

Studieprogram: BSSBAC_1 Sosiologi

Opptaksår: 2019

Er oppgaven konfidensiell? **NEI: X JA:**

Kan oppgaven benyttes til undervisningsformål (anonymt)? **JA: X NEI:**

Forfatter

Studentnummer	Navn:
255946	Amalie Briseid

Oppgavens tittel:

Fra kollega til leder: Intern og ekstern rekruttering av mellomledere

Veileder: Kristin Engh

Fra kollega til leder: Intern og ekstern rekruttering av mellomledere

Hvilken betydning har intern og ekstern rekruttering for om mellomledere lykkes i en mellomstor produksjonsbedrift?



Universitetet
i Stavanger

Våren 2022

ANTALL ORD: 9345

Forord

Tre år som sosiologistudent ved Universitetet i Stavanger rundes av med denne bacheloroppgaven. Det har vært tre fine år med mange gode opplevelser. Vi har måttet tilpasse oss, med tanke på Koronapandemien som slo inn første året av bacheloren. Ser likevel tilbake til en god studietid, der jeg har fått venner og erfaringer for livet.

Først og fremst vil jeg takke Nordic Door for deres positive innstilling til å bli med i mitt studieprosjekt. Jeg ble utrolig godt mottatt i løpet av intervjudagene. Takk til alle informantene som stilte opp. Deres bidrag har vært svært verdifullt og avgjørende for denne bacheloroppgaven. Uten dere hadde ikke oppgaven blitt den samme.

Jeg vil takke veileder, Kristin Engh, for all hjelpen med å forme min oppgave. Avslutningsvis vil jeg også gi en stor takk til Ragnhild Lunde, samt familie og venner for god støtte i en utfordrende, men lærende tid. Setter utrolig pris på dere alle. Takk.

Amalie Briseid

06.05.22

Sammendrag

I denne oppgaven tar jeg for meg følgende problemstilling:

Hvilken betydning har intern og ekstern rekruttering for om mellomledere lykkes i en mellomstor produksjonsbedrift?

For å belyse dette foretas det semistrukturerte intervjuer av mellomledere ved dørfabrikken Nordic Door på Sørlandet. Denne bedriften er en god representant for lignende mellomstor produksjonsvirksomhet, og vil kunne gi oss innsikt i mellomlederes personlige erfaringer med rekrutteringsformens betydning for deres stilling. Det viser seg at det finnes utfordringer knyttet til mellomlederstillinger og rolleforventningene som følger med denne posisjonen. Videre viste det seg å være fordeler og ulemper ved både intern og ekstern rekruttering. Disse funnene drøftes opp mot informantenes egne opplevelser og erfaringer.

Det konkluderes med at det viser seg problematisk å skulle velge en rekrutteringsmetode som den mest effektive for å fylle mellomlederstillinger. Muligens vil andre faktorer ha større betydning for mellomledernes mulighet for å lykkes. Oppgaven viser at det finnes fordeler og ulemper ved både intern og ekstern rekruttering. Valget av rekrutteringsmetode i ansettelse av mellomledere må derfor tas ut fra konkrete faktorer knyttet til den bestemte stillingen som ønskes fylt. Det kan imidlertid virke som det er mangler på studier på akkurat dette feltet. Oppgaven viser at det finnes grunnlag for videre forskning på rekrutteringens påvirkning på mellomledelse.

Innholdsfortegnelse

Forord	1
Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	3
1. Innledning	1
1.1 Bakgrunn for tema	1
1.2 Problemstilling.....	1
1.3 Forsknings spørsmål	2
1.4 Avgrensning av oppgaven	3
1.5 Oppgavens struktur.....	3
2. Teori	4
2.1 Nordic Door	4
2.2 Ledelse.....	4
2.3 Mellomledere.....	5
2.4 Rekruttering	5
2.5 Intern og ekstern rekruttering	5
2.4.1 Ekstern rekruttering	6
2.4.2 Intern rekruttering	7
3. Metode	10
3.1 Valg av metode	10
3.1.1 Det kvalitative forskningsintervjuet	10
3.1.2 Semistrukturert intervju.....	10
3.2 Utvalg av informanter.....	11
3.3 Intervjuprosessen	12
3.3.1 Utforming av intervjuguide	12
3.3.2 Intervjudagene	12
3.4 Vurderinger gjort i henhold til anonymisering	13
3.4.1 Personvern	13
3.4.2 Samtykke	13
3.5 Feilkilder.....	13

3.5.1	Kjennskap til virksomheten.....	14
3.5.2	Reliabilitet	14
3.5.3	Validitet.....	14
4.	Resultater og Drøfting	16
4.1	En god leder.....	16
4.2	Utfordringer knyttet til mellomlederrollen	17
4.3	Intern rekruttering av mellomledere	18
4.3.1	Fordeler ved intern rekruttering av mellomledere.....	18
4.3.2	Ulemper ved intern rekruttering av mellomledere	19
4.4	Ekstern rekruttering av mellomledere	20
4.4.1	Fordeler ved ekstern rekruttering av mellomledere	21
4.4.2	Ulemper ved ekstern rekruttering av mellomledere	22
4.5	Intern versus Ekstern rekruttering av mellomledere.....	23
5.	Konklusjon.....	27
6.	Litteraturliste.....	29
7.	Vedlegg.....	31
7.1	Intervjuguide.....	31
7.2	Informasjonsskriv og samtykkeskjema	32

1. Innledning

Ved Nordic Door dørfabrikk på Sørlandet, vurderes det i dag om deres mellomledere bør rekrutteres internt eller eksternt. Tradisjonelt har de, som mange andre produksjonsvirksomheter, rekruttert internt. Da har det vært typisk at den beste operatøren¹ får tilbud om forfremmelse. Det har imidlertid vist seg noen utfordringer knyttet til denne rekrutteringsmetoden i bedriften. I løpet av kort tid har 3 av 6 internt rekrutterte ansatte sagt opp sin mellomlederposisjon. Ville det vært bedre å gå over til mer ekstern rekruttering for å fylle disse stillingene?

1.1 Bakgrunn for tema

I dagens arbeidsfokuserete samfunn² er rekruttering viktigere enn noen gang, og det er derfor vesentlig at vi forstår oss på og har kunnskap om rekrutteringsprosessen. Denne forståelsen gjør at vi kan legge til rette for best mulig rekruttering til de ulike stillingene. Noen arbeidslivsforskere har tidligere sett nærmere på rekruttering, og har funnet ulike rekrutteringsmetoder og teorier (Grimsø, 2004). I denne oppgaven vil søkelyset rettes på mellomledere i en produksjonsbedrift. Det vil foretas intervjuer av de som besitter slike stillinger i virksomheten, samt de som gav stillingen opp. Ved å snevre oppgaven slik, kan vi gå mer i dybden av problemstillingen enn tidligere studier på feltet.

1.2 Problemstilling

Interessen for utfordringene knyttet til disse mellomlederne og rekrutteringen av dem, leder til problemstillingen:

Hvilken betydning har intern og ekstern rekruttering for om mellomledere lykkes i en mellomstor produksjonsbedrift?

¹ **Operatørene** hos Nordic Door er typisk de som betjener et apparat, for eksempel maskinoperatør.

² Med «**dagens arbeidsfokuserete samfunn**» mener jeg posisjonen arbeid har i samfunnet. Arbeidet er en del av identiteten vår. Arbeidet er viktig for at samfunnet skal gå rundt.

Denne problemstillingen er et interessant spørsmål ikke bare for Nordic Door, men også for de utallige andre virksomhetene som har lignende rekrutteringssystem. Det ønskes å unngå feilrekruttering da dette er kostbart. Det kan tenkes at en dypere forståelse av hvordan intern og ekstern rekruttering av mellomledere fungerer i praksis, gjør bedrifter bedre egnet til å velge den riktige rekrutteringsmetoden i hvert tilfelle, som dermed gir større sannsynlighet for at mellomlederne lykkes.

Kirkhaug (2015) påpeker at det er mangler i lederskapsfaget. Overraskende nok finnes det få detaljerte og objektive beskrivelser av det komplekse og virkelige arbeidet til lederen. Generelt er det mer populært å skrive om suksess fremfor fiaskoer. Tekster i feltet skrives enten av vellykkede ledere, med referanse til deres suksess, eller av forfattere uten personlig ledererfaring (s. 12). Kirkhaug (2015) mener fremstillingen av lederskap blir forenklet og uoversiktlig. Denne mangelen på teori gjør det vanskelig både for praktikere som ønsker å løse daglige oppgaver på feltet, samt for forskeres karlegging og forklaring av lederskap (s. 13). I litteratursøket viste det seg også utfordrende å finne teori som sammenlikner intern og ekstern rekruttering. Disse hullene i feltet dro min interesse til denne oppgaven. Det blir viktig å fylle tomrommet i forskningen, og øke kunnskapen om rekrutteringsmetodens påvirkning på mellomlederfeltet. Slik kunnskap vil også være gunstig for organisasjonene og mellomlederne selv. En forståelse av utfordringene og fordelene som følger med mellomlederstillinger, og hvilken effekt rekruttering har på dette, vil kunne ruste bedriftene med viktig innsikt før de rekrutterer lederstillinger. Slik innsikt og videre tiltak kan forbedre mellomledernes sjanse for å lykkes. For å belyse problemstillingen innføres to forskningsspørsmål.

