



STATSBYGG

Onboarding av nye ledere



UNIVERSITETET
I OSLO

Utarbeidet av :

Synne Caroline Ingeberg, Astrid
Ellensdatter Seglem, Sara Marie Libråten,
Ken Liu og Jos Pabst

Vår 2024

SVPRO4000

Antall ord: 15380

Prosjektforum 2024, Universitetet i Oslo

Oppdragsgiver: Statsbygg

Forord

Rapporten er utarbeidet i forbindelse med emnet Prosjektforum for masterprogrammet Organisasjon, arbeid og ledelse ved Universitetet i Oslo. På oppdrag fra Statsbygg har vi undersøkt hvordan Statsbygg kan støtte nye ledere ved hjelp av et onboardingsprogram. Prosjektgruppen består av fem studenter med bred bakgrunn innen samfunnsvitenskap. Vi har utdannelse innen offentlig administrasjon og ledelse, HR, sosiologi og psykologi. Dette har åpnet for gode diskusjoner og innfallsvinkler for rapporten.

Vi ønsker å takke vår kontaktperson i Statsbygg, Eveline Ekeli, som har tatt initiativ til prosjektet og tilrettelagt for et godt samarbeid. En stor takk til øvrige HR-ansatte i Statsbygg, Mari Klevgård, Ragnhild Evenshaug og Anne-Berit Rendum, som har stilt opp med innsikt, gode råd og engasjement! I tillegg ønsker vi å takke alle informanter som stilt opp for intervju og gitt oss mange gode refleksjoner. En stor takk rettes også til vår veileder, Morten Stenstadvold ved Agenda Kaupang, som har bidratt med godt engasjement, råd og støtte til prosjektrapporten.

Arbeidet med rapporten har vært en verdifull læringsprosess, som har gitt oss innsikt i en bransje vi hadde lite kunnskap om. Det har også vært spennende å ta et dypdykk i temaet onboarding, som oppleves svært relevant i dagens arbeidsliv. Vi har også fått muligheten til å utvikle våre samarbeidsevner ved å arbeide i et team, som absolutt har gitt mersmak!

Rapporten er utarbeidet av Synne Caroline W. Ingeberg, Astrid Ellensdatter Seglem, Sara Marie Libråten, Jos Pabst og Ken Liu.

Oslo, mai 2024

Sammendrag

Rapporten er et resultat av et samarbeid mellom Statsbygg og Universitetet i Oslo, og er knyttet til emnet «SVPRO4000-Prosjektforum» på masterprogrammet i Organisasjon, ledelse og arbeid. Den er utarbeidet etter oppdrag fra Statsbygg, med formål om å komme med anbefalinger for hvordan Statsbygg kan utvikle et onboardingsprogram for nye ledere innad organisasjonen. Det har blitt undersøkt hvordan nye ledere opplever den første tiden i Statsbygg og hvilke utfordringer de stod ovenfor, for å sikre at anbefalingene rapporten kommer med skal være relevant for målgruppen. På bakgrunn av dette skal denne rapporten besvare følgende problemstilling: *«Hvordan kan et onboardingsprogram støtte nye ledere i Statsbygg?»*

Relevante teorier innenfor onboarding, ledelsesutfordringer og førstegangsledelse er utgangspunktet for rapporten. For å kartlegge lederes behov og erfaringer er det gjennomført 13 semi-strukturerte intervjuer. For å skape en større forståelse for Statsbygg som organisasjon har vi også samlet inn relevant bakgrunnsinformasjon gjennom medarbeiderundersøkelser, lederhåndbok og uformell samtale med HR-direktøren. Datamaterialet som er samlet inn utgjør rapportens empiri, som i lag med teori skaper utgangspunktet for analyse og diskusjon. Rapporten avsluttes med tiltak som utgjør våre anbefalinger for Statsbygg sitt videre arbeid med onboarding for nye ledere.

Hovedfunnene som har blitt avdekket er utfordringer knyttet til onboardingsprosessen for nye ledere i Statsbygg, med bred variasjon i hvordan disse prosessene oppleves av de involverte. Mange ledere rapporterer om mangel på tydelig forventings- og rolleavklaring, noe som skaper usikkerhet og gjør tilpasning til den nye lederrollen vanskelig. Det er også rapportert mangel på formell systematikk ettersom informantene opplever av å være overlatt til seg selv uten klare retningslinjer. Videre ser det ut til at ledere selv må ta initiativ for å skaffe seg nødvendige informasjon og ressurser, som kan skape en «synk eller svøm»-situasjon. På den andre siden viser rapportens funn at Statsbygg har en positiv og hjelpsom kultur, noe som er et viktig grunnlag som kan utnyttes i arbeidet med å forbedre og systematisere onboardingsprosessen.

Det konkluderes med fire overordnede tiltak som Statsbygg burde implementere i et onboardingsprogram for nye ledere. Dette inkluderer et veikart med verktøykasse, oppgave- og rolleavklaring, mentorordning og hospitering. En viktig implikasjon er at Statsbygg setter av nødvendig med tid og ressurser for å utvikle og implementere et slikt program. Resultatene vil være relevant for andre lignende organisasjoner, da forskning tilsier at et fåtall har et tilpasset program for nye ledere (HR Norge, 2024, s.14). Rapporten kan dernest også utgjøre et bidrag innenfor forskningsfeltet.

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag.....	3
1. Innledning	7
1.1 Hvorfor onboarding?	7
1.2 Statsbygg.....	8
1.3 Problemstilling	8
1.4 Rapportens struktur	9
2. Teoretisk rammeverk og organisasjonskontekst.....	10
Medarbeiderundersøkelsen i Statsbygg 2023.....	10
2.1 Ledelse og lederutfordringer	10
2.1.1. Førstegangsledelse	11
2.1.3 Lederutfordringer.....	11
2.2 Onboarding.....	12
2.2.1 Begrepsavklaring	12
2.2.2 Fasemodell for onboarding	13
2.2.3 Bauers seks C'er	13
2.3 Aktiviteter i et onboardingsprogram	14
2.3.1 Realistic Job Previews (RJP).....	15
2.3.2 En skriftlig plan	15
2.3.3 Kurs	15
2.3.4 Feedback	16
2.3.5 Mentorordning.....	16
2.3.6 Hospitering	17
2.4 Presisering av underproblemstillinger	17
3. Metode.....	17
3.1 Semistrukturerte intervjuer og dokumentanalyse.....	18
3.2 Utvalg og rekruttering.....	18
3.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervju	20
3.4 Behandling av datamaterialet	21
3.4.1 SDI-metoden.....	21
3.4.2 Koding og kodegrupper.....	21
3.5 Forskningens kvalitet.....	23
3.5.1 Reliabilitet	23
3.5.2 Validitet	23

3.5.3 Generaliserbarhet	24
4. Analyse	24
4.1 Opplevelsen av nåværende onboardingsprogram i Statsbygg	24
4.1.1 Midlertidige løsninger	27
4.1.2 Positiv og hjelpsom kultur	28
4.2 Utfordringene lederne i Statsbygg møter	29
4.2.1 Mangel på struktur og systematikk	29
4.2.2 En kompleks organisasjon	31
4.2.3 Tvetydige forventings- og rolleavklaringer	33
5. Diskusjon	34
5.1 Drøfting av funn	34
5.2 Tiltak: Veikart & verktøykasse	36
5.3 Tiltak: Oppgave- og rolleavklaring	40
5.4 Tiltak: Mentorordning	41
5.5 Tiltak: Oppfordre til hospitering	43
5.6 Visuell fremstilling av tiltakene	45
5.6 Implikasjoner	46
5.6.1 For oppdragsgiver	46
5.6.2 For forskningsfeltet	47
6. Konklusjon	48
Litteraturliste	50
Vedlegg	53
Vedlegg 1: Prosjektmandat	53
Vedlegg 2: Informasjonsskriv	56
Vedlegg 3: Intervjuguide	59

1. Innledning

Dagens arbeidsmarked er stramt (SSB, 2024), og konkurransen om de beste hodene øker. I det moderne arbeidsmarkedet er kravene høye, der mengde av informasjon har økt og teknologi spiller en vesentlig rolle. Både kravet om effektivitet og forventninger om å være konstant tilgjengelig, legger press på dagens arbeidstakere. Etter hvert har det også blitt mer fokus på hvordan organisasjoner kan unngå uønsket turnover – at ansatte i organisasjonen slutter, og på denne måten koster organisasjonen viktig kompetanse og penger.

Det er et poeng at de potensielle og eksisterende menneskelige ressursene som finnes i en organisasjon, er en viktig del av strategien og utviklingsplanen til virksomheten. Det er derfor også viktig at organisasjoner har gode prosesser for å rekruttere, og ikke minst for å holde på gode ansatte som kan styrke organisasjonens resultater (Ryu & Lee, 2013). Som følge av et økt fokus på sosialiseringsprosesser i organisasjoner, og på bakgrunn av mandatet fra oppdragsgiver, skal rapporten drøfte den nåværende onboardingssituasjonen for nye ledere i organisasjonen Statsbygg. Rapporten skal også komme med anbefalinger til hvordan onboardingsprogrammet kan utvikles videre.

1.1 Hvorfor onboarding?

«Jeg tror jeg aldri har jobbet et sted så lenge og fortsatt følt meg så ny.» (Linda)

Onboarding kan defineres som uformelle eller formelle praksiser som innføres av en organisasjon for å hjelpe til med den nyansatte sin tilpasning til organisasjonen (Klein et.al, 2015). I en undersøkelse med mer enn 1300 senior HR-ledere, sier 90% at overgangen til nye roller er det mest utfordrende en leder kan møte på i sin profesjonelle karriere (Shirey, 2016). Overgangen til en ny rolle påvirker ikke bare lederen selv, men hele institusjonens opptreden, inkludert kollegaer, andre ledere, og andre interessenter. Rolleoverganger og hvordan disse håndteres, kan altså være avgjørende for en organisasjons overlevelse og prestasjon. Det er derfor viktig at en organisasjon har gode prosesser for å gjøre overgangen så effektiv og god som mulig. Et alternativ for å styrke slike prosesser er å utvikle gode onboardingsprogrammer for nyansatte i organisasjonen. Det har blitt vist at onboarding spiller en signifikant rolle i hvor tilfredse nyansatte er på jobben, hvor forpliktet de er i organisasjonen, og hvor gode de blir i jobben sin etter hvert (Bower et.al, 2023).

Som nevnt kan overgangen til ny rolle for ledere være svært utfordrende, og det er dermed viktig å ha gode prosesser for å hjelpe nyrekruttede ledere med å takle disse. Nye ledere må ta initiativ til å forstå strukturer, prosesser, og teknologier som er assosiert med rollen, i tillegg til

å undersøke kulturelle og politiske nyanser som er til stede i organisasjonen (Shirey, 2016, s.170). En organisasjon burde legge til rette for at nyansatte, og spesielt ledere, tidlig blir en del av organisasjonens kultur. Gjør de ikke dette, kan det føre til store økonomiske kostnader. Det kan også føre til fallende moral og selvsikkerhet i institusjonen, og brudd i strategisk kontinuitet. Disse poengene gjør at god, omfattende onboarding burde være stabil, implementert prosess i en organisasjon i dag (Shirey, 2016, s.170).

Mange organisasjoner ansetter nye folk i håp om å bringe inn noe nytt som kan utvikle organisasjonen videre (Harris et.al, 2014, s.567). Denne antagelsen overser imidlertid et problem; mange nyansatte har et stort ønske og behov for å passe inn, og unngår dermed oppførsel som kan røske opp i tatt-for-gittethene i institusjonen – som spesifikke arbeidsmetoder og eller måter å tenke på. Wu et.al (2014) understreker at effektiv organisasjonssosialisering eller onboarding, kan bidra til at ansatte gjør det lille ekstra og kommer med nye ideer (s.280). God organisasjonssosialisering som bidrar til klare rolleforventninger kan skape en forståelse hos den nyansatte om at innovative forslag eller nye måter å gjøre ting på, er godtatt og forventet (Wu et.al, 2014, s. 280). Nye arbeidsmetoder, ideer eller tankemåter kan være fordelaktig, og gi organisasjonen et konkurransefortrinn. Dermed kan god onboarding ikke bare føre til økt trivsel og godt miljø på arbeidsplassen, men også drive organisasjonsutviklingen fremover.

1.2 Statsbygg

Statsbygg er en forvaltningsbedrift underlagt Kommunal- og distriktsdepartementet, og er en av Norges største byggherrer, eiendomsforvalter og -utvikler. Organisasjonen er også statens sentrale rådgiver i bygge- og eiendomssaker, der hovedoppgaven er å tilby gode og funksjonelle lokaler til statlig virksomheter. På vegne av staten leder Statsbygg noen av landets største og mest komplekse byggeprosjekter. Samtidig jobber virksomheten med å realisere vedtatte samfunnspolitiske mål i forhold til statlige interesser, kulturminnevern og miljø. Per 2022 har Statsbygg 850 ansatte og forvalter 2250 bygninger fordelt på 600 eiendomskomplekser (Statsbygg, 2022). Ettersom Statsbygg er en stor og kompleks organisasjon med mange ulike oppgaver og interessenter, er det essensielt for organisasjonen å ha kompetente og motiverte ledere på alle enheter innad.

1.3 Problemstilling

Mandatet til Statsbygg presiserer en mangel på et helhetlig og systematisk onboardingsprogram for nye ledere, både for de som rekrutteres utenifra, men også for de som tar steget fra medarbeider til leder innad i organisasjonen. Det fremmes et ønske om konkrete og praktiske

anbefalinger til et onboardingsprogram som er tilpasset nye ledere, både med og uten ledererfaring. Programmet skal være skreddersydd Statsbygg sine mål, kultur og verdier, samtidig som det er ønskelig at det skal være fleksibelt, for å tilpasse ulike behov og situasjoner. Først og fremst skal programmet utvikles med hensyn til hvordan det er å være leder i Statsbygg. Det poengteres også en viktighet for digitale løsninger, i samspill med sosiale og mer fysiske tiltak. Oppdragsgiver ønsker at vi kommer med anbefalinger til programmets innhold og format, samt hvordan oppfølgingen og evalueringen av programmet skal gjøres. Se vedlegg 1 for hele mandatet.

Den opprinnelige problemstillingen fra mandatet inkluderte både et støtte og utviklingsperspektiv knyttet til nye ledere sin oppstart i Statsbygg. Vi har valgt å presisere problemstillingen til å fokusere mer på *støtte* og dermed onboardingsdelen av mandatet, og mindre på ledelsesutvikling. Bakgrunnen for dette er at Statsbygg har uttrykket et større behov for onboarding av nye ledere. Etter datainnsamlingen kom det også frem at det er dette området som er mest fragmentert.

Selv om man kan se likheter mellom onboarding og utvikling av ledere, har disse prosessene imidlertid noen vesentlige forskjeller, som gjør den opprinnelige mandatproblemstillingen for vid for denne rapporten. Distinksjonen er dermed gjort for å kunne bidra med grundigere anbefalinger til tiltak som kan gjøres i oppstartsfasen til en nyansatt leder. Det poengteres imidlertid at onboardingsprogrammet kan brukes som et første steg i et lederutviklingsprogram. Rapporten bidrar dessuten med generelle anbefalinger slik som mentorordning, som kan benyttes i begge programmene.

På bakgrunn av dette har vi avgrenset problemstillingen som følger:

«Hvordan kan et onboardingsprogram støtte nye ledere i Statsbygg?»

1.4 Rapportens struktur

Ovenfor har onboarding blitt aktualisert, og problemstilling har presentert. Videre skal det i kapittel 2 redegjøres for rapportens teoretiske perspektiv, i tillegg til at medarbeiderundersøkelsen til Statsbygg presenteres. I kapittel 3 gis en oversikt og begrunnelse over rapportens metodiske valg. Hoveddelen av rapporten, kapittel 4 og 5, vil ta for seg en analyse av datamaterialet, samt en diskusjon knyttet opp mot oppgavens problemstilling. Deretter vil det legges frem konkrete anbefalinger, samt en drøfting om implikasjoner for Statsbyggs videre arbeid, og forskning for feltet. Avslutningsvis gis det en oppsummering av rapporten.

2. Teoretisk rammeverk og organisasjonskontekst

Kapittelet skal legge frem rapportens teoretiske rammeverk, som danner utgangspunktet for videre diskusjon av innsamlet empiri. Kapittelet gjør rede for Bauer sine 6 C'er for en effektiv onboarding, en anerkjent teori som deriblant HR Norge bruker i sine undersøkelser av onboarding (HR Norge, 2024). I tillegg legges det frem teori om aktiviteter som burde inngå i et onboardingsprogram, for å bygge opp nivåene i Bauer sitt rammeverk (2010). Overnevnte teorier danner et kunnskapsgrunnlag for å forstå den nåværende situasjonen rundt onboarding i Statsbygg, og for å begrunne anbefalingene som legges frem i rapporten. Det vil dessuten redegjøres for Filstad (2016) sin definisjon på organisasjonssosialisering og Feldman (1981) sine onboardingsfaser. Lederutfordringer og førstegangsledelse vil også bli omtalt i følgende kapittel. Disse teoriene øker også forståelsen for de empiriske funnene, som på denne måten kan føre til godt tilpassede tiltak for å utvikle et godt onboardingsprogram i Statsbygg. Aller først fremlegges medarbeiderundersøkelsen gjennomført av Statsbygg i 2023, for å få innsikt i organisasjonskonteksten.

