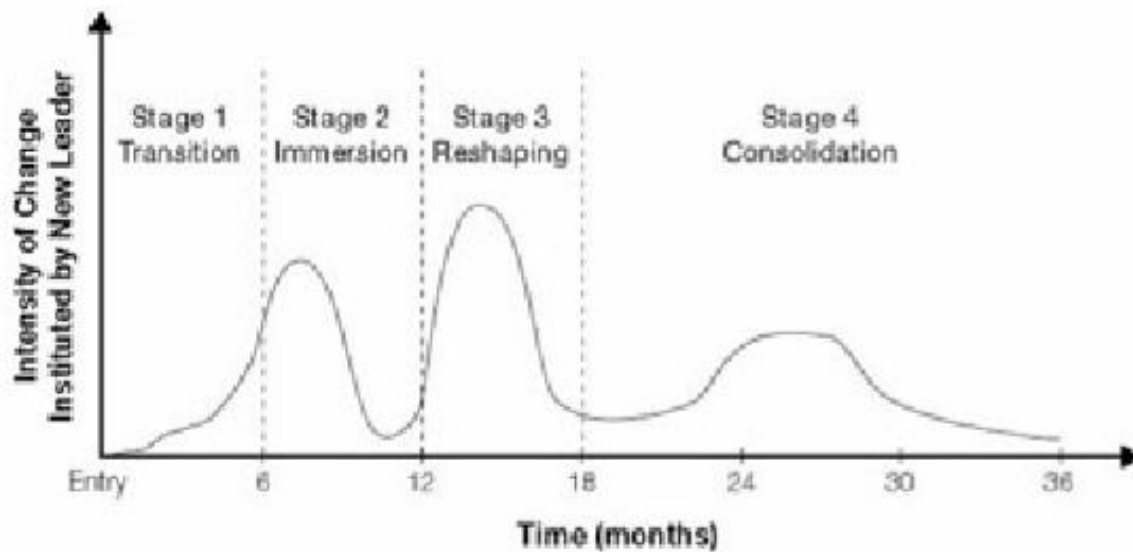


**Modell 2.** Bauer (2010) Time for successful onboarding.

Flere anerkjente teoretikere som Bauer (2010) og Gabarro (1984) belyser prosessen fra utvelgelse til onboarding som kompleks, med flere viktige områder som må forstås, for at resultatet skal bli vellykket. Det handler om utvelgelse, velge rett kandidat til rett jobb, følelse av mestringsevne, rolleklarhet og forståelse av egen rolle. Det handler også om sosial integrering og kunnskap om kulturen. Det vises til modellen for å illustrere en sammensatt og kompleks prosess for ny-rekrutterte ledere og arbeidsgivere. Fra utvelgelse til suksessfull integrering kan man se en prosess som er tidkrevende.

### 3.3 Faser i integrering

Det råder stor tro på hos ulike teoretikere på feltet at de første 90 dagene er kritiske for om den ny-rekrutterte lederen får en vellykket integrering. Gabarro presenterte allerede i 1984 sin modell for tidsperspektiv. Tidsperspektivet vil variere i forhold til lederen og hvor samstemte organisasjonen og den ny-rekrutterte lederen er.



### Modell 3. Tidsperspektiv, Gabarro (1987)

Frode Dahle sier i sin bok som lederskifter (2014) at nye ledere trenger minst 2-3 år for å oppnå fotfeste og gi sitt personlige preg som er viktig fullverdig integrering. Det kan vi også bekrefte gjennom modell 3. Basert på antallet ledere som slutter innen to år, vil de første 90 dages innhold være viktige. Det er naturlig å ta for oss fasene modellen til Feldman (1981) om organisasjonssosialisering. «Organisasjonssosialisering inkluderer således både de individuelle, sosiale, kulturelle og situasjonsavhengige læringsprosesser» (Filstad & Jakobsen 2002). Disse fasene er også blitt omtalt av Frode Dahle og Frode Haaland (2005).

- «Getting – in»: Det som skjer før den ansatte starter i jobb, læringen om fremtidig arbeidsplass. Den første fasen handler om å få grep om hva stillingen innhold og funksjon. Forhåndssosialisering og utvikling av forventinger vil hjelpe den ny-rekrutterte lederen til å få et korrekt og reelt bilde av den nye arbeidsplassen. Noen arbeidsplasser har formelle tiltak på forhåndssosialisering som er med å forberede partene til oppstart (Filstad, 2017, s. 25).
- «Breaking – in» det første møtet med organisasjonen. 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 (Gabarro, 1985).
- «Settling in» som tilpasning og konsekvenser, men også etableringen i ny organisasjon. 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 (Gabarro, 1985).



**Modell 4.** Feldman (1981) faser i organisasjonssosialisering.

Gabarro har i tillegg 2 faser som omhandler i større grad selve tilpasningen.

4. fase. 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 (Gabarro, 1987).

5. fase 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 å være nyansatt til å ta over hele ansvaret som leder.

«Onboarding er dog ikke bare viktig for den nyansatte, men er også et viktig moment også for organisasjonen som helhet» (Erdogan et al, 2011). Denne perioden får den nyansatte leder muligheter til å etablere seg i praksis på en god måte (Filstad, 2017, s. 54). Støtten som ledere møter i sin nye jobb, har i flere tidligere undersøkelser som mangelfull. Å utvikle seg fra et legitimt perifert medlem til å bli et etablert medlem krever visse aktiviteter og handlemåter for organisasjonen (Filstad, 2017, s.54). Så mange som  $\frac{2}{3}$  av organisasjoner i nasjonal undersøkelse viser kun til at man har foretatt en orientering om enheten, ikke mer opplæring eller grundig støtte (Byford et al, 2017).

Selv om det er forskjellige tilnærminger i teorien på prosessen fra ny til integrert medlem, så er det stor enighet om at den første tiden er den aller viktigste. Hvordan den ny-rekrutterte lederen blir integrert er av stor betydning for om man lykkes med integreringen.

### 3.4 Rammeverk

Så hvordan kan man si noe om hva som må til for en god integrering. Hva må til og kan det måles? Taktikkene og prosessene er ikke nok for å forstå organisasjons sosialisering i sin

helhet (Filstad, 2017, s. 39). Van Maanen og Schein (1979) og Tuttle (2016) mener også at det finnes ikke en fasit eller en bestemt teori på hvordan dette bør gjøres. Prosessen er kompleks fordi det handler om den ny-rekrutterte leder, fortid, tanker, kunnskap og organisasjonens behov. Det handler i stor grad om hvilken kunnskap læres gjennom ulike aktivitetene (Filstad, 2017).

Michael D. Watkins som er professor i ledelse og organisasjonsendring har studert temaet i mange år. Han publiserte i 2013 en anerkjent artikkel om feltet med flere andre forskere som Mark Byford og Lena Triantogiannis i Harvard Business Review. I artikkelen fremkommer det av bedrifter som ble studert, at disse hadde en opplevelse av at de fikk til god integrering, men resultatene i undersøkelser som ble gjort viste svakheter. Artikkelen fikk navnet "Onboarding isn't enough". Hovedbudskapet er at prosessene rundt tradisjonell Onboarding ikke dekket behovet. Andre undersøkelser som er gjort understøtter funnene (Dale, 2014). Samme undersøkelse viste også at 1/3 ledere at de hadde fått god eller meningsfull støtte i perioden etter oppstart. Over 80% av besvarelsene i undersøkelsen, mente at bedre støtte rundt oppstarten hadde løst utfordringen. Watkins og hans team mente at «Onboarding» begrepet ikke var dekkende nok for en god og systematisk opplæring eller sosialisering og ønsket å bruke begrepet integrering av ledere. Vi skal nå se mer på de ulike prosessene fra ny til etablert medlem.

Funnene som Michael Watkins og co gjorde dannet grunnlag for arbeidet med forbedring av denne praksisen. De laget et rammeverk som organisasjonene kunne forholde seg til for å sikre god integrering av ny-rekrutterte ledere. Det ble nedfelt konkrete aktiviteter/oppgaver og definert støtte. De fant 5 kjerneoppgaver som var nødvendig for ny-rekruttert leder å få grep om i integreringsprosessen. Kjerneoppgavene hadde som hensikt å sikre overgangen fra ny til etablert, samt sikre nødvendig støtte. Dette betyr at oppgavene skal gjøres i perioden fra ny-rekruttert til etablert. Dette er viktige kjerneoppgaver som gjøres i fasene som vi beskrev i modell 3. Feldmans faser for organisasjonssosialisering. Kjerneoppgavene og nivåer for støtte ble utformet til et rammeverk som organisasjonene kunne ta i bruk for å vurdere sin egen onboarding. Ved å bruke rammeverket til Watkins og gruppa har vi mulighet til å «måle» integreringsaktivitet. Rammeverket for oppgaver og støtte nivå blir presentert etter gjennomgang av disse enkeltvis.

## Kjerneoppgaver i integreringsarbeidet

### 3.4.1 Oppgave 1. Forberedelser og rask demonstrasjon

Starten er viktig og det handler om å gjøre nødvendige forberedelser. Er av de første oppgavene handler om forberedelse og raskt vise hvem man er som leder. Den ny-rekrutterte lederen ikke sitter med den fulle sannhet. Den nye er «outsideren» og vil ha et ufullstendig bilde av organisasjonen. Sannheten som mangler kan være om organisasjonens interne styrke, svakheter, eksterne muligheter, og trusler (Cameron & Quinn, 2013). Den ny-rekrutterte lederen vil raskt trenge støtte av andre for å fylle inn hele sannheten slik at man møter den første tiden på en god måte (Filstad, 2017) (Dale, 2014).

Den ny-rekrutterte lederen vil trenge informasjon om ulike operasjonelle planer for enheten (Northouse, 2019). Den første tiden er kritisk for ny leder og alle rundt danner seg et bilde av hvem den nye er. Ved å demonstrere at man raskt tar fatt på vesentlige oppgaver viser den ny-rekrutterte lederen et tydelig og effektivt lederskap. Å utnytte den første tiden gjerne før oppstart, kan bidra enighet i forventninger. Forberedelse før tiltredelse og læring om framtidig arbeidsplass vil være viktig. Ofte kan det være gap mellom nåværende kompetanse og egenskaper og hva som kreves i den nye stillingen.

### 3.4.2 Oppgave 2. Ta ledelsen av teamet

Den andre oppgaven handler om å ta ledelsen av teamet. Leder må raskt bekrefte eller korrigere teamet som leder er satt til å lede. Her er det nødvendig med toveis tilbakemeldinger. Ved å la ny leder komme inn med nytt blikk på situasjonen tillater objektiv og verdifull læring. Med god støtte for planlegging og koordinasjon vil feedback eller feed-forward med individuelle ansatte bli verdifulle og trygge. Det blir en trygg måte å bygge relasjon. Leder for også sjanse for å rette opp i mulige misforståelser som igjen kan styrke tidlig troverdighet og tillit. Man må arbeide for etableres som team leder. Det vil være viktig å etablere kontakt og utvikle relasjoner med teamet (F. Dale s. 130, 2014). Som ny-rekruttert leder må man håndtere oppdukkende mål, foreta nødvendige beslutninger, gjennom handling eller ikke handling tar man ledelsen. Her vil det også være viktig å få til raske gode resultat, slik at ansatte ser at du tar ledelsen (Kotter, 2012 s. 11).

### 3.4.3 Oppgave 3. Allier deg med viktige støttespillere.

Denne oppgaven handler om å danne seg et støtte apparat med andre som kan ha innflytelse indirekte. Det å signalisere for andre at man som ny leder ser på samarbeidet som viktig og er



en prioritet investerer i nettverksbygging. Hvem har innflytelse på bestemmelser som man må innsikt om? Fordi ny-rekrutterte ledere ikke har denne kjennskapen, er det viktig at de får en støtte på dette, uten allianse har man ikke «makten» over beslutningen. Å Mobilisere støtte skaper legitimitet, og samhandling (Moore, 1995).

#### 3.4.4 Oppgave 4. Forståelse og kunnskap om kulturen

Fjerde oppgave handler om å forstå kulturen som råder. For den ny-rekrutterte lederen det å finne ut av kulturen som råder som tar tid (Filstad., 2017, s. 31). Normer, holdninger og verdier er ofte noe som ikke står skrevet og dersom man overser vesentlige «spilleregler», kan det påvirke leders godkjenning. Intensjoner hos lederen kan bli misforstått. Det å være bevisst på det hårfine skillet mellom å jobbe med kulturen og prøve å endre den, er avgjørende. Cameron og Quinn (2013) forteller nærmere i sin bok om grunnen til at organisasjonskultur er ofte blitt oversett som en viktig faktor av ytelsen. Det er at verdiene den omfattes av blir ofte tatt for gitt. Det dreier seg om underliggende antagelser, forventninger, kollektiv hukommelse og definisjoner som er tilstede i en organisasjon. Alt representerer “sånn har vi det her” - det er det usynlige og det som ligger mellom regler og rutiner - det styrer altså hvordan vi forholder oss til det håndfaste. En organisasjons kultur reflekteres av hva som blir verdsatt, de dominerende lederstilene, språket og symbolene, prosedyrene og rutinene og definisjoner av suksessen som gjør organisasjonen så unik (Cameron og Quinn, 2013). Ledere som kjapt får en forståelse av kulturen kan bli mer effektive. “The better you understand the existing culture, the more easily you can figure out how to push the urgency level up, how to create the guiding coalition, how to shape the vision, and so forth” (Kotter, 2012, s. 165).

#### 3.4.5 Oppgave 5. Definere tydelig strategi og visjon.

Den siste oppgaven handler om å forme sin strategi. Strategien trenger å bli formet etter behovene til strukturen og ledelsen. Uten å ha vært i gjennom de fire første oppgavene vil strategien se mye mer annerledes ut. Det at en leder er tydelig på målene og tiltakene og veien organisasjonen må gå for å komme dit er viktig. Effektiv ledelse er like mye når ledere forstår før de starter sin nye rolle hvor mye fremskritt de må ha for å demonstrere på hvert område de første månedene. Først da kan de prioritere tiden effektivt og ta hånd om saker som vil sørge for å nå strategien (Watkins, 2009). Å definere visjon refererer til et bilde av framtida som er ønsket. Det klargjør retningen på veien og hvilke endringer som må til. Ved å definere visjon og strategien for å komme ditt, øker man sjansene for at man får med seg ansatte på veien (Fullan, 2011). Visjonen er altså bilde på framtida og strategien er veien vi går for å nå dette.

En god visjon kan være med å fjerne urettferdige forventninger og andre hindringer (Kotter 2012, s. 71). Det øker effektivitetsnivået på prosessene.

### 3.5 Støtte

Støtte handler i stor grad om tilrettelegging. «Enhver organisasjon må ha en sosialiseringstrategi» (Filstad, 2017). Etableringen og tilpasningen skjer i konteksten som er det nye arbeidsstedet. Det er ikke bare individuelle tilpasninger men også organisasjons tilpasninger. Det må legges til rette for at den ny-rekrutterte lederen kan komme med forslag til nye tiltak basert på egen erfaring eller ideer. Dette øker også sjansene for at ny-rekrutterte leder opplever mestringstro eller «efficacy» som er det engelske begrepet for dette (P. Roland, personlig kommunikasjon, september, 2020), (Ledernytt, hva koster turnover, 2018). Hvordan tilrettelegges det for læring i den enkelte organisasjon? Tilrettelegging kan gjøres på ulike måter. Filstad (2017) viser til ulike tilretteleggingstaktikker:

1. Overføring av felles læringserfaring, som handler om gjensidig utveksling av erfaring.
2. Opplæringsprogram, som handler om hvordan læres den ny-rekrutterte opp?
3. Karriere program, som handler om videre utvikling for den ny-rekrutterte lederne.
4. Tidsangivelser og planer, som handler om tidfestet opplegg og plan
5. Overføring av kunnskap fra rollemodeller, som handler om læring av andre som har bedre kunnskap enn seg selv.
6. Støtte fra erfarne medlemmer av organisasjonen som kan være mentor eller fadder som bidrar til innsikt i den kulturelle verden.

Nivåene av støtte på kjerne oppgavene vil påvirke hvor god integreringen blir. Basert på kjerneoppgavene for full integrering definerer vi en støtte på 0-4. 0 betyr ingen eller lav grad av integrering og støtte. På nivå 4 vil det være høy grad av integrering og støtte. Vi skal skjematisk disse sammen med kjerneoppgavene som er presentert ovenfor etter presentasjon av disse.

#### 3.5.1 Nivå 0 – Synk eller svøm



Dette nivået er det laveste og innebærer ingen eller lav grad av støtte. Organisasjoner som er her, har ingen tilrettelegging. Som leder blir man i praksis overlatt til seg selv i alle faser. Det er ingen system, støtte eller oppfølging av nærmeste leder eller andre. Typiske aktiviteter her kan være at den nye lederen får nøkler, data og kort. Det er forventet at lederen vet hva den skal gjøre og at nå er jobben gjort for arbeidsgiver. Lederen kan gjøre sin jobb på sin måte ut

fra egen erfaring eller manglende erfaring som kan være usikkert. Det er ingen informasjonsoverføring eller veiledning fra kartlegging i rekrutteringsprosessen. Lederen får ingen informasjon i forkant eller etter oppstart. Det foreligger ikke informasjon om kurs og utdanning som kan bidra ved manglende erfaring eller kunnskap. Oppstarten og perioden etter signering er ikke eller lite planlagt. Det er stor risiko for manglende integreringen som øker sjansene for at ny-rekruttert leder mislykkes i tilpasningen. Den manglende oppfølgingen og støtten kan bidra til en tidlig avskjed og som igjen gir store konsekvenser for organisasjonen og den ny-rekrutterte lederen.

Når ny leder tiltrer, er det bare leder som er ny. Det meste annet fortsetter som før. Virksomheten forsøker derfor å forme den nye lederen og tilpasse vedkommende til organisasjonen og dens kultur. Man blir presset inn i det som allerede er på plass og det er den nye lederens oppgave å tilpasse seg den (Dale, 2014, s. 46). Disse organisatoriske sosialiseringprosessene har som formål at den nye lederen skal tilegne seg virksomhetens kunnskap, ferdigheter og holdninger slik at den nye lederen ansees som et fullverdig medlem (Dale, 2014, s. 46). Ved at støttespillere ikke spiller på den nye leders kontekst erfaring, kan essensiell informasjon utebli. I rekrutterings prosessen så ser vi ofte standard utlysningstekster som ønsker den mest kvalifiserte lederen på plass. Det er lite fokus på at den mest kvalifiserte må ha tilpassede egenskaper som nettopp er viktig for den nye organisasjonen. Selv om dette nivået kjennetegner toveis samspill og stort fokus på feed-forward, er støtten i stor grad mer et program enn en prosess. Det er standardiserte programmer som i liten grad legger opp til individualitet og personalisering. Denne «One size fits all» tanken bidrar lite til tilpasset og kontekstualisert integrering. Det kulturelle uttrykket kan oppleves som «Kom som du er, men bli som oss». Ofte er det ikke noe galt med lederen, men i større grad utfordringer med tilpasnings og transformasjon. Cameron og Quinn sier i sin bok «Competing Value framework» (2013) at det er snakk om vanlige folk med vanlige tilpasningsproblem og det er en liten majoritet som lærer seg å tilpasse seg. Men hjelpen til nødvendig tilpasning mangler.