1.3 Forskningsspørsmål

Hovedproblemstillingen presiseres nærmere i to forskningsspørsmål som utforskes i teori- og drøftekapittelet;

1. Hvilke utfordringer følger med mellomlederstillinger
2. Hvilke fordeler og ulemper er knyttet til intern og ekstern rekruttering

Forskingsspørsmålene vil gjøre det lettere å få en ny forståelse av emnet og kunnskap om problemstillingen. Dette vil være nyttig informasjon for Nordic Door, og andre lignende virksomheter. Det har vist seg utfordrende å effektivt fylle disse mellomlederstillingene på den tradisjonelle måten. I denne oppgaven vil disse forskningsspørsmålene belyses med

Nordic Doors informanter, og ved hjelp av dem vil man komme frem til en tydeligere løsning på problemstillingen. Denne løsningen gir grunnlaget for en anbefaling til virksomheten, om hva som kan gjøres for å lykkes bedre med rekrutteringen sin.

1.4 Avgrensing av oppgaven

I spørsmålet om rekrutteringsmetoder kunne det vært aktuelt å se på flere ulike bransjer, og ulike typer stillinger. Finnes samme utfordringer i for eksempel topplederstillinger? Er problemstillingen også aktuell i helt andre typer virksomheter? Videre ville det vært interessant å se på andre faktorer som kan påvirke mellomlederens mulighet for å lykkes. Denne oppgaven avgrenses likevel til intern og ekstern rekruttering av mellomledere, eller teamledere, i en mellomstor produksjonsbedrift på Sørlandet. Bedriften er en god representant for lignende fabrikkvirksomheter, og vil kunne gi oss et innblikk i rekrutteringsmetodenes faktiske påvirkning av arbeidshverdagen.

1.5 Oppgavens struktur

I denne oppgaven belyses forskningsspørsmålene ved hjelp av data fra intervjurunden. Først vil jeg finne litteratur og teori om de ulike temaene som berøres av forskningsspørsmålene. Disse temaene går på ledelse, mellomledelse, rekruttering, samt intern og ekstern rekrutteringsmåte. Videre gjennomgås oppgavens metode. Her vil det belyses valg av metode i forhold til problemstillingen, samt fremgangsmåten for innsamling av relevant informasjon. Videre brukes teorien og metoden til å analysere dataene som er samlet inn, og en drøfting av disse opp mot forskningsspørsmålene og problemstillingen. Avslutningsvis vil oppgaven avrundes med et konklusjonskapittel.

2. Teori

2.1 Nordic Door

Nordic Door er Norges største dørprodusent, med 180 ansatte og en produksjon på 100.000 dører i året. Bedriften ble etablert i 1970. Siden den gang har selskapet bygget en unik kompetanse på dørproduksjon, og spesialiserer seg i dag på brann- og lyddører til store prosjekter som skoler, leilighetsbygg og sykehus. Snekkerverkstedet deres gjør produksjonen svært fleksibel, da det tillater dem å skreddersy etter mål og ønsker kunden måtte ha (NordicDoor, 2022).

Nordic Door er delt opp i ulike team. Imellom ledelsen og produksjonen, sitter noen mellomledere, som skal videreføre ledelsens visjoner i den daglige driften. Noen av disse mellomlederne kalles teamledere. I Nordic Door er det syv teamledere. Disse stillingene har tradisjonelt blitt fylt internt. Ofte tilbys teamets beste operatør lederstillingen. Men er det slik at den beste operatøren gir den beste mellomlederen? Dette spørsmålet gjør Nordic Door aktuell i problemstillingen om hvordan rekrutteringsmetode virker inn på mellomlederens mulighet til å lykkes.

2.2 Ledelse

I sin bok om ledelse kommenterer Jan Ketil Arnulf (2012) at en utbredt måte å definere ledelse på er; “Ledelse er å skape resultater ved hjelp av andre” (s. 15). Videre kommenterer Arnulf (2012) at denne definisjonen er mangelfull, da den åpner for at ledelse kan være hva som helst frem til resultater foreligger. Definisjonen sier ikke noe om hva ledelse er, men hva ledelse fører til (s. 15). Ingvild Sagberg (2022) har en bredere definisjon av begrepet;

Ledelse kan vise til menneskene som har ansvar for beslutninger og resultater i organisasjoner, og til det å utøve ledelse gjennom å ha innflytelse, påvirke, føre an, gi retning og skape mening i det som skjer i og rundt organisasjonen, slik at det foregår et organisert samarbeid mot felles mål.” (Sagberg, 2022).

I en organisasjon har ledelse vanligvis som hensikt å motivere andre til å yte bedre slik at de også trives i arbeidet, og får dem til å arbeide for å realisere bestemte mål (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Det er en vanlig tanke at en god leder besitter gode lederegenskaper (Iversen, 2020). Med en bedre forståelse av begrepet ledelse, kan vi fordype oss videre til begrepet mellomleder.

2.3 Mellomledere

I en artikkel definerer Dag Ingvar Jacobsen (2019) mellomledelse som;

[...] en hierarkisk posisjon der lederen har noen ledere over seg med mer myndighet, og andre ledere under seg med mindre myndighet. Mens toppledere i stor grad forholder seg til underordnede, og lavere nivåes ledere i hovedsak forholder seg til overordnede ledere, må mellomledere kontinuerlig forholde seg til begge nivåer (s. 46).

Jacobsen (2019) mener denne rollen gjorde at mellomledere hadde en unik posisjon som formidler av informasjon mellom de ulike nivåene i organisasjonen. Mellomlederen skal gjøre rede for og formidle hvor det er behov for strategiendring, hvilke handlinger som er mest relevante og konsekvenser av valgalternativene, til toppledelsen. Med andre ord videreformidle faktiske forhold i virksomheten som påvirker toppledelsens beslutninger. Når vedtak er tatt, skal mellomlederens implementere disse strategiene i de lavere nivåene i organisasjonen. Dette skjer i form av retningslinjer arbeiderne må forholde seg til (s. 47). Jacobsen (2019) hevder derfor at mellomlederne i praksis må skifte atferd og roller hyppigere enn andre ledere. Overfor underordnede skal mellomlederen være bestemt, med klare retningslinjer og meninger som formidles til de ansatte. I møte med overordnede må mellomlederen være forstående og lyttende for å tolke ledelsens ønsker for virksomheten (Jacobsen, 2019, s. 48). Denne hyppige rollevekslingen kan for mange være stressende. Det blir da viktig å rekruttere mellomledere som er best mulig rustet for stillingen. For å klare dette kan det tenkes at en bedre forståelse av intern og ekstern rekruttering, og hvordan disse rekrutteringsformene påvirker mellomledere, er nødvendig. Videre vil rekruttering redegjøres.

2.4 Rekruttering

Rigmor Grimsø (2004) skriver at rekruttering omfatter; “[...] strategier og metoder for å komme i kontakt med egnede søkere i tillegg til verving av medarbeidere både eksternt og internt i virksomheten” (s. 55). På bakgrunn av dette definerer hun begrepet rekruttering som; “Å tiltrekke kvalifiserte søkere til en stilling” (Grimsø, 2004, s. 55). Videre vil det være interessant å se på to ulike former for rekruttering.

2.5 Intern og ekstern rekruttering

Når en bedrift skal lete etter kvalifiserte søkere til stillinger trekkes et skille mellom intern og ekstern rekruttering (Lunden, 2008, s. 23). Ekstern rekruttering omfatter alle relevante

personer som befinner seg utenfor virksomheten. Arbeidskraften, erfaringen og kompetansen som ønskes i stillingen, finnes imidlertid også i det interne arbeidsmarkedet (Grimsø, 2004, s. 61). Ifølge Grimsø (2004) består det interne arbeidsmarkedet av personer som allerede er ansatt i bedriften som skal rekruttere (s. 61). I litteratursøket viste det seg utfordrende å finne teori som sammenlikner disse to metodene. I denne oppgaven vil det forsøkes å fylle dette hullet.

Valget mellom intern og ekstern rekruttering er en beslutning som er svært strategisk og personalpolitisk (Grimsø, 2004, s. 61). Ifølge kontakten min er det i Nordic Door en gjennomgående tanke at de ansatte skal ha muligheten til forfremmelse. Her har de tradisjonelt sett rekruttert sine teamledere fra den eksisterende arbeidsstaben. I resultat- og drøftingskapitlet presenteres det hvordan dette har fungert i virksomheten. Først vil jeg se nærmere på intern og ekstern rekruttering i seg selv, og hvilke fordeler og ulemper som følger med de to metodene.

2.4.1 Ekstern rekruttering

I Nordic Door lures det i dag på om de burde gå over til mer ekstern rekruttering av sine mellomledere. I resultat- og drøftingskapitlet kommer vi tilbake til dette spørsmålet, men først settes fokus på hva det egentlig vil si å rekruttere eksternt.