Medarbeiderundersøkelsen i Statsbygg 2023

For å øke forståelsen av Statsbygg som organisasjon og hva som kjennetegner den, er det nyttig å presentere funn fra medarbeiderundersøkelsen som ble gjennomført i 2023. De fleste i Statsbygg opplever gode dialoger der man kan si sine meninger, og flere er engasjert og motivert i jobben sin i Statsbygg, sammenlignet med ekstern benchmark (Statsbygg, 2023). Det er midlertidig mindre gode resultater på områder som «helhet» og «endring», som viser at mange synes at det er mindre tilrettelagt for samhandling på tvers. Det vises dessuten en tilbakegang på rolleklarhet i forhold til året før. Det poengteres også at utvikling er en viktig driver for ansattes engasjement i Statsbygg, sammen med god ledelse og muligheter for å påvirke egen arbeidshverdag. I tillegg er rolleklarhet og målorientert ledelse de viktigste driverne for gjennomføringsevne i organisasjonen. Å jobbe systematisk og kontinuerlig med forbedring, med samarbeid på tvers, er en annen driver som påvirker gjennomføringsevnen (Statsbygg, 2023).

2.1 Ledelse og lederutfordringer

Datamaterialet inneholder empiri fra både interne ledere, som har gjort reisen fra medarbeider til leder, og eksterne ledere, som har ledererfaring fra før. Det er derfor relevant å redegjøre for opplevelsene førstegangsledere typisk opplever, og om lederutfordringer generelt.

2.1.1. Førstegangsledelse

På et generelt grunnlag handler *ledelse* om en relasjonell prosess for påvirkning der mennesker arbeider mot å oppnå et felles mål (Newstead et al., 2021). Å innta rollen som leder for første gang markerer en fundamental vending i en person sin karriere. I tillegg innebærer det ofte en utfordrende overgang fra å være en fagperson til å innta en ledelsesposisjon. Denne transformasjonen går utover det å tilegne seg nye ferdigheter og kunnskap; det krever en endring i selvforståelsen og identiteten. For en førstegangsleder innebærer dette å utvikle en helt ny identitet som leder, samtidig som man må avlære tidligere roller og tilnærminger. Videre innebærer dette to prosesser: en organisatorisk sosialisering der man lærer kulturen, dynamikken og forventningene i den nye rollen, og et personlig identitetsskifte der man bearbeider hva det betyr å være leder (Haaland & Dale, 2005). Mangelen på støtte eller veiledning i den nye rollen som leder kan ha langvarige konsekvenser, ikke bare for individets vekst og effektivitet som leder, men også for organisasjonens evne til å oppnå sine mål og bygge en sterk ledelseskultur (Haaland & Dale, 2005). Derfor er det avgjørende for organisasjoner å anerkjenne betydningen av førstegangsledelse og å tilrettelegge for en mer bevisst og støttende overgang for disse nyutnevnte lederne.

2.1.3 Lederutfordringer

Byford et.al (2017) identifiserer særlig fem viktige oppgaver som nye ledere møter i de første månedene. På disse områdene det kan bli særlig viktig med god onboarding. Den første er antatt operativt lederskap. Enhver leder i en ny rolle vil ha et ufullstendig bilde av organisasjonen, selv med tilstedeværende prosesser for å lære om den (s.7). Den andre og tredje oppgaven inkluderer å ta styring over sitt team og skape tillitsforhold til dem, og justere seg etter de interessentene som den nye lederen selv ikke har makt over – som egen leder, og lederkollegaer.

Videre må en ny leder forstå forventningene fra andre interessenter, og lære hvem som har innflytelse og hvordan beslutningstaking foregår i organisasjonen (s. 8). De må dessuten få innsikt i kulturen, det uformelle og de verdiene og normene som legger føringer for god tatt oppførsel i organisasjonen. Her legges det også vekt på at det er en linje som den nye lederen må balansere, der man både skal jobbe for å passe inn i kulturen, men også jobbe med å endre den. Den siste utfordringen handler om å forme strategi, og klart definere målet og meningen med denne. Til sammen utgjør disse fem oppgavene en stor utfordring, og feiler man på noen områder kan det ha negative konsekvenser for både ny leder og organisasjonen. Det legges

derfor vekt på at nye ledere allerede før de starter, burde forstå og vite deres ambisjoner for hvert område, slik at tiden kan bli brukt effektivt (Byford et.al, 2017, s. 9).

2.2 Onboarding

2.2.1 Begrepsavklaring

Onboarding kan også kalles *innfasing*, eller *organisasjonssosialisering*. Begrepene refererer til prosessen hvor nyansatte blir introdusert og innlemmet i de sosiale, kulturelle og ferdighetsmessige forholdene i en organisasjon (Filstad, 2016). Bauer og Erdogan (2011, s. 51) beskriver det som en måte å gå fra å være en «outsider» til en «insider» av organisasjonen. Filstad (2016, s. 193) definerer organisasjonssosialisering som «individuelle, sosiale, kulturelle og kontekstuelle læringsprosesser hvordan den nyansatte tilegner seg kunnskap og ferdigheter for etablering i en organisasjon».

Onboarding og ledelsesutvikling kan virke som to sammenkoblede prosesser, men som imidlertid har noen viktige forskjeller. Ledelsesutvikling beskriver de aktivitetene og opplevelsene som blir brukt for å utvikle kvaliteten på ledelse og ledelsespotensialet, i individer, grupper, team, organisasjoner og nettverk (Hartley & Benington, 2010). Dette er til forskjell fra onboarding, som handler om å få en nyansatt på innsiden av organisasjonen på en god måte. Med andre ord fokuserer onboarding på kunnskap om organisasjonen og integrering av nye ansatte, mens ledelsesutvikling fokuserer på utvikling av egenskapene som en leder burde ha. Denne distinksjonen er relevant å presisere, for å skape forståelse for hva vi legger i begrepet «onboarding» og dermed rammer for rapporten videre.

Nyansatte som føler seg ivaretatt og forberedt på jobben sin raskest mulig, kan bidra til å nå overordnede mål i organisasjonen tidligere. Organisasjonssosialisering skjer på ulike tidspunkter gjennom en persons karriere, og spesielt når det oppstår endringer i den ansattes rolle og stilling. Gjennomsnittlig tar det omtrent 12 måneder fra den nyansattes oppstart til vedkommende er trygg i rollen (Filstad, 2016, s.192). De første 90 dagene har vist seg å være kritiske for den nyansatte, i tillegg til at arbeidsoppgavenes kompleksitet også vil påvirke sosialiseringstiden (Bauer, 2010, s.1; Filstad, 2016, s.193). En vellykket sosialiseringsprosess innad i organisasjonen kan resultere til en effektiv og positiv arbeidsatferd blant medarbeidere, noe som fører til at de forblir i organisasjonen over lengre tid (Bauer & Erdogan, 2011, s. 51). En god sosialiseringsprosess kan føre til økt trivsel, jobbtilfredshet, samt redusere turnover. På den andre siden kan dårlig sosialisering føre til at ansatte forlater sin nye jobb tidlig eller at de blir ineffektive i arbeidet. Dernest kan dette starte rekrutterings- og utvelgelsesprosessen i

organisasjonen på nytt, og medføre til tap av tid, kompetanse og ressurser (Bauer & Erdogan, 2011, s. 51).

2.2.2 Fasemodell for onboarding

Feldman (1981, s. 310) illustrerer hvordan onboardingsprosessen kan deles inn i stadier: *å komme inn – bryte seg inn – etablere*. Før den nyansatte kan regnes som et fullverdig medlem, må vedkommende gjennom disse fasene. Den første fasen, å komme inn, handler om hva som skjer i forkant av den nyansattes oppstart. Deretter går man gjennom den andre fasen, å bryte seg inn. Denne fasen starter fra den nyansatte har sin første arbeidsdag, og reflekterer den mest kritiske fasen for onboarding (Filstad, 2016, s. 199). Det innebærer også det første møtet man har med organisasjonen, arbeidsoppgaver, kultur og kollegaer. Støtte fra rollemodeller har også betydning for hvorvidt den nyansatte føler tilhørighet og forpliktelse til organisasjonen (Filstad, 2016, s. 197). Hvordan man som organisasjon tar imot den nyansatt i løpet av de ulike fasene kan derfor være med på å påvirke opplevelsen.

Etableringsfasen reflekterer stadiet hvor den nyansatte blir et fullverdig medlem av organisasjonen, fra en «outsider» til en «insider», slik Bauer og Erdogan (2011, s. 51) poengterer. Bauer og Erdogan (2011) understreker dessuten forholdet mellom onboarding og personlighetstrekk. Personer med en proaktiv personlighet, har ofte et behov for å kontrollere sine omgivelser, og dette skaper en proaktiv atferd som forsterker sosialiseringer. Dette kan gjøre at de blir en «insider» forttere enn en person som ikke har slike personlighetstrekk. Videre utvikler proaktive personer bedre nettverk, og tenderer til å trives bedre med jobb og karriere (Bauer & Erdogan, 2011, s. 52).

Resultatet av læringsprosessen som man har vært igjennom i de ulike fasene, vil utspille seg i etableringsstadiet (Filstad, 2016, s. 200). Modellen presentert ovenfor tar ikke hensyn til tidligere erfaringer og kunnskap, så i praksis kan de ulike fasene overlappe. Imidlertid beskriver modellen en gradvis tilnærming til onboarding, ved å illustrere fasene nyansatte går igjennom etter hvert som de blir mer kjent med virksomheten og sin nye rolle.

2.2.3 Bauers seks C'er

Talya Bauer (2010) introduserte i første omgang de fire C'ene som en modell for effektiv onboarding. Modellen illustrerer hvordan C'ene fungerer som nivåer for et vellykket program. Det første nivået, *compliance* - refererer til innføring av grunnleggende retningslinjer, juridiske regler og forskrifter. Nivå to handler om *clarification*, en forventningsavklaring mellom den nyansatte og organisasjonen. Mens nivå tre handler å integrere den nyansatte i den uformelle og formelle kulturen, handler nivå fire om å etablere relasjoner til kollegaer og nettverk. I senere

tid har modellen blitt videreutviklet til seks C'er, *Confidence* og *Checkback* (Bauer & Fard, 2021; HR Norge, 2024). Førstnevnte vektlegger betydningen av at de nyansatte føler seg selvsikre i deres evner til å utføre jobben sin. Dette oppnås gjennom en velplanlagt og strukturert onboarding-prosess som inkluderer grundig opplæring og regelmessige tilbakemeldinger, noe som har vist seg å øke jobbtilfredsheten og styrke forpliktelsen overfor organisasjonen. Videre er *checkback*, knyttet til bruk av tilbakemeldingsverktøy og oppfølging, essensielt for en vellykket tilpasning ved å tilby nyansatte den veiledningen og støtten de trenger i startperioden, noe som er avgjørende for en effektiv integrasjon i organisasjonen (HR Norge, 2024, s. 4).

De fleste organisasjoner vil dekke det første nivået ifølge Bauer, som reflekterer til en *passiv onboarding* (Bauer, 2010, s.2). Denne formen for onboarding er ofte preget av lite systematikk og forankring. Det kan tenkes at passiv onboarding kan føre til en såkalt «synk eller svøm» tilnærming, hvor nyansatte blir overlatt til seg selv i sin nye arbeidshverdag. *Onboarding med høyt potensial* viser til det neste nivået, som strekker seg utover det grunnleggende nivået. I tillegg til gjennomgang av regelverk og retningslinjer, så blir kultur og nettverk i større grad vektlagt, uten at det nødvendigvis er noe systematikk. Dette nivået er ifølge Bauer (2010, s. 3) der de aller fleste organisasjoner befinner seg. Det siste nivået – *proaktiv onboarding*, inkluderer alle de overnevnte byggsteinene i modellen. Hvis en organisasjon er på det siste nivået, vil det si at det finnes en systematisert og strategisk tilnærming til onboarding (Bauer, 2010, 4).

2.3 Aktiviteter i et onboardingsprogram

Aktivitetene som redegjøres i dette delkapittelet er generelle aktiviteter i et «best praksis» onboardingsprogram, men som Bauer (2010, s. 13) poengterer burde det tilpasses etter stillingen man skal inntre. Videre legges det også vekt på generell samhandling med andre ledere for nyansatte i samme posisjon, eksempelvis nettverksgrupper og ledergrupper (2010, s. 13-14). Dette vil derimot ikke bli vektlagt eksplisitt i rapporten, da Statsbygg i første omgang trenger en grunnmur for onboarding. Jo mer kompleks og høyere stillingsnivå den nyansatte skal tiltre i – jo mer skreddersydd og fleksibelt burde programmet være. De involverte parter i et onboardingsprogram varierer, og hovedaktørene er den nyansatte selv og nærmeste leder (HR Norge, 2024, s. 17). Samtidig står HR ansvarlig for selve utviklingen og tilrettelegging av program, mens kollegaer ofte blir brukt som for eksempel mentor.

2.3.1 Realistic Job Previews (RJP)

I løpet av rekrutteringsprosessen tilegner den nyansatte seg noen forventninger. Filstad (2016, s. 201) poengterer at det å være ny kan oppleves som et «virkelighetssjokk». Realistic Job Previews (RJP) er et verktøy som organisasjoner kan benytte for å gi ansatte et realistisk bilde av hva de kan forvente i organisasjonen, både når det gjelder arbeidsoppgaver og kultur (Bauer, 2010, s.9). En fallgrube som går igjen ifølge Iversen (2024, s. 9) er at forventninger ikke tydeliggjøres. Det er derfor fordelaktig å gi så mye så mulig informasjon om organisasjonen før vedkommende starter i rollen (Bauer & Erdogan, 2011, s. 56). Derimot kan dette også virke mot sin hensikt, om det oppleves som at det ikke stemmer med virkeligheten. Dale (2015, s. 3) argumenterer for at den psykologiske kontrakten er gjennomgående i alle fasene som en nyansatt går gjennom, før man er etablert i stillingen. Fordelen ved RJP er derfor at man reduserer sannsynligheten for opplevelsen av et «virkelighetssjokk» eller brudd på den psykologiske kontrakten kan som oppstå i et arbeidsforhold (Bauer, 2010, s. 9). RJP kan med andre ord fungere som et utgangspunkt for samarbeid i en organisasjon, samtidig som man må ivareta og justere forventninger underveis i den første perioden som nyansatt.

2.3.2 En skriftlig plan

I et onboardingprogram spiller en strukturert plan eller et «veikart» en viktig rolle (Bauer, 2010, s. 10). Dette inkluderer en skriftlig og kommunisert plan for tidsbruk og mål ved onboarding, samt hvem som har ansvar for oppfølging og støtte. En plan kan bidra til å tydeliggjøre prosessen man skal gjennom, og som også gir holdepunkter for progresjon (Filstad, 2016, s. 195). Som nevnt er det viktig å avklare forventninger med den nyansatte, og en skriftlig plan kan bidra til å avdekke og tydeliggjøre eventuelle uoverensstemmelser. Bauer (2010, s. 10) argumenterer også for at planer for onboarding som både er kommunisert på tvers av organisasjonen til dens medlemmer og konsekvent anvendt, er de mest effektive. Dermed kan man sikre en konsis og effektiv onboarding, ved at ledere slipper å utarbeide nye planer for hver nyansatt. Samtidig kan man også sørge for en tilnærmet lik opplevelse av onboarding. Ved å benytte en skriftlig plan kan man kontinuerlig evaluere, og identifisere hva som fungerer og foreta nødvendige justeringer.

2.3.3 Kurs

For å jobbe i offentlig sektor er det nødvendig med kunnskap om hvordan rollen skal utøves i tråd med lover, retningslinjer og etikk (Statens arbeidsgiverportal, 2024). Bauer (2010, s. 13) på sin side omtaler trening som en essensiell del av onboarding, for å hjelpe nyansatte med sin egen tilpasning. Fordelen med kurs er at det kan gjennomføres digitalt, som er presisert at

er ønskelig fra Statsbygg sin side. Derimot, slik som HR Norge (2024, s. 19) poengterer, kan ikke digitalisering erstatte ansikt-til-ansikt interaksjoner. Det er derfor fordelaktig å kombinere en onboardingprosess med en digital tilnærming inkludert med fysiske elementer.

2.3.4 Feedback

Feedback eller tilbakemelding, handler om hvordan virksomheter følger opp den nyansatte. Det inkluderer tilbakemeldinger på hvordan de nyansatte opplever selve onboardingprogrammet, men også avdekke mulige problemer som har oppstått underveis (Bauer, 2010, s. 13). En 360-gradersevaluering er et eksempel på et tilbakemeldingsverktøy, som inkluderer en selvevaluering, samt hvordan andre oppfatter deg (Bauer, 2010, s. 13).

2.3.5 Mentorordning

Mentor kan fungere som en rollemodell, som kan lære nyansatte om organisasjonen, gi råd og instruksjoner, i tillegg til å tilby sosial og politisk støtte (Bauer, 2010, s. 11). En mentor kan derfor også bli beskrevet som en kunnskapskilde (Filstad, 2016, s. 206), og rollen tilfaller gjerne etablert og erfarne kollegaer. Hunt og Michael (1983) viser til forskning hvorav de som har fått tidlig veiledning i form av en mentor utgjorde større merverdi for organisasjonen, blant annet ved at de var mer tilfredse med karriereutviklingen sin. Med en mentorordning, kan den nyansatte tilpasse seg raskere og mer effektivt til organisatoriske forventninger, sammenlignet med de som ikke får det. Wright og Werther (1991) viser også til at en god mentor er positivt assosiert med flere aspekter på det personlige plan, slik som økt selvtillit, selvfølelse og jobbtilfredshet. Eby og Lockwood (2005) identifiserte mange fordeler med en mentorordning, slik som psykososial støtte i form av vennskap, aksept og bekreftelse, men også rådgivning, eksponering og synlighet i organisasjonen. Videre var også nettverksbygging og rolleavklaring poengtert som andre positive aspekter ved å bli veiledet. Sistnevnte er også relevant, da forskning viser at det kan oppstå forvirring når det er manglende klarhet om forventningene til ens rolle (Eatough et al, 2011). Videre viser Acker (2004) at en mulig konsekvens av uklarhet i rolle er at man forlater organisasjonen.