Ledelse handler om å påvirke individer og gruppe mot felles mål. Et gjensidig mål. Ved å sikre gjensidig og enighet om målet, vil man i større grad sikre og øke mulighetene for å nå vårt felles mål (Church, 1993). Dette handler da om å i stor grad kjenne sin enhet og sikre seg gjensidig forståelse og enighet. Dersom man som ny leder ikke har blitt fortalt om enhetens fungering, har lederen lite kunnskap om organisasjonens fungering. I forbindelse med Gjörv-kommisjonens publikasjoner så trekkes det fram at manglende resultater ikke nødvendigvis handler om mangel på ressurser, men også om ledelse, samhandling, kultur og holdninger for

at en etat skal gi det ønskede resultatet (Regjeringen, NOU, 2012). Kirkhaug definerer lederskap slik: «Lederskap er å ivareta særlige kritiske funksjoner i organisasjonen som ikke det finnes substitutter for, eksempelvis målsetting, visjon utforming og standardsetting for holdninger og adferd gjennom etisk bevissthet. Beslutninger og skjønnsutøvelse krever også dyp innsikt i politiske kulturelle, sosiale og følelsesmessige områder» (Kirkhaug, 2019). Et lite antall 5 % ved den internasjonale undersøkelsen integrerte på denne måten.

Kjennetegn: *ingen støtte, ingen planlegging, ingen informasjon, men en praktisk tilrettelegging*

- Ingen planer, etablerte oppgaver eller støtte.

### 3.5.2 Nivå 1 Basic orientering



I dette nivået gis det kort innføring i organisasjonens policy og retningslinjer. Det foretas enkle evalueringer av team medlemmer. Det blir gjerne informert om strukturen, strategier og oppnådde resultater. Det gis i midlertid ikke noen form for tolkning av innholdet. Man får en gjerne bunke med papirer man selv må analysere subjektivt. Nivået i praksis kan være at nærmeste leder er med i et samarbeid hvor man typisk får utdelt en lederavtale, ulike planer for enheten eller kommunen. Det legges ikke opp til dialog, sosialisering eller vurdering hvordan man best mulig kan møte nytt arbeidssted. Fokuset er lite personalisert, med tanke på hva den enkelte innehar av erfaring og kunnskap i møte med nye utfordringer. Det legges ikke opp til feed-forward eller toveis drøftinger. Peter Senge (2006) som er anerkjent ledelsesforsker, utdyper viktigheten for ledere å ha et veikart eller system kart som viser hvordan systemet fungerer. Når man kommer som ny leder i en organisasjon, vet man lite om hvordan organisasjonen fungerer. Den essensielle informasjonen om organisasjonens historie, hvor man har gått før og hvor man ikke har gått trengs for å navigere. Dermed blir det tilfeldig eller avhengig av erfaringen og kunnskapen til den nye lederen om hva man tar fatt på. Hele 80% av utvalget i den internasjonale undersøkelsen kjente seg igjen i en slik situasjon.

Kjennetegn for Basic orientering/grunnleggende orientering: *Lett introduksjon og innføring uten hjelp til tolkning.*

På dette nivået vil blant annet være:

- Orientering om operasjonelle planer, årsplaner, handlingsplaner.
- Organisasjons historier fra nøkkel medlemmer.

- Orientering om relevante organisatoriske diagrammer.
- Uttalte filosofi og verdi.
- Virksomhetsplaner.

### 3.5.3 Nivå 2 Aktiv tilpasning



På dette nivået organiseres det møter hvor den ny-rekrutterte lederen får møte viktige støttespillere. Støttespillerne gir en dypere innføring i virkelighetsbilde av organisasjonens kultur, strategi og team. Støtten i dette nivået er strukturert. Det gis introduksjon til sentrale områder i organisasjonen. Her ser vi former av feed-forward med ansatte (Dale, 2014). Gruppe konteksten og samspillet synliggjøres er viktig. Det er gjerne besøk på viktige enheter og avdelinger. Den ny-rekrutterte lederen er gjerne også med i en evaluering om ulike medlemmer av arbeidsplassen. Det gis anledning til å innhente konfidensielle og viktige opplysninger som kan ha noe å si for videre arbeid. Man får gjerne innsikt eller blir introdusert for interne interessenter som kan påvirke eks, plass tillitsvalg eller andre som kan påvirke avgjørelser.

Den kontekstualiserte persepsjonen er vesentlig for den ny-rekrutterte lederen, slik at partene blir kjent (Dale, 2014). På dette nivået blir det også gitt informasjon om hvordan «ting» blir gjort. Det gis innføring i kulturen. Det er gjerne gjort forhåndsbestemte møter som handler om å forstå kulturen. Det er systematisk oppfølging over lang periode og det gjennomføres eks oppstarts samtaler og oppfølgingssamtaler i prøve perioden. Fokuset er rettet mot at den nye lederen skal få mest og best mulig informasjon om den nye virksomhetens fungering. Man får informasjon om strategi planer for organisasjonen og gjerne samtaler med viktige interessenter om strategiske utfordringer. Her er det høy grad av integrering ved at man får grundig innføring. 25 % i samme undersøkelse kjente seg igjen her.

Kjennetegn på aktiv tilpasning: *Kontekstuell persepsjon, Gjerne plan for oppfølging av den ny-rekrutterte lederen. Møte med støttespillere som gir dypere innføring uten å forholde seg til den nye lederen tidligere erfaring.*

På dette nivået vil blant annet være:

- Strukturert introduksjon til virksomhetens nøkkel områder.
- Besøk på viktige enheter, avdelinger.
- Opptreden og eller evaluering av informasjon om team medlemmer.

- Gjennomgang: konfidensiell innsikt om team medlemmer.
- Oversikt på interne interessenter som kan påvirke, Introduksjons møter med interne interessenter.
- Briefing om kulturen og hvordan ting blir gjort.
- Strukturerte møter som handler om å forstå kulturen.
- Strategiske planer for virksomheten, eks visjon og langtidsperspektiv prioriteringer.
- Samtaler med nøkkel interessenter om strategiske utfordringer.

### 3.5.4 Nivå 3 Akselerert integrering

På dette nivået spiller orkesteret i perfekt samspill og er nødvendig for de siste stadiet som er «etableringen» (Dale, 2014). Støtten er systematisk og er tilpasset lederens tidligere erfaringer, som gjør at integreringen skjer raskere og bedre. Aktiviteter her er team-building, workshops og fordypende diskusjoner om strategi med ledelse, oppfølgingsansvarlig, eller nærmeste leder. Det fungerer som toveis samarbeid og ansvar. Det er tydelig forankret og en enighet om at dette arbeidet er viktig. Det foregår en gjensidig tilpasning i tilvenningsperioden. Dette er selve kjernen i integrasjonsprosessen.

På dette nivået kan vi se en helhetlig plan for rekrutteringen fra forberedelse av oppstart frem mot etablering og integrering. Det er planlagt og systematisk lagt opp en oppfølging av den nye lederen. Oppfølgingen er individuell men systemisk og dermed lagt opp som en prosess, enn ett program. Disse individuelle tilpasningene har ett støttesystem som har god kunnskap om optimal etablering og hvilke faser og oppgaver ny-rekruttert leder skal igjennom.

Dessverre så viser det seg at det er få som opplever støtten slik. Frode Dale (2014) sier om personalisering at dette området er på mange måter underkommunisert. Han beskriver personalisering som at det handler om «hvordan organisasjonen må tilpasse seg og gi plass for den enkelte nyansatte og dennes kompetanse, erfaringer, verdier, personlighet, tanker, meninger, ideer og til og med kritiske spørsmål» (Dale, 2014. s. 47). Den offentlige leder er ofte i en skvis av ulike krav og behov.

Hvordan forstå og takle offentlige utfordringer i konteksten som er både enkel, komplisert og kompleks og gjerne kaotiske situasjoner krever en høy kjennskap til aspekter i offentlig ledelse og styring (Boilvard & Loeffler, 2013 s. 395). Dette vil en god tilrettelegging gi. Tilretteleggingen er optimal for organisasjonssosialisering (Dale. 2014). Dette nivået identifiseres med å være fullstendig integrert og etablert som medlem. Ikke bare er det

tilrettelagt for organisasjonssosialisering, men også personalisering. Kun 2% i samme undersøkelse kjenner seg igjen her. Det er altså få som opplevde en optimal integrering.

Kjennetegn på akselerert integrering: *systematisk kontekstualisert person-job fit oppfølging*.

På dette støtte nivået vil det blant annet være:

- Mulighet for å være med på kritiske virksomhetsmøter før første dag på jobb.
- Opplevelser av ukjente områder av virksomheten.
- Gjennomgang av dynamikken i teamet og historien.
- Gjennomføre workshops med teamet.
- Liste over eksterne nøkkel interessenter.
- Briefing om eksterne nøkkel interessenters agenda.
- En kulturell tolk som oversetter innsikt.
- Evaluering for å markere forskjeller mellom gjeldene og tidligere kulturer.
- Mulighet til å delta på et sted utenfor enheten om strategi.
- Målretta workshops på strategi og eksisterende planer.

Oppgavene og støtten viser variasjon. Watkins og hans team med 588 toppledere som nylig hadde gått over til nye roller brukte rammeverket i sin internasjonale undersøkelse (Byford,2017). Resultatene indikerte at det største utfordringen lå i kunnskapen om kultur og politikk. Det var ikke snakk om det var mangel på kompetanse eller lederferdigheter. Lederne i undersøkelsen var høyst kompetente med høy utdanning. Over 70% av respondentene pekte på flere mangler i oppfølgingen. Det var vanskelig å manøvrere seg i den nye organisasjonen. Lederne opplevde manglende forståelse av normer og praksis. Da de ble etterspurt om innspill på hva som kunne redusere svikten her, svarte de; konstruktive tilbakemeldinger hjelp med å navigere i det interne systemet, samt få innsikt i organisasjons og team dynamikken som forelå. Kun 1 av 3 organisasjoner svarte at de hjalp sine nye ledere å tilpasse seg kulturen og det politiske klimaet.

Nedenfor skjematiseres etablerte kjerneoppgaver og støtte nivå.

## Modell 5: Onboarding Assement Framework

OPPGAVER OG STØTTENIVÅ	Nivå 0 Synk eller svøm	Nivå 1 Grunnleggende orientering	Nivå 2 Aktive integrering	Nivå 3 Akselerert integrering
1.Forberedelse og rask demonstrasjon	Ingen støtte	1.Operasjonelle planer	1.Strukturert introduksjon til virksomhetens nøkkel områder 1.Besøk på viktige enheter, avdelinger	1.Mulighet for å være med på kritiske virksomhetsmøter før første dag på jobb 1.Opplevelser av ukjente områder av virksomheten
2.Ta ledelsen av teamet.	Ingen støtte	1.Organisasjons historier fra nøkkel medlemmer	1.Opptreden og eller evaluering av informasjon om team medlemmer 1.Gjennomgang: skaffe konfidensiell innsikt om team medlemmer.	1.Gjennomgang av dynamikken i teamet og historien 1.Gjennomføre workshops med teamet
3.Allier deg med viktige støttespillere.	Ingen støtte	1.Informasjon om aktuelle organisatoriske diagrammer	1.Liste av interne interessenter som kan påvirke 1.Introduksjons møter med interne interessenter	1.Liste over eksterne nøkkel interessenter 1.Briefing om eksterne nøkkel interessenters agenda.
4.Forståelse og kunnskap om kulturen.	Ingen støtte	Uttalte filosofi og verdi	Briefing om kulturen og hvordan ting blir gjort Strukturerte møter som handler om å forstå kulturen	En kulturell tolk som oversetter innsikt. Evaluering for å markere forskjeller mellom gjeldene og tidligere kulturer.
5.Definere tydelig strategi og visjon.	Ingen støtte	Virksomhetsplaner	Strategiske planer for virksomheten, eks visjon og langtidsperspektiv prioriteringer Samtaler med nøkkel interessenter om strategiske utfordringer	Mulighet til å delta på et sted utenfor enheten om strategi Målretta workshops på strategi og eksisterende planer.

### 3.6 Oppsummering

Vi presenterer kommunene som de foreligger og belyst ulike essensielle sider av rekruttering fra ny-rekrutter leder til integrert medlem. Denne perioden har ulike stadier som ny-rekrutterte ledere i på veien mot integrert medlem. Stadiene består av ulike stadier som handler om forberedelse, oppstarten og tilpasningen/etableringen i ny organisasjon. Vi trekker fram at kjerne oppgaver er nødvendige i integreringsfasen. Kjerneoppgavene har som hensikt å sikre



overgangen fra ny til etablert. Nivåene av støtte på disse 5 kjerne oppgavene påvirker hvor vellykket integreringen kan bli. Kjerneoppgavene og nivåer for støtte ble utformet til et rammeverk som organisasjonene kunne ta i bruk for å vurdere sin egen onboarding. Når vi skal vurdere hva kommunene gjør i forhold til integrering vil det være nødvendig å kartlegge oppgaver og støttenivå. Oppgavene og støttenivåene er rammeverket som skal benyttes når vi skal gjøre dokument analyse.

Vi har belyst teori rundt meninger om at en god innfasing av nye ledere vil være avgjørende i forhold til å legge et godt fundament for videre arbeid sammen med sine medarbeidere. En god integrering kan være utslagsgivende om den nye lederen ønsker å bli værende i lederrollen. God integrering kan redusere turnover og gi kortere tid før måloppnåelse (Ledernytt, hva koster turnover, 2018). En god innfasing kan gi økt produksjonsnivå. Når ledere «passer» inn i sin nye jobb, økes sjansene for å bli værende i jobben, som igjen reduserer rekruttering og administrasjonskostnadene (E-studie, Onboarding, 2019). Ut ifra gjennomgått teorier har vi mulighet for å trekke ut flere viktige elementer.

### 3.7 KPI – Key Performance Indicators

I enhver virksomhet er det noen faktorer som er viktigere enn andre, og noen faktorer som er kritiske for virksomheten. Disse kalles gjerne for «Key Performance Indicators» eller KPI. eller «Critical Success Factors» (Parmenter, 2015). Jeg har belyst vårt teoretiske rammeverk og vil på bakgrunn av inspirasjon fra denne si noe om hva som kan bidra til god integrering hos kommunene.

For å sikre god etablering og integrering må kommunene ha et helhetlig system for nettopp leder-rekruttering. Det må være en plan for de ulike fasene som den ny-rekrutterte lederen møter på. Oppfølgingen må være tilpasset både den nye lederen, men også organisasjonen. Støtten må gis systematisk, men også tilpasset i form av prosess. Kjennetegnet for oppnåelse av best mulig integrering er en helhetlig rekrutteringsprosess: er at virksomhetene har et systematisk kontekstualisert person-job fit system (*systematisk kontekstualisert person-job fit*). Fokus på utvelgelsesprosess, innfasing og integrering og utfasing. Støtten er systematisk og er tilpasset lederens tidligere erfaringer, som gjør at integreringen mer effektivt (Dale, 2014). Aktiviteter som kjennetegnes her er team-building, workshops og fordypende diskusjoner om strategi med ledelse, oppfølgingsansvarlig, eller nærmeste leder (Byford et al, 2017). Det fungerer som toveis samarbeid og ansvar. Integreringen er mer en prosess enn et

program. Dette krever at kommunene har kjennskap til hva som bidrar til god integrering. De må ha den riktige kunnskapen.

En ny-rekruttert leder vil ikke inneha relevant og anvendbar kompetanse til selv å stå ansvarlig for en planlegging og strukturering av sitt eget lederskifte noe som nettopp vil føre til stressende situasjoner knyttet til rollesikkerhet, rollekonflikter, rolleuenigheter og rolleambivalens. Dette understreker også Frode Dale (2014) i sitt arbeid; nye ledere ikke først og fremst trenger lederutvikling, men konkret hjelp og støtte til å organisere et prosessprogram som inneholder alt fra samhandling med sine underordnede ledere, medarbeider, lederkollegaer, nærmeste overordnede, tillitsvalget samt eksterne interesseaktører (Dale, 2014). 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). På bakgrunn av dette så vil det være helt essensielt at kommunen må i stor grad ha kunnskap om hva som bidrar til best mulig integrering. Kommunene må arbeide målrettet og gi en riktig blanding av «trykk og støtte», det vil si trykk som skaper fremdrift innenfor støttende og målrettede kulturer (Fullan & Quinn, 2013 s. 23).

Basert på beskrivelsene for hva som bidrar til god integrering, kan vi trekke fram 3 hovedindikatorer som skal bidra til god integrering i kommunene.

#### **KPI:**

1. Kommunen må ha etablerte kjerneoppgaver for alle ny-rekrutterte ledere.
2. Kommunen må ha et solid støttesystem som ivaretar den ny-rekrutterte lederen og kjerneoppgavene.
3. Kommunen må også ha kunnskap og bevissthet om hva som bidrar til god integrering.

#### **3.8 Tidligere forskning og litteratur søk**

Min reise innenfor teorifeltet rekruttering og integrering startet i USA. Ny lederjobb stod for dør og jeg var nysgjerrig på fenomenet rekruttering. Lesestoff som «Leadershift» av John C Maxwell (2019) gav meg mange refleksjoner om egen oppstart. Videre begynte jeg å undersøke om det fantes en del norsk litteratur på temaet. Interessen for tema ble videre stimulert etter boka «Lederskifter» av Frode Dale (2014). Etter dette har jeg brukt mye tid på å lese meg opp på temaet og søkt etter tidligere forskning som er gjort på dette området. Artikkelen som ble utledet av forskningsarbeidet til «Onboarding isn't enough» gav meg

noen refleksjoner og inspirasjon rundt spørsmålet om hva som skal til for å bli integrert i ny lederjobb og hva som gjør det utfordrende. Senere tid er det gjort mer forskning i Norge på dette området og Catrine Filstad har blant annet skrevet en del om organisasjons sosialisering og hvordan nyansatte sosialiseres i jobben. Det det er i hovedsak forsket mest i privat sektor. Men jeg fant også flere master oppgaver hvor kommunal sektor er i fokus. Eksempel «Erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende leder i lederskifter» (Lysko, 2018) som jeg har latt meg inspirere av, tar for seg selve fenomenet lederskifte.

Jeg har brukt ulike søkemotorer som eksempel Oria, Google Scholar. Jeg finner omfattende materiell fra USA som blant annet Linda Hill (2017), Peter G Northouse (2019), Fullan & Quinn (2013), men også fra andre land. Ty Wiggins (2019) fra Australia har tatt doktorgrad i tematikken. John P. Kotter (2012) har også inspirert til refleksjon rundt det å være ny og hva som er viktig i oppstarten.

Det er publisert en del artikler om onboarding og sosialisering. Flere av artiklene er jeg usikker på om er teoretisk forankret eller om er fagfellevurdert, men har blitt med videre som inspirasjon rundt temaet. Jeg har funnet færre forskningsartikler (vitenskaps artikler), men flere oversiktsartikler som igjen har henvist til andre fagfellevurderte artikler. Omfanget av publiserte artikler sier noe om behovet og interessen for temaet. Jeg har brukt søke ord som: onboarding, executive onboarding, leadershift, leader transition, new leader, new job, organizational sozIALIZATION, integrering. Ellers har jeg søkt videre på andre verk av forfatterne og teoretikere som er nevnt. Podcaster som også har vært til inspirasjon er HBR podcast on leadership, Caroline Stokes: The emotionally intelligent recruiter. Flere av disse podcastene trekker fram viktigheten av en god start som ny leder.

*“The better you understand the existing culture, the more easily you can figure out how to push the urgency level up, how to create the guiding coalition, how to shape the vision , and so forth”*

-John P.Kotter (2012. s. 165)

## 4.0 Metode

I dette kapitlet skal vi redegjør for hvilken vitenskapelig metode vi skal benytte oss av ved innsamling av data. Jeg ønsker å beskrive «virkeligheten» ved bruk av empirisk undersøkelse. Den empiriske undersøkelsen vil være et øyeblikksbilde på hvordan integrering foregår her og nå i virkeligheten (ontologi) i de forskjellige kommunene. Dag Ingvar Jacobsen beskriver metode som en mulighet for å få ut en form for tilstandsrapport på her og nå situasjonen. Vi ønsker å forklare årsak og virkning på vårt fenomen (Jacobsen, 2015). Når man skal forklare dette fenomenet, beskriver vi. Ved å beskrive fenomenet ønsker vi å predikere og om mulig forutse hva som vil skje. Vi ønsker å se om historien og resultatet og kan være med å endre og påvirke framtida. Denne virkeligheten er viktig og læren om virkeligheten handler om hvordan vi kan få kunnskap om virkeligheten. (epistemologi) Informasjon om virkeligheten kalles i vitenskapen for empiri (Jacobsen 2019).