Begrepet «ekstern» kan defineres som; “[...] noe ytre, som befinner seg utenfor eller som kommer eller foregår utenfra” (Amundsen, 2021). Ekstern rekruttering går ut på å lete etter arbeidstakere til en stilling utenfor organisasjonen. Å rekruttere eksternt omfatter mange forskjellige portaler for søk som eksempelvis headhunting, rekrutteringsforetak, NAV og offentlig annonse i avis eller på nett (Lundén, 2008, s. 23). Sobocka-Szczapa (2021) skriver;

Acquiring employees from the external labor market gives an organization a chance to find interesting people, who are open, experienced and ready to take on new challenges. However, this type of recruitment has some risks that result from various aspects. The biggest danger is the high cost of this process, which may not be reflected in the worker’s performance. (s. 4)

Hun mener fordelene med ekstern rekruttering er muligheten virksomheten får til å hente inn personer med mye interessant å bidra med til bedriften. Hun skriver imidlertid at en ulempe med metoden er høye kostnader (s. 4).

Det kan virke som det er mindre teori om begrepet “ekstern rekruttering” da denne formen for rekruttering, etter min erfaring, omtales tilnærmet likt som begrepet “rekruttering”. Det kan stilles spørsmål ved om denne mangelen på teori skaper en skjevhet i feltet. Det kan oppleves som om ekstern rekruttering likestilles med rekruttering, samtidig som intern rekruttering forstås som en underkategori. I virkeligheten, hevder Amundsen (2021), at de to begrepene “intern” og “ekstern” er gjensidige motparter (Amundsen, 2021). Fordelene ved ekstern rekruttering, er ofte ulempene ved intern rekruttering, og motsatt. Eksempelvis er ulempen ved ekstern rekruttering at personer som kommer utenfra, ikke har kjennskap til den daglige organiseringen i virksomheten. Denne praktiske kunnskapen tar ofte lang tid å lære. Dette er samtidig fordelene ved intern rekruttering, der de ansatte kjenner godt til hvordan ting fungerer i bedriften. Et annet eksempel er at fordelene med ekstern rekruttering er tilførsel av ny tankegang. Det kan være lett for en organisasjon å falle inn i rutiner, med lite forbedringsarbeid. Det friske blikket en ekstern part vil ha, er derfor positivt for virksomhetens fremdrift. Ulempen med intern rekruttering kan være denne mangelen på nytenking. For å få mer innsikt i ekstern rekruttering vil derfor teori om intern rekruttering anvendes, for å bruke fordelene og ulempene ved denne metoden til å finne fordelene og ulempene ved ekstern rekruttering.

2.4.2 Intern rekruttering

Intern rekruttering er vanlig i store bedrifter med et rikt internt arbeidsmarked å velge fra (Bang, 2020, s. 118). Lundén (2008) skriver at de ansatte da kan søke på internt annonserte stillinger, eller alternativt at en leder foreslår en ansatt de mener er aktuell for stillingen (s. 24). Fordelen med denne metoden er at ledelsen kjenner søkeren godt, og med egne erfaringer kan si om kandidaten er egnet for stillingen eller ikke (Lundén, 2008, s. 118). Bang (2020) hevder at internt rekrutterte ledere har fordelene av å ha vært i virksomheten lenge, og kjenner derfor til hvordan ting fungerer der. Han mener med bakgrunn i dette at intern rekruttering av ledere fungerer godt for å styrke den eksisterende bedriftskulturen³ (s. 118). Dette vil jeg komme tilbake til i drøftingen.

³ «**bedriftskultur**» Retning innen organisasjonskulturen. «Kultur defineres som en egenskap ved en organisasjon, på samme måte som størrelse, antall ansatte eller teknologi» (Eriksson-Zetterquist, Kalling, Styhre & Woll, 2014, s. 206).

Rigmor Grimsø (2004) skriver at dersom virksomheter forplikter seg til å prioritere intern rekruttering, innebærer det at de ansatte skal gis mulighet til å forfremmes. Det medbringer planlegging av stillinger som skal fylles fremover de neste årene, om dette er nye stillinger, eller stillinger som av ulike forutsette grunner blir ledige (s. 61). Med intern rekruttering finnes det ulike regler og rutiner som skal følges, som for eksempel ansiennitetsregelen⁴. Steven Boyle (2015) hevder at intern rekruttering generelt oppfattes som positivt, da det har en motiverende effekt på de ansatte å se at innsats og videre kvalifisering fører til forfremmelse (s. 241). Senere i oppgaven vil søkelyset rettes mot hvilke meninger mellomledere som selv er rekruttert internt har om denne motivasjonen.

Boyle (2015) hevder intern rekruttering stort sett er rimeligere enn eksternt, da man sparer utgifter på rekrutteringsprosessen og opplæring. Han skriver; «[...] a study reported by Oxford Economics in the past year found that replacing members of staff through external means incurred significant average costs of £30,614 per employee» (s. 241). Boyle mener bedrifter sparer disse kostnadene ved intern rekruttering. Grimsø (2004) hevder imidlertid at intern forfremmelse også er kostbart, da det blir nødvendig med opplæring i ledelse for den internt rekrutterte, samt vanlig opplæring for den som skal erstatte den gamle stillingen. Selv om intern rekruttering i første omgang virker rimeligere enn eksternt rekruttering, må forpliktelsene organisasjonen har til opplæring og utvikling av interne også tas med i betraktning (s. 61).

Det stilles krav til en internt rekruttert leder. Lederen gjennomgår et rolleskifte i overgangen fra kollega til leder (Grimsø, 2004, s. 62). Mange opplever det utfordrende når man først har tilhørt- og identifisert seg med en gruppe, og så skulle utøve ledelse overfor de gamle kollegaene (Grimsø, 2004, s. 62). Den kjente karakteren Michael Scott fra humorserien *The Office* er et eksempel på en internt rekruttert mellomleder som manøvrerer seg gjennom utfordringene knyttet til en slik stilling. Han har et sterkt ønske om å bli likt og være venn med de ansatte. Det ender med at han mister respekten fra ledelsen og sine underordnede når han unngår å gjennomføre ledelsens ønsker som er upopulære (Daniels, Gervais & Merchant, 2005-2013). Grimsø (2004) mener intern rekruttering også kan føre til sjalusi og misunnelse

⁴ **ansiennitetsregelen** handler om hvor lenge en arbeidstaker har vært ansatt hos arbeidsgiver. Å ha vært i virksomheten lenge skal være en fordel når det kommer til eksempelvis intern rekruttering. (Jakhelln & Gisle, 2022)

fra de som eventuelt konkurrerte om stillingen (s.62). Dette er faktorer som i større grad unngås ved ekstern rekruttering. En som kommer utenfra organisasjonen vil ikke ha det samme presset på rolleforventninger. På den andre siden mangler eksterne søkere kunnskap om den daglige driften i virksomheten, noe som kan ta lang tid å tillæres.

Det viser seg vanskelig å skulle velge rekrutteringsmetode basert på fordelene og ulempene som følger ved dem fra teorien, fordi spørsmålet om rekrutteringsmetode er et praktisk spørsmål som foregår i det virkelige arbeidsliv. Derfor vil jeg, ved hjelp av intervju, bruke de ansatte ved Nordic Doors egne opplevelser og holdninger knyttet til intern og ekstern rekruttering for å få en dypere forståelse av de to rekrutteringsmetodenes virkning på mellomlederstillingene der.

3. Metode

3.1 Valg av metode

I samfunnsforskningen introduseres to begreper: kvantitativ og kvalitativ forskningsmetode (Hellevik, 2002, s. 110). Kvantitative undersøkelser brukes for å hente inn sammenlignbare opplysninger om et stort antall enheter (Hellevik, 2002, s. 110). Da er dataen målbar, som gjør at man kan foreta statistiske analyser (Dalland, 2021, s. 54). I motsetning til kvantitativ metode, vil den kvalitative undersøkelsen inneholde mer detaljert og utfyllende kunnskap om færre enheter (Hellevik, 2002, s. 110). Her er målet å innhente meninger og opplevelser som ikke lar seg måles eller tallfestes (Dalland, 2021, s. 54). Dataen registreres da som tekst, eksempelvis i form av beskrivelser av en observasjon eller transkripsjon og svar fra intervju (Hellevik, 2002, s. 110).

3.1.1 Det kvalitative forskningsintervjuet

I denne oppgaven ble kvalitativ forskningsmetode anvendt, da denne metoden vil belyse forskningsspørsmål og problemstillingen best. Målet var å høre personers opplevelser og tanker, og det ble klart at det kvalitative intervjuet ville tilby mest mulig relevant data. Dette er en fleksibel metode, som er velkjent og godt brukt (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2021, s. 105). Kvale og Brinkmann (2009) skriver om metodens egnethet i studiet av erfaringer, holdninger og meninger (s. 21). Intervjuet åpner for samtale der man kan svare på hverandres spørsmål, og fortelle tanker og følelser. Dette gir en dypere forståelse av informantens livsverden (Johannessen et al, 2021, s. 105). Intervjuet egner seg godt i de tilfeller forskerens behov er at informantene skal kunne uttrykke seg fritt, på en måte som eksempelvis et spørreskjema ikke tillater (Johannessen et al, 2021, s. 106). I dette tilfellet var det informantenes opplevelse av rekrutteringsmetodenes påvirkning på deres mellomlederstilling som var relevant.