Allen et al. (2006) forsket på sammenhengen mellom mentoratferd og kvaliteten i formelle mentorprogrammer. Studien konkluderer med at mentoratferd og kvaliteten på mentorprogrammer både er positivt assosiert og sterkt korrelert med støtte og veiledning, utvikling av selvtillit og modellering av ønsket atferd. Mentorer som tilbød støtte og veiledning til nyansatte, hjalp de med å utvikle seg både personlig og faglig. Dessuten, mentorer som oppmuntret de ansatte til å utfordre seg selv og utvikle selvtillit, bidro også til at den nyansatte

oppnådde mestring. Når mentorene illustrerte og demonstrerte ønsket atferd, inspirerte det også de nyansatte til å følge samme atferdsmønster.

2.3.6 Hospitering

Hospitering kan beskrives som et midlertidig opphold i en bedrift eller avdeling, hvor målet er å oppdatere faglig kompetanse eller tilegne seg ny kunnskap om arbeidsmetoder, e.l. (Fafo, 2010, s. 16). I denne sammenheng innebærer det at ledere har et tidsavgrenset opphold internt i andre avdelinger, for å øke sin kompetanse. Nyansatte ledere blir ofte ansatt for å løse komplekse strategiske utfordringer (Bauer, 2010, s. 13) innenfor et ekspertiseområde, eksempelvis å ta virksomheten gjennom en digital transformasjon. Å besøke andre avdelinger, alternativt ute i felt, innledningsvis i et ansettelsesforhold kan bidra til å skape en større forståelse av den faglige kompetansen og organisasjoner som helhet.

Et suksessfullt program er et resultat av de overnevnte elementene som komplementerer hverandre og koordineres (Bauer, 2010, s.8). Aktivitetene redegjort for er de som vi anser som mest relevant i henhold til analysen, i tillegg til at de komplementerer Bauers 6 C'er for effektiv onboarding.

2.4 Presisering av underproblemstillinger

På bakgrunn av det teoretiske grunnlaget har vi valgt å utforme to underproblemstillinger, som skal undersøkes i analysen. Dette er hensiktsmessig fordi en slik presisering gir en tydelighet i analysedelen, og rapporten en klar retning. De to underproblemstillingene er som følger:

- 1) Hvordan oppleves den nåværende onboardingsprosessen til nye ledere hos Statsbygg?
- 2) Hva er de største utfordringene nye ledere står overfor i Statsbygg?

3. Metode

I kapitlet redegjøres det for rapportens metodiske tilnærming. De metodiske valgene begrunnes for å belyse hvilke føringer og implikasjoner som legges til grunn for videre analyse og konklusjoner. Valgene begrunnes også for å styrke rapportens etterprøvbarhet og transparens. Kapitlet inneholder redegjørelse for datainnsamlingsmetode, utvalg, intervjuguide og gjennomføring av intervju. Det skal også gjøres en vurdering av forskningens kvalitet og etikk.

Personopplysninger er behandlet gjennom en skytjeneste fra UiO, som sikrer konfidensialitet. Vi har også anonymisert dataen, slik at det ikke skal være mulig å identifisere informantene.

For å beskytte personvernrettighetene til de involverte, har vi gjennomført nødvendige steg for å sikre at vårt prosjekt er i samsvar med gjeldende regelverk. Dette inkluderte blant annet å melde inn prosjektet, og få det godkjent av Sikt.

3.1 Semistrukturerte intervjuer og dokumentanalyse

Kvalitativ forskning legger vekt på forståelse, heller enn forklaring, og har som hensikt å undersøke ulike erfaringer og opplevelser (Tjora, 2017, s.24). Rapporten har hovedsakelig brukt semi-strukturerte intervjuer som metode, og med dokumentanalyse som tilleggsmetode. Semi-strukturerte intervjuer gir informanter anledning til å reflektere, samtidig som man opprettholder struktur og forutsigbarhet ved å ha noen fastsatte spørsmål. Metoden egner seg derfor for å få en dypere forståelse for erfaringene og opplevelsene til nye ledere i Statsbygg.

For å forstå konteksten til informantene bedre tilegnet vi oss en oversikt over eksisterende materiale, ved hjelp av dokumentanalyse. Dokumentanalyse kan være et godt tilleggsverktøy for andre kvalitative metoder, ettersom eksisterende dokumenter gjerne kan bidra med relevant informasjon utover dataen man frembringer selv (Tjora, 2021, s. 201). Det gav bakgrunnsinformasjon for intervjuguide, bedre oppfølgingsspørsmål og forståelse av generert data. Samtidig som det skapte en bedre forståelse for etablerte rutiner og Statsbygg sin gjennomføringsevne av eksisterende prosesser.

I dokumentanalysen fikk vi blant annet innsikt i eksisterende retningslinjer for innfasing, verktøy som anvendes og hvilke rammer nye ledere har ellers – eksempelvis lederprinsipper. Det ble også oversendt dokumenter fra Statsbygg, blant annet medarbeiderundersøkelsen fra 2023, som bidro til et dypere innblikk i hvordan de ansatte opplever arbeidsplassen. Videre gjennomførte vi en uformell samtale med HR-direktøren i Statsbygg, som gav oss ytterligere informasjon om Statsbygg og deres onboardingpraksiser. Dette skapte større forståelse for organisasjonens struktur og verdier. I samtale med en fra HR-avdelingen ble det også evident at Statsbygg tilbyr en omfattende kursbank med diverse e-læringskurs. Personal- og lederhåndboken, i tillegg til kompetanseportalen og SIKT-ledersamling, er noen av ressursene tilgjengelig for ledere i Statsbygg.

3.2 Utvalg og rekruttering

Skilbrei (2019) fremhever ulike tilnærminger for utvelgelse av informanter. Innledningsvis skilles det mellom ønske om å innhente data fra individer med formell ekspertise kontra de som besitter personlige, opplevde erfaringer relatert til temaet som undersøkes. Videre understrekes betydningen av å avgjøre om målet er å oppnå en bredde av erfaringer rundt et

gitt tema, eller om man sikter mot et mer strategisk utvalg for å innhente spesifikk informasjon eller utforske ytterpunkter innen temaet. Disse tilnærmingene kan ofte overlappe og utfylle hverandre (Skilbrei, 2019, s.122).

For å besvare rapportens problemstilling ønsket vi å innhente informantenes erfaring med å bli innfaset som nye ledere. Deres faglige ekspertise var dermed ikke relevant. Videre var vi ute etter et bredt spekter av erfaringer, men med ønske om både eksternt og internt rekrutterte for å kartlegge eventuelle sammenhenger og ulikheter i behov. Utvalget vårt bestod dermed av ledere i Statsbygg, rekruttert både internt og eksternt, med geografisk spredning over hele landet. Utvalget ble gjort med hensyn til å inkludere informanter som var nye, fortrinnsvis 1-2 år, i sine lederroller hos Statsbygg.

Det varierte hvorvidt informantene hadde ledererfaring fra tidligere jobber. Informantene har stillinger som avdelings-, under- og områdedirektør, som vi av hensyn til personvern, ikke har valgt å inkludere i fremstillingen under. Utvelgelsen fulgte Statsbyggs anbefalinger, hvor de hadde utarbeidet en liste over aktuelle kandidater basert på de forhåndsbestemte inklusjons- og eksklusjonskriteriene.

Informant	Rekruttert	Tid i stilling
Kjell	Internt	1-2 år
Stein	Internt	1-2 år
Frida	Internt	1-2 år
Olav	Internt	2-3 år
Torstein	Internt	2-3 år
Ada	Internt	0-1 år
Kjersti	Eksternt	1-2 år
Trine	Eksternt	0-1 år
Linda	Eksternt	0-1 år
Jesper	Eksternt	0-1 år
Kåre	Eksternt	0-1 år
Marianne	Eksternt	0-1 år
Anette	Eksternt	0-1 år

Figur 1; Fremstilling av informanter.

3.3 Intervjuguide og gjennomføring av intervju

En intervjuguide bidrar til å strukturere intervjuet rundt spesifikke temaer og spørsmål, slik (Tjora, 2021, s. 167) anbefaler. Det ble utviklet en intervjuguide med formål om å fange informantenes erfaring rundt det å være ny som leder i Statsbygg, både hvordan de ble tatt imot, men også hvilke utfordringer de stod ovenfor. Informanter som gjorde internt opprykk, hadde nødvendigvis ikke ledererfaring på lik linje som de eksterne. Derfor ble enkelte spørsmål tilpasset for å fange opp eventuelle erfaringer og utfordringer knyttet til å være førstegangsleder under innfasing.

I tillegg til åpningsspørsmål og avslutningsspørsmål ble intervjuguiden delt inn i tre deler. Første del omhandlet hvordan den første tiden var i Statsbygg som nyansatt leder. Del to handlet om behovet lederne har hatt som nyansatt, og siste del handlet om forbedringspotensialet av eksisterende ressurser. Dette ga oss noen knagger å henge samtalen på. I forkant av intervjuet ble det sent ut et informasjonsskriv om rapporten, frivillighet, anonymitet og databehandling. Se vedlegg 2 for fullstendig informasjon. Inkludert var også et samtykkeskjema der informanten ga skriftlig samtykke for bruk av lydopptak og data. Den praktiske informasjonen ble gjentatt ved intervjustart i tråd med anbefalingene til Skilbrei (2019, s. 153).

Ettersom utvalget krevde informanter fra hele landet, ble de aller fleste intervjuer gjennomført digitalt. Det kan føre til at man mister noen av premissene for en god samtale. Det er vanskeligere å lese kroppsspråk, mindre flyt, samt intervjuet blir gjerne kortere (Tjora, 2021, s. 183). På en annen side hadde mest sannsynlig ikke intervjuene funnet sted om det ikke var for de digitale løsningene (Skilbrei, 2019, s. 154). Det kunne derfor skapt et mindre og/eller ensidig utvalg. Statsbygg operer i hele landet, og kun informanter fra hovedkontoret i Oslo hadde gjort resultatene mindre representativt. I tillegg ble lydopptak et viktig verktøy. Det frigjorde intervjuer og med-intervjuer til å konsentrere seg på selve samtalen og eventuelle oppfølgingsspørsmål (Tjora, 2021, s.180).

Bruken av intervjuguide og lydopptak bidro til kodingsprosessen ved å tilveiebringe mer konkret og detaljert data. Slik kunne vi enklere utforske og analysere informantenes ulike perspektiver og erfaringer. Under hvert intervju var vi to personer til stede; en som ledet intervjuet og en annen som noterte og stilte oppfølgingsspørsmål der dette var nødvendig. På denne måten ble flere aspekter og nyanser fanget opp, og intervjuet kunne flyte mer naturlig uten at intervjueren mistet fokus. Intervjuene varte opptil 60 minutter, noe som gav

informantene tilstrekkelig tid til å reflektere, uttrykke sine synspunkter og erfaringer i dybden. Noen var mer verbale og hadde mye å si om bestemte emner, andre var mer direkte og til poenget. Denne variasjonen bidro til en rik og nyansert datainnsamling, som bidrar til økt forskningskvalitet.

3.4 Behandling av datamaterialet

3.4.1 SDI-metoden

Vi benyttet en stegvis deduktiv-induktiv metode (SDI) som verktøy for å analysere datamaterialet. Denne modellen har tre hovedformål når det gjelder kodingen: å identifisere essensen i materialet, å begrense mengden av materialet, og å stimulere til ideer basert på detaljene i empiriske observasjoner (Tjora, 2021, s.20). Metoden gir en systematisk og strukturert tilnærming til et stort datamateriale, slik som semi-strukturerte intervjuer ofte kan gi. Metoden har som nevnt både en induktiv og en deduktiv tilnærming, der man starter induktivt og nært det empiriske materialet, og deretter jobber mer deduktivt, fra teori til empiri (Tjora, 2017). Rapportens tilnærming kan dermed argumenteres for å være abduktiv, da den starter fra empirien, men der teoriene spiller inn i forkant eller i løpet av forskningsprosessen (Tjora, 2017, s. 33). På denne måten anerkjennes teorien som viktig og formende for innfallsvinkelen til datamaterialet, samtidig som datamaterialet blir førende.

SDI-metoden har konseptuell generalisering som mål, som betyr at analysen skal bunne ut i en mer generisk forståelse av fenomenene som studeres (Tjora, 2018, s.18). Man er opptatt av å fremstille funnene i form av modeller, eller konsepter, som kan sikre at kunnskapen kan være gjeldende utover det gitte forskningsprosjektet.

3.4.2 Koding og kodegrupper

Koding er første steg i SDI-metoden, og er viktig for metodens vekt på induksjon (Tjora, 2017, s.197). På denne måten muliggjør vi å hente ut potensialet fra empirien som er generert, ved å redusere påvirkningen av ulike forventninger man kan trekke med seg inn i analysen (Tjora, 2017, s.197; Tjora, 2021, s. 20). Fra koding har vi arbeidet empirinært med datamaterialet og på denne måten bevart «innfødte begreper» og det spesifikke i materialet (Tjora, 2017, s.197). De induktivt genererte kodene ble samlet i en liste, og ble etter hvert kategorisert i forskjellige grupper. Dette gjøres for å skape en retning for forskningen, og danner et verktøy for å strukturere rapportens analyse og funn, samt for å besvare på problemstillingen (Tjora, 2017, s. 207. Vi endte opp med følgende kodegrupper:

1. Syn på onboarding

2. Opplevelsen av onboarding
3. Ny som leder i Statsbygg
4. Opplevelsen fra medarbeider til leder
5. Tiltaksforslag
6. Tidslinje
7. Kursoppfølging
8. Rolle- og oppgaveavklaring
9. Syn og forhold til systemer
10. Påvirkningsfaktorer
11. Takle utfordringer og kunnskapshull
12. Kulturbeskrivelse
13. Læringsbehov
14. Tidsbruk
15. Tanker om mentorordning
16. Restgruppe

De 16 kodegruppene ga oss et bedre bilde av datamaterialets uttrykk og tendenser. Ved å kode empirinært, skaper man en mer direkte tilknytning til rådataen. Vi utarbeidet altså kodegruppene fra rådatamaterialet og analyserte dataen. Dette bidrar til et mer utforskende blikk på datamaterialet, for å se mulige nye sammenhenger og mønstre i dataen som vi ellers ikke ville sett ved bruk av sorteringsbasert koding (Tjora, 2021, s. 224). Slik koding kan også gi økt fleksibilitet, da en ikke begrenser seg til gitte grupper eller temaer slik som ved sorteringsbasert koding. Gruppene gir dermed også en inngang til å gå over til en mer teoridrevet analyse (Tjora, 2017, s. 210). Tabellen under viser hvilke kodegrupper vi har benyttet for å svare på de ulike forskningsspørsmålene. Kodene som ble mindre relevant i analysen var: Tidslinje, syn og forhold til systemer, påvirkningsfaktorer, tidsbruk og restgruppe. De spilte imidlertid en viktig rolle for å systematisere dataen, og var verdifulle supplementer i visse resonnement.

Forskningsspørsmål	Benyttede kodegrupper
Hvordan oppleves den nåværende onboardingsprosessen til nye ledere hos Statsbygg?	- Syn på onboarding - Opplevelsen av onboarding - Ny som leder i Statsbygg - Opplevelsen fra medarbeider til leder

	- Kulturbeskrivelse
Hva er de største utfordringene nye ledere står overfor i Statsbygg?	- Ny som leder i Statsbygg - Kursoppfølging - Rolle- og oppgaveavklaring - Takle utfordringer og kunnskapshull - Læringsbehov

Tabell 1; Kategorisering og forskningsspørsmål.

3.5 Forskningens kvalitet

Forskningskvalitet er et sentralt element som bidrar til å evaluere gyldigheten og påliteligheten til de presenterte funnene, metodene som er brukt, og den generelle tilliten til rapportens konklusjoner. I det følgende avsnittet er det kriteriene reliabilitet, validitet og generaliserbarhet som er vektlagt.

3.5.1 Reliabilitet

Reliabilitet viser til påliteligheten i datainnsamlingen. Bruken av semi-strukturerte intervjuer og et klart definert utvalg, gir oss et godt grunnlag for pålitelige data. Denne metoden tillater fleksibilitet til å utforske temaer utover den faste intervjuguiden, men man kan også risikere inkonsistens i innsamlingen (Skilbrei, 2019, s. 87). Lyddoptak av intervjuene reduserer risiko for subjektiv tolkning ved å tillate revisjon av dataene. Samtidig vil man alltid tillegge sin egen fortolkning, og en bevissthetsgjøring av dette er derfor nødvendig. Tjora (2021, s. 265-268) understreker viktigheten av transparens i datahåndteringen for å styrke reliabiliteten, selv om etiske hensyn som anonymisering kan begrense transparens.

3.5.2 Validitet

Validiteten handler om en logisk sammenheng mellom prosjektets utforming og funn, og de spørsmålene man søker svar på (Tjora, 2017, s. 231). Den interne validiteten er styrket ved å inkludere informanter fra ulike avdelinger, og med variert bakgrunn. Vi hadde seks internrekrutterte informanter, likt fordelt mellom avdelingsdirektører og underdirektører, noe som skaper usikkerhet om representativiteten for bredere grupper (Skilbrei, 2019, s. 88). Den demografiske spredningen bidrar til et bredere perspektiv på organisatoriske prosesser i Statsbygg. For å styrke ekstern validitet, fokuserer vi på funnenes relevans og overførbarhet

til lignende kontekster. Kontinuerlig selvrefleksjon og kritisk vurdering av egne forutsetninger bidrar til å minimere bias og styrke validiteten (Skilbrei, 2019, s. 87-89).