Når jeg skal studere fenomenet kommer jeg til å velge bort noe. Hva jeg systematisk velger bort, må jeg reflektere over. Denne åpenheten om hva som ikke jeg ikke studerer er essensen av all empirisk forskning. Valgene jeg gjør påvirker og gir en konsekvens. I metode delen vil jeg forklare mine valg slik at det er mulig for andre å lære. Det er først gjennom kritikk og kollektiv kritikk vi og verden utvikler seg. Hvordan innsamling av data samles inn på avgjør om den er relevant og valid. Dette krever at data innsamlingen følger et sett med bestemte regler eller kriterier som gjør at den er gyldig og troverdig. Denne gyldigheten og troverdigheten kan da etterprøves og diskuteres.

Hvilken metode jeg benytter meg av i min empiriske undersøkelse er avhengig av problemstilling og tema med hva man ønsker å finne ut av (Jacobsen, 2019, s.41-42). Jeg må velge den metoden som kan gi mest relevant informasjon basert på problemstillingen. Jeg kan i hovedsak velge mellom 2 ulike metoder: kvalitativ eller kvantitativ tilnærming. Disse er likeverdige forskningsmetoder, men har ulikt innhold og fokus. Det er også avhengig om man har en eksplorerende som eller en testende problemstilling. Empiriske studier av hva slags forskningsmetoder som benyttes, viser at det blir stadig vanligere å kombinere kvalitative og kvantitative metoder (Jacobsen, 2019, s.41). Det går et skille mellom innsamling av informasjon i form av tall eller i form av ord. Kvantitative data er tall og kvalitative data er ord. Ian Dey (1993) sier følgene: «Mens kvantitative data opererer med tall og størrelser, opererer kvalitative data med meninger. Meninger er formidlet i hovedsak via språk og

handlinger». Disse to trenger ikke være motsetninger til hverandre, med ytterpunktene er ulike. Jeg skal gjøre en enkelt redegjørelse.

Kvalitativ metode er en åpen metode, hvor forsker legger inn så lite føringer som mulig. Det er først etterpå data innsamlingen at data blir kategorisert og strukturert. Her er det objektet selv som definerer hvilken informasjon som er relevant (Jacobsen, 2015, s. 127). Denne metoden kan brukes dersom man ønsker å få dyp forståelse for et tema. Det handler i stor grad om å beskrive (deskriptiv metode) fenomenet. I kvantitativ metode kategoriserer vi før data innsamling. Forutsetninger er at vi har oversikt over variabler og verdier som kan tilordnes en verdi/ eller tall. I denne type metode vektlegges og legges sterk føring på hvilken informasjon respondenten kan gi i fra seg. Dermed er det forsker som definerer hva som er relevant informasjon. Forhånds definerte spørsmål og svar eksempelvis i spørreundersøkelse reduserer muligheten til åpenhet.

#### 4.1 Valg av metode

Jeg har en problemstilling jeg ønsker å finne ut av. Informasjonen jeg får må systematiseres. Det skal oppdrives grunnlag for å framstille resultater. Kartlegging og analyse kan være et godt verktøy for dette. Virkeligheten er jo ofte kompleks med mange ulike elementer. Jeg må være obs på utfordringene med å «presse virkeligheten» inn i en kartlegging. Det vil være et ørlite speilbilde av den virkeligheten som kartlegges. For å vurdere hva som er god og relevant informasjon må man som forsker kategorisere. Det kan være fordeler og ulemper med å kartlegge.

Når man kartlegger så kan det være en styrke at vi kan forenkle det komplekse. Det vil si, at noe som er litt vanskelig, kan forklares på en enklere måte. Ulemper med en kartlegging og kategorisering er at det kan bli standardisering på virkeligheten. Man kan gå glipp av nyanser av virkeligheten, men på en annen side, kan det kanskje sies noe om hva som er «typisk». Dette gir oss også grunnlag for å vurdere om hva er likt og hva er ulikt. Dette er spennende fordi man lettere kan se sammenhenger. Ved at man kategoriserer og strukturer data redusere kompleksiteten. Slike data kan også tallfestes. Dette betyr kvantifiseres. Det er først når vi reflekterer over dette og satt det inn i en kontekst, at man får et mer virkelighetsbilde av situasjonen. Forarbeidet har stor verdi. Forberedelse som er gjort før innsamling av data kan gi en bedre – bearbeidelse og analyse. Derfor er disse fasene også vesentlige. Et viktig

prinsipp i alle faser i spørreundersøkelser: Sisu – søppel inn, gir søppel ut (Forelesing av Per Einar Garmannslund, UIA, 13.nov 2020) Hvis ikke planleggingen og gjennomføringen er gjort på en god måte, kan det påvirke resultat, slik at undersøkelsen ikke er valid.

Kommunene i Agder har en spennende, men ikke minst viktig oppgave i tiden som kommer. Hvordan kommunene i Agder driver med ny-rekruttering av ledere; vil kunne bidra til debatten om integrering i tiden fremover for kommunene. Gjennom metodisk valg vil man kunne belyse hvilken kunnskap som råder i kommunene om integrering. Hvilken metode som vil brukes for å samle inn data er avgjørende for å besvare oppgavens problemstilling. Vi skal gjennomgå studiens resultater etter problemstillinger struktur.

Både kvantitativ og kvalitativ metode vil benyttes for innsamling av data, som blir kaldt metode triangulering. Dette er fordi begge metoder kreves med tanke på undersøkelsesopplegget. Problemstillingen er beskrivende, men også forklarende eller kausal (Jacobsen, 2015. s. 81). Jeg har valgt å bruke kartlegging og dokument analyse som metode for data innsamling. «Kvalitativ innholdsanalyse bygger på systematisk gjennomgang med sikte på kategorisering av innholdet og registrering av data som er relevante for problemstillingen på den aktuelle studien.» (Grønmo, 2004, s. 187).

## 4.2 Problemstilling

Jeg skal beskrive fenomenet integrering i Agder kommunene. Hvordan ser det ut på feltet i kommunene i Agder? Hvordan driver Agder kommunene integrering av ny-rekrutterte ledere? For å besvare dette spørsmålet vil vi benytte oss av kvantitativ metode for å belyse omfanget av denne typen integrerings aktivitet. Kommunene skal kartlegges planer fra ny til etablert medlem. Undersøkelsen er ekstensiv, som betyr at jeg ønsker å studere mange enheter. Jeg ønsker å beskrive og forklare hva kommunene gjør i Agder gjennom funn. Det er tenkelig at materielle som skal analyseres er av stor mengde til å bli enkelt vis gjengitt. Jeg må kategorisere ut ifra inspirasjon av vårt teoretiske rammeverk. Resultatene blir deretter satt inn i en tabell for å skape oversikt for leseren som legges ved oppgaven.

### 4.3 Validitet, reliabilitet og generalisering.

Hver empiri har sine styrker og svakheter. Det er opptil forsker å velge den beste metoden til studien. Det er viktig å sørge for at disse styrkene og svakhetene er seg bevisste slik at studien kan legges opp til å bli mest mulig gyldig. Om min studie er gyldig handler om i stor grad om det råder enighet resultatene og hvor pålitelig resultatene er.

Validitet er gyldighet og deles to typer, indre og ytre gyldighet (Jacobsen. 2015. s.351). Det er mange indre og ytre faktorer som kan spille inn på at vi får inn et resultat som ikke er gyldig. Dette handler om relevansen av data og analysen i forhold til vår problemstilling.

Da jeg forberedte meg, leste jeg et bredt spekter av teori, og annen litteratur tilknyttet temaet. Jeg lette etter ulike variabler og variable kategorier som ville gi meg meningsfull informasjon i forhold til min oppgave. Det var i stor grad likhet i variablene, men jeg valgte variabler som jeg opplevde passet best til min oppgave. Innholdet i dokumentene ble skåret mot variablene. Formålet med reliabilitet er å minimere feil og skjev heter. Poenget er at man skal kunne ha muligheten til å gjøre det samme om igjen og få like resultater. Dette krever en tydelig og grundig gjennomføring. Tid vet vi betyr noe, hvem som gjennomfører og mot hvem påvirker resultatet, derfor mener flere at «troverdighet» er et mer passende begrep.

Underveis vil jeg gjøre valg som handler om å systematisk velger bort. Det er brukt mye tid på å reflektere over valgene jeg tar for å sikre sanne og gode svar som gjør undersøkelsen valid og gyldig. Jeg må også vurdere om hvor gode er svarene, hvor pålitelige er disse og kan det være noen feil kilder vi må ta hensyn til?

Generalisering er en del av studien. Generalisering betyr ifølge Dag Ingar Jacobsen «om å påstå at funn er basert på studier av noen få også gjelder for andre (Jacobsen, 2019, s. 86). Hvordan kan jeg sikre at funnene er overførbare til andre sammenhenger? Jeg ønsker svar på hvordan integrering foregår i Agder kommunene og alle kommunene som besvarer, er en del av undersøkelses objektet. Den virkeligheten vi får se er kun et øyeblikksbilde og det må vi ha respekt for. Jeg ønsker å være forsiktig med å generalisere utover våre respondenter, og kan kun generalisere ut ifra de som besvarer. Det er jo et ønske at mine funn kan brukes av andre og at vi kan si noe om hvordan integrering foregår i Agder kommunene. Det er en fordel at min innsamling av data foregikk på vesentlig kort tid. Ved å sette i kategorier vil jeg se om man kan generalisere eller overføre våre funn.

#### 4.4 Respondenter, måleverktøy og data innsamling

Etter inspirasjon fra presentert rammeverket vil vi vurdere og analysere. Det som skal vurderes er om kommunene har etablerte kjerneoppgaver som ny-rekrutterte ledere. Det er definert hvilke oppgaver som er viktige for den ny-rekrutterte lederen. Disse oppgavene vil tallfestes. En etablert oppgave vil være et tall. Det er 25 oppgaver til sammen. Dette vil si at den totale mengden er totalt 25 antall etablerte oppgaver. Dette utgjør 100%. I forhold til støtte så vurderer støtten som oppgaver. Eksempelvis, har de mange oppgaver tilrettelagt, kan dette betyr at kommunen har og gir mye støtte. Ut ifra samlet informasjon vil jeg vurdere om kommunene om de har kunnskap/ bevissthet om hva som bidrar til god integrering av ny-rekrutterte ledere. Jo flere oppgaver kommunen har jo mer kunnskap og bevissthet viser kommunen at de har. Dette kan også tallfestes: 25 er 100% kunnskap og 0 er 0% kunnskap.

#### Oversikt over integreringsnivåer som viser variasjon.

	Antall kommuner
Nivå integrering	
Nivå 0 = Ingen integrering	
Nivå 1 = Grunnleggende orientering	
Nivå 2 = Aktiv tilpasning	
Nivå 3 = Akselerert Integrering	

**Tabell 1.** Integreringsnivå

Alle 25 kommunene på Agder får tilsendt mail om hvordan de tar imot nye ledere. De vil bli bedt om å besvare ja eller nei, de som har noe blir bedt om å sende disse planene til forsker. Ved hjelp av dokument analyse vil jeg undersøke sentrale dokumenter som tar for seg vår tematikk. Jeg er på utkikk etter dokumenter for handler om hvordan kommunene tar imot ny-rekrutterte ledere og hvordan de sørger for at de blir etablerte og integrerte i jobben sin. Deretter vil jeg foreta en dokumentanalyse eller innholdsanalyse. Analysen vil være deskriptiv, beskrivende og gjengi hovedtrekkene i planene. Jeg ønsker å beskrive situasjonen her og nå. Det vil sammenlignes etter inspirasjon fra vårt teoretiske rammeverk som er



presentert kapitel 3. Hvor mange kommuner som har konkrete planer/ introduksjonsprogrammet som er tilknyttet ny-rekrutterte ledere, vil utgjør et antall. Dette vil også si noe om i hvor stor grad den enkelte kommune driver med integrerings aktivitet.

Innholdsanalyse brukes ofte sammen med intervju som kvalitativ metode for å få et helhetlig bilde på situasjonen. Dette har ikke jeg benyttet meg av. Kildene til den samfunnsvitenskapelige analyse er offentlige dokumenter tilknyttet kommunene. Disse kildene er tekster som foreligger før analysen gjøres, og jeg som forsker har ikke påvirkning på utformingen av disse. Datainnsamling vil foregå parallelt med data analysen. Dette er fordi at det kan oppstå behov for flere dokumenter som kan bidra til helhetsbilde med ulike perspektiver. Jo mer data jeg har på grunnlaget, jo større forståelse kan vi få. Det er jeg som forsker som selv gjennomfører analysen.

## **Forberedelser**

Før vi begynner data innsamling vil det gjøres forberedelser. Dette er viktig med tanke på hva man skal spørre om, for å få svar på det vi lurer på. Målet med studien skal gjenspeile hva vi samler inn. Problemstillingen er styrende. Jeg skal gjennomføre en kartlegging i Agder 25 kommuner. Disse får tilsendt mail om kartlegging: onboarding eller innfasing av nye ledere. Jeg valgte bort ordet «integrering» i spørsmålet, fordi det er tenkelig at dette er et ord som ikke åpenlyst relateres til etablering av ny-rekrutterte ledere, De fikk ulike nøkkel ord som gjerne kan kople de på tematikken. Jeg er usikker på hva kommunen kaller «opplegget», så dermed gav jeg dem lede tråder som «intro plan, introduksjonsplan, onboarding plan, mentor program, innfasingsplan, opplæringsplan». Disse begrepene er mye brukt når man søker på internett.

Jeg har forberedt meg på tematikken og teorien rundt oppgaven. Gjennom kapitel 2 har vi blitt kjent med kommunene i Agder. Hvordan integrering skjer i kommunene i Agder på ledernivå er det som studeres. Jeg kan ikke finne annen forskning som er gjort på samme utvalg. Derfor er jeg også usikker på hvor mye kunnskap det foreligger i kommunene rundt dette temaet. Vil kommunene ha en felles oppfatning av hva som legges i temaet jeg etterspør? Dersom de ikke har kunnskap om temaet, er det mindre sannsynlig for at de har nok informasjon til å besvare korrekt.

På forhånd av kartleggingen, har jeg sjekket ut hvem som er aktuelle i kommunen til å besvare. Jeg har kontaktet kommunene direkte og bedt om opplysninger om hvem som har ansvar for rekruttering og ansettelser, fordi vi regner med at det er disse som vil inneha kunnskap om hva som gjøres i oppstarten for ny-rekrutterte ledere. Kommunene varierer i organisering, slik at det er utfordrende å vite hvem i kommunene som skal ha kartleggingen. Dermed har jeg kontakt kommunene og sjekket ut hvem som har forutsetning for å svare.

Noen kommuner har egen HR-avdeling, mens andre har en person som har ansvar for rekrutteringen og har oversikten over organisasjonens rekrutterings planer. Enkelte store kommuner som Kristiansand og Lillesand har egne spesialiserte grupper som arbeider rundt personalsaker og utvikling. Organisasjons avdeling, HR gruppe, ressurs gruppe er flere navn som går igjen. Små kommuner har i stor grad en ansvarlig som følger opp dette arbeidet. Personal-sjef, HR leder eller organisasjonssjef går igjen. Jeg vurderte å sende mail til kommunalt postmottak, eksempel vis «e-dialog» slik at kommunen selv kunne avklare hvem som skulle besvare, men jeg valgte å kartlegge selv hvem som skulle ha undersøkelsen, fordi jeg var redd at henvendelsen ikke ville nådd fram (Jacobsen, 2015). Mail ble sendt direkte til den som skulle ha mail.

Hvilken type tekst skal analyseres må avklares. Det må gjøres en vurdering av hvilken tekst som er vesentlig, relevante og hva som kan gi verdifull data. Det må og avklares tema som jeg fokuserer på ved gjennomgang av dokumentene. På en slik måte kan vi skille mellom nyttig og unyttig informasjon for vår oppgave. I teoridelen, gikk vi gjennom teoretisk rammeverk, som blir vår inspirasjon ved analyse, samt nøkkel indikatorene. Det neste jeg skal gjøre er å oppdrive eller finne disse dokumentene som vi skal analysere. Jeg vet ikke på forhånd om det er interne eller offentlige dokumenter, hvor gamle de er eller om det er lett å oppdrive. Jeg har på forhånd tenkt tanken om at opplæringsplaner og lignende er interne planer. Grunnen til dette er fordi jeg har gjort meg egne erfaringer som offentlig ansatt.

### **Gjennomføringen**

Det gjennomføres data innsamling ved å gjennomgå tekst på systematisk måte. «Forskning kjennetegnes nettopp ved at innsamlingen av data, behandlingen av informasjon og presentasjonen er systematisk» (Jacobsen, 2015, s16). Slik kan man lettere kan luke ut unyttig informasjon om ikke er vesentlig for problemstillingen. Min problemstilling er relativt klar, slik at vi har definert hva som skal belyses. Det vil være viktig å være kritisk til kildene og

konteksten rundt kildene. Hvis man skal forstå innholdet vil konteksten være vesentlig. Det kan tenkes at i og med at det er kommunene som er forfattere av eventuelle dokument, vil dette være budskapet til en større gruppe. Det må også gjøres en vurdering om mottaker gruppe (Jacobsen, 2015).

Jeg er avhengig av at de som får mail besvarer relevant informasjon. På forhånd vet vi ikke hvilken kunnskap kommunene sitter med, grunnet lite forskning på dette. Dette betyr at all informasjon må ansees som relevant. Det kan gi verdifull informasjon om kunnskap på feltet. Dataenes tilgjengelighet før analysering vurderes. Dette er fordi man kan få informasjon om annen type data som er relevante. Dette kan være eksempel at man får generell informasjon, men få detaljer som kan belyse min problemstilling eller ved henvisning til andre dokumenter som ikke blir lagt ved. Relevansen av innholdet i dokumentene er viktig å analysere. Er dokumentene relevante for å besvare problemstillingen og vil de tilføye noe til studien? Ved offentlige dokumenter trenger jeg ikke å ta stilling til om dokumentene er ekte. Interne notater vil ikke være ekte, men stort sett så vil offentlige dokumenter være ekte. Jeg utviklet hovedkategorier som består av tema, definisjoner, beskrivelser, begrunnelser og sammenheng. Deretter tolket jeg disse.

Kommentarene som representanter fra kommunen gir oss også kvalitative data. Disse er også med å utfylle dokumentene som skal analyseres. Offentlige dokumenter vil være troverdige i stor grad fordi det er kommunene som organisasjon som produserer disse dokumentene. (Grønmo, 2004). Innsamlingen av data ble gjort mellom 20.09.20-01.11.20. De aller fleste kommunene besvarte relativt kjapt. Jeg sendte ut påminnelse etter en ukes tid og fikk enda flere svar. Det ble valgt å avslutte kartleggingen da jeg opplevde å ha fått datagrunnlag for en høy andel kommuner.