3.1.2 Semistrukturert intervju

Johannessen, Tufte og Christoffersen (2021) skriver at det kvalitative forskningsintervjuet varierer i grad av struktur. Hvor tilrettelagt intervjuer er på forhånd, strekker seg på et spektrum, fra ustrukturerte til strukturerte intervjuer. I strukturerte intervjuer stiller forskeren klare spørsmål med fastsatte svaralternativer, der forskeren krysser av svarene (s. 107). Videre skriver de at det ustrukturerte intervjuet er mer uformelt, og likner en samtale der spørsmålene tilpasses informanten. Ved ustrukturerte intervjuer kan det være vanskelig å sammenligne

informantenes svar, og det vil alltid være en risiko for at forholdet mellom forskeren og informanten vil forme og avgjøre dataene. Den vanligste intervjuformen finnes imidlertid mellom de to ytterpunktene (s. 108).

Det semistrukturerte intervjuet tar utgangspunkt i en intervjuguide, men intervjueren står fritt til å variere spørsmål og temaer (Johannessen et al, s. 108). I denne oppgaven ble det semistrukturerte forskningsintervjuet anvendt. Dette gir en god balanse mellom fleksibilitet og standardisering (Johannessen et al, 2021, s. 111). Det semistrukturerte intervjuet vil gi best muligheter for sammenligning av svar, samtidig som man kan tilpasse intervjuet til de ulike informantene. Eksempelvis var det forskjell på informantene hvor mye de snakket fritt. Da kunne forskeren stille oppfølgingsspørsmål, eller spesifisere med eksempler for å få informantene i snakk.

3.2 Utvalg av informanter

I denne oppgaven er enkelte stillinger ved dørfabrikken relevant for problemstillingen. Dette er personer jeg på forhånd mener har noe spesielt å bidra med i undersøkelsen. Dette kalles et strategisk utvalg av informanter. Det går ut på å velge de informantene man mener har mest relevant informasjon om det vi undersøker (Dalland, 2021, s. 60). I denne oppgaven ble utvalget tatt med bakgrunn i informantenes relevante posisjon som internt- eller eksternt rekruttert mellomleder ved Nordic Door.

For å få tilgang til intervjuobjekter oppsøkte jeg en kontakt i virksomheten. Kontaktpersonen ble informert om hva forskningsprosjektet gikk ut på, og videreformidlet informasjonen til de aktuelle informantene, for å spørre dem om de ønsket å delta. Som Olav Dalland (2021) skriver får informanten da; “[...] anledning til å tenke seg om, og er friere til å si nei enn om du tok kontakt direkte” (s. 79). Min interesse for virksomheten ble godt mottatt. Alle som ble spurt om å la seg intervjuet takket ja. Etter denne muntlige bekreftelsen, ble en direkte epost med informasjon sendt til informantene. I dette informasjonsskrivet stod det hva det ville innebære for dem å delta, hvilke rettigheter de hadde som intervjuobjekter og praktisk informasjon rundt intervjuet. Informantene bekreftet deltakelse og tidspunkt for møtet. Denne fremgangsmåten sikret et godt grunnlag for kommunikasjon før, under og etter intervjuet.

Målet med det kvalitative intervjuet er å gå i dybden. Derfor anbefales det at utvalget av informanter ikke er for stort (Dalland, 2021, s. 81). I denne oppgaven var tre grupper

informanter relevante. Først var det interessant med innsikt fra fire internt- og tre eksternt rekrutterte mellomledere. Disse består i hovedsak av en type mellomledere, som i bedriften kalles teamledere. To av de eksterne mellomlederne sitter imidlertid ett nivå høyere enn resten av teamlederne. Disse gruppene kunne gi innsikt i de to rekrutteringsmetodenes påvirkning på stillingen. Den siste gruppen bestod av tre personer som tidligere var internt rekrutterte mellomledere i bedriften. Gjennom intervjuer av disse tre gruppene får vi høre deres opplevelser og erfaringer i mellomlederstillingen.

3.3 Intervjuprosessen

3.3.1 Utforming av intervjuguide

I semistrukturerte intervjuer brukes intervjuguider. Dette er en liste over temaer og spørsmål som skal ligge til grunnlag for intervjuet (Johannessen et al, 2021, s. 111). Intervjuet skal gi svar på forskningsspørsmålene, som igjen skal svare på problemstillingen. Det betyr at forskningsspørsmålene spiller en vesentlig rolle i utformingen av intervjuguiden. I denne oppgaven baseres intervjuguiden på hvilke opplevelser informantene har med mellomlederstillinger og rekrutteringsmetoden som ble brukt i deres ansettelse.

3.3.2 Intervjudagene

Intervjuene ble holdt i Nordic Doors kontorlokale 17.- og 18. Mars 2022. Da var informantene på «hjemmebane», som gjorde det enklere og tryggere for dem. Bedriften serverte kaffe og kaker til kontoret jeg fikk låne. Dette kunne informantene forsyne seg med. Noe som gav en avslappet atmosfære. Intervjuene varte fra 15 til 30 minutter, da det var forskjell på hvor mye informantene snakket fritt. Med det semistrukturerte intervjuet kunne forskeren tilpasse spørsmål og utdypningsspørsmål til informantene.

For å fokusere på samtalen, ble intervjuet tatt opp på lydopptak. Dette ble informantene informert om i informasjonsskrivet, og det ble bekreftet muntlig og skriftlig før intervjuet startet. Lydopptaket ble gjort med Diktafon appen. Dette er en kryptert ordning der personvern blir ivaretatt. Lydfilen lastes direkte opp på en kryptert nettsky som kun forskeren har adgang til. Etter prosjektslutt slettes lydopptakene for godt.

3.4 Vurderinger gjort i henhold til anonymisering

I samfunnsforskningen er det viktig at resultater som inneholder personopplysninger, formidles anonymt (Johannessen et al, 2021, s. 50). Informasjonen som samles inn, skal kun brukes til det formålet den er samlet inn for. I neste avsnitt vil det kommenteres hvilke vurderinger som er gjort med tanke på anonymisering.

3.4.1 Personvern

I forskning tas personvern på alvor, og det er viktig at personopplysningsloven følges (Johannessen et al, 2021, s. 47). Denne loven går ut på personers rett til å bestemme over sine personopplysninger og rett til privatliv (Johannessen et al, 2021, s. 47). Et vesentlig spørsmål er om personene som deltar i forskningsprosjektet kan identifiseres. Når forskeren har valgt å bruke virksomhetens navn, vil det alltid være en liten mulighet for at enkelte innad i organisasjonen skal kunne tenke seg frem til hvem som har bidratt i undersøkelsen. For å sikre informantenes personvern blir all informasjon anonymisert. I referanse til intervjuet, vil det ikke være noen informasjon om informanten. Siden det finnes flere personer i de ulike informantgruppene, er dette med på å sikre personvernet innad i virksomheten. For utenforstående skal det ikke være mulig å identifisere informantene. På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

3.4.2 Samtykke

For å sikre at personopplysningsloven følges, ble det innhentet samtykke om å delta fra informantene. Her ble de informert om planen for prosjektet og anonymisering. Samtykket skal være informert og frivillig (Johannessen et al, 2021, s. 49). Informantene samtykket da til at deres opplysninger kan brukes i oppgaven. I den lille graden informantene kan identifiseres i oppgaven, er man da i samsvar med personopplysningsloven.

3.5 Feilkilder

I forskningsprosjekter må feilkilder vurderes. Det kvalitative intervjuet vil preges av forskerens personlighet, da forskeren selv er et instrument i metoden (Dalland, 2021, s. 57). Dette vil eksempelvis påvirke forskerens evne til å få kontakt med informantene. Det blir da viktig å vise påvirkningen forskeren har på arbeidet (Dalland, 2021, s. 57).

3.5.1 Kjennskap til virksomheten

Kvalitativ forskningsmetode fører med seg en personlig utfordring. Dataen som samles inn under intervjuet tolkes gjennom forskeren (Dalland, 2021, s. 64). Intervjuet kan føre med seg en risiko for at informantenes forhold til forskeren vil kunne påvirke dataen (Johannessen et al, 2021, s. 108). Forskeren er et instrument i innsamlingen av data. For å være et godt instrument mener Dalland (2021) at det er viktig å gjøre prosessen synlig og tilgjengelig for andre (s. 64). Min kjennskap til virksomheten er en faktor. Jeg har tidligere hatt sommerjobb i bedriften. Det kan stilles spørsmål ved min egnethet til å forholde meg kritisk til problemstillingen i virksomheten. Forskeren hadde møtt noen av informantene tidligere, og dette forholdet kunne gjøre at man underbevist ble redd for å kritisere, fordi det kunne skade forholdet til arbeidsplassen. Det kan imidlertid argumenteres for at dette var en nødvendig risiko, da den tidligere kjennskap til virksomheten var med på å sikre tilgangen til informantene. Muligens var denne tilknytning til bedriften med på å gjøre informantene mer avslappet og åpne, fordi de visste hvem intervjueren var. På tross av denne kjennskapen, ble det forsøkt å forbli kritisk. For å sikre god kvalitet på forskningen brukes ofte to kriterier; reliabilitet og validitet (Johannessen et al, 2021, s. 255).