3.5.3 Generaliserbarhet

Med tanke på problemstillingen er målet med oppgaven å forbedre innfasingsprosessen for nye ledere i Statsbygg. Selv om oppgavens fokus er spesifikt, bygger funnene og konseptutviklingen på eksisterende empiri. Dette styrker potensialet for at tiltakene kan tilpasses og brukes av andre organisasjoner i tilsvarende situasjoner, og bidrar til konseptuell generalisering, som er sentralt i SDI-modellen (Tjora, 2021, s. 271). Risikoen er at forhastede konklusjoner og bekreftelsesfeller kan føre til overgeneralisering og svekke konseptets relevans for det spesifikke tilfellet. For å unngå dette, understreker Tjora viktigheten av å generalisere basert på kodegruppene, snarere enn rådatamaterialet (Tjora, 2021, s. 272). Rapporten bruker også tidligere forskning og teori som forankring i analysen, som dermed også forsterker funnene i rapporten sin generaliserbarhet.

4. Analyse

Rapporten har så langt gjort rede for metodevalg og fremgangsmåte. I dette kapittelet skal datamaterialets funn fremstilles, og det skal forstås og tolkes i lys av de presenterte teoriene om onboarding, ledelsesutfordringer og førstegangsledelse. Kapittelet skal forsøke å svare på underproblemstillingene som det ble redegjort for innledningsvis, som i neste omgang legger føringer for videre anbefalinger til Statsbygg sitt onboardingsprogram. Analysen forsøker altså å legge frem hvordan den nåværende onboardingsprosessen oppleves for nye ledere i Statsbygg. I tillegg forsøker den å avdekke hva som er de største utfordringene de nye lederne står ovenfor.

4.1 Opplevelsen av nåværende onboardingsprogram i Statsbygg

Informantenes utsagn illustrerer at onboardingsoplevelsen til nye ledere i Statsbygg, varierer i stor grad. Frida er en av informantene som poengterer at hun ikke har en opplevelse av å bli onboardet, mens andre, som Trine, uttrykker at hun har blitt onboardet.

«Jeg har ikke noen opplevelse av at jeg har blitt med i et onboardingsprogram, og at jeg er en del av det.» (Frida)

«Jeg synes Statsbygg [sin onboarding] ligger litt midt på treet. De har en del formelle ting som vi skal gjennom. Samtidig er det litt sånn ... Jeg kaller det plug and play - Du bare setter deg ned når du må begynne å jobbe.» (Trine)

Opplevelsene virker fragmenterte, noe som kan reflektere onboardingsprogrammet i sin helhet. Noen av informantene har ikke en opplevelse av et onboardingsprogram, noe som kan vise til en manglende evne fra Statsbygg sin side, til å hjelpe nyansatte med å bli en «insider» av organisasjonen. Fra Trine ser man også at Statsbygg har en del formelle ting de «skal gjennom», men at det kanskje ikke oppleves som en helhetlig onboarding. Dette poengterer også at en god onboarding inkluderer flere faktorer enn kun formelle ting, for å virkelig skjønne hvordan organisasjonen fungerer. Frida utdyper:

«[Vi har fått noen] obligatoriske kurs som vi ledere skal ta, men det er ikke en del av et onboardingsprogram.» (Frida)

Kursene er for mange av lederne en selvsagt del av å være nyansatt – det er noe alle skal gjennom, og ses ikke nødvendigvis på som en del av et onboardingsprogram. Det vises til at de obligatoriske kursene som nye ledere må ta, oppleves kun som en liten del av et program – onboarding er mer enn kun kompetanseutvikling. Det kan også bygge på at ledere har behov for opplæring på andre viktige aspekter ved det å være ny leder, eksempelvis som delegere ansvar, møteledelse, men også hvordan man skal gå fra fag til leder og informasjon om organisasjonen.

Kursene er obligatoriske og har ofte lange tidsfrister til å bli gjennomført. Samtidig er det utydelig hvem sitt ansvar det er å følge opp at det faktisk blir gjennomført. En ulempe ved en slik tilnærming er at kurs ikke blir gjennomført, til tross for at Bauer (2010, s.11) argumenterer for trening som en viktig del av onboarding. At det finnes kurs, og at noen opplever disse som nyttig, kan imidlertid vise til at Statsbygg i noen grad befinner seg på det andre nivået for effektiv onboarding, det som Bauer (2010, s. 3) beskriver som «onboarding med potensiale». Dette nivået oppnås når det finnes en onboardingsprosess, men den fullstendige prosessen har ikke blitt systematisert på tvers av organisasjonen. Opplevelsen av onboarding varierer, som dermed viser til at programmet ikke er systematisert tilstrekkelig. Dermed opplever noen onboarding som passiv, mens andre opplever noe potensiale i programmet. Likevel er det ikke nødvendigvis slik at formelle kurs sikrer en bedre onboarding. Som en av informantene påpekte, blir kurs nedprioritert i en travel hverdag. Flere av de nye lederne sikter til en arbeidshverdag som preges av høyt tempo, der en må finne ut av det mens en går.

«Litt sånn hoppe på et tog i fart. I tillegg skal du jobbe et skift når du hopper på, og sjekke all bagasjen din.» (Torstein)

Metaforen som blir ytret her, gir et inntrykk av at nye lederne i Statsbygg har mange ting å lære seg, samtidig som de får mye ansvar fra første dag – og at det er opp til den nye lederen å følge

med på tempoet. Det virker som om ledere i Statsbygg blir introdusert for lederrollen uten tilstrekkelig støtte, veiledning eller opplæring. De formelle kursene oppleves som marginale for den støtten som trengs, i en organisasjon som er i endring og preges av høy fart. For å håndtere en arbeidshverdag der man skal lære seg mye nytt, og samtidig utføre viktige arbeidsoppgaver, må man lære mens man går. Andre informanter har beskrevet opplevelsen som «plug and play», «do it yourself», og «go with the flow». Dermed blir det et poeng at de nye ansatte må klare seg selv, og finner egne løsninger for å håndtere en travel arbeidshverdag.

«Det er etter beste evne. Man må jo bare håndtere det underveis og søke informasjon. Finne ut om hva det er som skal gjøres og hvordan man kan gjøre det.» (Kjell)

«Jeg er nå sånn skrudd sammen da, at jeg søker noe av den hjelpen jeg trenger selv, hvis jeg har behov for det.» (Torstein)

Som Bauer og Erdogan (2011, s.52), er inne på, kan opplevelsen av god onboarding også være avhengig av hvor proaktive personene er. Flere av lederne virker å ha en proaktiv personlighet – de er opptatt av å stille spørsmål, flinke til å finne ut av ting på egen hånd, og «skrudd sammen» på en måte som forsterker en sosialiseringssprosess. Utsagnene beskriver situasjoner der lederne selv finner ut av hvordan de skal løse en situasjon eller utfordring. Fordi de er ledere med mange ansvarsoppgaver, er det mer naturlig å ta en proaktiv rolle (Bauer & Erdogan, 2011, s. 53). Det virker som om denne proaktive håndteringen av ulike problemstillinger ikke stilles spørsmål ved, men blir tatt for gitt som en naturlig del av det å være leder i Statsbygg. Statsbygg sine ledere er løsningsorienterte, og finner egne alternativer når støttefunksjoner ikke er lett tilgjengelig, eller der man ikke har kunnskap om hvor man finner støttefunksjonene.

Det poengteres at organisasjonen burde ta ansvar for å komme med gode rolle- og forventningsavklaringer (Bauer og Erdogan 2011). Imidlertid kan nye ansatte gjøre sosialiseringssprosessen mer effektiv, ved å handle på en måte som avdekker forventninger til arbeid og rolle tidligere (s.53). Eksempelvis ved å stille spørsmål, eller som Torstein poengterer, søke den hjelpen man trenger selv. Lederens proaktive personlighetstrekk kan dermed ha bidratt til at onboarding oppleveres som bedre enn hvis de ikke hadde hatt slike egenskaper. Dette forsterker inntrykket av at onboardingsprogrammets måloppnåelse avhenger av hvor gode lederne er til å ta ansvar selv. Til tross for dette, kan det også virke som om Statsbygg setter sine ansatte i posisjoner hvor de ser seg nødt til å ta ansvar – eksempelvis i rollen som fungerende leder.

«Jeg følte på en måte at jeg fikk jobben, «nå er den jobben din» og så bare gjennomfør.» (Ada)

I Statsbygg har det ved anledninger vært nødvendig å utpeke "fungerende ledere", som refererer til personer som midlertidig trer inn i en lederrolle av varierende årsaker. Slike roller innebærer gjerne en usikkerhet om hvor lenge vedkommende skal stå i en midlertidig lederstilling og hvorvidt det blir formelt. Dette kan føre til forvirring rundt rollen, og gjør at fungerende leder møter uforberedt i møte med nye problemstillinger. Olav beskriver opplevelsen av å være fungerende leder:

«Det er jo på en måte en usikkerhet under hele innretningen da (...). Det blir mye større underveis når det etter hvert blir en realitet at du skal være der på en mer permanent basis. Så går man inn i det med en mye større tyngde også. Det gir også grunnlag for motivasjon for å lære seg hele apparatet rundt på en annen måte.» (Olav)

Olav poengterer at rollen som fungerende leder kan virke demotiverende, da man ofte ikke har informasjon om hvor lenge man skal ha rollen. Man går derfor ikke inn i rollen med så mye «tyngde», men avventer til man får føringer om at man skal besitte rollen permanent. Tyngde kan sikte til innsats som gjøres i jobben, og at man anstrenger seg i større grad for å utføre arbeidsoppgavene riktig, eller ved å være proaktiv. De aller fleste av informantene som gikk fra medarbeider til leder opplevde ingen eller lite form for onboarding, slik som Ada poengterer. Dette kan dermed ha langvarige konsekvenser både for individet, men også organisasjonens evne til å utvikle seg (Haaland & Dale, 2005). Når motivasjonen er lav, og innsatsen til de fungerende lederne er mindre, kan dette føre til at prosesser i organisasjonen blir ineffektive. Når fungerende ledere dessuten ikke får noen føringer for hvordan de skal utføre rollen, kan dette føre til forvirring rundt arbeidsoppgaver, og avvik knyttet til oppgaveløsning. I det lange løp kan dette føre til at den ansatte utvikler seg i en retning som ikke samsvarer med organisasjonens verdier og forventninger.

4.1.1 Midlertidige løsninger

Informantene beskriver onboarding som nyttig og viktig. Flere forteller om viktigheten av onboarding i form av økt effektivitet og at en får gjort jobben sin raskere. Andre peker på verdien onboarding gir i forhold til trivsel. Her beskrives viktigheten av å gi de nye den gode opplevelsen, følelsen av å bli ivaretatt og unngå usikkerhet i egen rolle.

«[Det er] viktig at man får en god onboarding, at man får en ramme rundt seg, og at man får noen mennesker som gir trygghet i første fase. Og at man ønskes velkommen, og at man får de verktøyene man trenger for å komme fort i gang.» (Anette)

«Jeg ser nå at mine ledere, de gjenbruker. Når en har hatt et godt opplegg, så deler de det og gjenbruker det for mange, men det er ikke noe systematisk.» (Trine)

Lederne ser et behov for god onboarding, og har et ønske om at nye medarbeidere og kollegaer opplever å føle seg velkommen i organisasjonen ved oppstart. Ved onboarding av medarbeidere de selv er ansvarlige for, er det flere som har laget egne «programmer» og skjemaer, som de bruker når de får ansvar for en ny medarbeider. Disse sendes gjerne til andre ledere, som bruker det samme skjema på sine nye ansatte. Behovet for mer systematisert og tilgjengelig onboarding, både av ledere og medarbeidere, er dermed svært til stede, og lederne forsøker å dekke dette behovet for sine medarbeidere så godt de klarer. Underlig nok fikk prosjektgruppen et inntrykk av HR-avdelingen at onboardingsrutiner av «vanlige» ansatte var på plass. Dette antyder at Statsbygg ikke anerkjenner rolleendringen nye ledere står ovenfor når de går fra medarbeider til leder. Videre kan det bygge opp under medarbeiderundersøkelsens resultater, der Statsbygg scorer dårligere på områder som «helhet».

«Onboarding [virker å] være mer avhengig av nærmeste leder, enn det er en systematisk rutine på det.» (Kåre)

Det virker som det er en tendens til at nærmeste leder har ansvar for onboarding, heller enn at det er et program som alle nyansatte følger. Dette illustrerer igjen proaktive og initiativtagende ledere. Flere av lederne beskriver derfor en sporadisk onboarding, som for mange fremstår å være avhengig av nærmeste leder. På bakgrunn av dette opplever de også forskjellige onboarding. Onboarding gjort på denne måten, uten et system, baserer seg ofte mot en «synk eller svøm» mentalitet (Bowers et.al, 2023). Denne mentaliteten virker lik det lederne også beskriver, der man må «go with the flow» og «do it yourself», hvis ikke synker man eller faller av.

4.1.2 Positiv og hjelpsom kultur

«Det er aldri noen jeg har ringt til og spurt om noe, som ikke har prøvd sitt ytterste for å hjelpe.» (Linda)

«Det er veldig positiv stemning, positiv holdning. Jeg følte meg veldig godt tatt imot. Jeg kom raskt inn i miljøet. Folk er veldig inkluderende.» (Kjersti)

Til tross for opplevelsen av noe manglende onboarding for nye ledere, rapporteres det imidlertid om en imøtekommende og hjelpende kultur. Informantene hadde mange positive beskrivelser av «Statsbygg-kulturen», som forklares blant annet som «inkluderende»,

«hyggelig» og «åpent». Mange opplever å bli møtt med en stor tillit og respekt for jobben de gjør. Det virker som Statsbygg har et godt kulturgrunnlag for å sosialisere nye inn i organisasjonen, selv om de ikke nødvendigvis har et strukturert onboardingprogram. Den hjelpende kulturen og åpenheten bidrar til at nyansatte kommer fort inn i organisasjonen. Hvordan organisasjoner imøtekommer nyansatte er derfor også av betydning, hvis man ser til Feldmans (1981) stadier for onboarding. Bryte-inn fasen handler om det første møte med arbeidsplassen, og dersom det ikke hadde vært kultur eksempelvis for å si «hei» til nyansatte første dag i Statsbygg – kunne dette hatt en negativ effekt på onboardingsprosessen i sin helhet.

Onboarding, som samtlige informanter var positive til, er et omfattende begrep med rom for tolkning (Bauer og Erdogan, 2011; Filstad, 2016). Bauer (2010, s. 8) peker på «best praksiser» for onboarding, samtidig som det avhenger av organisasjoners kompleksitet, ledelse og kultur. Statsbygg er en offentlig virksomhet, som kanskje vektlegger andre elementer i et onboardingprogram, enn en privat organisasjon. En ulik forståelse av onboarding, i tillegg til tidligere opplevelser, forventninger og personlighet kan dermed være med på å forklare de ulike opplevelsene som informantene beskrev.

Den nåværende gode opplevelsen av praksisen for onboarding av ledere i Statsbygg kan forklares gjennom særlig proaktiv personlighet og god kultur. Likevel er det mye som tyder på at onboarding i Statsbygg faller innunder en passiv onboarding, som understreker behovet for et forbedret program. God kultur, slik som Kjersti beskriver i overnevnt sitat at Statsbygg har, er en viktig del av onboarding – og det som virker som først og fremst mangler i Statsbygg er et standardisert og formalisert rammeverk med fastsatte planer som sikrer kontinuitet.

4.2 Utfordringene lederne i Statsbygg møter

4.2.1 Mangel på struktur og systematikk

Bauer (2010, s.6) argumenterer for at det er større sannsynlighet for at nyansatte blir værende i organisasjoner der det er et strukturert onboardingprogram. Videre poengteres det at en strukturert tilnærming bidrar til høyere jobbtilfredshet og produktivitet, samt lavere turnover. En klar struktur i et onboardingprogram kan tenkes å gi en forutsigbarhet og effektivitet, både for nye ledere og for organisasjonen. Samtidig kan det tenkes at det vil være enklere å måle og evaluere programmet i etterkant. Det kommer frem i intervjuene at mange savner en bedre struktur og systematikk i løpet av den første perioden i Statsbygg.

«Grunnpakka er grei, men de andre typiske lederoppgavene som jeg tipper at alle ledere kommer borti, det er kanskje ikke så tilrettelagt for det. Det kommer mye an på eget initiativ, at du må ut der liksom.» (Marianne)

Flere viser derfor til et tydelig ønske om en form for struktur, men også at et ønske om at det settes forventninger og avklaring om ansvar på forhånd. På denne måten blir man forberedt på hvilke utfordringer som de potensielt kan møte på. Derimot viser flere til at de heller tok initiativ selv, og dermed fikk den hjelpen de trengte når de sto ovenfor en utfordrende situasjon, slik som Marianne beskriver over. Samtidig var det også et stort sprik rundt hva slags utfordringer lederne opplevde i starten. Noen følte seg alene og opplevde å ikke få den hjelpen de trengte i møte med utfordringene de møtte på. Andre beskriver at til tross for at det ikke er noe systematikk eller struktur, så har de en «slik personlighet» at de selv vil oppsøke den hjelpen de trenger om det skulle være nødvendig. Opplevelsen av tilgjengelige ressurser varierer også.

«I dag så knoter man ganske mye i sånne systemer. Det tror jeg alle i Statsbygg er enige om.»
(Jesper)

Informantene uttrykker mangel på kjennskap om hvor viktige ressurser befinner seg. Flere vet ikke hvor de skal innhente informasjonen de søker etter, i tillegg til at det oppleves som utilgjengelig. Dette kan derfor tyde på at informanter ikke har fått god gjennomgang i oppstartsfasen, eller at det må gjentas og tilgjengeliggjøres for brukeren. Videre uttrykkes det også utfordringer knyttet til hvordan de skal løse de administrative oppgavene, slik at det blir gjort raskere og mer effektivt. Dette forklares med at informanter savner å ha en oversikt over det som identifiseres som den administrative delen av rollen som leder. Informantene opplever dernest at det tar lenger tid å følge opp eksempelvis personalsaker eller fakturering. Dette henger også i tråd med mangelen på en overordnet strukturert tilnærming, som kan føre til ineffektivitet.