Jeg vurderte først å tallfeste besvarelsene og svare ut i fra antall oppgaver, men fant fort ut at da mistes kunnskapen som ligger til grunn som var en av forskningsspørsmålene. For å bevare helheten, ble det valgt å vurdere kvaliteten i besvarelsene mot oppgavene. Spørsmålene som ble stilt på mail ble testet ut på 3 ulike respondenter som ikke hadde noe med forskningen å gjøre. Det var ansatte i ulike kommuner, med ulike funksjoner. De ble testet på for å sjekke ut om jeg traff på spørsmålene. Det ble gjort korrigeringer etter enkelte tilbakemeldinger for å sikre treffsikkerhet. Veilederne mine gav også nyttige tilbakemeldinger. Vi ble enige om å gi mottakerne noen nøkkel ord, for å sikre forståelse. Nøkkel ord var «intro plan,

introduksjonsplan, onboarding plan innfasing plan, opplæringsplan» (Vedlegg 1). Det kan hende at en annen forsker hadde kommet til andre variabler enn det jeg gjorde, og dermed ville resultatet kanskje ha blitt annerledes. Selve vurderingen av variabel kunnskap og bevissthet vil kanskje kunne variere mellom forskere, fordi det handler om en kvalitativ helhetsvurdering av den enkelte kommunes svar. Jeg har variert mitt arbeid med teori og metode for å sikre et «klart hodet» i forhold til hva variablene betyr. I og med at jeg fikk høy svarprosent har jeg tro på at det gir grunnlag for å gi en konklusjon på min problemstilling.

Det jeg etterspør er relativt enkelt. Vi ønsker et svar: ja eller nei, og ettersending av dokumenter som er relevante i tematikken. I mailen ble det informert om kartleggingens hensikt og årsak. Jeg ønsket svar på om kommunen har skriftlige planer for innfasingen av nye ledere. De kommunene som sa at de hadde planer eller lignende, bad jeg oversendt. Det ble gitt eksempler på hva som er etterspurt, som «onboarding plan, ny ansatte plan, introduksjons plan, mentor ordninger og lignende» for å tilnærme meg de ulikes bruk av uttrykkene (Vedlegg 1). Det ble uttrykket takknemlighet overfor besvarer og avtalt mulighet for mer innhenting av opplysninger ved behov. Gjennom min egen arbeidserfaring har jeg opplevd at hoveddelen av planer som jeg etterspør ikke er formelle dokumenter som ligger ute i åpenhet. Det var tenkelig at flere av planene var interne planer og det ble informert om at deres planer ikke skal videreformidles til annet formål. Dersom det står navn i planene så vil disse bli anonymisert, etter avtale med den enkelte kommune. Det var ønskelig at flest mulig skulle svare på om de har planer for ny-rekrutterte ledere, dermed ble kommuner som ikke besvarte purret på. Det ble etterspurt om det er andre aktuelle som skulle ha kartleggingen, i og med de ikke svarte (Jacobsen, 2015).

Kartlegging i kommunene i Agder som bestod av 25 kommuner. Det kom datamateriell fra 19 kommuner. Alle dokumenter ble vurdert som relevante data. Disse ble lest og studert grundig. 6 av 25 kommuner har ikke har besvart og er dermed ikke med i utvalget vårt. Dette utgjorde svar prosent på 72%. 4 av 18 kommuner har besvart at de ikke har det jeg etterspør som er en totalt 16% av besvarte. Analysen kan kun foretas på kommuner som besvarer. Disse 19 kommunenes dokumenter utgjør datagrunnlag for analysen. Det varierer mellom 1 sides dokumenter til over 6 sider inkludert vedlegg. Det er samlet dokumentasjon på nærmere 24 sider. I og med dokumentene er forskjellige i utforming, innhold og design, vil hovedtrekk bli belyst. Samlet detalj analyse ble et stort dokument på nærmere 26 datasider.

Kategoriene på dokumentene er: retningslinje, rutine, prosedyre, plan, sjekklister, Tittlene på dokumentene er «intro program, onboarding, Nedenfor vil vi forklare hvordan vi foretok analyse av innsamlede data som er forklart i metode kapittel.

#### 4.5 Ethiske aspekter

Fordelen med dokument analyse er at man som regel ikke blir påvirket av «reaktivitet». Dette betyr at tekstene ikke blir endret selv om de analyseres og fortolkes. Jeg har ikke bedt om at tekst skal produseres, kun ettersendelse av relevante dokumenter som handler om hvordan kommunen tar imot ny-rekrutterte ledere. Det er blitt forklart hva teksten skal brukes til. Mitt ståsted som forsker kan påvirke perspektiv som igjen kan påvirke mulige kilder. Det at jeg sender kartlegging til HR eller personal avdeling, kan påvirke hvem som gir svar og har forståelse.

I forbindelse med denne studien har det vært vesentlig med vurdering av min egen rolle og relasjon til forskingsutvalg. Det er essensielt med tanke på studiens reliabilitet. Selve temaet trigget meg grunnet egne personlige opplevelser med lederskifter. Dermed er dette en subjektiv svakhet. Derfor har jeg vært spesielt opptatt av å ikke la min studie avfarge valg. Det vil si at oppgaven ikke skal styres etter hvilken bakgrunns opplevelser jeg selv har hatt. Det kan være en styrke at jeg er genuint interessert i temaet jeg skriver oppgave om, slik at jeg går inn i tematikken ganske grundig. Jeg jobber selv i offentlig, kommunal sektor i en av kommunene som studeres. Sjansen er stor for at jeg kjenner flere av nøkkelpersonene som skal besvare på vegne av kommunen. Dette er noe jeg må ta med i vurderingen. Selv om vi ikke ber om personopplysninger så er det personer som vil besvare på vegne av kommunen og disse kan ha kjennskap til meg som forsker.

Ved å jobbe i en av organisasjonene har jeg tenkt på ulemper og fordeler med å studere denne. «Forsker skal ikke ta noe parti eller legge opp et forskningsopplegg for å bevisst å forsøke å få fram et spesielt resultat» (Jacobsen, 2015, s. 55). Jeg har reflektert rundt problemstillingen og tenker at jeg kommer til å innta en formel tone og holde meg nøytral i forhold til tilbakemeldingene. I mail som sender ut kartlegging vil det også være en formel og nøytral tone. Det at jeg skal være profesjonell og positivt i mail korrespondanse, håper jeg skal bidra til at flest mulig ønsker å besvare det jeg etterspør. Dette vil gi en form for nærhet mellom forsker og besvarer. Jeg etterspør ikke den enkeltes opplevelser, slik at selve kartleggingen er

enkel og profesjonell. Dette har vært lett å «likebehandle» enn hvis jeg eksempelvis brukte intervju som metode for innsamling av data.

#### 4.6 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg forklart hvorfor jeg har valgt metode. Kommunenes dokumenter skal analyseres. Jeg har fortalt om hvordan arbeidet startet og hvordan datainnsamling ble foretatt. Det er også beskrevet hvorfor det er valgt et en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode som kalles metodetriangulering (Jacobsen, 2015). Det er redegjort for oppgavens validitet, reliabilitet og generalisering. Det er også gjort refleksjoner rundt etiske aspekter tilknyttet studie tilknyttet min egen organisasjon.

## 5.0 Empirisk analyse

I denne delen vil jeg presentere og drøfte våre funn. Etter gjennomført kartlegging, fremkommer det spennende funn tilknyttet min problemstilling. Jeg skal beskrive hva kommunene gjør i møte med ny-rekrutterte ledere. Det ble avklart i metode, kapitel 4 at det skilles ved bruk av kategorier og nivåer forhold til integreringsaktivitet. Deretter oppsummeres trekk ved kommunene i kulepunkter. Deretter drøftes kommunenes nivåer opp mot teori fra kapittel 2 før jeg oppsummerer hovedfunn.

### 5.1 Presentasjon av kommuner

Det finnes variasjon av hva kommunene gjør for å integrere ny-rekrutterte ledere. Vi skal beskrive denne variasjonen ut ifra våre nivåer av integrering. Nivåene består av synk eller svøm kommuner, kommuner som har grunnleggende orientering, kommuner som har aktiv tilpasning og kommuner som har akselerert integrering.

#### 5.1.1 Synk eller svøm

8/19 kommuner



#### **Åtte kommuner viser at har synk eller svøm tilnærming.**

Av til sammen 19 kommuner, har 8 av disse ingen opplegg. Disse kommunene har ingen strategi, aktiviteter eller tilknyttet integrering av ny-rekrutterte ledere. De kan ikke vise til plan eller aktiviteter tilknyttet det vi etterspør.

#### 5.1.2 Basic orientering

10/19 kommuner



#### **Ti kommuner har basic orientering eller grunnleggende orientering som tilnærming**

#### **Tradisjon, planer og rutiner**

Det er en stor gruppe som har forholdsvis like aktiviteter. De gir grunnleggende lett orientering av virksomheten. Det er i stor grad nærmeste overordna som gjennomfører oppstarten med ny-rekruttert leder. Disse kommunene har dokument eller plan å vise til. De varierer i navn og funksjon; eks rutine, prosedyre, intro plan, opplæringsplan, onboarding plan

er navn som går igjen i samtlige dokumenter. Disse er gjerne en progresjons/aktivitetsplan hvor det står tydelig om hva som den ny-rekrutterte lederen skal ha opplæring i og kunnskap om. Det følger med sjekklister til oppfølging. Dette er punkter hvor det refereres enten til planer som skal sies noe muntlig om eller gis til den ny-rekrutterte lederen. Noen kommuner har også video med opplæring. Planene har gjerne en innledning med tekst hvor det henvises til teori om hva som menes med god start og opplæring og hvorfor. Planene har tiltak eller aktiviteter som ny-ansatte skal gjennomføre. Et eks på dette er eks. fagprogram kurs. Det gis videre informasjon om det overordnede satsinger, planer for virksomheten på generelle satsinger for kommunen. Man får informasjon om «byggesteiner» i organisasjonen, som hvordan kommunen som organisasjon er bygd opp rundt.

Ny-rekruttert leder får konkret opplæring i som eksempel arkiv, saksbehandling, lønn og rapportering, rutiner og generell oppfølging av personalt arbeid.

### **Oppstart**

I disse kommunene starter de fleste ny-rekrutterte ledere opp i sin nye jobb samme dag som arbeidsavtalen trer i kraft.

### **Formål**

Målet er at leder skal få nødvendig opplæring og kunnskap i sin jobb. Målet er også at ny-rekruttert leder skal bli kjent med ny arbeidsplass.

### **Ansvar og rolle avklaring.**

Det fremkommer av dokumentene at det skal informeres fra overordnet til ny-rekruttert leder. Nærmeste leder har gjerne en forventings samtale underveis i oppstarten med ny-rekruttert leder. Her avklares behov for mer opplæring og kunnskap. Det gjøres rolleavklaring og fordeling av ansvar. Dette foregår ved at nærmeste leder etterspør om det er mer behov.

### **Fadderordning**

Enkelte kommuner har støtte funksjoner som mentor eller fadder. Det gis videre informasjon om formål med fadder. Disse skal hjelpe de i gang, med de nødvendige tilgangene eller andre «ting» som de lure på. Det er ikke konkretisert innhold eller oppgaver



### 5.1.3 Aktiv tilpasning

0/19 kommuner



**Ingen kommuner viser at de har aktiv tilpasning som tilnærming**

### 5.1.4 Akselerert integrering

1/19 kommuner



**En kommune viser at de har akselerert integrering tilnærming**

#### **Tradisjon, planer og rutiner**

Den ny-rekrutterte lederen får tilpasset oppstart og opplæring på generelt grunnlag men spesielt mot selve arbeidsstedet som leder skal arbeide i, i det daglige.

Kommunen har rutine for onboarding og introduksjon som iverksettes før ansatt tiltrer. I kommentar, informeres det om at kommunen har til vanlig en enkel rutine for onboarding, eller introdusere, nye ansatte i og til virksomheten, og for å se til at alt skal være klart før de tiltrer stilling. Rutinen har visse vedlegg til å avhjelpe gjennomføring. Disse inneholder flere rutiner; sjekklister, rutine fadderordning, samtaleskjema etter 2 og 5 måneder. Det gis videre kommentar fra personalsjef om at rutine og sjekklister er «minimums-løsninger» og de kan enkelt tilpasses den aktuelle ansettelse, ettersom å stort eller avansert behovet for oppfølging i virksomheten er.

Videre kommenteres det at man er opptatt av at det kan være stor forskjell på nyansattes behov for oppfølging, ettersom nyansatte kan være svært yrkeserfarne til å komme «rett fra skolebenken». I tillegg kommenteres det at individuelle forskjeller også blant disse. Kommunen har tilpasset også introduksjonsprogram for den ny-rekrutterte lederen. Videre gis det informasjon om at ledere skal følges over tid henhold til ettersendt rutine, etter endt oppstartprogram. Det gis også tilbakemelding om at dersom rutinen benyttes etter intensjonen, «bør normalt god introduksjon forekomme.» Men det vises til at en hektisk hverdag kan påvirke gjennomføringen og oppfølgingen».

#### **Ansvar og rolleavklaring**

Kommunen har plan for introduksjon og rutine for fadderordning. De har lederprogram og introduksjonsplan for alle nytilsatte. Planene gir utfyllende informasjon om bakgrunn og innhold. Det innledes tekst «enhver ansettelse er en spennende prosess for den nye og for arbeidsgiver». Det blir tatt opp at begge parter har forventinger til hverandre og at arbeidsgiver har et ansvar for å trygge i denne situasjonen. Arbeidsgiver blir oppfordret til å så tidlig som mulig inkludere vedkommende i sitt eget arbeidsmiljø og sørge for best mulig start. Det blir poengtert at arbeidsgiver sitter med ansvaret og gi den nye med å fullføre ansettelses prosessen med det som er nødvendig av formalia og at den nye skal få den nødvendige informasjonen som er nødvendig og følge opp den nye så lenge det er behov. I denne planen står det også at en hektisk hverdag kan fort prosedyrer uteglemmes eller utsettes, men at introduksjonsplanen skal bidra til å sikre arbeidet.

### **Formål**

Det fremkommer videre med informasjon at planene skal hjelpe å imøtekomme nye kollegaer på en måte som får de til å føle seg velkommen og ønsket til organisasjonen. Det skal også sikre fullføring av ansettelses prosessen også etter lover og forskrifter. Den nye skal etter introduksjons plan fått et grunnleggende innsyn i organisasjonen. Eksempelvis kjennskap til forventinger, krav, styringsdokumenter, arbeidsoppgaver med mer. Den ny-rekrutterte får informasjon om hvor man skal henvende seg for hjelp og hvor informasjonen er lett tilgjengelig dersom det er spørsmål. Målet er at det skal bidra til en positiv start. Det presiseres at det skal være et godt møte med kollegaer, arbeidsplass og organisasjonen. Det skal gis tidlig innsikt og opplæring i nye oppgaver. Det skal oppklarer og tydeliggjøres forventinger og krav. Den ny-rekrutterte skal få innsikt i rettigheter og plikter. Arbeidsgiver skal sikre korrekte formalia rundt ansettelse. Enhetsledere har ansvar for å følge opp ansettelser etter tilbud på jobb blir gitt og det takkes ja. Det henvises til «tilsetningsreglement som videre konkretiserer ansvar og oppgaver.

Kommunen har også introduksjons plan legger med verktøy/ vedlegg for dette arbeidet. Dette innebærer sjekklister: Fadder oppgaver og ansvar. Moment liste, innholdsliste for samtale i prøveperioden. Dette gjelder også for prøveperiode. De har diverse sjekklister for introduksjon av nytilsatt tar for seg prosessen fra intervju til slutten av den første måneden etter tiltredelse. Under intervjuet informeres det som arbeidet og innholdet i arbeidet og forventinger til arbeidstaker. Det blir også informert om arbeidsplassen og organisasjonen og rutiner etter intervjuet. Det informeres om arbeidsavtalen. Ved ansettelse avklares ansiennitets beregning,

pensjon, personalhåndbok (internsystem). Det blir informert om tillitsvalgte, organisasjoner og bedriftshelsetjeneste i kommunen. Det blir utpekt fadder for den ny-rekrutterte.

### **Oppstart**

Før første arbeidsdag er det praktisk tilrettelegging, ved klargjøring av arbeidsplassen og oppretting av diverse datasystemer. Det blir sendt lønnsmelding og informasjon til servicekontor. Det planlegges de første arbeidsoppgavene og opplegg for innføring i arbeidet. Personalet på den aktuelle arbeidsplassen blir informert, men også andre steder ved behov. Første arbeidsdag blir den nye tatt imot på avtalt tidspunkt av nærmeste leder og det blir orientert om introduksjonsplanen for nytilsatte. Det blir fastsatt tidspunkter for prøvetid samtalen. Vilkår for tilsetting blir gjennomgått. Det blir informert om videre person reglement. Eks egenmelding, ferie, arbeidstøy, nøkler. Den ny-rekrutterte blir presentert på arbeidsplassen, kollegaer, tillitsvalgte/ verneombud. Det blir gjort en gjennomgang på stillingsbeskrivelse.

I løpet av den første måneden skal det gjennomgås aktuelle planer, personalhåndbok og reglement. Etske retningslinjer og internkontroll/HMS. Det gis informasjon om oppbyggingen og kart over kommunen. Videre blir det gjort kjent med den nye om hvem gjør hva i ledelsen og hvilke politiske nemder, råd og utvalg som har betydning for arbeidsplassen. Det blir presentert andre avdelinger, kontorer og andre essensielle samarbeidspartnere for den ny-rekrutterte. Det informeres om at det er prøvetidssamtale etter 2,5 mnd. og etter 5 mnd. Sjekklisten er lagt opp slik at begge parter må signere for utført introduksjon.

### **Fadderordning**

Kommunen har rutine for fadder ordning som informert i introduksjons plan. Det innledes med at behovet for god oppfølging er avgjørende for tidlig integrering og suksess av nytilsatte. En fadder ordning og varighet av den vurderes i den enkelte ansettelse. Formålet er å gi den ny-rekrutterte et fast forankringspunkt som bidragsyter til faglig og sosial tilpasning. Målet er med fadder ordning er tidlig integrering på arbeidsplassen. «God og personlig oppfølging i arbeidsoppgaver, i kollegiet og i organisasjonen som helhet. En faglig flink kollega som den ny-rekrutterte lett kan støtte seg til». Sosialt sett er fadderens oppgave å få den ny-rekrutterte lederen til å finne seg til rette i miljøet. Faglig sett kan fadder være behjelpelig til å løse problemer som dukker opp underveis. Omfanget skal tilbys i alle ny-rekrutteringer og vedvarer i prøveperiode, eventuelt lengre ved behov. Ansvar for utpeking av

fadder ligger hos enhetsleder og videre gis det råd om at fadderens oppgaver bør være en medarbeider som arbeidsmessig har oppgaver som ligger nær opp til den ny-rekrutterte lederens skal ha. Fadderens oppgaver må kjenne oppgavene, enheten og organisasjonen. Samtidig som fadderens oppgaver må ha erfaring og god menneskelig innsikt. Fadderens oppgaver er både praktiske, faglige og sosiale. De praktiske oppgavene har kommunen en sjekkliste på, men det informeres også om at det kan være andre aktuelle detaljer man bør orientere om. Eks, uskrevne og skrevne regler på arbeidsplassen. Nærmeste leder og fadder gjennomgår sjekklisten og fordeler oppgavene på forhånd som en forberedelse.

### **Prøvetid**

Kommunen har også «Moment liste» prøvetidssamtale 2 mnd. mellom arbeidstaker og arbeidsgiver. Det er begge parters vurderinger som legges til grunn. Moment listen tar for seg hvordan introduksjonen har gått og vurdering om introduksjonen har blitt gjennomført som planlagt. Momentene er: Hvordan har det fungert, hva bør endres, hvordan oppleves arbeidssituasjonen. Det går igjennom arbeidsresultat: arbeidskvalitet, arbeids effektivitet, vurderingsevne, ansvars følelse, initiativ. Det sjekkes ut om arbeidstakeren har behov for spesiell opplæring og om det er behov for avklaring av arbeidsområdet og eller ansvarsforhold.