3.5.2 Reliabilitet

Reliabilitet handler om troverdighet og pålitelighet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 250). Et spørsmål i forskningen er om intervjuerens reliabilitet i intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 192). Før intervjuet hadde intervju spørsmålene blitt laget og sendt ut, men som et naturlig resultat av det ustrukturerte intervjuet ble spørsmål og hjelpespørsmål tilpasset samtalen. Dette åpner muligheten for at formuleringen kan ha påvirket svarene. Det er ønsket med høy reliabilitet av intervjufunnene, men det kan tenkes at et for sterkt fokus på dette ville hindre kreativitet og variasjon (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 250). Siden intervju er en samtale mellom mennesker, ble denne variasjonen sentral for en trygg og god intervjusetting.

3.5.3 Validitet

Validitet handler om sannhet og riktighet (Kvale & Brinkmann, 2021, s. 250) Kvale og Brinkmann (2009) skriver; “Validitet i samfunnsvitenskapene dreier seg om hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke.” (s. 250). Med andre ord er det et spørsmål om i hvor stor grad observasjonene reflekterer de faktiske forholdene vi ønsker å finne ut av (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 251). Er forskningsintervjuet nyttig for

forskningen? I denne oppgaven ligger interessen i de faktiske forholdene som følger med mellomlederstillinger og hvilken påvirkning intern og ekstern rekruttering av disse stillingene har. Den mest relevante forskningsmetoden for å få tilgang til personer med relevant kunnskap om disse forholdene, var det semistrukturerte intervjuet. Da kunne informantene fritt komme med den informasjonen de selv mente var mest relevant, innenfor forskerens rammer.

4. Resultater og Drøfting

I dette kapittelet vil hovedfunnene fra intervjuene presenteres og analyseres løpende. For å knytte analysen opp mot problemstillingen er delkapitlene kategorisert til temaene som er berørt av forskningsspørsmålene. Dette er temaene som ble belyst i teorikapittelet; ledelse, mellomledelse, samt intern og ekstern rekruttering. I denne oppgaven vil empiri, analyse og drøfting presenteres i ett og samme kapittel slik at intervjuet kan brukes til å belyse og gi svar på forskningsspørsmålene. Det vil derfor trekkes inn sitater fra intervjuet for å lettere kunne analysere og drøfte problemstillingen. Først vil det rettes et blikk på hva det innebærer å være en god leder før det videre snevres inn på mellomledelse og utfordringene som forbindes med en slik stilling. Avslutningsvis vil fordelene og ulempene ved intern og ekstern rekruttering drøftes.

4.1 En god leder

Iversen (2020) skriver at en god leder som person, bør besitte gode lederegenskaper. Det kan tenkes at disse egenskapene kan være medfødt, og som et resultat av oppdragelse, eller de kan tillæres gjennom erfaring. Under intervjurunden ble det klart at det var forskjell i hvor mye ledererfaring de internt rekrutterte og de eksternt rekrutterte mellomlederne hadde fra før. Generelt hadde de interne mellomlederne lite til ingen tidligere formell erfaring innenfor ledelse. De mellomlederne som var hentet inn utenfra virksomheten ble ansatt med bakgrunn i deres tidligere erfaring med å lede andre.

Da informantene ble spurt om deres motivasjon for å bli ledere, var det imidlertid større enighet mellom de internt rekrutterte og eksternt rekrutterte, som besitter stillingene i dag. De fleste følte at de var naturlige ledere. Mange mente at de søkte et ekstra ansvar på flere områder, og at det falt dem svært naturlig å lede andre. Det var også interessant å se at de informantene som tidligere hadde sittet i teamlederstillinger ved bedriften, hadde varierende svar på dette punktet. Enkelte beskrev denne motivasjonen deres som lav. For noen var det ingen tidligere ambisjoner om å bli leder.

Hos Nordic Door er informantene en form for leder som kalles mellomleder. Som Jacobsen (2019) skriver fører mellomlederrollen med seg et unikt sett med utfordringer, som skiller seg fra andre lederstillinger (s. 47). Derfor vil det være interessant å høre med informantene hvordan de opplevde å stå i en slik mellomlederposisjon.

4.2 utfordringer knyttet til mellomlederrollen

Mellomledere har en unik posisjon i organisasjoner. Det er mellomlederens rolle å være bindeleddet mellom ulike nivåer, og å formidle informasjon på tvers av stillingshierarkiet (Jacobsen, 2019, s. 46). Mellomlederne viderefremidler toppledelsens visjoner for virksomheten til de lavere nivåene, samtidig som de gjør rede for de faktiske forholdene i organisasjonen som vil ha innvirkning på ledelsens ønsker (Jacobsen, 2019, 47).

Nordic Door er en produksjonsvirksomhet (Nordicdoor, 2022). Her er mellomledernes oppgave å iverksette toppledelsens krav for kvalitet og kvantitet i den daglige produksjonen. Da må de jobbe sammen med produksjonsarbeiderne og lytte til deres tanker og opplevelser. De ansatte i produksjonen sitter ofte med mest kunnskap om driften. De vil derfor ha god innsikt og forståelse for hvordan en eventuell endring vil påvirke ulike deler av produksjonsarbeidet. Deres kunnskap om produktet og produksjonen er viktig for ledelsen i virksomheten. Skulle arbeiderne ha noen tanker eller bekymringer rundt ledelsens visjoner, er dette mellomlederens oppgave å viderefremidle. Når en beslutning er tatt, er det imidlertid ikke noe arbeiderne skal diskutere mot, og mellomlederen må slå fast hvordan ting skal være. Denne vekslingen mellom roller, kan oppleves vanskelig for noen. Informantene i denne oppgaven er personer som enten besitter slike mellomlederstillinger i dag, eller som tidligere har gjort det. Det er derfor svært relevant å høre deres tanker om utfordringene knyttet til en slik rolle. Noen av informantene uttrykket det slik;

Som mellomleder er du leddet som er tettest mot produksjonen. Du er litt utsatt. Du får det fra dine overordnede og så skal du balansere. Du har mye mer som trykker. Det er ikke alltid like lett. De lederne som sitter over deg, tror jeg ikke alltid helt ser alle de problemene. Det er nok litt lettere å distansere seg fra dem. Den som er teamleder, tror jeg kjenner mye mer på det. Hvordan du skal få det til i praksis.

Som Jacobsen (2019) hevdet, kan det være utfordrende å være mellomleder. Man må regelmessig veksle mellom roller, og man har et konstant ansvar både oppover og nedover i virksomhetens stillingshierarki (s. 47). Man kan lese seg opp på teori om ledelse og mellomledelse, men ansattes egne erfaringer med disse utfordringene gir en klarere innsikt. Gjennom å høre disse utfordringene som mellomlederne står overfor, blir spørsmålet om manglende god litteratur på feltet i norsk arbeidslivsforskning tydeligere. Kanskje denne kunnskapen ville kunne løst noen av disse problemene. Det blir, i mine øyne, viktig å se

videre på rekrutteringen av mellomlederne. Hvordan opplever informantene at intern og ekstern rekruttering påvirker deres stillinger. Først intern rekruttering.

4.3 Intern rekruttering av mellomledere

Intern rekruttering anvendes ofte i arbeidslivet (Bang, 2020, s. 118), og brukes spesielt hyppig i lignende fabrikkvirksomhet som Nordic Door. Her rekrutteres ofte mellomledere fra den eksisterende arbeidsstaben i organisasjonen. Ifølge informantene har Nordic Door tradisjonelt sett forfremmet de beste operatørene til å bli teamledere. I senere tid har bedriften forsøkt å vektlegge lederegenskaper og personlig egnethet, da det har vært en del utskiftninger av disse teamlederne. Det blir klart at det finnes positive og negative sider ved slik intern rekruttering av mellomledere. Disse sidene vil diskuteres nærmere i lys av informantenes svar.

4.3.1 Fordeler ved intern rekruttering av mellomledere

De interne mellomlederne var generelt veldig positive til intern rekruttering. Et svar som gikk igjen var at intern rekruttering er bra, fordi personen allerede har god kjennskap til bedriften og faget. Disse informantene mente det var en typisk holdning i organisasjonen at intern rekruttering fungerer best. Dette utsagnet viser godt hvilke tanker som gikk igjen i svarene;

Jeg tror kulturen vi har gjør det lettere å rekruttere internt. Når man går rundt og snakker med folk, mener de også at lederne må vite hva arbeiderne driver med. Vi vet hva de går gjennom, fordi vi selv har stått der. Da er det mye lettere for oss å guide dem, tenker jeg.