«Når du vet hvor disse veiledningene ligger, så bruker du 30 sekunder på å finne veiledningen og få gjort jobben.» (Kjell)

Ved å ikke ha en strukturert plan for onboarding, der nye ledere ikke blir introdusert for viktige ressurser på en god måte, bruker mange ledere mye tid i etterkant på å navigere i vanskelige systemer. Selv med tilstedeværende prosesser, vil en ny rolle i en organisasjon føre med seg et ufullstendig bilde. Når det dermed er svake eller ikke-eksisterende prosesser for god kunnskapsinnføring om organisasjonen, kan dette føre til at sosialiseringprosessen blir forsinket. En slik forsinkelse kan ha ringvirkninger på organisasjoner i form av begrenset

produktivitet, større ressursbruk og sprengt kapasitet. Som Kjell poengterer, utgjør det stor forskjell i hans arbeid når han har kunnskap om hvor veiledninger og ressurser ligger. Flere av informantene sier at de improviserer når de opplever kunnskapshull i arbeidshverdagen.

«Da blir man litt sånn nødt til å spørre HR, «hvor er det»? (...) Når det gjelder lønnsting, så ønsket jeg ikke å tabbe meg ut. Da ble det at jeg valgte den ikke-offisielle veien.» (Marianne)

En slik fremgangsmåte kan legge unødvendig belastning på kollegaer, og tyder på store mangler på struktur knyttet til kunnskapsinnføring i systemer og intranett. På bakgrunn av den manglende systematikken og strukturen, er opplevelsene av onboarding fragmentert. Dermed blir også kunnskapsnivået knyttet til systemene svært varierte, som også kan føre til unødvendige henvendelser til HR eller andre kollegaer. Slik kan tidskapasiteten bli knappere, en tendens som ikke nødvendigvis er heldig i en organisasjon med høyt tempo.

I intervjuene ble det gitt mulighet for at lederne kunne komme med forslag til hvordan Statsbygg kan forbedre onboardingsprosessene sine. Det gikk igjen et ønske om en definert onboardingsplan som dekker de første ukene og månedene i deres nye roller. En detaljert agenda som viser klare forventinger i løpet av denne perioden, mente flere at kunne være nyttig for å effektivt navigere i sine oppgaver, og redusere tid brukt på å søke etter nødvendig informasjon. Noen av informantene foreslo også å strukturere opplæringen rundt årshjulet for gjennomføringen av de administrative oppgavene.

«Ser for meg at man vil ha et opplæringsløp, hvor du både får de kursene du trenger, med de systemene vi trenger å kunne, til alt det andre.» (Frida)

4.2.2 En kompleks organisasjon

Flere informanter beskriver manglende overordnet informasjon om Statsbygg som virksomhet, samfunnsoppgavene, hva det består av og hvordan organisasjonen er organisert innenfor de ulike avdelingene. I tillegg til mangel på kunnskap om hvem en skal ta kontakt med og i hvilke tilfeller. Det savnes derav en felles forståelse av organisasjonens oppbygning.

«Jeg må forstå behovene knyttet til å drifte disse byggene. Det handler mer om det som er «statsbyggsk».» (Marianne)

Det uttrykkes et behov for å få et bedre bilde av hvordan Statsbygg fungerer, og hva som er særegent med organisasjonen. Dette beskriver Byford (2017) som en av lederutfordringene – man må lære hvem som har innflytelse og hvordan beslutningstakingen foregår. Det har som

sagt blitt beskrevet en stor åpenhet innad i kulturen og at lederne løser kunnskapsutfordringer ved å spørre en venn om råd og tips. Det fremstår derfor at informantene er aktive med å søke hjelp og bistand for å forstå organisasjonens kompleksitet. En økt forståelse av Statsbygg kompleksitet, kan bidra til at den nyansatte lederen i større grad er bedre rustet til å takle ulike lederutfordringer. Informantene forteller om en sporadisk mentorordning, som trolig har blitt innført for å imøtekomme behovet for å forstå organisasjonens formelle og sosiale kontekst.

«Jeg fikk jo en mentor tildelt (...). Det var veldig kjekt, både for det sosiale, men også for å ha noen å snakke med når det gjelder ledelse.» (Ada)

En konsekvent tildeling av en mentor eller sparringspartner i oppstartfasen ville, ifølge lederne, støtte dem både sosialt og profesjonelt. Som poengtert i teorikapittelet, kan dette bidra til raskere tilpasning i nye roller og hjelpe nye ledere å tilegne seg nødvendige ferdigheter og kunnskap om organisasjonen (Allen et al. 2006). Et par poengterte at de hadde fått tildelt en fadder eller mentor ved oppstart som ny leder, men ikke benyttet seg av ordningen, da det ikke var en systematikk i det. Dermed har gode muligheter for sosialisering forsvunnet, og hvis fadderne ikke tok initiativ selv, fikk de ingen opplæring via mentorordningen. Noen ledere foreslo også hospitering for å fremme tverrfaglig og organisatorisk forståelse. Ved å arbeide tett med andre deler av organisasjonen kan det skape bedre innsikt i ulike arbeidsprosesser, og bedre forståelse for verdikjeden til Statsbygg. Kåre oppsummerer:

«At man egentlig vier litt tid til å sitte med en prosjektleder på et byggeprosjekt. Sitte med en driftsmedarbeider ut på en eiendom. Sitte med en rådgiver som jobber på et konseptforslag for en kvalitetssikring, nøkkelpersoner også burde ha en forståelse for arbeidsdagene i hele den spredningen.» (Kåre)

Flere informanter viser også til ledersamlingen, SIKT, som et spesielt positivt minne. Samlingen hjalp informanter til å bli bedre kjent med andre ledere og organisasjonen som helhet. En får mulighet til å ha en-til-en samtaler med andre hvor en blir kjent med andre, sin rolle og stille spørsmål, og en del av fellesskapet som lederne i Statsbygg utgjør. SIKT-samlingen foregår årlig, og hvorvidt nyansatte får delta i samlingen avhenger av når man treer inn i lederrollen. Det rapporteres imidlertid om en svært god opplevelse med å delta på samlingen i tiden før formell oppstart. Flere melder også om at de kunne ønske at de fikk være med på samlingen tidligere.

4.2.3 Tvetydige forventings- og rolleavklaringer

Fra både de eksterne og interne informantene kom det frem varierende opplevelser knyttet til avklaring av roller, oppgaver og forventninger. De eksternt rekrutterte forteller ulike opplevelser av de rollebeskrivelsene som møtte dem da de begynte.

«Det var satt en tydelig retning og forventning til mitt bidrag når jeg kom hit.» (Jesper)

Eksempelvis mener Jesper at han fikk tydelige forventningsavklaringer før han begynte. På en annen side rapporterer andre om rollebeskrivelser som ikke stemmer overens med virkeligheten. En slik tvetydighet i rollebeskrivelser som nyansatte møter, kan være en fallgrube. Rollebeskrivelser kan, som vist, bidra til at et «virkelighetssjokk» knyttet til den nye rollen, blir mindre. Ved å ha lite kontinuitet i utformingen av rollebeskrivelser, øker risikoen for at nye ledere møter sin nye rolle med en annen forståelse enn det som er ønskelig av organisasjonen. Ikke overraskende var det likevel de internt rekrutterte lederne som opplevde mest uklarhet knyttet til sine roller og forventningsavklaringer.

«Ingen fortalte meg hva som var mitt ansvar i jobben. Nå når stillingen er lyst ut, kan jeg lese meg frem til mitt ansvar.» (Ada)

Statsbygg har som nevnt ved noen anledninger vært nødt til å velge ut ansatte til midlertidig lederposisjoner. Flere av de interne informantene har derfor vært fungerende i sin rolle som leder, flere måneder før stillingen ble formelt utlyst og potensielt tildelt. Samtlige av informanter som hadde vært i denne posisjonen poengterte at de ikke opplevde å ha fått innføring i hva denne overgangen innebar. Opplevelsen var heller at et akutt problem var løst. Det kan virke som at ordningen også kan brukes for å teste hvordan en person takler en lederstilling, og øke kandidatens kvalifikasjoner i en eventuell senere rekrutteringsprosess. På bakgrunn av disse holdningene, har dermed ikke onboarding av de fungerende lederne blitt prioritert. Flere av de interne har uttrykket et ønske om en innføring i hva denne overgangsprosessen innebar, i tillegg så savnet de også en oversikt over sin egen rolle og rollebeskrivelse for den rollen de trer inn i som fungerende leder.

«Når du går inn som ny leder, og skal fungere i en ny rolle, så går du ofte fra et sett med oppgaver som du hadde selv, og som det kanskje ikke er gitt hvem som skal utføre.» (Olav)

Disse observasjonene belyser også store utfordringer knyttet til førstegangsledelse. Overgangen til en lederrolle innebærer vesentlige endringer både organisatorisk og personlig (Haaland & Dale, 2005). For mange førstegangsledere, som eksemplifisert av Olav, ligger utfordringene i å avlære tidligere roller og tilnærminger, og i stedet utvikle en ny identitet som

leder. Dette krever en støttende organisatorisk kultur som aktivt legger til rette for sosialisering i den nye rollen, gjennom klare forventningsavklaringer og innføring i de nye ansvarsområdene. Informantenes ønske om mer støtte til å gå fra fag til leder speiler nødvendigheten av en bevisst og veiledet overgang. Dette sikrer ikke bare individets suksess, men styrker også organisasjonens evne til å nå sine mål og bygge en robust ledelseskultur (Haaland & Dale, 2005).

«Jeg tror jeg aldri har jobbet et sted så lenge og fortsatt følt meg så ny.» (Linda)

Linda sin opplevelse reflekterer risikoen ved utydelige rolle- og forventningsavklaringer, og ved en mindre helhetlig onboarding generelt. Slik som Bauer (2010) argumenterer for, må en tydelig forventningsavklaring på plass mellom den nyansatte og organisasjonen, for å oppnå effektiv onboarding. Samtidig som noen ansatte opplevde at deres rolle og oppgave var tydelig kommunisert, vises det også til stillingsbeskrivelser som ikke stemmer overens med virkeligheten. Lite informasjon om rolle og forventninger skaper utrygghet, med uklar retning for hva man er ansatt til å gjøre. For å unngå at nyansatte har opplevelser som ligner Linda sin, er det derfor viktig å få dette på plass.

5. Diskusjon

Analysen viser flere tydelige tendenser om Statsbygg som organisasjon, om onboardingsprogrammet, og om hvilke utfordringer de ansatte møter. Teorikapittelet har lagt et veiledningsgrunnlag for å svare på rapportens problemstilling, og det har blitt lagt frem ulike måter å forstå ansattes opplevelse av onboarding og utfordringer de står ovenfor. Empirien har kartlagt noen sentrale funn som blir viktig når de videre skal drøftes. På bakgrunn av drøftingen skal anbefalingene legges frem.

5.1 Drøfting av funn

Onboardingsprogrammet i Statsbygg i dag kan ikke argumenteres for å være et program med en god helhet eller struktur som treffer hele organisasjonen – slik som det også delvis poengteres i mandatet. Det er mange faktorer som spiller inn for en god onboarding av nye ledere, og disse må samhandle for at programmet skal fungere optimalt (Bauer, 2010). Analysens funn viser at disse faktorene ikke alltid er til stede i Statsbygg, samtidig som de ikke koordineres.

Funnene viser at informantenes opplevelse av onboarding varierer i stor grad. Enkelte beskriver en passiv onboardingsprosess hos Statsbygg, mens andre forklarer at den har godt potensiale.

Likevel kommer det frem at opplevelsen henger sammen med hvor mye nærmeste leder har vært involvert, og hvor proaktive lederne selv er. Dette illustrerer en manglende sammenheng og struktur i Statsbygg sine formaliserte prosesser. Poenget om sammenheng og helhet kommer også frem i medarbeiderundersøkelsen fra 2023, som viser at mange synes samarbeidet på tvers av organisasjonen er mindre bra. Lederne opplever dessuten at det er mye å gjøre på kort tid, og at man raskt blir kastet ut i arbeidet, i tillegg til at man får mye ansvar fra første dag. På denne måten opplever flere oppstartsfasen i Statsbygg som overveldende og travel, med usikkerhet knyttet til forventninger om rolle og utførelse av oppgaver.

Tiltak knyttet til rolleavklaring, virker å være sporadisk og fragmentert, både for eksterne, interne og fungerende ledere. Rollebeskrivelser viser seg viktig i medarbeiderundersøkelsen, og er en viktig driver for gjennomføringsevnen i organisasjonen. Særlig har de som har hatt rollen som fungerende leder en periode, beskrevet mangelen på forventningsavklaring som svært utfordrende. Det har vært utfordringer knyttet til å ha oversikt over egne arbeidsoppgaver og ansvarsområder, og en uforutsigbarhet rundt varigheten på den midlertidige rollen. Det virker ikke som om det er en prioritet i Statsbygg at fungerende ledere får oppfølging og tydelige rollebeskrivelser for sin nye rolle. Det kan være positivt hvis det innlemmes gode rollebeskrivelser for alle nyansatte ledere. Dette vil skape en bedre opplevelse av onboarding for den ansatte. I tillegg er det en måte å gjøre onboarding mer effektiv på, og legger videre til rette for samarbeid i organisasjonen (Bauer, 2010).

Informantene hadde flere positive skildringer av kulturen, og den beskrives blant annet som imøtekommende, åpen og god. Medarbeiderundersøkelsen legger også frem at samarbeid i egen enhet vurderes høyt, og at man opplever gode og trygge dialoger (Statsbygg, 2023). Det er også en positiv holdning til onboarding i Statsbygg, og lederne er klart enige om at onboarding generelt både er viktig og nyttig. Flere av informantene har innfaset sine medarbeidere ved bruk av hjemmesnekrede løsninger og programmer de har laget selv. Slik har de lagt til rette for en god sosialiseringsprosess, i mangel av andre strukturerte og formaliserte prosesser.

Den åpne kulturen, med fokus på et godt sosialt miljø, kan ha påvirket opplevelsen av onboardingsprosessen positivt. Dette til tross for stor arbeidsmengde, og mangel på struktur og formalisert onboarding. Den gode kulturen fremstår derfor som en avgjørende faktor for opplevelsen av onboarding. Samtidig kan man argumentere for at kultur kun hjelper et stykke på vei, hvis man ikke har gode formaliserte sosialiseringsprosesser i bunn. Lederne som ikke oppsøker hjelp eller stiller spørsmål, kan fort havne bakpå eller utenfor sosialiseringsprosessen, som følge av en uformalisert onboarding.

Flere nevner også at de har fått tildelt en mentor, men at det var lite systematikk i ordningen. Dette førte til at muligheten for mentoring ofte ikke ble brukt og dermed ikke kom til nytte. Selv om kulturen legger til rette for inkludering og sosialisering av nyansatte, kan likevel dårlig struktur i deler av et onboardingsprogram legge «kjepper i hjulene» for sosialiseringen. Eksempelvis kan ansatte som har fått rollen som mentor, slite med å ta initiativ på bakgrunn av uklarhet i ansvarsoppgavene. Videre kan man påstå at onboardingen i Statsbygg er svært avhengig av at den nyansatte selv legger inn en innsats. Hvis den nyansatte lederen er mindre proaktiv, og ikke blitt presentert for andre muligheter for sosialisering, kan dette bidra til en dårligere opplevelse av onboardingsprosessen.

Mange av informantene er ivrige etter å komme med forslag til løsninger til problemene de beskriver, og har mange gode tiltaksforslag til onboardingsprogram. Det nevnes deriblant mentorordning, gode rolleavklaringer, hospitering hos andre avdelinger, åpne klinikker der man kan stille spørsmål, og mer lederrettede, planlagte kurs. Dette viser til at lederne ser et stort behov for bedre onboarding, og har mange ideer til hvordan man kan gjøre det. Engasjementet og lederens posisjon i organisasjonen, kan være en god grunn til å inkludere lederne i utviklingen av et onboardingsprogram. Ved å ta hensyn til ledernes forslag og tanker, kan man i større grad sikre implementering, eierskap og kunnskap om programmet. Dette kan komme godt med i møte med nye lederkollegaer, eller når man skal støtte nye medarbeidere i sin onboardingsprosess.

Funnene gir leserne et innblikk på informantenes tanker og syn på onboarding, og understreker viktigheten av å utvikle tiltak som kan styrke effektive arbeidsprosesser innad Statsbygg. På bakgrunn av dette skal rapporten anbefale tiltak som Statsbygg kan innføre i sitt onboardingsprogram, for å takle den belyste problematikken. Anbefalte tiltak er veikart og verktøykasse for de ansatte, tydeligere oppgave- og rolleavklaring, systematisert mentorordning og hospitering.