Det sjekkes ut om arbeidstaker har kvalifikasjoner som ikke blir benyttet. Det vurderes hvordan samarbeidet har fungert med kollegaer, over og underordnede, andre sektorer eller avdelinger. Det gis anledning for begge parter å vurdere årsaker til hvorfor det eventuelt ikke fungerer og hva som bør endres. Det blir etterspurt om det er forhold ved arbeidsmiljøet som bør endres. Det blir drøftet om det er spesielle ting som er vanskelig eller om det er områder som er spesielt verdsatt. Det avklares om begge parters forventninger er innfridd. Det gis også anledning for å ta opp andre ting som ikke er i momentlisten. Samtalen skal konkluderes skriftlig med områder for korreksjoner og forbedringer som leder og ny-rekruttert blir enige om. Ved 5 måneders prøvetid gjennomføres samme momentliste med videreføring av det partene ble enige om sist. Men her skal det konkluderes med om den ny-rekrutterte skal fortsette etter denne prøvetiden. Det drøftes avvikling/oppsigelse.

## **Eget lederprogram**

Kommunen har eget lederprogram. Programmet som er tilsendt er spesielt rettet mot ledere, eks rektor, barnehageleder, som betyr at det er konkret for en funksjon. Dette innebærer 3 fulldags samling mellom nærmeste leder, rådgiver fra personalavdeling og øvrige deltagere i tråd med program samt et møte med kommunens øverste leder: kommunedirektør. I første samling gjennomgås arbeidsavtale, forventinger og møte punkt med enhetsleder gruppa. Det gjennomgås personal plan med rådgiver. Informasjon om myndighet og ansvar for ansettelse ved faste og midlertidige stillinger.

Det gjennomgås regelverk for personalarbeid og tilsetninger. Behovsanalyse, tilsetningsutvalg og ansettelses prosedyrer (ekstern og intern utlysning) Det gis informasjon om personal og stillinger/årsverk for enheten. Det gis diverse nødvendig informasjon og om medvirkning og personalarbeid. Det informeres om bemanning for det kommende året. Opplæring i diverse fagsystemer. Det gis informasjon om ansvaret den ny-rekrutterte lederen får samt informasjon om oppgaver. Det informeres om hvilke oppgaver rådgiver har i forhold til ansvar for den ny-rekrutterte lederen har. Det gis fordypende informasjon om rutiner som er essensielle for nettopp denne stillingen.

I andre samling gir det enda mer fordypende informasjon om personalet som den ny-rekrutterte lederen overtar. Videre gis det mer innføring i personalarbeid, regelverk. Det blir presentert møteplaner, møte strukturer og informasjonsstrukturer. Det gis mer konkret informasjon om avdelinger som man har ansvar for. Eks. barnegruppe og bemanning i barnehage, elev og bemanning i skolen. Det gis vesentlig informasjon i forhold til det aktuelle året som den nye skal inn i. Det er tema om enhetens satsingsområder, men også andre aktuelle planer eks regionsplaner eller samarbeidsplaner på tvers. Det legges planer for planleggingsdagene som barnehageleder og rektorer skal ha etter oppstart. Det avklares hvilken informasjon foreldre og ansatte til den ny-rekrutterte lederen skal ha ved oppstart. Det fordeles oppgaver mellom den ny-rekrutterte lederen og nestleder.

I tredje samling gis det opplæring i økonomi system og opplæring i hjemmeside og rutiner tilknyttet dette. Videre avklares det aktuelle saker til oppfølging for det kommende året som baserer seg på hvilken enhet det er ny leder. For barnehage er dette eks for hele kommende barnehageår. Det gis informasjon og opplæring videre i ulike sakssystem. Oppfølging av diverse viktige planer. Videre er det oppfølging av rådgiver og det presenteres innhold og

organisering av diverse viktige nettverk som ny-rekruttert leder skal overta, eller bli med i. Det er tema om regionalt samarbeid. Deretter er det to korte samlinger med den ny-rekrutterte lederen en til to uker etter med rådgiver, personalkonsulent fagsystem ansvarlig. Her gis det mer opplæring og oppfølging av retningslinjer, og fagsystem. Internsystem og revidering av rutiner for den aktuelle enheten den ny-rekrutterte lederen overtar. Det står også at rådgiver for det aktuelle området har egne oppfølgingsmøter med ny-rekrutterte ledere.

## 5.2. Oppsummering

Vi har nå presentert og beskrevet hva de ulike kommunene gjør for å integrere nyrekrutterte ledere. Hovedtrekkene presenteres nedenfor i oppsummering.

### **Synk eller svøm**



8/19 kommuner

- Ingen strategi mot nyrekrutterte ledere.
- ingen planer eller prosedyrer.
- ingen etablerte oppgaver eller støtte opplegg.
- Ingen tilrettelagte aktiviteter.

### **Basic orientering**



10/19 kommuner

- Oppstarten er første arbeidsdag.
- Det er fast satt strategi og plan for den første tiden.
- Det er noen etablert kjerne oppgaver.
- Oppfølgingen er lik for alle, standardisert.
- Det er avklarte mål og sjekklister for progresjon.
- Det gjøres en enveis avklaring av rolle og forventinger.
- Nærmeste leder lærer opp ny-rekruttert leder.
- Det gis introduksjon i arbeidsoppgaver.
- Det er gis innføring på overordnet nivå i eks kommunale mål og satsinger.
- Det gis grunnleggende opplæring i fagsystemer.
- Det er noe oppfølging i prøvetid.

## Aktiv tilpasning



0/19 kommuner

- Ingen praksis å vise til

## Akselerert integrering



1/19 kommuner

- Oppstart før «oppstart»: forberedelser hos begge parter før oppstart.
- Det er fast satt strategi og plan for integrering.  
Det er aktivitet i fasene i integrering og onboarding. «Breaking in - getting in – settling in». Tett oppfølging i alle fasene.
- Plan tilpasset personen og rollen den ny-rekrutterte skal ha.
- Det er mange etablert kjerne oppgaver.
- Oppfølgingen er personalisert og kontekstuell.
- Gjensidig forankring av arbeidet med flere samarbeidsparter.
- Tydelig plan med moment og sjekklister som sikrer progresjon.
- Fastsatt oppfølging med tydelig innhold.
- Aktiv bruk av prøvetid.
- Samtaler om kulturen og hvordan teamet fungerer.  
Inkludering i arbeidsmiljøet.
- Tilpasset oppfølging etter ny-rekruttertes kunnskap og erfaring.  
Toveis veiledning, kartlegging av ubrukte sider.
- Kontekstuell læring.  
Læring om og i arbeidsstedet.  
Besøk på arbeidssted og hos andre som kan påvirke. Både med eksterne og interne interessenter.
- Overordna opplæring eks på fagprogram og målsetninger for den overordna kommunen.  
Avklaring av rolle mot en større helhet.
- Støttesystem som følger opp arbeidet.  
System og sjekklister for å sikre progresjon og gjensidige forventninger.
- Fadderordning – fadder som kulturell tolk.

Sosial og faglig integrerer, tydelig rolle avklaring.

- Tydelige mål, tydelig ansvarsfordeling og tydelig rolle avklaring.
- God stemning i møte med ny-rekruttert leder.
- Praktisk tilrettelegging.

Synk eller svøm  Basic orientering  Aktiv tilpasning  Akselerert integrering 

Teoretiske rammeverk for integrering	Antall kommuner
Nivå 0 = Ingen integrering	8
Nivå1 = Grunnleggende orientering	10
Nivå 2 = Aktiv tilpasning	0
Nivå3 = Akselerert Integrering	1

**Tabell 2.** Resultat integrering

For å gi leseren en oversikt har vi satt inn våre resultater etter foretatt analyse av våre funn. En stor andel kommuner viser seg at de ikke har noe spesielt opplegg tilknyttet integrering av ny-rekrutterte ledere. Dette utgjør ca. 42% av utvalget. Over halvparten (52%) av kommunene hadde grunnleggende orientering. En kommune hadde akselerert integrering av ny-rekrutterte ledere. Nedenfor belyser modell ulike variabler som vi brukte når vi kategoriserte våre funn. Vi viser til antall innbyggere, som handler om kommunens størrelse. Organisering av rekrutteringsarbeidet. Tradisjon handler om hva kommunen har av opplegg. Disse er kortet ned til nøkkel-ord.

Rammeverk handler om hvor stor score kommunene fikk ut ifra rammeverket vi beskrev i kapittel om teori. Dette belyser etablerte kjerneoppgaver, støtte og kunnskap og bevissthet. Som vi beskrev i teori kapittel så bruker vi rammeverket som inspirasjon for å kategorisere våre funn. Dette betyr at vi bruker ikke rammeverket fullt ut. Vi har valgt at rammeverket betyr at få aktiviteter/oppgaver tilknyttet integrering av ny-rekrutter er lik dårligere integrering. Flere oppgaver betyr bedre integrering. Vi scorer kommunenes aktiviteter/oppgaver mot rammeverket. 0 oppgaver er 0 integrering. 25 oppgaver betyr akselerert integrering.

Nedenfor viser vi hvor høy score kommunene fikk og prosent av integrering.



Kommune	Antall innbyggere	Organisering	Tradisjon	Rammeverk
1.	1162	Personal og administrasjon, Leder av stab	Ingen tradisjon	0/25=0%
2.	965	Personalsjef	Ingen tradisjon	0/25=0%
3.	2428	Personalavdeling Personalkonsulent	Ingen tradisjon	0/25=0%
4.	111 633	Organisasjonsavdeling	Ingen tradisjon	0/25=0%
5.	23 046	Organisasjonsavdeling	Ingen tradisjon	0/25=0%
6.	10 364	Personal og organisasjonsavdeling	Ingen tradisjon KS læring på sikt	0/25=0%
7.	1164	Personalavdeling	Ingen tradisjon	0/25=0%
8.	932	Organisasjon og personal avdeling Personalsjef	Oppfølgingsmøter budsjett, regnskap. Oppfølging personal Ledermøter på tvers for felles kompetanse utvikling.	0/25=0%
9.	9691	Personal og HMS avdeling	Introduksjon/ opplæringsplan med prosedyre	1/25=4%
10.	2097	Personal og organisasjons utvikling	Retningslinje og prosedyre	1/25=4%
11.	1836	Administrativ stab og støtte Personalsjef	Prosedyre og sjekklister Introduksjon av ny arbeidstaker.	2/25=8%
12.	14 774	Organisasjonsseksjon og rekrutteringsteam	Mentor/fadderordning, Veiledning og kort opplæring	3/25=12%
13.	1331	Organisasjonssjef	Opplærings kurs KS læring	3/25=12%
14.	5987	Personalsjef	Introduksjon og opplæring av nye ledere	5/25=20%
15.	23 544	HR, IKT og kvalitet Kommunal sjef HR	Digitalt e-læringskurs Introduksjonsdag med sjekklister	8/25= 32%
16.	6053	Administrativ støtteenhet	Individuelt introduksjonsprogram	9/25=36%
17.	11 074	Avdeling HR, stab organisasjon	Opplæringsløp og lederplattform	10/25=40%
18.	23 544	Organisasjonsavdeling	Onboarding program Hr samling Oppstartsamling og enkelt møter	11/25=44%
19.	3634	Personalsjef	Onboarding rutine. Introduksjonsprogram	25/25=100%

**Tabell 2.** Resultat kommuner

### 5.3 Drøfting av funn

Etter presentasjon av vårt teoretiske utgangspunkt, var det flere viktige elementer jeg fant vesentlige for at ny-rekruttert leder lykkes med integreringen. I oppsummeringen i kapittel 3. presenterte jeg tre indikatorer som indikerer at kommunen har høy grad av integrering. Det er disse jeg skal drøfte mine funn mot.

Kommuner som har høy grad av disse indikatorene ligger det til rette for god integrering.

Nøkkel KPI:

- Kommunen må ha etablerte kjerneoppgaver for alle ny-rekrutterte ledere.
- Kommunen må ha et solid støttesystem som ivaretar den ny-rekrutterte lederen og kjerneoppgavene.
- Kommunen må også ha kunnskap og bevissthet om hva som bidrar til god integrering.

#### 5.3.1 Synk eller svøm kommuner

Hele 42% av utvalget av Agder kommunene integrerer ikke ny-rekrutterte ledere. Det vil si at kommunene foretar seg lite når det kommer en ny leder i jobb. Det er ingen plan eller strategi for dette arbeidet. Tydelige, definerte mål, roller og prosedyrer, øker sannsynligheten for at ansatte er engasjerte og leverer optimalt i henhold til organisasjonens mål (Bolman & Deal, 2016). I teori kapittel 2 og 3 trakk jeg frem at de første 90 dagene er viktige for den ny-rekrutterte lederen. Fasene «getting in, breaking in og settling in betyr mye i forhold til organisasjonssosialisering som inkluderer individet, det sosiale og kulturelle i organisasjonen (Feldman, 1981) (Filstad, 2017). Den ny-rekrutterte lederen får i disse kommune ingen tilbud om hjelp til verken forberedelser, oppstart og etableringen. Ny-rekruttert ledere får i disse kommunene liten grad et sannhetsbilde over den nye organisasjonen som en eventuell forhånds sosialisering kunne bidratt med. Når det ikke en bevisst opplæring, hvor det gis nødvendig forhåndsinformasjon, er det sjanser for at lederen har fått feil eller uriktig bilde av sin nye arbeidsplass (Hill, 2007). Dette kan igjen føre til at man starter opp med feil tiltak og håndterer oppgaver feil.

Det gis heller ikke anledning til å sparre med andre som har god kjennskap til den nye arbeidsplassen, slik at sjansen er stor for feilvalg av tiltak. Når man kommer ny som leder følger alle med på hva ny-rekruttert leder foretar seg (Fullan, 2011). Det er av stor betydning

å ta raske og valg som gir resultat. Det handler om å ta ledelsen på riktig beslutningsgrunnlag (Kotter. 2012, s. 11). Dagens offentlige ledere er i stor grad med i nettverksbygging. Som vi drøftet i teorien, så betyr nettverk, samarbeid og allianser mye for å få innflytelse på beslutninger (Moore. 1995). I disse kommunene kan det være ingen eller lite aktivitet som handler om en bevisst innflytelse og samarbeid. Sjansen er stor for at ny-rekrutterte leder ikke bevisst sikrer seg denne innflytelsen som er viktig for å medvirke i beslutninger.

Kultur er et kjennetegn i organisasjoner som bygger på sosial konstruksjon, og at det er limet som holder organisasjonen sammen (Bolman & Deal. 2016). Det er viktig å få raskt grep om kulturen man tar den nødvendige styringen. Uten nærmere bevisst opplæring eller støtte så, blir man i stor grad overlatt til seg selv. Det kan ta finne ut av det man har behov for å vite om. Det vises noe variasjon. En kommune gir tilbakemelding om de ikke har «noe» men kommenterer at de har fokus på kultur etter kommune sammenslåing. Dette kan bety at kommunen er bevisst på at selve kultur-arbeidet er viktig. Det fremkommer ikke noe som tyder på at dette er rettet konkret mot den ny-rekruttertes nye arbeidsplass, men at vi tolker dette som å gjelde på det overordnende plan på grunnlag av at kommunen beskriver at «de ikke har noe».

Når det ikke er en felles plan, strategi eller prosedyre på dette vil det i stor grad være personavhengig og ulikheter i kommunen hvordan dette arbeidet drives. Dermed blir det variasjon i arbeidet. Peter Senge utdyper viktigheten av å ha et veikart eller system-kart som viser hvordan systemet fungerer (Senge. 2006). Når man kommer som ny leder i en organisasjon, vet man lite om hvordan organisasjonen fungerer. Man trenger å vite hvor man har gått før, -og hvor man ikke har gått. Det trengs navigasjons støtte.

Det kan hende at kommunene har fokus på dette med integrering av ny-rekrutterte ledere, men det fremkommer ikke av dokumentene og kommunene gir tilbakemelding om at de ikke har det vi etterspør. Dette kan også bety at det kan bli variasjon i opplegget for integreringen. Det er heller ingen forankring i form av tydelig plan eller strategi. Det fremkommer i liten grad av dokumentene eller de kvalitative kommentarene noe som indikerer en høy kunnskap eller bevissthet. Det er ikke gjort tilrettelegging eller individuelle tilpasninger som man trenger for å få mestringstro som er viktig for videre læring (Filstad. 2017).

Det er dermed nærliggende å tenke at kommunene har liten kunnskap eller bevissthet om hva ny-rekrutterte ledere trenger når det ikke foreligger bestemte oppgaver eller oppfølging. Det

er sannsynlig at disse kommunene har praktisk tilrettelegging, for det er naturlig at kommunene tar fysisk imot og de trenger diverse utstyr for arbeidet. I disse kommune må ny-rekruttert leder i stor grad klare seg selv ut ifra egen erfaring og kunnskap. Dette kan medføre større risiko for å mislykkes i ny jobb.

### 5.3.2 Basic orientering kommuner

Det er en stor gruppe som utgjør ca. 53% av utvalget. Kommunene gir forholdsvis likt innhold, en grunnleggende lett orientering av virksomheten. Disse kommunene har dokumenter eller planer for oppstarten. De har ulike aktiviteter. Planene varierer i navn og funksjon; eks rutine, prosedyre, intro plan, opplæringsplan, onboarding plan er navn som går igjen i samtlige dokumenter. Disse er gjerne en progresjons/aktivitetsplan hvor det står tydelig om hva som den ny-rekrutterte lederen skal ha opplæring i og kunnskap om. Det følger med sjekklistor til oppfølging. Dette er punkter hvor det refereres enten til planer som skal sies noe muntlig om eller gis til den ny-rekrutterte lederen. Dette kan sikre progresjon og at man får oppfølging.

En plan kan også bidra til at ny-rekruttert leder blir tryggere i oppstarten (Dale.2014). Innholdet i planene er jevnt over på et overordna nivå og opplæringen er i hovedsak på programmer og systemer for kommunen. Det gis «informasjon» og «orienteres» om planer for virksomheten, som betyr en grunnleggende orientering. Ved å bruke denne typen tilnærming, vil det være vanskelig for den ny-rekrutterte lederen og komme inn i «dybden» av sin nye enhet. Læringsmulighetene blir i liten grad benyttet (Filstad, 2017). Det står at ny-rekruttert leder skal få konkret opplæring i eksempel arkiv, saksbehandling, lønn og rapportering rutiner og oppfølging av personal arbeidet. Kommunene har grundige systemer for å opplæring i system, slik at de administrative oppgavene kan ivaretas.

Selve dokumentene eller planene som gir en del teori og tips på hvordan man kan ta imot nye ledere som er viktig i å bidra med kunnskap om hva en god integrering er, men selve strukturen og en fastsatt plan på dette området har mangler. Det er også beskrevet at den ny-rekrutterte lederen er «selv ansvarlig for egen opplæring» Det kan dermed bli tilfeldig hvordan oppstarten blir. Det vil da avhenge av kunnskapen til den nyrekrutterte lederen. Lederen sitter som ny med liten informasjon om ny arbeidsplass. Kommunene gir inngående informasjon om operasjonelle planer, som betyr at de inntar en mer overflate-opplæring.

Eksempler på dette er opplæringstiltak som går på store deler av kommunen fra personalhåndtering, til fagsystemer. De har også introduksjon av virksomhetens nøkkelområder eks «mer spesifikk informasjon om aktuell sektor/enhet, organisering og mål». Flere av dokumentene vi har fått er beskrevet som «veiledende» som betyr at det er opptil den enkelte å reflektere og tolke og ikke minst være mottakelig for å ta imot og bruke tips.