De internt rekrutterte lederne mente det var viktig å kjenne de man skal lede. Dette gav dem en fordel, fordi de viste hva som måtte til for å få best mulige resultater gjennom de ansatte. Informantenes tanker om dette bekrefter Lundén (2008) og Bangs (2020) teori på feltet. Lundén skriver om fordelene ledelsen har av at de kjenner den internt rekrutterte mellomlederen godt, og at de kan avdekke egenskaper hos personene som er av betydning for stillingen før de forfremmer personen (s. 24). Videre skriver Bang (2020) om tidligere kjennskap til bedriften og de som skal ledes. Dette mener han er en fordel, da det er mindre opplærings tid før mellomlederen er ferdig sosialisert inn i stillingen (s. 118).

Boyle (2015) hevder at intern rekruttering ofte oppfattes positivt, fordi det har en motiverende effekt på de ansatte da de kan se at innsats og hardt arbeid belønnes (s. 241). Denne positive

holdningen til intern rekruttering gikk også igjen i intervjuene, når det kommer til mulighetene dette skaper for de ansatte. Dette var alle informantene enige om. De beskrev det slik;

Vi har en god kultur for å rekruttere internt, fordi folk vet at de har sjansen til å bli forfremmet. Da ser folk at du kan komme deg videre. Du er ikke låst i stillingen. Godt arbeid lønner seg. Det hjelper jo å motivere dem litt, har jeg merket.

Slik positiv innstilling til intern rekruttering kunne man muligens forvente fra personer som selv har blitt forfremmet gjennom en slik rekrutteringsmetode. Og tanken om intern rekruttering er fin. Det finnes imidlertid også negative sider ved denne formen for rekruttering.

4.3.2 Ulemper ved intern rekruttering av mellomledere

Den gjennomgående positive innstillingen til intern rekruttering i intervjuene, skapte en nysgjerrighet og et ønske om å utfordre informantene på ulempene ved denne rekrutteringsmetoden. Grimsø (2004) hevder eksempelvis at intern rekruttering fører med seg en mulighet for sjalusi og misunnelse. Spesielt tenker hun på dersom det har vært intern konkurranse om stillingen (s. 62). Selv om informantene snakket positivt innledningsvis, kunne de også se negative sider ved metoden. Noen av informantene snakket om denne sjalusien og misunnelsen som Grimsø (2004) nevnte;

Jeg har jo hørt litt, at de ble sjalu og sånn. Det var sikkert flere som kunne tenke seg stillingen.

Folk tok det veldig forskjellig. Det var noen som synes det var veldig bra og noen som nok ble litt misunnelige.

Andre informanter hevdet imidlertid at denne overgangen gikk uproblematisk, og at det falt naturlig for hele avdelingen at det var dem som ble valgt.

I teorikapittelet nevnes overgangen fra kollega til leder. For noen kan dette være en vanskelig omstilling med tanke på rolleforventninger. Da intervjuobjektene ble spurt om hva de mente var det viktigste som ble snakket om i intervjuet, svarte en informant;

Det er jo veldig spennende med overgangen fra kollega til leder. Jeg har jo snakket ganske positivt, men det er klart at det er ikke alltid like lett. Å skulle gå fra kompis til å være leder for dem. Man må jo ta noen tøffe beslutninger for de andre. Det er ikke lett når man året før har vært på fest med dem.

Andre informanter uttrykket liknende utfordringer. Disse opplevelsene går overens med Grimsøs (2004) tanker om overgangen fra kollega til leder. Hun mener at det skjer et stort rolleskifte i denne forfremmelsen, som kan oppleves vanskelig for mange (s. 62). En annen informant dro opp kjennskapen til virksomheten. Tidligere ble det nevnt at intern rekruttering var positivt, fordi lederen allerede kjente virksomheten og de ansatte. Denne kjennskapen går imidlertid begge veier, og de ansatte kjenner derfor også lederen godt da de tidligere har vært kollegaer. De kjenner til styrkene og svakhetene lederen har som person. Videre hevdet informanten at man mister troverdighet hvis man prøver å være noen man ikke er. Det ville da være vanskeligere å gå inn i en rolle der man må være autoritær og bestemt, når de ansatte kjenner dem fra en annen rolle.

Vi ser at det finnes ulemper ved intern rekruttering. Dersom noen forfremmes fremfor andre, vil det alltid være en mulighet for sjalusi og misunnelse (Grimsø, 2004, s. 61). Det kan også være vanskelig å manøvrere seg gjennom ulike rolleforventningene andre har til mellomlederen. Karakteren Michael Scott, som ble nevnt i teorikapittelet, viser oss hvor galt det kan gå når man tar feil beslutninger i en mellomlederposisjon. Han ender til slutt med å unngå å gjennomføre toppledelsens ønsker for virksomheten, fordi han ikke vil være ansiktet for en upopulær beslutning. Dette er imidlertid beslutninger som må tas, og som er til det beste for bedriften. På denne måten mister han både ledelsens og arbeidernes respekt (Daniels, Gervais & Merchant, 2005-2013). Disse utfordringene med intern rekruttering gjør at det blir interessant å se om en alternativ rekrutteringsmetode vil fungere bedre. Videre vil ekstern rekruttering, samt fordelene og ulempene ved metoden drøftes.

4.4 Ekstern rekruttering av mellomledere

Når en virksomhet rekrutterer eksternt, betyr det at de leter etter arbeidssøkere utenfor organisasjonen (Amundsen, 2021). Denne rekrutteringsmetoden omfatter flere mulige portaler for søk etter arbeidere, som eksempelvis offentlig utlysning, søke igjennom NAV eller rekrutteringsbyrå, samt headhunting (Lundén, 2008, s. 23). I dag tester Nordic Door ut en slik ekstern rekrutteringsmetode på mellomlederstillinger da de ikke har klart å rekruttere godt

nok internt. Likt som intern rekruttering, finnes det både fordeler og ulemper også ved ekstern rekruttering av mellomledere.

4.4.1 Fordeler ved ekstern rekruttering av mellomledere

Sobocka-Szczapa (2021) mener ekstern rekruttering er positivt, fordi det gir en tilførsel av nye interessante personer til organisasjoner (s. 4). I intervjurunden var tre mellomledere rekruttert eksternt. De søkte på stillingen, og fikk denne med bakgrunn i deres tidligere ledererfaring. Disse tre hadde gode opplevelser med å komme eksternt inn i organisasjonen. De opplevde en forståelse for at deres kunnskap lå innen ledelse fremfor dørproduksjon, og at det ville ta tid for dem å lære faget. De presiserte viktigheten av å vite hvordan prosessene fungerer før man skal begynne å endre på ting.

De fleste informantene kunne se fordeler ved ekstern rekruttering av mellomledere. Bang (2020) hevdet at intern rekruttering vil styrke den eksisterende bedriftskulturen (s. 118). Av og til kan det imidlertid være positivt at bedriftskulturen utfordres. Informantene var enige om at ekstern rekruttering og “ferskt blod” med “nye øyne” er bra for virksomheten. En informant beskrev det slik;

Å komme utenfra tenker jeg er positivt, fordi man kan komme med litt nye måter å se ting på. Man kan kanskje lettere kjenne igjen ting som kan løses annerledes. Ofte hvis man kommer internt, tenker jeg det er vanskelig å tenke utenfor boksen. Derfor er det bra at vi har en tilførsel av friskt blod og nye tanker. Spesielt nå som verden forandrer seg så fort, i forhold til teknologi og miljøtankegang. Det å få inn fagkunnskap på ting som vi kanskje ikke er så sterke på tror jeg er viktig.

De interne mellomlederne var også enig i at *nytt blod* var positivt. De så selv tendenser til at ting kunne gå i gamle spor, som var vanskelige å endre på. Noen av disse var yngre ledere, som ønsket å drive forbedringsarbeid, men som opplevde motstand fra den eldre generasjonen på avdelingen sin. Som nevnt tidligere kunne de oppleve at det var vanskelig å skulle gjennomføre slike upopulære beslutninger. På dette feltet opplevde de eksterne lederne at de hadde en fordel. Også de informantene som tidligere besatt internt rekrutterte stillinger så denne fordelten med ekstern rekruttering. En informant tok opp igjen kjennskap, som ble nevnt tidligere, og uttrykte videre;

Fordelen med å ta inn eksternt er jo også at du kjenner ingen. Det er ikke noen rolleforvirring. Du kan på en måte oppføre deg som du vil. Om det er den ekte deg, eller jobb deg.

Dette utsagnet er interessant knyttet til teorien om ekstern rekruttering. Bang (2020) hevdet at det var en fordel for internt rekrutterte ledere, at de hadde god kjennskap til organisasjonen og folkene der (s. 118). Ifølge denne informanten kan det imidlertid være positivt at eksterne ledere ikke kjenner noen fra før. Da står de muligens friere til å ta vanskelige beslutninger og slipper en del av rolleforvirringen som andre kan oppleve i mellomlederstillinger. Dette er noen av de positive sidene ved ekstern rekruttering. Videre vil søkelyset rettes på ulempene ved denne rekrutteringsmetoden.