5.2 Tiltak: Veikart & verktøykasse

Veikart og verktøykasse fremmes under et og samme tiltak, da veikartet gir retning for onboarding, mens verktøykassen gir de konkrete ressursene for å følge veikartet effektivt. Det råder en utbredt enighet om at en strukturert plan for de første 90 dagene av nyansattes oppstart er viktig (Bauer, 2010; Bauer & Erdogan, 2011; Haaland & Dale, 2005). Det tar dessuten gjennomsnittlig 12 måneder (Filstad, 2016, s. 192) før vedkommende er trygg i rollen man er ansatt i. Samtidig som litteraturen poengterer at onboardingsprosessen starter ved rekruttering (Feldman, 1981), vektlegger rapporten de to siste fasene – å bryte seg inn og

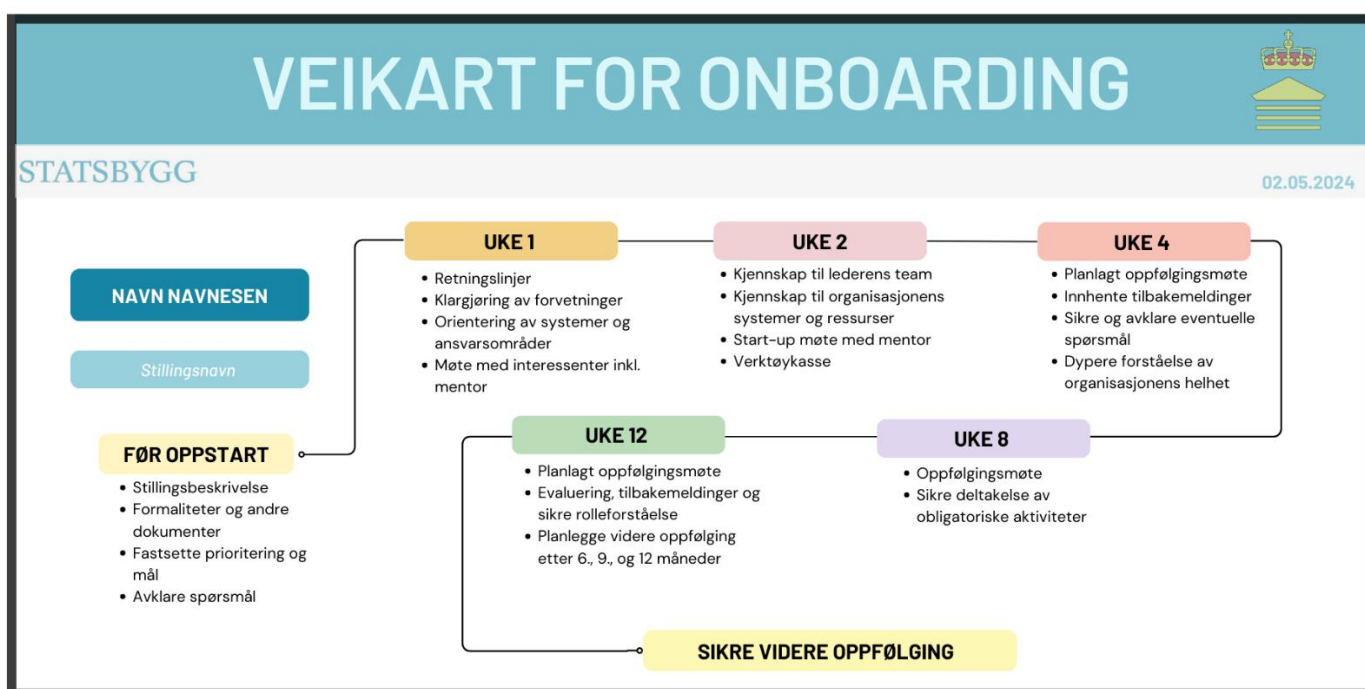
etableringsfasen. En formalisert plan bidrar til onboardingen sin overordnede suksess (Bauer, 2010, s. 10), deriblant ved tydelig kommunisert tidsbruk, målsetninger, ansvarsoppgaver og støttefunksjoner. Flere informanter følte seg ikke forberedt på sin nye rolle, samtidig som det ble forventet at de skulle finne ut av mye på egenhånd. Videre poengteres det at informantene ikke opplever nok tid og kapasitet til å sette seg inn i de ulike systemene og gjennomføre kurs, ettersom de blir kastet rett inn i rollen som leder i deres første måned. Torstein sammenlignet den første tiden i Statsbygg som å «hoppe på et tog i fart».

Fordelen ved å innføre en formalisert plan er flerfoldig. For det første er Statsbygg en kompleks organisasjon, med mange ulike interessenter og oppgaver, og dermed avhengig av at nyansatte ledere kommer effektivt i gang med arbeidsoppgaver. Videre kan det tenkes at en skriftlig plan kan bidra til å redusere usikkerhet tilknyttet nye arbeidsoppgaver og ny identitet som leder (Haaland og Dale, 2005). Bakgrunnen for dette er at man inkluderer og gjennomgår elementer som en nyansatt ofte er usikker på i overgangen. Byfjord et. al (2017, s. 7) forklarer at en viktig utfordring som ny leder, er å få en god forståelse av organisasjon som en helhet. Et veikart kan bidra til å illustrere eksplisitt hva de skal gjennom i en gitt periode, og dermed gi en bredere forståelse av hva Statsbygg forventer av dem i deres nye rolle. Dette vil også sikre at de nødvendige opplæringene og prosessene blir fulgt, som vil hjelpe dem å lykkes som ny leder. I tillegg kan en formalisert plan muliggjøre for at Statsbygg oppnår alle byggsteinene i et effektivt onboardingsprogram, slik Bauer (2010) argumenterer for – både fordi det kan fungere som en «sjekkliste» for Statsbygg, samtidig som man kontinuerlig kan evaluere og justere programmet.

Likevel rapporterte informantene om jobbtilfredshet og engasjement i Statsbygg, som delvis kan forklares gjennom kulturen som ble beskrevet som hjelpende, åpen og inkluderende – og derfor tyder på at Statsbygg ivaretar nyansatte uformelt. Som nevnt tidligere i analysekapittelet har også informantene beskrevet det som tyder på en proaktiv personlighet, som kan ha bidratt til deres sosialiseringsspross. Til tross for dette, argumenter vi for at et veikart vil bidra til å optimalisere suksessen til onboarding av nyansatte ledere i Statsbygg. For at veikartet skal gjenspeile Statsbygg som organisasjon, er det viktig å inkludere Statsbyggs sine lederprinsipper og leder-verdier slik de ser det nødvendig. Flere informanter viser også til Statsbyggs sine SIKT-ledersamling som noe svært positivt. Det anbefales å implementere samlingen i et veikart så langt det lar seg gjøre. Figur 1. beskriver tiltaket.

Tiltak	Kommentar	Ansvarlig for oppfølging
Veikart	Vi anbefaler å lage en detaljert plan for de første 90 dagene, deretter en mer fleksibel plan med viktige holdepunkter som strekker seg over 12 måneder. I denne planen burde tidsbruk og mål være spesifisert. Dette veikartet burde i utgangspunktet være universelt, deretter tilpasses etter individuelle behov. Veikartet burde også inkludere møter med nærmeste leder, interessenter og mentor.	- HR-avdeling tar for seg utviklingen av et universelt program - Nærmeste leder har ansvar for de individuelle rolletilpasningene, og for at det blir fulgt opp

Figur 1a. Tiltak; Veikart



Figur 1b. Inspirasjon til veikart.

Figur 1b er et eksempel på hvordan et veikart kan illustreres. Den inkluderer punktene som vi anser som hensiktsmessige å gjennomføre innen de første 90 dagene. Figuren er imidlertid kun ment som en inspirasjon, og bør derfor tilpasses etter behov. Videre rådes det til å koordinere oppfølgingsmøter hver måned for å sikre vurdering av tilbakemeldinger og forventninger.

Informantene sliter tidvis med å forstå Statsbygg som virksomhet, samfunnsoppgavene, eller hvilke avdelinger man skal forholde seg til. En konsekvens ved mangelfull onboarding, er at det kan skape en «synk eller svøm»-situasjon for den nyansatte, som beskrevet i Bowers et.al (2023 s. 165). Ekstra tid og ressurser benyttes gjerne for å finne ut av enkle ting. For å redusere sannsynligheten for at slike situasjoner oppstår, anbefales det også å inkludere en verktøykasse. En verktøykasse i denne sammenheng handler om en oversikt over hvem vedkommende skal forholde seg til, derunder interessenter, ledere, kunder osv. I tillegg kan man inkludere linker til andre ressurser som Statsbygg har, eksempelvis lederhåndboken eller relevante kurs.

Følgende tiltak som anbefales:

Tiltak	Kommentar	Ansvarlig for oppfølging
Verktøykasse	Verktøykassen skal fungere som en ressurs, som sammenfatter informasjon. Den burde inneholde lenker til lederhåndbok, personalhåndbok, etiske retningslinjer, kurs, årshjul for viktige hendelser, samt relevante interessenter.	HR-avdeling

Figur 2. Tiltak; Verktøykasse.

Flere informanter ønsker gjerne kurs og tiltak som Statsbygg allerede har, men det er tydelig at det er en jobb som må gjøres for å synliggjøre eksisterende ressurser. Fordelen med en verktøykasse som sådan er at nyansatte, uavhengig om de er mer eller mindre proaktive, ikke føler på en sosial kostnad ved å stille spørsmål (Bauer & Erdogan, 2011, s. 53). I tillegg kan dette virke tidsbesparende, der informantene ellers rapporterer om en knapphet med tid. En potensiell ulempe ved en verktøykasse kan derimot være hvis den oppleves som «enda en ting å sette seg inn i». Statsbygg har på sin side mange tilgjengelige ressurser for sine ansatte, men et av hovedproblemene er at det virkes «utilgjengelig». En verktøykasse må derfor også justeres jevnlig, for å imøtekomme behov og forandringer.

En kombinasjon av verktøykasse og et veikart som beskriver de ulike planene, målene og ansvarsområdene for nyansatte vil ifølge Bauer (2010, s.10) hjelpe dem i sosialiseringprosessen, ettersom de spesifiserer arbeids-, og ansvarsområder, og hvilken støtte som enkelte ansatte kan forvente. For at slike tiltak skal lykkes, må det være kommunisert til alle i organisasjonen, konstant anvendt og evaluert (Bauer, 2010, s. 10).

5.3 Tiltak: Oppgave- og rolleavklaring

Statsbygg utgjør en stor og kompleks organisasjon, og på bakgrunn av dette ønsker vi å anbefale en systematisert rolle-, forventning- og oppgaveavklaring for nye ledere i tråd med Realistic Job Preview (Bauer, 2010, s. 9). Dette kan være avgjørende for å sikre effektivitet og klarhet for nye leder, og spesielt for nye ansatte som går fra medarbeider til leder internt i Statsbygg. Slik som også blir beskrevet i Byford et al. (2017) er det hensiktsmessig å integrere den nyansatte raskt i sin nye rolle, som deriblant bunner i å sørge for at lederen har en tydelig utformet rollebeskrivelse og har kunnskap om sine ansvarsområder. Dette bør redegjøres for i en rolleforventning og oppgaveavklaring. På bakgrunn av dette anbefaler vi Statsbygg å implementere følgende:

Tiltak	Kommentar	Ansvarlig for oppfølging
Tilgjengeliggjøring og tidlig utvikling av stillingsbeskrivelser	Statsbygg utarbeider detaljerte stillingsbeskrivelser for lederposisjoner ved opprettelsen av rollen, og ikke først ved den formelle utlysningen. Samtlige stillingsbeskrivelser burde bli samlet i en intern database.	Nærmeste leder i samarbeid med HR-avdeling

Figur 3. Tiltak; Tilgjengeliggjøring og tidlig utvikling av stillingsbeskrivelser.

Et slikt tiltak vil gi fungerende ledere innsikt på lik linje med eksternt rekrutterte over de viktigste arbeidsoppgaver og ansvarsområder når de trer inn i sin nye rolle. For nyansatte som går fra medarbeider til leder, vil det sikre at de vet hvilke ansvarsområder de nå er ansvarlige for og hvilke arbeidsoppgaver som bortfaller med henhold til deres nye rolle som leder. Eksisterende stillingsbeskrivelser bør sentraliseres i en database og lett tilgjengeliggjøres, eksempelvis som i verktøykassen tidligere presentert.

Tiltak	Kommentar	Ansvarlig for oppfølging
Gjensidig rolle- og forventnings-	For å effektivisere onboarding av den nye lederen, skal det avholdes innledende møter med overordnede for å avklare forventninger. I løpet av de første ukene bør den nye	Nærmeste leder

avklaring (RJP)	lederen gjennomgå stillingsbeskrivelsens arbeidsoppgaver med sin nærmeste leder, sette egne mål og definere nøkkelområder. Den overordnede vil deretter justere disse målene for å sikre at de sammenfatter med organisasjonens og leders forventninger.	
--------------------	--	--

Figur 4. Tiltak; Gjensidig rolle og forventningsavklaring med nærmeste leder.

Et slikt tiltak, som beskrevet ovenfor, dekker både behov hos eksternt og internt rekrutterte ledere. Videre har tiltaket har en god forankring i det teoretiske grunnlaget. En fallgrube i arbeidslivet er at forventninger ikke tydeliggjøres (HR Norge, 2024, s. 9). Gjennom en gjensidig forventningsavklaring kan man også unngå «virkelighetssjokket» som gjerne assosieres med å være ny (Filstad 2016, s. 201). To av C-ene til Bauer dekkes spesielt av et slikt tiltak. Den nye tiltrådte lederen vil føle seg mer sikker i sine oppgaver som bygger på *Confidence*, og gjennom *Checkback* da dette innebærer en gjensidig justering basert på tilbakemeldinger.

5.4 Tiltak: Mentorordning

Vi anbefaler en videreutvikling av mentorordningen, som informantene hadde positiv holdning til. En formalisert mentorordning kan bidra til å fremme en plattform for læring, der lederne kan utvikles både faglig og personlig. Videre vil det også sikre at den nyansatte føler seg ivaretatt, blant annet da det øker både selvtillit og jobbtillfredshet hos vedkommende (Wright & Werther, 1991). Dessuten bidrar mentorordningen til overføring av kompetanse og kjerneverdier, som kan fremme den positive organisasjonskulturen. En mentor som har bred kunnskap om organisasjonen og dens prosesser og verdier, kan sikre verdifull kompetanse og kunnskapsutvikling hos den nyansatte. Det blir også beskrevet i Hunt og Michael (1983) sin forskning at ordningen kan ha positive virkninger for mentoren selv, i form av omvendt læring, personlig utvikling, og nettverksbygging.

En strukturert mentorordning kan også ha positiv effekt på de andre tiltakene rapporten foreslår, slik som rolleavklaring (Eby & Lockwood, 2005). Samtidig er det viktig å bemerke seg at mentorordningen i større grad har et menneskelig aspekt, som kan innebære en økt risiko for varierte resultater. Det er derfor også viktig å sette krav til mentorrollen, for å sikre gode representanter for organisasjonen. Mentor blir også en meningsbærer, som kan legge føringer for hvordan den nyansatte tolker ulike situasjoner. Dermed burde ordningen inneholde planlagte oppfølgingsmøter slik at lederne har mulighet til å drøfte utfordringer vedkommende

har møtt på. Å systematisere en mentorordning i praksis innebærer deriblant å etablere klare retningslinjer, strukturer og prosesser for å sikre at mentorordningen fungerer effektivt og oppnår sine mål.

Mentorordningen bør inkludere følgende elementer:

Tiltak	Kommentar	Ansvarlig for oppfølging
Mentorordning: utarbeide retningslinjer	Statsbygg kan utvikle detaljerte retningslinjer for mentorordningen. Dette inkluderer krav til mentorer og nyansatt, forventninger til deltakelse og oppfølging.	HR-avdeling

Figur 5a. Tiltak; Mentorordning: utarbeide retningslinjer.

Tiltak	Kommentar	Ansvarlig for oppfølging
Mentorordning: Start-up møte	Det settes opp et innføringsmøte mellom partene. Mentor og nyansatte ledere samarbeider for å avdekke mål, forventninger, og videre agenda mellom mentor og nyansatt.	Nærmeste leder

Figur 5b. Tiltak; Mentorordning: Start-up møte.

Å utarbeide konkrete retningslinjer samt gjennomføre innføringsmøte står i tråd med Bauer sine seks C'er for effektiv onboarding (Bauer og Fard, 2021). Her refereres det spesifikt til det første og andre nivået, som deriblant innebærer å etablere grunnleggende retningslinjer og en forventningsavklaring. I tråd med forskningen fra Hunt og Michael (1991) illustreres det at tidlig introdusering av en mentor, utgjør store fordeler for organisasjonen. Dette gjelder både i forhold til karriereutvikling, men også ved at den nyansatte tilpasser seg raskere og mer effektivt inn i de organisatoriske forventningene. For å sikre kontinuitet og kvalitet i mentorordningen, burde ordningen inkludere planlagte oppfølgingsmøter:

Tiltak	Kommentar	Ansvarlig for oppfølging
--------	-----------	--------------------------

Mentorordning: Oppfølgingsmøter	Det organiseres regelmessige oppfølgingsmøter for å diskutere fremgang, utfordringer og eventuelle behov for støtte eller veiledning. Frekvensen av møtene blir avhengig av lederens behov. Møteplanen burde inkludere noen fastsatte møter, uavhengig av behov, som en del av oppfølgingen, for å sikre gjennomføring.	Mentor
------------------------------------	---	--------

Figur 5c. Tiltak; Mentorordning: Oppfølgingsmøter.

Det er hensiktsmessig at møtene blir satt opp på forhånd for å sikre mer systematikk i programmet (Filstad, 2016, s.192). Det var flere som ikke benyttet seg av mentorordningen som Statsbygg har fra før, fordi det ikke var lagt opp til oppfølgingsmøter og struktur underveis. Gjennom planlagte, obligatoriske møter, kan det også sikre at ansatte føler seg mer etablert i kulturen og nettverket. Det bidrar til å sikre at onboardingen blir mer proaktiv da en dekker for de to andre C'ene om *Culture* og *Connection* (Bauer, 2010). Samtidig bidrar det til å sikre at den nyansatte føler en form for psykologisk støtte, som dermed kan ha flere positive effekter, slik som vennskap, aksept og bekreftelse (Eby & Lockwood, 2005). Slike oppfølgingsmøter kan skape et rom for å dele utfordringer som kan være spesielt viktig for de ansatte som ikke har en proaktiv personlighet eller oppsøker bistand på egenhånd. Da vil planlagte møter kunne bidra til å opprette dialog mellom mentoren og den nyansatte slik at mulige utfordringer kan bli identifisert og vurdert.