Kommunene har generelle læringsmål «god kjennskap til organisasjonen», men i beskrivelsen fremkommer det ikke opplæring om kultur eller team-medlemmer. Det står for øvrig at det informeres om organisering og ansvar. De har også læringsmål i forhold til personaloppfølging, men dette er konkretisert med blant annet rutiner for sykefraværsoppfølging, medarbeider oppfølging som igjen sikter til ulike fagsystemer. Det fremkommer av dokumentene at det skal informeres fra overordna til ny-rekruttert leder. Man får informasjon om byggesteinen i organisasjonen, men man kommer ikke inni dybden i egen organisasjon. Konteksten uteblir (Dale, 2014). Ny-rekruttert leder får lite oversikt over hvordan egen virksomhet fungerer. Den ny-rekrutterte lederen er avhengig av god og tett oppfølging for å navigere og starte riktig (Bolman & Deal, 2016), (Dahle, 2014).

Det er i stor grad nærmeste overordnet som gjennomfører oppstarten med ny-rekruttert leder. I disse kommunene starter de fleste ny-rekrutterte ledere opp i sin nye jobb samme dag som arbeidsavtalen treer i kraft. Dette betyr at man får liten anledning til å forberede seg som ny-rekruttert. Målene for oppstarten blir midlertidig tydelig gjort i planene. Ny-rekruttert leder «skal få god nok opplæring og kunnskap til videre oppgaver». Visjon henger sammen med mål. Uten en støttende visjon kan målet fort bli oppløst (Kotter, 2012). Målet er at ny-rekruttert leder skal få nødvendig opplæring og kunnskap i sin jobb. Tiltak eller strukturen påvirker målet. Hvis man ikke har struktur som støtter mål, kan man motarbeide hensikten. Det innebærer liten tilrettelegging for god nok opplæring om kulturen i organisasjonen man blir satt til å lede. Prosessene med organisasjons sosialisering blir ikke prioritert. Man får ikke mulighet til å tilegne seg den nødvendige sosiale kunnskapen og ferdighetene som er nødvendige. Målet er også at ny-rekruttert leder skal bli kjent med ny arbeidsplass, men tiltakene som blir lagt til rette for samstemmer i liten grad med hvordan de faktisk blir kjent. Det er ikke lagt opp til fordypende samtaler eller toveis tilbakemelding, som innebærer at ny-rekruttert leder får tilpasninger i forhold til tidligere kunnskap og erfaringer (Dale, 2014).

Nærmeste leder har forventingssamtaler med ny-rekruttert leder, hvor det avklares behov for mer opplæring og kunnskap. Det gjøres rolleavklaring og fordeling av ansvar. Dette går i stor grad ut på at den informerer hva den ny-rekrutterte leder skal forholde seg til.

Det er ingen eller få aktiviteter tilknyttet den ny-rekrutteres egne erfaringer. Ny-rekrutterte ledere i disse kommunene, får liten mulighet til å ta i bruk egne erfaringer, og korrigere videre tiltak. Gode dyktige ledere vil ikke få tilpassende utfordringer i disse kommunene. Lederens oppgave med å legge til rette forholdene slik at menneskene best mulig kan nå sine mål (Bolman & Deal, 2018, s. 153). Forholdet mellom mennesker og organisasjonen kan være enkel eller problematisk og dette påvirker igjen mål. Alle organisasjoner trenger menneskers evner, energi og krefter, samtidig som menneskene trenger organisasjonene.

Den ny-rekrutterte lederen i disse kommunene kommer på jobb samme dag som arbeidsavtalen starter opp. Det er ikke informasjon om det finnes mulighet for å være med på viktige møter før første dag. Flere kommuner har oppstart samtale. Denne vil være viktig i forhold til forberedelse og rask demonstrasjon. Få kommuner har tilrettelagt for besøk på viktige avdelinger. De som har, beskriver det som en mer «visning», enn bli kjent. Det fremkommer midlertid ikke at det gis noe inngående fordyping om egen virksomhet på dette området. Når ikke ny-rekruttert leder får sjanse til forberedelse med relevant informasjon kan det bli utfordrende. Den nye enheten vil naturligvis i stor grad forsøke å forme den ny-rekrutterte lederen og tilpasse den til sitt behov. Den ny-rekrutterte lederen vil kunne bidra med nye perspektiver. Denne muligheten for læring og utveksling som kan være med å påvirke og «personalisere» den nye enheten, blir ikke utnyttet. Dette kan føre til dårlig tilpasning for den nye lederen og enheten som igjen kan føre til en tidlig avskjed (Dale, 2016).

De fleste kommunene har avtale om mentor eller fadder. Mentor eller veileder kan fungere som tolk og veiviser dersom personen har god kjennskap til enheten (Dale, 2014).

Kommunene beskriver denne rollen som en støtte eller en person den nye kan henvende seg ved spørsmål. Det drøftes i starten hvilken rolle mentoren skal ha og det lages en avtale ved behov. I dokumentene råder det usikkerhet rundt mandat til mentor eller fadder. Det er lite forankring av ansvar. Det følger med «veiledende» punkter til refleksjon for lederen som har ansvaret. Dette betyr at leder selv kan avgjøre behovet. Det kan tenkes at ny-rekrutterte ledere ikke har den nødvendige kunnskapen selv. Ny-rekrutterte ledere kan være usikre på hvilken støtte de trenger, for de har aldri vært i denne situasjonen før. Det er ikke belyst om det blir gjort noen form for besøk og informasjonsutveksling om den ny-rekruttertes ansatte. Men det

står av leder skal reflektere over «eventuelt hvilke møter ny leder inviteres til» og «hvilke arrangement nye leder inviteres til».

Det gjennomføres prøvetidssamtaler, denne er også i stor grad etter arbeidsgivers behov. Man får ikke tilpasset veiledning eller oppfølging som kan bidra til å avklare ny-rekruttertes leders behov og ønsker (Dale, 2014). Oppfølgingen stopper etter gjennomføring av prøvetidssamtaler. En rask «nyansatt periode» kan føre til ren tilpasning uten nødvendig tilpasning til hvem den nyansatte er og den kunnskapen og erfaringen vedkommende har med seg inn i ny jobb (Filstad, 2017). Alle organisasjoner trenger menneskers evner, energi og krefter, samtidig som menneskene trenger organisasjonene. Disse trenger også prosedyrer og rammeverk som sikrer ytringskultur (Kuvaas, 2008, s. 14). Dersom disse partene er dårlig tilpasset eller har ulike forventninger, er det til skade for den ene eller begge.

Disse kommunene viser liten grad av støtte til å ta ledelsen av teamet. Man får ikke fordypende informasjon fordi det er ikke etablert oppgaver som skal sikre dette. Det er i større grad hos kommunene systemer for å bli kjent med personal eller andre viktige støttespillere. Det blir informert om samarbeid med fagforening og vernetjeneste. Det står ikke konkret beskrevet mer om dette. Det er heller ikke skrevet noe om ulike møter og andre presentasjoner annet enn at den ny-rekrutterte lederen får informasjon om enheten, sektors organisering og mål. Målene som forklares med å ta imot ny-rekrutterte ledere er dette med å «gi god kjennskap til organisasjonen», men dette samstemmer ikke med tiltakene og tilretteleggingen.

Det gis i liten grad inngående informasjon om hvordan dette skal oppnås. I flere av dokumentene innledes det til refleksjon. Denne refleksjonen skal hjelpe nærmeste leder. Det står blant annet at leder som følger opp den ny-rekrutterte lederen skal «notere eventuelt møter som er avtalt». Det samme gjelder med ulike arrangement. Arrangement og avtaler kan ha betydning, dersom de er forankret og konkrete. Det virker imidlertid ikke gjennomgående konkret, eller tydelig. Dette kan gjøre oppstarten usikker og avhengig av lederen som følger opp hvor godt integreringen blir. Dersom tiltakene ikke stemmer med målene er det stor sjanse for å mislykkes med hva man ønsker å oppnå (Cameron & Quinn, 2013).

Kommunene har lite aktivitet i forhold til å bli kjent med kulturen på den aktuelle arbeidsplass. Det står innledningsvis om målet «sette ord på og formidle til nye ansatte hvordan vi gjør ting her og hvordan vi vil ha det her, altså bygge kultur og vedlikeholde

kultur». Det kommer ikke fram i dokumentene om det finner fordypende møter som handler om å forstå kulturen. Dette handler om støtte til tolkning. Det å få avklart kulturen og få en forståelse av denne handler i stor grad. Vi får midlertid fram noen nyanser forskjeller. Noen kommuner har litt høyere andel etablerte oppgaver. har mellom 8-11 i etablerte og støtte oppgaver, men jevnt over så er dette kommuner som ikke går i dybden av hva egentlig integrering handler om. På bakgrunn av disse data kan vi si at kommunene i liten grad ikke har etablerte kjerneoppgaver, støtte for ny-rekrutterte ledere. Kommunene viser dermed til at de har lav kunnskap og bevissthet rundt hva som bidrar til god integrering.

To kommuner har relativt høyere etablerte kjerne-oppgaver tilknyttet integrering som er en høy andel oppgaver i forhold til de andre på samme nivå. Men oppgavene er i midlertid usikre på ansvar, forankring og innhold som gjør til at de etablerte oppgavene ikke sikrer nødvendig integrering. Formidlingen i planene er gode, men oppgavene og støtten henger ikke sammen med tiltakene. Tilretteleggingen gjenspeiler ikke kunnskap og bevissthet om hva som bidrar til god integrering. Arbeidsmiljøloven (2005) sier at ny-rekruttert leder skal få nødvendig opplæring. Opplæringen skal gi nødvendig kunnskap for å ta fatt på arbeidsoppgavene. Ny-rekrutterte ledere i disse kommunene får opplæring, men opplæringen gir kun en grunnleggende orientering av kommunen, og går i liten grad i dybden. Når ny-rekrutterte ledere ikke får opplæring i konteksten som er en vesentlig del av arbeidsoppgavene, kan man stille spørsmål om opplæringen holder mål.

### 5.3.3 Akselerert integrerings kommune.

En kommune hadde høy integrerings aktivitet. Dette utgjør 5% av vårt utvalg. Kommunen har mange etablerte kjerne-oppgaver med 25 oppgaver av 25. I denne kommunen er det tett og systematisk oppfølging. Dette kan i stor grad sikre at et felles arbeid i kommunen. Det gis fordypende informasjon om operasjonelle planer, eks virksomhetsplaner som er aktuelt for tjeneste område for den ny-rekrutterte lederen. Dette kan være relevant informasjon som sikrer god forståelse av arbeidsoppgaver. Kommunen er bevisst på at oppstarten og forberedelsene starter allerede under intervju. Under intervjuet informerer arbeidsgiver om forventinger til søker, det informeres også om arbeidsplassen og organisasjonen. Her gis det anledning for prat om forventinger. Dette kan sikre at «person job fit» (Dale, 2014). Ny-rekruttert leder vil ha en bedre oversikt over forventinger før oppstart slik at det gis anledning for forberedelse. Når man takker ja til jobben, så har ny-rekruttert leder mer «sannhet» i



hvilke oppgaver og innhold jobben innebærer. Det gis informasjon om selve organisasjonen den ny-rekrutterte lederen overtar. Når den rette lederen har takket ja til jobb-tilbud gis det informasjon om interne planer og hvordan «ting» fungerer i kommunen. Det gis informasjon om virksomheten og samarbeid med tillitsvalgte. Det blir utpekt fadder som skal følge om den nye lederen. Dette gjøres før første dag, slik at det gis mulighet for forberedelse. Før oppstart blir det inngående og detaljerte møte-dager mellom ulike nøkkelpersonell med den nye lederen. Disse «opplæringsdagene» har ulike tema som skal synliggjøre virksomhetens innhold og hvilke arbeidsoppgaver den ny-rekrutterte lederen overtar.

I introduksjonsplanen står det «den nye medarbeideren skal etter å ha fått et grunnlag for innsyn i organisasjonen, kjennskap til forventninger, krav, styringsdokumenter, arbeidsoppgaver, med mer. Og like viktig, den nyansatte skal vite hvor hjelp og informasjon er lett tilgjengelig». Det gis informasjon om ulike planer for virksomheten, eks planer for «skolesektoren», planer for «regionalt samarbeid». Det informeres også om personarbeid på den nye virksomheten. Utfra det vi kan tolke av programmene, er det en stor sannsynlighet for at man får inngående viktig informasjon om ukjente områder. Dette er nødvendig for raskt få informasjon som kan bidra til riktige avgjørelser (Dale, 2014) (Filstad, 2017).

Det at kommunen har lagt opp til forberedelser før oppstart tyder på at den ny-rekrutterte lederen har en dypere forståelse over deler av virksomheten. Ved å være forberedt gis det mulighet for å planlegge sin egen oppstart. Ved at det velges fadder som er godt kjent på kommende arbeidsplass, kan det tenkes at det gis anledning for fordypende innsikt i kultur og den sosiale oppbygningen. Det kan tenkes at det utveksles essensiell informasjon. Fadder skal være med å sikre «tidlig integrering» på arbeidsplassen. Denne perioden skal tilpasses den enkelte, som man kan tolke som at dette er basert på begges opplevelser av hvor vellykket integreringen blir. Det står i rutine for fadderordningen at ordningen vedvarer i prøveperiode og «eventuelt lengre ved behov».

Fadder skal orienterte om uskrevne og skrevne regler. Dette vil bidra til muligheten å raskt få innsyn og kjennskap til virksomhetens kultur. Fadder skal bidra til at den ny-rekrutterte lederen skal finne seg til rette i miljøet og rette opp i eventuell feilinformasjon. Vi kan tolke utfra den inngående støtten som tilbys, som baserer seg på et samarbeid med tydelig avklarte roller og formål at den ny-rekrutterte lederen får nødvendig informasjon og innsikt om team medlemmer og deres dynamikk. Det vises imidlertid ikke utfra opplyste dokumenter at det

gjennomføres ulike workshops med personalet. Opplæringsdagene kan tolkes som workshops med nøkkelpersonell, da dette innebærer arbeidsøkter med gjennomgang med ulike nøkkelmedlemmer for virksomheten. Bemanning og personal er temaet her. På samtaleskjema etter 2 måneder gis det også anledning for å justere, evaluere oppstarten og gjensidig innspill til videre tiltak. Denne trinnvise korrigeringen er viktig for en helhetsvurdering og behov for støtte.

Opplæringsprogrammet for lederne har en form av workshop med ulike interessenter med tema; planer og informasjon om enheten. Workshop kan oversettes som arbeidssamling hvor tema er å tilegne seg ny kunnskap. Ordlyden i lederprogrammet er mer «informasjon om» som ikke videre innbyr til ny læring eller kunnskap. Lederprogrammet viser ikke til hvor man befinner seg ved gjennomføring av disse arbeidssamlingene eller opplæringen, men det er nærliggende å tro at disse er utenfor enheten, siden det er flere med ulike roller. Eksempler er rådgiver og kommune-direktør.

Det står ikke tydelig verdi eller filosofi i kommunens dokument men i introduksjonsplan med sjekkliste står det at «Den nye medarbeideren skal etter introduksjonsplanen ha fått et grunnlag for innsyn i organisasjonen, kjennskap til forventinger, krav, styringsdokumenter, arbeidsoppgaver, med mer». Gjennom en tett oppfølging av fadder og nærmeste leder, kan man tolke at den ny-rekrutterte lederen får god forståelse og kunnskap om kulturen. Det er satt av strukturerte møter om arbeidsmiljø og personal som antyder at det gis inngående informasjon. Fadder skal også gi informasjon om «skrevne og uskrevne» regler som i stor grad handler om normer og verdier som styrer adferden til de ansatte som jobber nær den ny-rekrutterte lederen.

Fadder fungerer som en kulturell tolk som oversetter innsikt ved å informere om kulturen gjennom den tette oppfølgingen. Det er fastsatt kriterier for fadder og nærmeste leder er den som avklarer hvem som er best «egnet» som fadder. Dette betyr at nærmeste leder har mulighet til å vurdere en fadder som har fordypende innsikt i organisasjonen og som kan lettere hjelpe den ny-rekrutterte lederen å ta de riktige valgene raskt for å sikre rask integrering. Ved at nærmeste leder og fadder har samtale om sjekkliste, formål og innhold og fordeling av arbeidsoppgaver, så øker det sannsynligheten for at viktig innsikt eller områder som er sårbare og nødvendig at ny-rekrutterte leder vet om, fanges opp.

Den ny-rekrutterte lederen får rask informasjon om aktuelle organisatoriske diagrammer. Det informeres om virksomheten på intervju og dette er også et tema på opplæringsprogrammet for lederne. Eks bemanning og årsverk, barnegruppe. Det blir informert om interessenter som kan påvirke ved at fadder har ansvar for å informere «detaljer som er viktig å informere om». Allerede første dag skal nærmeste leder informere om arbeidsplassen, kollegaer, tillitsvalgte. Det står at den ny-rekrutterte lederen skal få presentasjon eller bli kjent med disse ulike interne interessentene. Det samme gjelder andre avdelinger, kontorer og aktuelle samarbeidspartnere.

På lederopplæringsdagene blir blant annet rådgivere, økonomi-sjef, nest-leder og andre som er nødvendige kalt inn til arbeidsøkt sammen med fastsatt tema, som man kan tolke som at den ny-rekrutterte lederen får innføring og briefing om eksterne interessenter. Det vises også til at «regionalt samarbeid på barnehageområdet» slik at det kan tenkes at kommunen gir informasjon om andre eksterne interessenter. Det vises også til tema «innhold og organisering av styrenettverk» som også kan tolkes dit hen at det gis informasjon om de ulike nøkkelinteressenters agenda. Det er aktiv bruk av prøve tid. Det er tydelig gjennomgang av regler og lovverk. Det gis inngående/aktiv støtte og avklaring om å avslutte eller fortsette arbeidsforholdet. Dette kan tyde på at kommunen har en «person job-fit» filosofi (Dale, 2014).

Det gis informasjon om ulike planer, eks «planer og satsingsområder for enheten». Det samme gjelder for sektoren og regionen. Teori planer har som hensikt å beskrive nåværende situasjon og ønsket situasjon. Tradisjonelt har vi sett planer med tiltak for å nå ønskede mål. Mål henger nært sammen med visjon, om hva er tanken framover – hvor vil vi? I kommunen blir det informert om planene hvor nærmeste leder, nestleder og rådgiver er tilstede. Dermed er det nærliggende å tro at den ny-rekrutterte lederen får informasjon om virksomhetens prioritering er og satsinger. Det kan tenkes at den ny-rekrutterte lederen får nøkkelinformasjon om strategiske utfordringer med tanke på mål for enheten, for sektoren og regionen. Et av punktene som drøftes er eks. «informasjon og rutine for tilvenning av nye barn i barnehagen i tråd med smittevern rutiner» Det viser til at utfordringer eller viktige saker ved enheten er et tema, hvor den ny-rekrutterte lederen får nødvendig informasjon. Det informeres om ulike samarbeidsmøter og gis anledning for besøk/presentasjon på ulike enheter. Det fremkommer ikke i dokumentene om det gis anledning for arbeid med målretta

strategi for enheten. Men man kan tolke ut ifra dokumentene at det er en viss bevisst tenking om involvering av ny-rekrutterte i arbeid om den nye enheten.

Ved gjennomføring av samtale etter ca. 2 måneder og 5 måneder, gis det anledning for toveis forventings avklaring og innspill fra den ny-rekrutterte lederen om tanker som kan i en viss grad defineres som arbeidssamling hvor ny kunnskap kan komme frem. Et eks er «er det forhold ved arbeidsmiljøet som bør endres» eller «er det andre forhold som bør ha oppmerksomhet». Det informeres også om ulike møter med andre som eks møte struktur og styrer nettverk. Det er nærliggende å tro at i disse nettverksgruppene så foregår det en del målretta workshop som innebærer arbeid med strategi og nåværende planer.