4.4.2 Ulemper ved ekstern rekruttering av mellomledere

Som nevnt tidligere var det en generelt positiv holdning til intern rekruttering blant informantene hos Nordic Door. Siden intern- og ekstern rekruttering er motparter som delvis utelukker hverandre (Amundsen, 2021), kunne det virke som om det fantes noen fordommer mot ekstern rekruttering blant de internt rekrutterte informantene. Det ble gjentatt at noen utenfra ikke har kunnskap om hvordan ting fungerer i organisasjonen, og at noen nye vil trenge lang opplæringstid. Teamlederne mente at det var en holdning i teamene at en utenforstående ikke vet hva de snakker om. Noen uttrykket disse holdningene slik;

Jeg hører de andre si; "Nå kommer det en ny og han vet jo ikke hva han snakker om". Folket i teamene vil helst ikke det. Folk utenfra må først lære seg fagspråket her på huset. Korte stikkord for oss, er en hel historie for noen som kommer utenfra. De har jo ikke erfaring med produktet fra før. Det går gjerne et år eller to før du er ordentlig inne, og kjenner hvordan vi jobber. Det er mange småting som foregår i produksjonen som man ikke tenker over hvis man ikke har vært igjennom det selv.

I starten av intervjuene var det forsiktighet rundt å uttale seg negativt om ekstern rekruttering. De fleste informantene mente at bedriftskulturen på huset var åpen for nye impulser og tanker utenfra. Etter hvert kom det imidlertid frem at det muligens ikke er så stor åpenhet for dette likevel. Som utdraget over viser, ble det klart at det fantes fordommer mot eksternt rekrutterte ledere blant arbeiderne.

Vi har nå sett på og fått en bedre innsikt i de to forskningsspørsmålene i oppgaven:

1. Hvilke utfordringer følger med mellomlederstillinger
2. Hvilke fordeler og ulemper er knyttet til intern og ekstern rekruttering

For å belyse dem ble utsagn fra intervjuene med informantenes egne holdninger og opplevelser med disse spørsmålene drøftet. Utvalget av informanter omfatter både internt- og eksternt rekrutterte mellomledere. Slik har vi fått et innblikk i deres opplevelser av fordelene og ulempene ved de to rekrutteringsmetodene, samt utfordringer med mellomlederstillinger. Men spørsmålet om hvordan virksomheten bør rekruttere sine mellomledere står fremdeles uten svar. Dette vil vektlegges videre i oppgaven.

4.5 Intern versus Ekstern rekruttering av mellomledere

Det gjenstår fremdeles ett spørsmål for Nordic Door: Hvordan bør de rekruttere sine mellomledere, for at de skal ha best mulig sjanse for å lykkes i stillingen? Dette kan være et vanskelig spørsmål å finne et svar på, da det finnes fordeler og ulemper med både intern og ekstern rekruttering.

Ifølge informantene har mellomlederstillingene i Nordic Door tradisjonelt blitt fylt internt. Flere informanter presiserte viktigheten av at de ansatte i bedriften gis muligheten til å stige i gradene. Når bedriften har så god erfaring med intern rekruttering, fører det muligens også med seg en bedre oversikt over utfordringene internt rekrutterte ledere står overfor. En informant forteller;

Jeg ser tendenser til at de som er rekruttert opp fra operatør, at det ikke har fungert. De synes det er så ubehagelig, eller de har ikke den ryggraden til å ta det. Derfor er det også byttet ut teamledere. De er gode til å organisere seg, men når det drar seg til, som det vil gjøre på mellomledernivå, så har det ikke fungert. De sitter med kollegaene sine på sitt nivå, og har knyttet veldig tette bånd. Plutselig snur man om på det. Man kan havne i konflikter, der man må gå inn å ta upopulære beslutninger. Det ser jeg kan være vanskelig for mange. Det er jo en veldig balansegang å kunne klare å skille mellom rollene. Du skal motivere den enkelte, og da må du kjenne vedkomne godt nok til å vite hva som motiverer dem og hvilke knapper som må trykkes på for å få det beste ut av dem. Samtidig må du holde så stor avstand at når du ber dem om å hoppe så hopper de. Det kan være vanskelig. Det er jo lettere for en som kommer

utenfra selvfølgelig, for de har jo ikke den relasjonen med seg. Men det som blir utfordringen for han er jo at han må bygge den relasjonen.

Dette var tanker som spesielt de eksterne- og tidligere interne mellomlederne hadde. Det var vanskeligere å dra ut utfordringene hos de internt rekrutterte informantene. Muligens er de ulike undergruppene av informanter partiske i denne saken. De internt rekrutterte mellomlederne er takknemlige for at bedriften har drevet intern rekruttering, fordi det sikret dem jobben deres. På samme måte må man være observant på at de informantene som har sagt opp lederstillingene også har erfaringer som påvirker deres synspunkt. Videre gagnet det de eksterne lederne at virksomheten valgte å rekruttere til disse stillingene eksternt. Dette er alle faktorer som spiller inn når vi får informasjon om dette emnet fra informantene.

Det blir klart at det kan være vanskelig å finne et svar på hva som er den beste metoden for å rekruttere til mellomlederstillinger. Dette er et utfordrende spørsmål da det finnes fordeler og ulemper med begge metodene. “Den beste” rekrutteringsmetoden blir derfor avhengig av stillingen som skal fylles og andre faktorer i organisasjonen. Da en informant ble spurt hvordan de mente Nordic Door burde rekruttere til mellomlederstillinger sa de;

Det kommer litt an på hva som er viktig for bedriften. Er det å få et team kjapt oppe å gå, fordi det for eksempel er store interne utfordringer, så kan intern rekruttering være en god løsning. Eller om man har litt mer is i magen og har et halvt år til et års opplæringstid før man kan forventer at personen fungerer i stillingen. Det ene er å gi folk sjansen til å vokse internt, og det andre er å få inn nye tanker som gjør at vi beveger oss stegvis fremover. Jeg mener det kan være nødvendig med begge.

Flere informanter uttrykte at både intern og ekstern rekruttering er nødvendig. Informantene ønsket at det skulle være mulighet for intern rekruttering. De så imidlertid også fordelene av å få «nye øyne» på daglige operasjoner som kan gå i gamle baner. En informant snakket om dette med *nye øyne*. I mange år hadde han og avdelingen plassert et produkt på en spesifikk måte. Dette hadde blitt rutine, og de tenkte svært lite på andre mulige løsninger. En dag påpekte en ekstern part med et ferskt blikk, at en alternativ løsning ville være tre ganger så effektiv. Informanten var sjokkert over hvor blinde de hadde vært. De mente derfor at det er svært viktig å få inn nytt blod. Det blir, som informanten i utdraget over sier, nødvendig med begge rekrutteringsmetodene.

Som nevnt tidligere i oppgaven, er det flest mellomledere ved Nordic Door som er ansatt fra den eksisterende arbeidsstaben i virksomheten. Ifølge en informant er det typisk praksis i slike produksjonsvirksomheter med en tankegang om at den beste operatøren burde få muligheten til forfremmelse. Muligens utgjør dette en skjevhet i oppgaven. Når bedriften har så god erfaring med intern rekruttering, er det kanskje lettere å se ulempene man har sett med metoden i løpet av årene. Når Nordic Door har mindre erfaring med ekstern rekruttering til disse stillingene, kan det være vanskeligere å se alle de mulige effektene eller ulempene som kan følge med metoden.

En annen faktor som spiller inn i denne oppgaven er at to av tre eksternt rekrutterte informanter sitter i mellomlederstillinger som er hakket over teamlederne, eller de andre mellomlederne i oppgaven. Virksomheten skal nå forsøke å også rekruttere eksternt til slike teamlederstillinger, da de har hatt problemer med å fylle stillingene internt. Dette skaper også en skjevhet i informasjonen som hentes inn. Det blir ikke helt rettferdig å sammenligne erfaringer og opplevelser med å rekrutteres internt eller eksternt til en stilling, når disse stillingene kan være ganske forskjellige. Begge gruppene kategoriseres som mellomledere, men den ene gruppen fungerer i praksis som lederne til teamlederne. Det vil derfor være utfordrende å skulle dra en ordentlig sammenligning av fordeler og ulemper, og finne frem til en løsning. Virksomhetens deltakelse i oppgaven kan imidlertid være en god pekepinn på påvirkningen rekrutteringsmetoden har på mellomledere. Informantene har fremlagt svar som er interessante og som viser at det er mulighet- og behov for mer forskning på feltet.