5.5 Tiltak: Oppfordre til hospitering

Hospitering ble introdusert som et midlertidig opphold i en bedrift eller avdeling, hvor målet er å tilegne seg ny kunnskap (Fafo, 2010, s. 16). Til tross for at den valgte litteraturen omtaler hospitering i en ny virksomhet, oppleves det som relevant for Statsbygg å benytte seg av. De aller fleste informantene rapporterte om en manglende helhetsforståelse av Statsbygg og den komplekse organisasjonsstrukturen, dette til tross for de omtaler seg selv som «kjent for samhandling» (Statsbygg, u.å.). Samtidig blir nye ledere ansatt for å drive komplekse endringsprosesser, slik som Bauer (2010, s. 13) poengterer. Det kan derfor tenkes at Statsbygg mister stort potensiale i den daglige driften, og ikke minst det strategiske og langsiktige arbeidet

– fordi ansatte ikke forstår det overordnede bildet av Statsbygg. Rapporten vil derfor oppfordre til hospitering som en mulig aktivitet, for å imøtekomme denne utfordringen.

For å skape en helhetlig forståelse av Statsbygg foreslår vi derfor:

Tiltak	Kommentar	Ansvarlig for oppfølging
Hospitering	Statsbygg burde vurdere å implementere hospitering som et valgfritt, men anbefalt aktivitet. Dette bør være et fleksibelt program der ledere oppfordres til å engasjere seg i hospitering når det er praktisk mulig, i avdeling eller ute i felt. Dette for å styrke deres forståelse for Statsbyggs bredde og fremme nettverksbygging.	HR-avdeling legger til rette for aktiviteten

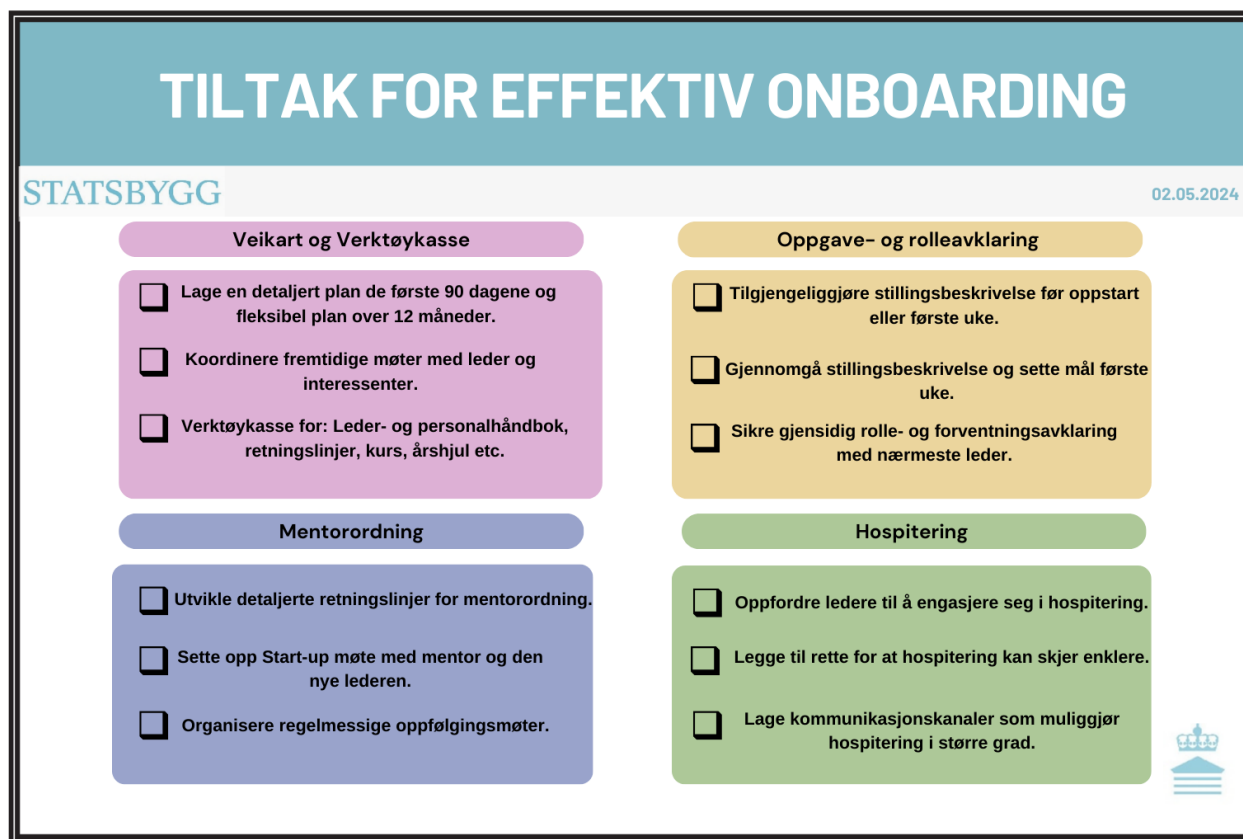
Figur 6. Tiltak; Oppfordring til hospitering.

På denne måten kan man øke forståelsen av den faglige kompetansen andre avdelinger besitter, og Statsbygg som organisasjon. Likevel poengteres det ofte at Statsbygg har sprengt kapasitet, og derfor blir aktiviteten presentert som en sterk oppfordring. Det kan også tenkes at erfarne ledere i en hektisk hverdag kanskje syntes et slikt forslag er mer krevende enn givende. Likevel kan det argumenteres for at dette kan være et tiltak som kan fremme intern kompetanseutvikling, bidra til økt engasjement og styrke samarbeid på tvers av avdelinger – som Statsbygg vektlegger. Videre kan hospitering styrke organisasjonskultur og selvtillit som en form for proaktiv onboarding (Bauer & Fard, 2021, s. 41).

Implementering av hospitering som en del av onboardingsprosessen kan sikre at både nye og erfarne ledere får en bedre kjennskap til hele organisasjonen, samtidig som det åpner for muligheten å danne verdifulle nettverk. Dette kan bidra til å løfte den enkelte leders evne til selvstendig problemløsning, samt forbedre jobbtilfredsheten og motivasjonen på arbeidsplassen. Hospitering kan dermed tilføre stor verdi både for individet og for organisasjonen som helhet, ved å fremme en integrert forståelse av organisasjonens mange

funksjoner, ansatte og for organisasjonen. Samtidig er hospitering et omfattende tiltak, som kan kreve en del ressurser og planlegging. Derfor oppfordres aktiviteten i større grad enn det anbefales, fordi organisasjonen burde få viktigere brikker på plass i sitt onboardingprogram først.

5.6 Visuell fremstilling av tiltakene



Figur 7. Visuell fremstilling av tiltakene.

Figur 7 illustrerer en oppsummering av alle tiltakene rapporten anbefaler. En tilsvarende figur kan også benyttes som en sjekkliste, for å planlegge og koordinere gjennomføring av tiltak. En slik framstilling kan også benyttes for å vurdere hvorvidt man gjennomfører hvert punkt under tiltakene, for å sikre en effektiv onboarding. Dessuten kan figuren endres på etter ønske og behov, og er kun ment for å visualisere det gruppen råder til.

5.6 Implikasjoner

5.6.1 For oppdragsgiver

Vår forståelse er at Statsbygg vil ha nytte av å utvikle et strukturert og formalisert onboardingsprogram for nye ledere. Dette vil bidra til å øke effektivitet, sikre læring og engasjement hos de ansatte. Statsbygg ønsker i tillegg å satse på intern kompetanseutvikling, og kan derfor dra fordeler av et onboardingsprogram som sikrer en god start – enten man går fra medarbeider til leder, eller kommer utenfra.

En suksessfaktor vil derfor være hvorvidt Statsbygg evner å implementere et onboardingsprogram for nye ledere. En utfordring Statsbygg står ovenfor er kapasitet, både til å utvikle og gjennomføre et onboardingsprogram. Gjennomgående for Statsbygg er dårlig tid, som heller prioriteres på andre oppgaver når «ting brenner». For at rapporten skal være til nytte, må derfor Statsbygg og HR-avdelingen prioritere tid og ressurser til å både strukturere og implementere et program. Dette vil også kunne bidra til en konsistent og organisert utrulling av programmene, samtidig som det gir HR en anledning til å forme ledelseskulturen gjennom strukturerte og veldefinerte prosesser. Samtidig er anbefalingene utarbeidet med hensyn til at det skal være lett å gjennomføre, noe som burde prioriteres i første omgang før en eventuell videreutvikling. Forskningslitteratur, i tråd med rapportens funn tilsier at særlig førstegangsledere vil ha stor nytte av tilstrekkelig støtte og veiledning i en overgangsfase (Haaland & Dale, 2005). Videre stiller vi oss derfor kritisk til hvorvidt bruken av fungerende leder, uten ordninger for onboarding, burde fortsette som den tidvis har gjort.

Det ligger også en implikasjon om at Statsbygg kontinuerlig evaluerer onboardingsprogrammet for å tilpasse og optimalisere det, etterhvert som programmet gjennomføres i organisasjonen. Blant annet har rapporten gitt anbefalinger om å implementere et veikart, som illustrerer hva de nyansatte skal gjennom i løpet av onboardingsprosessen. Dette kan også benyttes som et verktøy for evaluering. Eksempelvis, dersom ikke veikartet blir tatt i bruk, kan det være en indikasjon på at tiltaket ikke fungerer etter sitt formål, og at man må vurdere å utforme veikartet på nytt, eller innføre noe annet. Evalueringer kan også inkludere kvalitative tilbakemeldinger fra deltakende ledere, samt kvantitativ data som måler gjennomføringsevnen av programmet.

På bakgrunn av sosialiseringsprosessen sin tidslinje, kan det være hensiktsmessig å samle inn tilbakemelding på hvor godt programmet fungerer fortløpende etter disse intervallene.

Mentorordning og rutiner for forventningsavklaringer kan også kan bli anvendt som arenaer for tilbakemelding av programmet. En god rutine for evaluering kan sikre at programmet faktisk fungerer, i en organisasjon som stadig endrer seg.

Rapporten har også vektlagt anbefalinger om hospitering og mentorordning, som en alternativ læringsmetode til det tradisjonelle klasserommet og e-læringskurs. Dette kan bidra til økt engasjement og variasjon i programmet. Medarbeiderundersøkelsen som tidligere henvist til i rapporten, kan også gi noen svar på hvor vidt onboardingprogrammet har hatt effekt. Eksempelvis kan man ta nye undersøkelser i ettertid av programmet, og sammenligne resultater.

5.6.2 For forskningsfeltet

Ettersom problemstillingen er besvart i lys av noen utvalgte teorier om onboarding, betyr det også at visse teoretiske tilnærminger er valgt bort og lagt mindre vekt på. Den opprinnelige oppgaven var å gi konkrete anbefalinger for hvordan Statsbygg kan støtte og utvikle ledere. Vi har presisert den til å fokusere mer på støttefunksjonen i et onboardingprogram, og mindre på lederutvikling. Dette begrenser også muligheten for å drøfte andre perspektiver. Hadde tidsperspektivet vært lenger, med flere muligheter for å rekruttere et bredere utvalg av informanter, kunne rapporten i større grad fokusert på lederutviklingsaspektet ved mandatet.

Denne rapporten har gitt verdifulle innsikter om onboardingsprosessen i Statsbygg. Den legger frem funn som står i tråd med forskningslitteraturen, og illustrerer blant annet en sammenheng mellom onboarding, lederpersonlighet og organisasjonskultur. Det er mye tematikk som omhandler onboarding i litteraturen, men det er derimot et mindre fokus på onboarding av ledere. Det har imidlertid vært et skifte de siste årene, og rapporten kan bidra til å knytte sammen onboarding og ledelsesteori, særlig innen offentlig forvaltning. Til tross for at problemstillingen og de foreslåtte tiltakene er knyttet til Statsbygg, kan det argumenteres for at andre organisasjoner kan dra nytte av funnene og anbefalingene i rapporten.

Prosjektet kan være et godt utgangspunkt for videre drøfting, ettersom den gjennomgående tematikken i rapporten trekker fram viktigheten av et onboardingprogram for ledere. Implikasjoner for videre forskning kan være å nærmere undersøke sammenkoblingen mellom onboarding og ledelse. Funnene tilsier at organisasjonskultur kan spille en avgjørende rolle for onboardingsopplevelsen spesielt i fravær av etablerte rutiner. Videre hadde det derfor også være interessant å undersøke hvilken rolle organisasjonskultur spiller for implementering og gjennomføring av onboardingsprosesser.

6. Konklusjon

Denne rapporten har svart på følgende overordnede problemstilling: «*Hvordan kan et onboardingsprogram støtte nye ledere i Statsbygg?*». For å besvare dette ble det utarbeidet to underproblemstillinger; «Hvordan oppleves den nåværende onboardingprosessen til nye ledere?» og «Hva er de største utfordringene nye ledere står overfor i Statsbygg?»

Rapporten har tatt utgangspunkt i teori om onboarding, i tillegg til ledelsesutfordringer og førstegangsledelse. For få tilgang til erfaringer og opplevelser med onboarding og hvilke utfordringer nye ledere står ovenfor i Statsbygg, ble det gjennomført totalt 13 semi-strukturerte intervjuer. Teorien utgjorde rammeverket for analyse og diskusjon av funn, som vi vil oppsummere nedenfor. Tiltakene for et onboardingsprogram som vi har presentert, utgjør derfor våre anbefalinger til hvordan Statsbygg kan støtte nye ledere.

I takt med de økende kravene til ledelse i det moderne arbeidsmarkedet, understrekes betydningen av effektive onboardingprosesser for nye ledere – spesielt innen komplekse organisasjoner som Statsbygg. Ettersom mandatet etterspurte en grundig evaluering av disse prosessene, har denne rapporten kartlagt og analysert den nåværende tilstanden av lederonboarding i Statsbygg. Analysen underbygger det kritiske behovet for forbedringer i organisasjonens onboardingprosess, spesielt i støtten til nye ledere under deres overgangsperiode.

Funnene fra analysen avdekker betydelige utfordringer knyttet til onboardingprosessen for nye ledere i Statsbygg, med stor variasjon i hvordan disse prosessene oppleves av de involverte. Mange ledere rapporterer om en følelse av å være overlatt til seg selv uten klare strukturerte retningslinjer, noe som indikerer en passiv tilnærming til onboarding. Det er også en utbredt mangel på tydelige forventnings- og rolleavklaringer, noe som skaper usikkerhet og gjør tilpasningen til nye roller vanskelig. Videre må flere ledere ta initiativ selv for å skaffe seg nødvendig informasjon og ressurser, og står dermed i en "synk eller svøm"-situasjon. På tross av disse utfordringene, fremhever rapporten en underliggende positiv og hjelpsom kultur i Statsbygg. Dette kulturelle aspektet er et viktig grunnlag som kan utnyttes i arbeidet med å forbedre og systematisere onboardingprosessen. En mer strukturert onboarding kan dermed bygge videre på denne positive kulturen og gjøre overgangen for nye ledere både mykere og mer effektiv.

Med bakgrunn i både de empiriske funnene og den teoretiske rammen ble det presentert fire overordnede tiltak for å styrke og formalisere et onboardingsprogram for nye ledere i

Statsbygg. Følgende tiltak ble anbefalt; veikart og verktøykasse, oppgave- og rolleavklaring, mentorordning og hospitering. Ved å implementere de foreslåtte tiltakene vil Statsbygg kunne tilby en mer støttende og strukturert onboardingsopplevelse for nye ledere. Dette vil ikke bare forbedre individuell tilpasning og ytelse, men også bidra positivt til organisasjonens overordnede effektivitet og kultur. Det er også viktig å bemerke seg at en onboardingsprogram avhenger av organisasjonens kontekst, formål og arbeid, og må tilpasses etter behov. En oppskrift vil nødvendigvis ikke passe inn i kultur, praksis eller tidsaspekt, men «best praksiser» som presentert i rapporten vil skape et tydelig rammeverk som Statsbygg kan dra nytte av.

Litteraturliste

- Acker, G. M. (2004). The effect of organizational conditions (role conflict, role ambiguity, opportunities for professional development, and social support) on job satisfaction and intention to leave among social workers in mental health care. *Community Mental Health Journal*, 40(1), 65–73.
<https://doi.org/10.1023/B:COMH.0000015218.12111.26>
- Allen, T. D., Eby, L. T., & Lentz, E. (2006). Mentorship behaviors and mentorship quality associated with formal mentoring programs: Closing the gap between research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 567–578.
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.91.3.567>
- Andersen, R. K., Hagen, A., Hertzberg D., & Nyen T. (2010). *Kompetanseutvikling gjennom hospitering: Om grunnlaget for en hospiteringsordning for lærere og instruktører i bygg- og anleggsgfag*. (Fafo-rapport 2010:16). Fafo Institutt for arbeidslivs- og velferdsforskning. https://www.fafo.no/media/com_netsukii/20160.pdf
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. SHRM Foundation's Effective Guideline Series. Hentet fra:
https://penedulearning.com/wp-content/uploads/2019/05/Onboarding-New-Employees_Maximizing-Success.pdf
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 3: Maintaining, expanding, and contracting the organization*. (s. 51–64). American Psychological Association.
<https://doi.org/10.1037/12171-002>
- Bauer, T. N. & Fard, A. (2021). *The employee onboarding playbook*. Preppio.