Kommunen kommenterer at opplegges som er gjennomgått er en minimumsløsning og at hver nyansatt blir møtt på en individuell måte, avhengig av hvor de kommer fra, eks ny ansatt eller flere års ledere. Dette betyr at det vi har analysert utfra dokumenter som foreligger at det vil være forskjeller i opplegg. I tillegg vil hver av de som skal følge opp den ny-rekrutterte lederen være forskjellige, fordi at ansvaret ligger på nærmeste leder. Dette betyr at en omstart vil være subjektiv avhengig av hvordan integreringen blir. Det samme gjelder fadder. Planen er tydelig med formål. Den er tydelig på hvem som har ansvar for hva. Det er tydelig hva målet er. Med tydelige retningslinjer, med formål og sjekklistor, kan vi si at sjansene øker for en vellykket integrering.

Det vi ser hos denne kommunen er en helhetlig plan for rekruttering. Det er alt fra forberedelser av oppstarten til etableringen og integreringen. Det er systematisk og planlagt oppfølging. Viktigheten og effekten av å holde på med god integrering blir synliggjort og fremhevet. Det råder positive insentiver for arbeidet enten gjennom møte agenda. Integrering av ny-rekrutterte ledere blir satt på agendaen, som kan bety at kommunen anser arbeidet som viktig. Det kan gi en opplevelse av en sannhet. Det er mange samarbeidsparter om å gi den nødvendige oppfølgingen for den ny-rekrutterte lederen. Det er lettere å skape enighet og fornøydhhet når alle deler felles ståsted. Når alle deler dette kan det oppstå felles kultur (Bolman & Deal, 2014).

Proessen er tilpasset individuelt og kommunen har ett støttesystem. Kommunen er åpen for innspill og tilpasninger mot den ny-rekrutterte lederen. Det er opprettet en form for kvalitetsstandard som gir en referanseverdi som kan sikre et bestemt kvalitetsnivå (Bolman &

Deal, 2014). Alle stadiene som en ny-rekruttert leder går igjennom, prioriteres. Kompetansen til den nye lederen blir tatt i bruk og det blir en gjensidig påvirkning. «Organisasjonen må tilpasse seg og gi plass for den enkelte nyansatte og dennes kompetanse, erfaring, verdier, personlighet, tanker, meninger, ideer og til og med kritiske spørsmål (Dale, 2014, s. 47). Den nye får hjelp til å forstå organisasjonen som kan bidra til forståelse og hjelp i konteksten som den ny-rekrutterte lederer overtar. Det legges til rette for en optimal organisasjons sosialisering, men også en personalisering. Denne kommunen har tilrettelagt for nødvendige kjerne-oppgaver, og gir inngående støtte. Vi kan dermed si at denne kommunen har høy kunnskap og bevissthet som bidrar at ny rekruttert leder integreres.

*«Når et stort antall mennesker har en dyp forståelse for hva som må gjøres -og ser sin egen rolle i hvordan man kan oppnå dette formålet – oppstår sammenheng, og mektige ting skjer».*

-Fullan & Quinn (2017)

## 6.0 Avslutning

I dette kapitlet vil jeg oppsummere hva jeg fant og gi konklusjon på min problemstilling. Jeg vil også belyse hvilke konsekvenser funnene kan gi. Avslutningsvis vil jeg trekke frem ulike suksess faktorer i praksis fra våre KPI (Key Performance Indicators) fra kapitel 3, som er inspirert av kommune som driver med høy integreringsaktivitet. Her vil jeg også trekke inn elementer fra gjennomgått teori.

### 6.1 Konklusjon

Min problemstilling var: hvordan driver Agder kommunene integrering av ny-rekrutterte ledere. Jeg fant 3 forskjellige tilnærminger av hvordan kommune integrerer ny-rekrutterte ledere. Studien viste at kommunene i stor grad driver med ingen integrering eller med grunnleggende orientering av virksomheten. Det vil si at man i disse kommunene får ingen eller lite tilrettelegging.

En høy andel kommuner har ingen tilrettelegging eller aktivitet rettet mot ny-rekruttert leder. Det vil si at de har en «Synk og svøm» tilnærming for å ta imot ny-rekrutterte ledere. Ny-rekrutterte ledere i disse kommunene må i stor grad klare seg selv og er avhengig av egen erfaring og kunnskap for om de lykkes.

Jeg fant en høyere andel kommuner som har en «Basic orientering» eller grunnleggende orientering tilnærming. Kommunene her gir lett innføring uten nødvendig støtte som skal sikre integrering. De følger opp sine ny-rekrutterte ledere, men de er først og fremst på overordnet nivå. Disse kommunene gir ikke nok støtte for å sikre god integrering.

En kommune hadde mye aktivitet tilknyttet integrering og skiller seg ut. Denne kommunen driver med akselerert integrering. Det er systematisk oppfølging med toveis bidrag, slik at alle parter kan være med å forme opplæringen. Kommunen gir inngående støtte, har mange etablerte oppgaver, som igjen viser at de har kunnskap og bevissthet rundt oppstarten. Det er tilrettelagt for optimal integrering

Funnene viser variasjon i hvordan kommunene integrerer ny-rekrutterte ledere. Fra kommuner som gir ingen og lett innføring til en kommune som gir inngående og fordypende opplæring og integrering i både kommunen men spesielt rettet mot ny arbeidsplass.

Både i den teoretiske forankringen og dokumentene fra dokumentanalysen fremkommer det at det er viktig med en god opplæring og en god oppstart. Kommuner som har en plan har et ønske om at det skal sikre at ny-rekrutterte ledere lykkes i ny jobb og at de blir godt rustet for sine arbeidsoppgaver.

Et viktig funn i oppgaven er at kommunene er gjennomsnittlig «dårlige» det vil si at de når ikke opp til det teoretiske forbildet som vi presenterte i teori kapitel 3. Kommunene som har «noe» gir ny-rekruttert ledere lettere innføring, introduksjon og kjennskap til sin kommune. Det som uteblir er den fordypende, kontekstualisert og personalisert integreringen som ny-rekruttert leder burde ha som å ta fatt på sine oppgaver. Det viser seg midlertid at en kommune står sterkt i denne prosessen med integrering av ny-rekrutterte ledere. Denne kommunen viser et tydelig fokus på integrering og dannelse i det kulturelle aspektet i selve organisasjonen som ny-rekruttert leder er satt til å lede.

Dokument analysen av kommunes skriftlige plan, viser tydelig forskjell. Fra ingen eller lett innføring til integrering på høyt nivå. Denne ene kommunen med høy integrerings aktivitet har sterkt kulturelt fokus og har en plan, men ikke standardisert. Det vil si at den er tilpasset hver leder. Det er i stor grad toveis samarbeid for tilpasninger. Det er dypgående samtaler og refleksjoner rundt ny leder og nåværende ansatte. Sammenlignet med vår teori, har denne kommunen en optimal integrering av ny-rekrutterte ledere. Oppgavens styrker er det vårt teoretiske bakteppe på integrering mot lite studerte feltet og dokumentanalyse. Dette sier noe om hva nærmeste leder og ny-rekruttert leders oppstart og muligheter for integrering er i kommunene i Agder. Det viser seg å være i stor grad mangelfull tilrettelegging rettet mot disse nye lederne. Som tidligere omtalt, gjorde Frode Dale (2014) og teamet med Michael D. Watkins (2017) undersøkelser hvor det fant at bedrifter og organisasjoner i stor grad hadde liten eller ingen systemer for å forberede og innfase ny-rekrutterte ledere. Når vi ser på vårt resultat, samstemmer dette i stor grad med våre funn i undersøkelsen. Det er høy grad av ingen eller lite integreringsaktivitet.

## 6.2 Implikasjoner og innspill til videre forskning.

Mine funn er spennende og interessante. Funnene bidrar med ny kunnskap om feltet i Agder. Disse kan bidra til mer forskning. Etter konkludering, reflekterer jeg over hva som inspirerer HR feltet i offentlig sektor. Hva er det de har fokus på og hva er det som gjør at de velger

tiltak som vi ser mot ny-rekrutterte ledere? Hvordan kan HR sektoren bidra til støtte i fremtidens utfordringer? Dette er et stort og viktig tema som man kunne studert videre på i praksis og jeg har flere spørsmål etter avsluttet oppgave. I forhold til nivåene, kunne det ha vært spennende å se nærmere på variabler som eksempelvis struktur og kultur. Hva er det som gjør at vi får de resultatene vi gjør og er dette bevisst? Selv om de har mindre gode rutiner, er det i praksis en god integrering?

De kommuner som har gode rutiner, som er gjennomtenkte og med gode hensikter, har de like god praksis? I funnet vi gjorde angående kommune som driver med akselerert integrering, hadde personalsjef en kommentar om at «I en hektisk hverdag kan fort prosedyrer uteglemmes og utsettes, men introduksjonsplanen skal bidra til å sikre arbeidet». En ting å ha rutinen, men en annen ting er å se til at benytter seg av den riktig.

Ved gjennomføring av eventuelt intervju kunne man ha fått nyttige opplysninger om integrering i praksis. Kommentaren er sentral fordi vi har fastsatt i vår teori at det er viktig med nettopp denne støtten i arbeidet for god integrering av ny-rekrutterte ledere.

Vi kunne sett på om det er avhengig av hvordan kommunene drives, hva de har som fokus. Er det avhengig av hvilke perspektiver det som styres etter? (Boman & Deal, 2014). I forhold til røde og gule kommuner hadde det vært spennende å se nærmere på kommunenes turnover. Har disse kommunene høy andel lederskifter som kan understøtte? Får disse kommunene mange søkere, hvor lenge blir de værende?

Det er pr nå lite forskning i offentlig sektor på integrering av ny-rekrutterte ledere. Hvordan kan det ha seg når vi ser vårt resultat? Innledningsvis i oppgaven trakk jeg frem viser at det finnes muligheter for gevinster og mer effektiv integrering for disse lederne i kommunene. Samtlige kommuner har HR og personale avdelinger som støtte-enheter. Med disse funnene, bør disse ta tak i, renovere og fornye feltet slik at ledere blir rustet til sine oppgaver. De bør se på læringsmulighetene for å sikre best mulig oppstart, slik at dyktige ledere blir værende i kommunen. Kan funnene bidra inn mot arbeidet som allerede er startet i kommunene. Kommunene ønsker å ha fokus på dette feltet som vi trakk frem i kapitel 2. Kan man i større grad endre standardiserte opplæringer mot alle ansatte, gi mer personalisert kontekstualisert oppstart direkte rettet mot leder? Det handler ikke bare om å ruste de til å ta seg av administrative oppgaver, men også til et godt lederskap. Et godt lederskap som kan bidra til å sikre offentlig sektor i konkurranse med fremtidens utfordringer som i stor grad er effektivisering og gevinstrealisering. Jeg tenker også at våre funn bør i større grad føre til en



tydeligere definisjon av opplæring av ledere. Hva ønsker kommunene at deres ny-rekrutterte ledere skal opplæres i? Ved å lære opp ledere i fagprogram og systemer, så får man mest sannsynlig ledere som blir dyktige i dette. Men er det dette kommunene ønsker?

I stor grad er det lederne som ansetter sine ansatte som gir kvalitet ut mot brukerne (Moore, 1995). De må ansette og trene rett personale. Hva vi synlig gjør for lederne er viktig, slik gjør disse lederen mot sine ansatte. Dagens ledere må bidra sterkt i godt lederskap hvor samfunnet er i konstant endring og utvikling. De må oppnå mål og resultater i sine organisasjoner med de ferdighetene de har fått. Framtidens ledere i offentlig sektor må læres opp på en annen måte enn tidligere generasjon ledere. Det vil trenge støtte på en ny måte. For å oppnå dette kreves det kunnskap. Både kunnskap om feltet, men også en bevisst gjøring av hvilke tiltak som må gjøres i denne prosessen, hva er de riktige driverne for å oppnå det vil ønsker (Cameron & Quinn, 2013). Dette krever en bevisst, strategisk men kreativ tilnærming fra kommunenes side som igjen kan bidra til å appellere til kunnskapsrike, innovative og erfarne ledere.

Å rekruttere og beholde kvalifisert og relevant kompetanse vil være en nødvendig og ikke minst viktig oppgave i tiden fremover. Utgiften vil være interessant å se nærmere med tanke på gevinst-realisering. «Konsekvensene er store når det gjelder tid, ytelse, avsporing gjennom oppsigelse eller fratredelse og talent bevaring.» sier Dr. Sami M. Abbasi Dr. Kenneth W. Hollman (2000). Disse forskerne oppdaget i sin undersøkelse at de flinke folka opplevde seg ikke ivaretatt. Uten støtte kan gode ledere risikere å mislykkes. Det er ikke nok å få kapteinen trygt om bord (Byford, 2017).

En annen undersøkelse gjort at Harvard Business Review viser at det ofte hyres ledere med MBA – master utdanning med formål om at disse skal løse utfordringene i organisasjonene (McCormack, 1984). Det er belyst gjennom resultatene er at det nødvendigvis ikke betyr alt. Ledere med høy utdanning er ikke nok dersom de ikke får støtte og oppfølging. Dersom lederen med høy utdanning og mye erfaring ikke får god nok støtte og oppfølging kan den oppleve å bli frastøtt av organiseringen eller selv ta avstand. Ledere som vet hva de skal inn i, vil i større grad være trygge og motiverte for jobben (Dale.2014). Det vil også raskere ta hånd om de riktige oppgavene til den rettet tiden.

Det er dyrt å lønne ledere som ikke evner å utføre sitt oppdrag, men det er enda dyrere å si opp ledere. Dermed kan det tenkes at dersom man får formet disse lederne sammen med organisasjonen sin på en god måte så er det en enda større sjanse for å lykkes. Å bli overlatt til seg selv, programmer eller prosesser vil være uforsvarlig økonomisk både sett mot individet, for organisasjonen og samfunnet forøvrig. Dersom feltet fortsetter med lav integrering kan det kan gi konsekvenser. Kommunene vil kanskje aldri komme opp på et funksjonelt nivå og være i reel konkurranse med privat sektor.

Arbeidstakerens lojalitet til arbeidsstedet er en av byggesteinene til brukerfornøydhhet. En svært fornøyd ansatt vil være produktiv og jobbe for gode relasjoner til andre rundt seg og gi til sammen gode tjenester (Moore, 1995). Dette innebærer jo et lengre tidsløp for å jobbe med disse relasjonene og da må man investere i det som gir god relasjon. Når det er mangelfull opplæring og integrering kan det tenkes at turnover raten er høy. Med høy andel lederskifter som preger vårt marked, så kan det være vanskelig å holde tritt med utfordringene og konkurransen der ute.

Når vi vet at mange nyansatte forlater organisasjonen de jobber i på grunnet dårlig sosialisering, så må integrering av ny-rekrutterte ledere prioriteres (Allen, 2006). Mangelfull integrering kan gi store konsekvenser for kommunene i Agder. Ny-rekrutterte ledere bør i større grad investeres i. Det finnes flere gode eksempler på hvordan man kan få til god opplæring. Kommunen i mine funn som hadde høy grad av akselerert integreringsaktivitet, har mange gode elementer som andre kommuner kan lære av.

Det vi også har lært gjennom vår teori er at gjensidig tilpasning er viktig. Man må i stor grad tilpasse opplegget til den ny-rekrutterte lederen mot organisasjonen man skal inn i.

### 6.3 Hva kjennetegner en god kommune i Agder

Hva kjennetegner er en kommune i Agder som er god på integrering an ny-rekrutterte ledere? Jeg studerte 19 kommuner i Agder. En av disse kommunene skilte seg ut i vår studie. Denne kommunen har mange elementer av teoriens svar på god integrering. Disse blir gjengitt etter sammendraget i presentasjon, som inspirasjon for andre kommuner. I tillegg trekker jeg fram ulike elementer som ble belyst i teori kapitel som kan supplere i arbeidet.

## **Key Performance Indikatorer inspirert av kommune med høy integrering**

1. Kommunen må ha etablerte kjerneoppgaver for alle ny-rekrutterte ledere.
2. Kommunen må ha et solid støttesystem som ivaretar den ny-rekrutterte lederen og kjerneoppgavene.
3. Kommunen må også ha kunnskap og bevissthet om hva som bidrar til god integrering.

Dette kan innebære i praksis:

### **Tidlig oppstart.**

Oppstart før «oppstarten»: Dette sørger for mulighet for forberedelser hos begge parter før oppstart. Dette kan bidra til å ta ledelsen på en hensiktsmessig måte.

### **Strategi og plan for integreringsarbeidet.**

Det er fast satt strategi og plan for integrering.

Kommunen har ansvar for en fastsatt og forankret strategi og plan for arbeidet.

HR tar ansvar for organisatorisk læringssystem som omfatter fasene og tydelig avklarer hvem som har ansvar for å følge opp hvem.

### **Aktiviteter i de viktige fasene for integrering og onboarding.**

Det er fokus fasene: «Breaking in - getting in – settling in»

Det handler om forberedelse, oppstart og etablering.

Oppfølging til ny-rekruttert leder er fullstendig integrert.

### **Etablerte kjerneoppgaver**

Det er mange etablert kjerne oppgaver

Kjerne oppgavene må være oppgaver som sikrer integrering.

### **Oppfølgingen er personalisert og kontekstuell**

Plan og oppfølging er tilpasset personen og rollen den ny-rekrutterte skal ha.

Tilpasset oppfølging etter ny-rekruttertes kunnskap og erfaring.

Tett oppfølging i alle fasene.

Toveis veiledning, kartlegging av ubrukte sider.

### **Tydlig plan med moment og sjekklister som sikrer progresjon.**

Fastsatt oppfølging med tydelig innhold.

Prosedyre /rutiner

### **Aktiv bruk av prøvetid**

Dette sikrer gjensidig forståelse og forventinger, samt gir mulighet for læring for begge parter.

### **Tidlig inkludering i arbeidsmiljøet**

Samtaler om kulturen og hvordan teamet fungerer.

Uformelle og formelle besøk

### **Kontekstuell læring**

Læring om og i arbeidsstedet.

Besøk på arbeidssted og hos andre som kan påvirke. Både med eksterne og interne interessenter.

Åpenhet mellom partene.

### **Overordna kommunal opplæring**

System og program opplæring.

Opplæring i målsetninger for den overordna kommunen.

Avklaring av rolle mot en større helhet.

Ny-rekruttert leder vet hvor man skal henvende seg og få hjelp.

### **Fadder/mentor ordning**

Fadder som kulturell tolk

Sosial og faglig integrerer, tydelig rolle avklaring.

Måltrettet arbeid med bruk av disse.

### **Tydelig avklaring.**

Tydelige avklarte mål, ansvars og rolle avklaring mellom partene

### **God stemning i møte med ny-rekruttert leder**

Gi ny-rekruttert leder en opplevelse av at den er en viktig ressurs og viktig bidragsyter mot kommune og ny enhet.

Forståelse og forankring av at dette arbeidet er viktig.

### **Praktisk tilrettelegging**

Utstyr og tilganger må være på plass, slik at den ny-rekrutterte lederen kan bruke tid på viktig læring.

*“The smartest and most talented employees are the most mobile and the ones who are disproportionately more likely to leave.”*

-Abbasi, Sami M, and Kenneth W Hollman (2000)

## 7.0 Kildehenvisning

### 7.1 Litteratur

Abbasi, Sami M, & Hollman, Kenneth W. (2000). *Turnover: The Real Bottom Line. Public Personnel Management*, 29(3), 333–342. <https://doi.org/10.1177/009102600002900303>

Allen, D.G. (2006). Do organizational socialization tactics influence newcomer embeddedness and turnover?, *Journal of Management*, 32 (2), 237-256.