- Byford, M., Watkins, M., & Triantogiannis, L. (2017). Onboarding isn't enough. *Harvard Business Review*, 95(3), 78-86.
<https://leadership-resources.com/wp-content/uploads/2018/11/4-New-Leaders-Need-More-Than-Onboarding.pdf>
- Bowers, B. S., Thal, A. E., & Elshaw, J. J. (2023). Onboarding: just how important is it? *Strategic HR Review*, 22(5); 164-168.
<https://doi.org/10.1108/SHR-06-2023-0039>
- Dale, F. (2015). Livet som ny leder. *Magma*, 18(2), 54-61. <https://old.magma.no/livet-som-ny-leder>
- Eatough, E. M., Chang, C. H., Miloslavic, S. A., & Johnson, R. E. (2011). Relationships of role stressors with organizational citizenship behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 619-632.
<https://doi.org/10.1037/a0021887>
- Eby, L. T. & Lockwood, A. (2005). Protégés and mentors reactions to participating in formal mentoring programs: A qualitative investigation. *Journal of Vocational Behavior*, 67(3), 441-458. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1016/j.jvb.2004.08.002>
- Feldman, D. C. (1981). The multiple socialization of organization members. *The academy of management review*, 6(2), 309–318. <https://doi.org/10.2307/257888>
- Filstad, C. (2016). *Organisasjonslæring; fra kunnskap til kompetanse*. Fagbokforlaget
- Haaland, F. H., & Dale, F. (2005). Lederutviklingens startpunkt: Å bli leder for første gang. *Magma*, 8(5). <https://doi.org/10.23865/magma.v8.414>
- Harris, T. B., Li, N., Boswell, W. R., Zhang, X., & Xie, Z. (2014). Getting what's new from newcomers: Empowering leadership, creativity, and adjustment in the socialization context. *Personnel Psychology*, 67(3), 567–604. <https://doi.org/10.1111/peps.12053>
- Hartley, J. & Benington, J. (2010). Leadership development. *Leadership for healthcare*. (s. 111–126). Policy Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt9qgmjk.12>

- HR Norge. (2024). *Onboarding: Målrettet innsats gir resultater*. (Onboardingsrapporten 2024). HR Norge.
- HR Norge. (u.å). *Om oss*. <https://www.hrnorge.no/om-oss/om-hr-norge>
- Hunt, D. M. & Michael, C. (1983). Mentorship: A career training and development tool. *Academy of Management Review*, 8(3), 475-485.
<https://psycnet.apa.org/doi/10.2307/257836>
- Iversen, A. M. (2024). Struktuert onboarding som skaper verdi til organisasjonen. *Onboarding; Målrettet innsats gir resultater*, s. 8-9. HR Norge.
- Klein, H. J., Polin, B., & Leigh Sutton, K. (2015). Specific onboarding practices for the socialization of new employees. *International Journal of Selection and Assessment*, 23(3), 263–283. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12113>
- Newstead, T., Dawkins, S., Macklin, R., & Martin, A. (2021). We don't need more leaders – We need more good leaders. Advancing a virtues-based approach to leader(ship) development. *The Leadership Quarterly*, 32(5); 101312.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101312>
- Ryu, S., & Lee, Y. J. (2013). Examining the role of management in turnover: A contingency approach. *Public Performance & Management Review*, 37(1), 134–153.
<http://www.jstor.org/stable/24735228>
- Shirey, M. R. (2016). Leadership Transitions and the First 90 Days. *The Journal of Nursing Administration*, 46(4), 169–172. <https://www.jstor.org/stable/26813639>
- Skilbrei, M. L. (2019). *Kvalitative metoder: Planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. (1. utgave.). Fagbokforlaget.
- Statsbygg. (2022). *Årsrapport 2022*.
<https://dok.statsbygg.no/wp-content/uploads/2023/06/aarsrapport2022.pdf>
- Statsbygg (u.å). <https://www.statsbygg.no/om-oss/visjon-verdier-og-strategi>

Statsbygg. (2023). Statsbygg: Medarbejderundersøkelsen 2023. *Strategisk innsiktsrapport*.

Rambøll Management Consulting.

Statistisk sentralbyrå. (2024, mars). Arbeidsledighet i Norge.

<https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/artikler/arbeidsledighet-i-norge>

Statens Arbeidsgiverportal. (2024). <https://arbeidsgiver.dfo.no/rekruttering/onboarding>

Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (3.utgave). Gyldendal.

Tjora, A. H. (2018). *Viten skapt*. Cappelen Damm.

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

Wright R. G & Werther, W. B. Jr. (1991). Mentors at work. *The Journal of Management*

Development, 10(3), 25-32. <https://doi.org/10.1108/02621719110001694>

Wu, W., Tang, F., Dong, X., & Liu, C. (2015). Different identifications cause different types

of voice: A role identity approach to the relations between organizational

socialization and voice. *Asia Pacific Journal of Management*, 32(1), 251–287.

<https://doi.org/10.1007/s10490-014-9384-x>

Vedlegg

Vedlegg 1: Prosjektmandat

Onboarding av nye ledere



INFORMASJON OM OPPDRAGSGIVER

Statsbygg er en av Norges største byggherrer og eiendomsforvaltere, og gir råd til staten i bygge- og eiendomssaker. På vegne av staten leder vi noen av landets største og mest komplekse byggeprosjekter (f.eks. Regjeringskvartalet og Campus NTNU) og tar vare på noen av våre aller viktigste eiendommer. Statsbygg skal tenke og handle langsiktig, og derfor har vi satt oss ambisiøse mål. Vi skal være en virksomhet som ser dagens og framtidens behov hos de som bruker bygningene våre, og vi satser spesielt på bærekraft, seriøsitet og innovasjon.

I Statsbygg er vi best på bygg med mening. Det betyr at vi bygger og drifter bygninger som er meningsfulle for kundene, brukerne og samfunnet. Røttene våre går helt tilbake til Eidsvoll og 1814. Sånn sett er det passende at Eidsvollsbygningen i dag er en av de mange kjente og kjære eiendommene vi forvalter. I alt har vi over 2300 bygninger i Norge og utlandet i porteføljen.

Vi er 850 medarbeidere fordelt på hovedkontoret i Oslo og lokalkontorene i Porsgrunn, Bergen, Trondheim og Tromsø. Vi tar vårt samfunnsoppdrag på alvor, og bruker posisjonen vår til å dyrke frem en mer klimavennlig, digital og seriøs byggebransje.

BAKGRUNN OG FORMAL

Som en stor og kompleks organisasjon med mange ulike oppgaver og interessenter, er det viktig for Statsbygg å ha kompetente og motiverte ledere på alle nivåer. Statsbygg har et overordnet lederutviklingsprogram for direktørene og deres ledergrupper, men mangler et systematisk og enhetlig onboardingsprogram for nye ledere som skal ta steget fra medarbeider til leder eller som er nye ledere i Statsbygg. Dette kan føre til at nye ledere opplever usikkerhet, stress, rollekonflikt og lav prestasjon i den kritiske overgangsfasen. Det kan også påvirke organisasjonens evne til å rekruttere, beholde og utvikle talenter, samt å skape en sterk og felles lederkultur.

Formålet med dette prosjektet er å utvikle et onboardingsprogram for nye ledere i Statsbygg, som skal bidra til å støtte og utvikle dem i deres nye rolle. Programmet skal:

- være basert på etablert og anerkjent teori innen ledelsesutvikling, samt nyere trender og forskning.
- bygge på empiri fra benchmarking med sammenlignbare virksomheter, samt interne data og erfaringer fra Statsbygg.
- være skreddersydd Statsbyggs mål, kultur og verdier, men også skalerbart og fleksibelt for å tilpasse seg ulike behov og situasjoner.
- ha en digital først-tilnærming, men også inkludere fysiske og sosiale elementer.
- være relevant for både ledere med og uten tidligere ledererfaring, og fokusere på hvordan være leder i Statsbygg.

PROBLEMSTILLING

Problemstilling: Hvordan bør Statsbygg støtte og utvikle nye ledere?

For å besvare denne problemstillingen, skal prosjektet gi konkrete og praktiske anbefalinger om følgende aspekter ved onboardingsprogrammet:

- **Innhold:** Hvilke kompetanser og ferdigheter skal programmet fremme, og hvordan skal de struktureres og prioriteres?
- **Format:** Hvilke metoder, verktøy og medier skal programmet bruke, og hvordan skal de kombineres og balanseres?

- **Oppfølging:** Hvordan skal programmet sikre kontinuitet, engasjement og læringsoverføring, og hvilke roller og ansvarsområder skal være involvert i oppfølgingen?
- **KPIer:** Hva vil være hensiktsmessige nøkkelindikatorer for å måle suksess av programmet?
- **Evaluerings:** Hvordan skal programmet måle og dokumentere effekt og resultat, og hvordan skal Statsbygg bruke tilbakemeldinger til kontinuerlig forbedring og justering?

PROSJEKTPRORGANISERING OG GJENNOMFØRING

Prosjektet vil deles opp i faser:

1. Kartleggende fase
 - Kontakt med relevante personer i Statsbygg og kartlegging av deres behov og erfaringer. Undersøke hvilken informasjon målgruppen trenger som nye ledere i Statsbygg og hvordan de vil ha den.
 - Undersøke hvordan andre sammenlignbare virksomheter har valgt å løse dette. Vi vil være behjelpelige med å velge ut disse.
 - Innhente relevant litteratur/teori samt trender på feltet
2. Anbefaling til Statsbygg
 - Basert på kartleggingsfasen, ønsker vi konkret forslag til konsept for onboarding av nye ledere – se avsnitt om Problemstilling. Dette sammenfattes i en rapport
3. Produksjon av konsept
 - På bakgrunn av prosjektgruppens anbefaling av konsept, ønskes det at prosjektgruppen produserer deler av konseptet. Dette kan eksempelvis være å produsere en opplæringsvideo eller skrive en tekst til lederhåndboken.
 - Test av produkt på målgruppen og evaluering

Statsbygg vil legge til rette for at studentene får tak i nødvendig materiale for datainnsamling. Det vil også legges til rette for at prosjektgruppen vil kunne jobbe fra vårt hovedkontor i løpet av prosjektperioden (en dag i uken). Prosjektet avsluttes mai/juni 2024 med en sluttrapport og presentasjon for sentrale nøkkelpersoner i Statsbygg.

Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet «Ny som leder i Statsbygg»?

Dette er spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å innhente informasjon om hvordan det er å være ny leder i Statsbygg. Denne informasjonen skal brukes

for å utvikle et onboardingsprogram for nye ledere i Statsbygg. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Forskningsprosjektet er en del av faget SVPRO4000 Prosjektforum, et masteremne som gjennomføres ved Universitetet i Oslo, innunder samfunnsvitenskapelig fakultet.

Vi skal utarbeide en rapport til Statsbygg, med anbefalinger knyttet til onboardingsprogram som nye ledere gjennomfører. Onboarding, også kjent som innfasing eller organisasjonssosialisering, er begreper som blir ofte brukt om å introdusere en nyansatt til organisasjonen. Det handler om prosessen man går gjennom som ny for å tilpasse seg sosiale og kulturelle forhold, men også bli kjent med jobbens forventninger og rutiner.

Forskningsprosjektet har som nevnt til formål å lage anbefalinger for hvordan kan Statsbygg støtte og utvikle nye ledere i deres nye roller. Vi ønsker kunnskap fra ledere i Statsbygg, for å kunne optimalisere og utvikle et godt onboardingsprogram - som skal sikre at nye ledere i Statsbygg blir tatt godt imot i en kritisk overgangsfase. Problemstillingen vi ønsker å undersøke handler om hvordan Statsbygg burde støtte og utvikle nye ledere. Dataen vi samler inn fra ledere skal derfor brukes til å få en større forståelse av hvordan nye ledere blir tatt imot og inkluderes, og til å utvikle nye og bedre onboardingsprosesser i Statsbygg.

Prosjektgruppen ønsker også muligheten for å benytte dataene ved en senere anledning i studieforløpet, eksempelvis masteroppgave.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo er ansvarlig for prosjektet.

Emneansvarlig: Beate Karlsen.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har basert utvalget på opplysninger og anbefalinger fra Statsbygg ved Eveline Ekeli, for å finne relevante informanter til prosjektet. Du blir spurt om å delta på bakgrunn av din lederstilling i Statsbygg.

Hva innebærer det for deg å delta?

Prosjektet benytter seg av semi-strukturert intervjuer, som blir tatt opp med Nettskjema-diktafon. Dette er lydopptak som senere blir transkribert og behandlet i Educloud, en egen plattform for datahåndtering. Opptakene vil ikke være tilknyttet private plattformer eller

enheter. Dataene vil bli anonymisert i oppgaven, og det blir ikke mulig å spore personopplysninger tilbake til intervjuet. Intervjuet vil vare opp til 60 minutter.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet.

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg. Det vil ikke påvirke din stilling i Statsbygg, eller ha konsekvenser for videre karriere.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Navnet og kontaktopplysningene vil oppbevares på en egen database
- Opplysningene vil bli anonymisert så snart lydopptakene er transkribert. Det er kun prosjektgruppen som vil ha tilgang til identifiserbart datamateriale
- Det vil ikke være mulig å gjenkjenne informanten etter intervju
- Rapporten vil ikke publiseres.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes 30. mai. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger anonymiseres. Lydopptakene vil slettes, sammen med personopplysninger og opplysninger om din stilling i Statsbygg. Anonymiserte opplysninger vil ikke slettes, men kan bli anvendt til andre prosjekter, som for eksempel masteroppgaver. Dataen vil ligge på en beskyttet database, og vil bli slettet senest 2 år etter innsamling.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke. På oppdrag fra Universitetet i Oslo har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Universitetet i Oslo ved Beate Karlsen. Tlf.: 92040885. Epost: beate.karlsen@sosgeo.uio.no

Vårt personvernombud: Roger Markgraf-Bye. Mail: personvernombud@uio.no

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

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

Med vennlig hilsen

Synne, Astrid, Ken, Sara og Jos

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet “Ny som ledere i Statsbygg”, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til eventuell masteroppgave

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Intervjuguide

Intervjuguide

Introduksjon

- Takk informanten for at de stiller opp.
- Formelle punkter
 - Lydopptak gjøres gjennom Nettskjema-diktafon, som blir lagret på en ekstern database Educloud. Personlig opplysninger, slik som stilling, etc. vil bli slettet i etterkant av prosjektets slutt.
 - Intervjuet blir revidert og anonymisert.
 - Vi har som nevnt i samtykkeskjema et ønske om å muligens benytte anonymisert data i senere prosjekter, f.eks. masteroppgave.
 - Det er helt frivillig å delta, og du har muligheten til å trekke deg når som helst

Konkretisere oppgavens omfang og tema: Prosjektet handler om onboardingsprosessen, og vi har til formål å kartlegge og forbedre Statsbygg sin innfasing av nye ledere i Statsbygg.

Begrepsavklaring på **onboarding**:

Onboarding, eller innfasing er en prosess hvor en nyansatte blir introdusert og integrert i sin nye arbeidsplass eller arbeidsrolle, både på det sosiale og det faglige aspektet. Hensikten er at nyansatte raskest mulig følger seg trygg på sitt nye arbeidsmiljø og være i stand til å utføre sine arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte. Prosessen kan også kalles for eksempel innfasing.

- ☐ Har informanten skrevet under på samtykkeskjema?
- ☐ Funker lydopptaket? Er det to lydopptak?

Har du noen spørsmål før vi går i gang?

Åpningsspørsmål

1. Fortell oss litt om deg selv, og din rolle i Statsbygg.
 - a. Har du ledererfaring fra før?
 - b. Leder du andre ledere?
2. Hva er din erfaring med deltakelse i onboarding og ledelsesutviklingsprogrammer?
3. **INTERN:** Hvordan var din reise fra medarbeider til leder i organisasjonen?

Å være leder i Statsbygg

4. **INTERN:** Virket du som fungerende leder i rollen en periode før du ble offisielt innsatt? Evt.: Hvor lenge? Fikk du noe ledertrening da, tilbud om lederutvikling? Eller var det først når du ble offisielt innsatt?
5. Hvordan opplevde du den første tiden som ny leder i Statsbygg?
 - a. Spesifikke utfordringer?
 - b. Forventninger? Ble de møtt?
6. Hvilke holdninger opplever du at man (generelt) har til onboarding i Statsbygg blant ledere?
 - a. Opplevde du at de ble prioritert? Opplevde du at det ikke var så farlig?
7. Hvordan opplever du å være leder i Statsbygg nå?
 - a. Hva/ Hvorfor er det positivt?
 - b. Hva/ Hvorfor er det utfordrende?
8. Beskriv kulturen i Statsbygg med tre ord.

Behovsanalyse

9. Hva var de viktigste tingene du ønsket å lære eller forstå bedre da du ble leder i Statsbygg?
10. Hvordan taklet du eventuelle utfordringer eller gap i dine ferdigheter eller kunnskap?
11. **INTERN:** Hva tror du kunne ha gjort din overgang til lederrollen enklere eller mer effektiv?
12. Hvordan vurderer du Statsbygg sin nåværende ledelseskapasitet og -kompetanse?
13. Hva bruker du tiden din på?
14. På hvilken måte håper du at vellykket onboardingsprogram kan bidra for de som er ny i lederrollen?
 - a. For organisasjonens ledelseskultur og praksis?
 - b. For å hjelpe nye ledere i Statsbygg?

Om onboardingsressursene

15. Hva slags støtte eller ressurser ville ha vært mest nyttige for deg da du begynte i lederrollen?
16. Hva slags oppfølging/etterarbeid føler du man trenger for å sikre at man faktisk bruker det man har lært i kursene i det daglige arbeidet? (kutte ned?)
17. Hvordan tror du en mentor eller fadder med ledererfaring kunne bidratt i startfasen?
 - a. Savnet du eventuelt dette?

18. Er det noen andre spesifikke aktiviteter/ verktøy du tror ville vært spesielt verdifulle for nye ledere?
- Eks læringsmetoder: Workshops; Mentoring, Nettverksgrupper, Case-studier; E-læring; Håndbok, Samlinger osv.
 - Hvorfor / Hvorfor ikke denne metoden?
19. Hvordan tror du man kan sikre engasjement og læring i et (ledelses) onboardingprogram?

Avsluttende spørsmål:

20. Er det noen spesielle øyeblikk eller erfaringer fra din egen overgang til lederrollen du ønsker å dele?
21. Har du noen tanker eller forslag til hvordan organisasjonen kan bedre støtte nye ledere basert på din erfaring?
22. Har du noen avsluttende tanker rundt tematikken?

Takk for din deltagelse!

- Er det noen andre personer du mener vi bør snakke med for å få ytterligere innsikt i dette tema?
- Har du noen spørsmål?
- Takker for følget, er det greit om vi kontakter deg i ettertid dersom noe skulle være uklart?