Baldersheim, H., & Rose, L. E. (2014). *Det Kommunale laboratorium : teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (3. utg., p. 301). Fagbokforl

Bang, Henning, and Thomas Nettet Midelfart. *Effektive Ledergrupper*. 2. Utgave. ed. Oslo: Gyldendal, 2019. Print.

Bauer, T.N. (2010) Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM foundation's Effektive Practice Guideline Series, 7

Buchen, Irving. "Training Future Manager-Leaders." *Performance Improvement* 44.8 (2005): 20-22. Web. (The biggest stumbling blocks)

Bolman, L. G., Thorbjørnsen, K. M., & Deal, T. E. (2014). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (5. utg., p. 528). Gyldendal akademisk.

Bovaird, T., & Loeffler, E. (2016). *Public management and governance* (3rd ed., pp. XXVI, 420). Routledge

Byford, Mark, Michael Watkins, and Lena Triantogiannis. "Onboarding Isn't Enough." *Harvard Business Review* (2017): Harvard Business Review, May/Jun 2017. Web.

Cameron K.S og Quinn R.E 2013, *Identifisering og endring av organisasjonskultur*

Ciampa, D. "After the Handshake: Succession Doesn't End When a New CEO Is Hired." *Harvard Business Review* 94.12 (2016): 60-66. Web. Assessing your companies onboarding effectiveness,

Church, A. H. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*, by Joseph C: Rost. (1991). New York: Praeger. 220 pp., \$45.00 cloth. *Human Resource Development Quarterly*, 4(2), 197–206. <https://doi.org/10.1002/hrdq.3920040210>

Dale, Frode. *Lederskifter : Om Lederutvelgelse, Innfasing Av Nye Ledere Og Lederes Første 90 Dager I Ny Jobb*. Oslo: Gyldendal Akademisk, 2014. Print.

Dey, I. (1993). *Qualitative Data Analysis*. London. Routledge.

Garmannslund P.E 2020, *Analyse og karlegging*, Forelesing 13 november, presentert ved universitetet i Agder, Kristiansand.

Gupta, A. K. (1988). *The dynamics of taking charge*, by John J. Gabarro, Boston: Harvard Business School Press, 1987, 204 pp. \$22.95 [Review of *The dynamics of taking charge*, by John J. Gabarro, Boston: Harvard Business School Press, 1987, 204 pp. \$22.95]. 27(4), 449–455. Wiley Subscription Services, Inc., A Wiley Company.

<https://doi.org/10.1002/hrm.3930270406>

Erdogan, Berrin, Bauer, Talya N, Peiró, José María, & Truxillo, Donald M. (2011). *Overqualified Employees: Making the Best of a Potentially Bad Situation for Individuals and Organizations*. *Industrial and Organizational Psychology*, 4(2), 215–232.

<https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2011.01330.x>

Filstad, Cathrine. *Nyansattes Organisasjonssosialisering : Perspektiver Og Læringsstrategier*. Bergen: Fagbokforl, 2017. Print

Fullan, M. (2011). *Change leader : learning to do what matters most* (pp. XVII, 172). Jossey-Bass.

Filstad, C. (2011). Organizational commitment through organizational socialization tactics. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 376–390. <https://doi.org/10.1108/13665621111154395>

Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization Of Organization Members. *The Academy of Management Review*, 6(2), 309–318. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287859>

Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg., p. 462). Fagbokforl

Hill, L. A. (2007). Becoming the boss. *Harvard Business Review*, 85(1), 48–122.

Haaland, F. H., & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse: en veiviser i førstegangsledelse* (p. 206). Gyldendal akademisk.

Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg., p. 432). Cappelen Damm akademisk.

Jakobsen, C. F., & Filstad, C. (2003). *Nyansatte i organisasjoner: perspektiver på læring og organisasjonssosialisering* (p. 225). Abstrakt forlag.

Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262–279.

<https://doi.org/10.2307/256188>

Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2016). *Lønnsomhet gjennom menneskelige ressurser: evidensbasert HRM* (3. utg., p. 279). Fagbokforl.

Kotter, John P. *Leading Change*. Boston, Mass: Harvard Business Review, 2012. Print.

Kirkhaug, Rudi. *Lederskap : Person Og Funksjon*. Oslo: Universitetsforl, 2015. Print.

Langeland, S., Naper, S. O., & Lima, I. A. Åsland. (2014). *Fattigdom og levekår i Norge : tilstand og utviklingstrekk - 2014* (Vol. 2014:3, pp. VII, 31). Arbeids- og velferdsdirektoratet.

Maxwell, John C. *Leader Shift: The 11 Essential Changes Every Leader Must Embrace*. (2019). 2019(8). Ringgold, Inc.

McCormack, M. H. (1984) What they don't teach you at Harvard business school, Bookviews InC,

M. Randall, Robert. "Michael Watkins on How New Leaders Can Achieve a Strategic Jumpstart." *Strategy & Leadership* 41.5 (2013): 34-38. Web.

Moore, M.H (1995) *Politics -- Creating Public Value: Strategic Management in Government* by Mark H. Moore. (1995). *National Journal* (1975), 27(47), 2946.

Northouse, P. G. (2016). *Leadership : theory and practice* (7th ed., pp. XXII, 494). Sage.

Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators : developing, implementing, and using winning KPIs* (3rd ed., pp. XXXI, 407). Wiley.

Pomeroy, A. (2006). Better executive onboarding processes needed. *HR Magazine* (Alexandria, Va.), 51(8), 16. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed., Vol. 2). Jossey-Bass.

Tuttle, M. (2016). A Review and Critique of Van Maanen and Schein's "Toward a Theory of Organizational Socialization" and Implications for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 1(1), 66–90. <https://doi.org/10.1177/1534484302011004>

Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization* ([Rev. and updated]., pp. XVIII, 445). Currency/Doubleday

Watkins, M. D. (2009). Obama's First 90 Days. *Harvard Business Review*, 87(6), 34.

Wiggins T, An investigation of factors that promote and inhibit performance during leadership transitions - 2019 hentet fra: T. Wiggins An investigation of factors that promote and inhibit performance during leadership transitions - 2019 - ro.uow.edu.au



Østerberg, D. (2012). *Sosiologiens nøkkelbegreper og deres opprinnelse* (7. utg., p. 176). Cappelen Damm akademisk.

## 7.2 Masteroppgaver

Emanuelsen, M.C (2020) *SSHF, mediene og omdømme*. En kvantitativ innholdsanalyse med vekt på hvordan foretaket og lederne fremstår i mediene. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder). Hentet fra: <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2684057/EMette%20Christine%20manuelсен.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Johannessen Ekra, M (2019) *Hvordan kan rektor håndtere § 9A saker på en god måte? Om rektors håndtering av saker hvor elever opplever seg krenket av voksne på skolen* (Mastergradsavhandling, Universitetet i Agder). Hentet fra: <https://uia.brage.unit.no/uia-xmlui/bitstream/handle/11250/2621500/Ekra%2c%20Miriam%20Johannessen.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lyberg C, Bysveen Lier. K, (2017) *Lederskifte, onboarding av nyansatte ledere i norske bedrifter* (Masteroppgave, Høgskolen i Sør Øst Norge). Hentet fra: <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2460051/Master2017Lyberg.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lysko, I.S (2018) *Erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende ledere i lederskifter*. En studie om lederskifter i kommunal sektor (Mastergradsavhandling, Universitetet i Sør Øst Norge) hentet fra: <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/bitstream/handle/11250/2583547/MasteroppgaveLysko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sand, L.E (2012) *Samkommunen, ønsker storbrukerne den velkommen?* En analyse av høringsrunden. (Mastergradsavhandling, Universitetet i Nordland). Hentet fra: [https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/140044/Sand\\_Lars\\_Erik.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://nordopen.nord.no/nord-xmlui/bitstream/handle/11250/140044/Sand_Lars_Erik.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Skriubakken, J. (2019). *Håndtering av fragmenterte tidsgevinster i et digitaliseringsprosjekt*. Universitetet i Agder

### 7.3 Nettressurser

AFF, *Livet som leder*, hentet fra:

<https://aff.no/livet-som-leder/>

Berge bemanning, *Riktig bemanning når du trenger det*, hentet fra:

<https://www.bergebemanning.no/#kunde>

Distriktssenteret, *Samskaping trekker innbyggerne med inn i lokalsamfunnsutviklingen*, hentet fra:

<https://distriktssenteret.no/eksempel/samskaping-trekker-innbyggerne-inn-med-i-lokasamfunnsutviklingen/>

Din HR, *HR hva er det egentlig og hvorfor er det så viktig?* Hentet fra:

<https://www.dinhr.no/2016/03/07/hr-hva-er-det-egentlig-og-hvorfor-er-det-sa-viktig/>

E-studie, Rekruttering, hentet fra:

<https://estudie.no/Rekruttering/>

E-studie, Onboarding, hentet fra:

<https://estudie.no/onboarding/>

Fagforbundet, *Hva er hovedavtalen*, hentet fra:

<https://www.fagforbundet.no/nyheter/a/202/hva-er-hovedavtalen/>

Helse Nord, *Strategi for leder og ledelsesutvikling i Helse Nord 2015-2018*, hentet fra:

<http://docplayer.me/2749333-Strategi-for-leder-og-ledelsesutvikling-i-helse-nord-2015-2018.html>

Karrierestart, *Rekord mange vil bytte jobb i 2017*, hentet fra:

<https://karrierestart.no/arbeidsmarkedet/1768-rekord-mange-nordmenn-vil-bytte-jobb-i-2017>

Kommunesektorens organisasjon, KS, 2020, *Guide til god ledelse*, hentet fra:

[https://www.ks.no/contentassets/e4db465f05944806a5544d7fd6fc6025/ks\\_guide-til-god-ledelse\\_low-res-nettversjon\\_f41.pdf](https://www.ks.no/contentassets/e4db465f05944806a5544d7fd6fc6025/ks_guide-til-god-ledelse_low-res-nettversjon_f41.pdf)

Kommunesektorens organisasjon, KS, *Skodd for framtida 2014*, hentet fra:

<https://www.ks.no/contentassets/65179ee54e0b4071b94a0b98892a82ff/skodd-for-framtida.pdf>

Kommunesektorens organisasjon, KS, *Lønn og hovedtariffavtalen*, hentet fra:

<https://www.ks.no/fagomrader/lonn-og-tariff/hovedavtalen/>

Kommunesektorens organisasjon, KS, *Kompetanse og rekruttering*, hentet fra:

<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/kompetanse-og-rekruttering/profilerings--og-rekrutteringsarbeid2/rekruttering/>

Kommunesektorens organisasjon, KS, *Ledelse og organisering*, hentet fra:

<https://www.ks.no/fagomrader/arbeidsgiverpolitikk/ledelse-og-organisering/verktoy-for-a-utvikle-arbeidsgiverpolitikk/>

Kommunesektorens organisasjon, KS, *Fellesløsninger*, hentet fra:

<https://www.ks.no/fagomrader/digitalisering/felleslosninger/ks-laring/>

Lederne, *Rekruttering tips for å ansette leder*. Hentet fra:

<https://lederne.no/2020/05/20/rekruttering-tips-for-a-ansette-leder/>

Lederne, *Hvor ofte bør du egentlig bytte jobb*, hentet fra:

<https://lederne.no/2016/11/16/hvor-ofte-bor-du-egentlig-bytte-jobb/>

Lovdata, *Arbeidsmiljø loven*, kap 1-4 hentet fra:

<https://lovdata.no/lov/2005-06-17-62/§1-1>

Ledernytt, *Fra headhunting til heart hunting*, hentet fra:

<https://www.ledernytt.no/fra-headhunting-til-heart-hunting.5774842-349903.html>

Ledernytt, *Toppleder skifter*, hentet fra:

<https://www.ledernytt.no/topplederskifter.6187497-349903.html>

Ledernytt, *Gjør bedriften en god jobb ved innfasing av nye medarbeidere*, hentet fra:

<https://www.ledernytt.no/gjoer-bedriften-en-god-jobb-ved-innfasing-av-nye-medarbeidere.6015725-355436.html>

Ledernytt, *Å være leder for nye ledere*, hentet fra:

<https://www.ledernytt.no/a-vaere-leder-for-nye-ledere.6121014-349903.html>

Ledernytt, *Snever rekrutteringspraksis*, hentet fra:

<https://www.ledernytt.no/snever-rekrutteringspraksis.6082844-420194.html>

Ledernytt, *Helhetlig rekruttering. Utvelgelse, innfasing og integrering av nye ledere*, hentet fra:

<https://www.ledernytt.no/helhetlig-rekruttering-utvelgelse-innfasing-og-integrering-av-nye-ledere.6093471-311239.html>

Ledernytt, *Fra introduksjon til integrasjon av nyansatte*, hentet fra:

<https://www.ledernytt.no/?id=5923478&cat=349903>

M.D. Watkins, *Leading the team you inherit*, hentet fra:

<https://hbr.org/2016/06/leading-the-team-you-inherit>

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, *Personalhåndbok NTNU*, hentet fra:

[https://www.ntnu.no/c/document\\_library/get\\_file?uuid=668c1aa8-1005-45fd-9ae3-6df8ed40ad26&groupId=247512](https://www.ntnu.no/c/document_library/get_file?uuid=668c1aa8-1005-45fd-9ae3-6df8ed40ad26&groupId=247512)

Mottak av medarbeider, 2020 hentet fra

<https://innsida.ntnu.no/wiki/-/wiki/Norsk/mottak+av+ny+medarbeider>

Nordland Fylkeskommune, *Introduksjon av nyansatt*, hentet fra:

[https://www.nfk.no/\\_f/i6c74f1b2-cfb1-40fa-a808-4d2d87eff27b/introduksjon.pdf](https://www.nfk.no/_f/i6c74f1b2-cfb1-40fa-a808-4d2d87eff27b/introduksjon.pdf)

Ny Teknikk, *Dårlig opplæring av ledere*, 2006, hentet fra:

<http://www.nyteknikk.no/?articleid=1787>

Onboarding Verktøy, *Organizational onboarding effectiveness assessment*. Hentet fra:

<https://assessments.genesisadvisers.com/imd>

Regjeringen, *NOU, 2012:14*, hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-14/id697260/>

Regjeringen, *Kommunal organisering*, 2016, hentet fra:

[https://www.regjeringen.no/contentassets/30c1810758ab462581d00fbd7ec75425/kommunal\\_organisering\\_2016.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/30c1810758ab462581d00fbd7ec75425/kommunal_organisering_2016.pdf)

Regjeringen, *Effektivitet i kommunale tjenester*, hentet fra:

[https://www.regjeringen.no/contentassets/611720af81ac40508c649bd466089af2/sof-r-05\\_20.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/611720af81ac40508c649bd466089af2/sof-r-05_20.pdf)

Regjeringen, *Nye kommune og fylkesnummer fra 2020*, hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/nye-kommune--og-fylkesnummer-fra-2020/id2576659/?expand=factbox2576677>

Regjeringen, *Kommuner og regioner, kommune reform*, hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/id751048/>

Regjeringen, 2020, *Sammenslåing gir gevinster*, hentet fra:

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/gevinstrealisering-ved-kommunesammenslaing/id2687008/>

Regionplan, *Regionplan Agder 2030*, 2020, hentet fra:

[https://agderfk.no/\\_f/p1/i4d721a77-52f4-49e3-ba9e-42cb0c5a8b4e/regionplan-agder-2030.pdf](https://agderfk.no/_f/p1/i4d721a77-52f4-49e3-ba9e-42cb0c5a8b4e/regionplan-agder-2030.pdf)

Ringebu Kommune, *Introduksjonsprogram for nyansatte*, hentet fra:

[https://www.ringebu.kommune.no/\\_f/p9/i005205f3-adbc-4420-b684-ccad4ab9b04e/introduksjonsprogram\\_med\\_ny\\_profil.pdf](https://www.ringebu.kommune.no/_f/p9/i005205f3-adbc-4420-b684-ccad4ab9b04e/introduksjonsprogram_med_ny_profil.pdf)

Sarpsborg kommune. *Samlet seg for å dele kompetanse*, hentet fra:

<https://www.sarpsborg.com/nyhetsarkiv/samlet-seg-for-a-dele-kompetanse/>

Sandefjord kommune. *Jobbe i Sandefjord kommune*, hentet fra:

<https://www.sandefjord.kommune.no/jobbe-i-sandefjord-kommune/>

Store Norske Leksikon, *Definisjon av integrering*, hentet fra:

<https://snl.no/integrering>

SHRM, *Onboarding new employees, Maximizing success*, hentet fra:

<https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>

Tekna, *Slik mestrer du utfordringene som ny leder*, hentet fra:

<https://www.tekna.no/kurs/innhold/slik-mestrer-du-utfordringene-som-ny-leder/>

Wikipedia, *Rekruttering*, 2019, hentet fra:

<https://no.wikipedia.org/wiki/Rekruttering>

Wikipedia, *Agder fylke*, 2020, hentet fra:

<https://no.wikipedia.org/wiki/Agder>

## 7.4 Figurer og tabeller.

**Model 1.** Helse Nord, *Strategi for leder og ledelsesutvikling i Helse Nord 2015-2018*, hentet fra: <http://docplayer.me/2749333-Strategi-for-leder-og-ledelsesutvikling-i-helse-nord-2015-2018.html>

**Model 2.** Bauer, *Time for succesfull onboarding*. Hentet fra: <https://www.smartsheet.com/complete-guide-employee-onboarding-hr-experts>

**Model 3.** Tidsperspektiv, Gupta, A. K. (1988). *The dynamics of taking charge, by John J. Gabarro, Boston: Harvard Business School Press, 1987, 204 pp. \$22.95* [Review of *The dynamics of taking charge, by John J. Gabarro, Boston: Harvard Business School Press, 1987, 204 pp. \$22.95*]. 27(4), 449–455. Wiley Subscription Services, Inc., A Wiley Company.

**Model 4.** Faser i organisasjonssosialisering, Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization Of Organization Members. *The Academy of Management Review*, 6(2), 309–318. <https://doi.org/10.5465/amr.1981.4287859>

**Modell 5.** Onboarding Assessment Framework, Onboarding Verktøy, *Organizational onboarding effectiveness assessment*. Hentet fra: <https://assessments.genesisadvisers.com/imd>

**Tabell 1.** Integreringsnivå

**Tabell 2.** Resultat integrering

**Tabell 3.** Resultat kommuner

## 8.0 Vedlegg

### 8.1

#### Vedlegg 1. Henvendelse til kommuner i Agder

Til HR, organisasjons avdeling, personalansvarlig i kommunen.

Hei.

I forbindelse med min mastergradsavhandling ønsker jeg å kartlegge dette med onboarding eller innfasing av nye ledere. Hvordan gjør dere dette?

Det jeg er veldig interessert i er å høre om dere har plan eller program for ny-rekrutterte ledere som sier noe om hvordan disse skal etableres i den nye jobben.

Onboarding eller innfasing av ny-rekrutterte har den siste tiden vært et hett tema for kommunene spesielt inn mot arbeidet med arbeidsgiverpolitikk.

I første omgang lurte jeg på om dere har konkrete planer, programmer eller andre dokumenter for onboarding eller innfasing av ledere og om dere vil dele disse med meg?

Eksempler kan være intro plan, introduksjonsplan, onboarding plan, mentor program, innfasingsplan, opplæringsplan

Dersom har dere dette, ville jeg blitt veldig glad om du kan sende disse til meg.

Dersom det er interne planer, så skal ikke disse distribueres videre eller brukes til annet formål.

Svar gjerne nei, dersom dere ikke har det.

Jeg kan også dele master oppgaven med dere, om dere ønsker når denne er ferdigstilt.

Ring gjerne dersom du har spørsmål.

Med vennlig hilsen

**Linn Therese Røysland-Egebø**