Det viser seg problematisk å skulle gi et klart svar på hvordan Nordic Door bør rekruttere sine mellomledere. Det kan stilles spørsmål ved om intern og ekstern rekruttering egentlig er den største faktoren for om mellomledere lykkes eller ikke. Muligens vil vektlegging av personlig egnethet og lederegenskaper i rekrutteringsprosessen, uavhengig av rekrutteringsmetode, ha mer å si for mellomledernes sjanse til å lykkes. I spørsmålet om valg av rekrutteringsmetode, må det gjøres en evaluering av forholdene rundt spesifikke stillinger som skal fylles. Hvilke fordeler og ulemper finnes ved akkurat dette teamet, og denne stillingen? Finnes det noen kvalifiserte som allerede arbeider i avdelingen, som man ser har gode lederegenskaper? Eller trenger man et ferskt blikk i det arbeidet denne stillingen skal utføre? Når man har funnet den mest effektive metoden for å suksessfullt fylle stillingen, er det viktig med god oppfølging av den som blir ansatt. Uavhengig av om personen blir forfremmet eller kommer utenfra

organisasjonen, er det vesentlig med god opplæring for at mellomlederen skal lykkes. En informant hadde litt å si om dette;

Der er et komplisert fag vi holder på med, og det er mye som skal læres. Vi må være enda mer strukturerte i de nye vi tar imot, hvordan vi lærer de opp. Vi må være bevisst på at det som er en selvfølge for de som har vært her i mange år, ikke er en selvfølge for de som er nye. Vi må også ha en god opplæring i ledelse for de interne mellomlederne. Dette jobber vi mye med nå, og jeg har tro på at det er en mye bedre vei.

Det er mye dagligdags kunnskap mellomledere i en produksjonsvirksomhet må kunne. Ofte er det mye informasjon som de ansatte tar for gitt, men som er sentrale for produksjonen. Som informantene har nevnt er det mye fagkunnskap som er viktig å kunne når man skal lede produksjonen. Dette må eksterne ledere få god opplæring i, med et miljø som tillater å stille spørsmål frem til man lærer. På samme måte må internt rekrutterte mellomledere læres opp i ledelse av mennesker. Dette kan være svært krevende. Det blir derfor viktig med god opplæring og kurs her også, samtidig som toppledelsen er til hjelp når det trengs. Generelt er det vesentlig med god opplæring og oppfølging av mellomledere for at de skal få en god mulighet til å lykkes på tross av utfordringene knyttet til stillingen, uavhengig av hvordan de er rekruttert. Interne ledere trenger strukturert og god opplæring i ledelse, og eksterne ledere i virksomhetens rutiner og bedriftskultur.

5. Konklusjon

Så hvilken betydning har intern og ekstern rekruttering for om mellomledere lykkes i en mellomstor produksjonsbedrift? Ved å ta utgangspunkt i teori om mellomledelse og intern og ekstern rekruttering, kunne det utføres intervjuer med personer som har førstehåndserfaring med problemstillingen. Det kan tenkes at disse mellomlederne er de som sitter med den mest relevante kunnskapen for å belyse påvirkningen rekrutteringsmetoden har på deres stilling. Det kvalitative forskningsintervjuet ble derfor en effektiv metode for innsamling av denne dataen. Gjennom informantene ble det bekreftet og avkreftet sider ved teorien. Informantene snakket om mellomlederstillinger og bekreftet teorien på feltet om at det finnes en del utfordringer knyttet til denne rollen. I en slik stilling må man konstant veksle mellom roller da man forholder seg til ulike nivåer i organisasjonen, noe som kan være utfordrende. Videre gikk vi inn på intern og ekstern rekruttering til mellomlederstillinger. Informantene så fordeler og ulemper ved de to rekrutteringsmetodene. De mente det var viktig å gi de ansatte muligheten til å klatre internt, og at disse ville ha fordelen av å kjenne bedriften godt. Samtidig så de viktigheten av å få inn et ferskt blikk eksternt, for best mulig forbedringsarbeid. Det ble avslutningsvis klart at det er nødvendig med begge rekrutteringsmetodene, da de fyller ulike hensikter. Spørsmålet om hvilken rekrutteringsmetode som er best, må derfor bli en overveielse ledelsen må ta overfor den konkrete mellomlederstillingen som skal fylles. Faktorer som er spesifikke for akkurat denne stillingen må tas med i betraktning i valget mellom intern eller ekstern rekruttering. Når dette valget er tatt, er det helt avgjørende med en god ansettelsesstrategi som inneholder oppfølging og opplæring, slik at den nye mellomlederen har best mulighet for å lykkes, uavhengig av hvordan de ble rekruttert. Med bedre opplæring ville muligens de tre mellomlederne som sa opp, ha fungert i stillingen.

Det kan vise seg vanskelig å finne frem til et konkret svar på spørsmålet om hvilken rekrutteringsmetode som vil være best da dette, som nevnt over, vil variere etter den konkrete stillingen. Muligens påvirker andre faktorer i ansettelsesprosessen, som opplæring, utvikling og personlige egenskaper, mellomledernes mulighet for å lykkes, mer enn intern og ekstern rekruttering. Det hadde vært interessant å forske på ulike egenskaper som skiller de lederne som lykkes og ikke. Med bacheloroppgavens begrensede omfang måtte jeg imidlertid avgrense meg til min hypotese om at rekrutteringsmetoden påvirker mellomlederstillingen.

Med denne oppgaven var hensikten å få en bedre forståelse av hvilken betydning intern og ekstern rekruttering har på mellomlederstillinger i en mellomstor produksjonsbedrift. Det kan argumenteres for at det i norsk arbeidslivsforskning finnes manglende litteratur på noen av temaene som berøres av forskningsspørsmålene. I litteratursøket var det eksempelvis utfordrende å finne teori som sammenlignet intern og ekstern rekruttering. Dette hullet i forskningen dro min interesse til problemstillingen. Det tyder på en mulighet for- og nødvendighet med videre forskning på feltet. Videre kunnskap om betydningen rekrutteringsmetoden har på mellomlederstillinger, vil muligens lette på enkelte utfordringene med mellomlederstillinger samt øke sannsynligheten for å lykkes i stillingen. En slik innsikt vil være positivt for samfunnsforskere, lignende virksomheter og mellomlederne selv.

6. Litteraturliste

- Amundsen, L. (2021).** *Ekstern* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 23. april 2022 fra <https://snl.no/ekstern>
- Arnulf, J. K. (2012).** *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
- Bang, H. (2020).** *Organisasjonskultur*. (5.utg). Oslo: Universitetsforlaget
- Boyle, S. (2015).** Organisations have an impressive new recruit in their ongoing search for the best talent. *Strategic HR Review*, 14(6), 241.
- Dalland, O., & Keeping, D. (2020).** *Metode og oppgaveskriving* (7. utg. ed.). Oslo: Gyldendal.
- Daniels, G., Gervais, R., & Merchant, S. (2005-2013).** *The Office: US* [TV program]. Hentet fra: <https://www.imdb.com/title/tt0386676/>
- Grimlø, R. E. (2004).** *Rekruttering og utvalg av medarbeidere – og arbeidssøkers valg av arbeidsgiver*. (2. utg). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag
- Gundersen, D. (2020).** *Operatør* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 3. mai 2022 fra <https://snl.no/operat%C3%B8r>
- Hellevik, O. (2002).** *Forskningsmetode i sosiologi og statsvitenskap* (7. utg. ed.). Oslo: Universitetsforl.
- Iversen, O. I. (2020).** Hvordan gjenkjenne en god leder? *BI business review*. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2020/05/hvordan-gjenkjenne-en-god-leder/>
- Jacobsen, D. I. (2019).** Mellomledelse – en spesiell form for ledelse? *Magma: Econas tidsskrift for økonomi og ledelse*. 46-54. Hentet fra: <https://old.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse>
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013).** *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utg). Bergen: Bokforlaget
- Jakhelln, H; Gisle, J. (2022).** *Ansiennitet* i *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 4. mai 2022 fra <http://snl.no/ansiennitet>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. (2021).** *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (6. utg. ed.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Kvale, S., Brinkmann, S., Anderssen, T., & Rygge, J. (2009).** *Det kvalitative forskningsintervju* (2. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Lundén, B., & Hansen, T. (2008). *Rekruttering*. Sarpsborg: Adekvat info.

NordicDoor (2022). Om oss: Bygget på kvalitet og kompetanse. Hentet fra:
<https://www.nordicdoor.no/om-oss>

Sagberg, I. (2022). Ledelse. *Store norske leksikon* på snl.no. Hentet 11. april 2022 fra
<https://snl.no/ledelse>

Sobocka-Szczapa, H. (2021). Recruitment of Employees—Assumptions of the Risk Model. *Risks (Basel)*, 9(3), 55.

Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T., Styhre, A., & Woll, K. (2014). *Organisasjonsteori*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.

7. Vedlegg

7.1 Intervjuguide

Intervjuguide

Spørsmål om rekruttering:

1. Hvordan ble du rekruttert som mellomleder?
2. Hva var din motivasjon for å bli mellomleder?
3. Hvilke ledererfaringer har du fra tidligere?
4. Hvordan opplevde du overgangen fra kollega til leder?
5. Hvordan opplevde du å komme inn som nyansatt i ND direkte i mellomlederstilling?
6. Hvordan mener du at måten du har blitt rekruttert har betydning for hvordan du er mottatt som mellomleder?
7. Hvordan mener du bedriften bør rekruttere mellomledere for at de skal komme raskt inn i avdelingens oppgaver/utfordringer? Begrunn gjerne ditt synspunkt
8. Hva kjennetegner bedriftskulturen på Nordic Door?
9. Hvordan mener du nye medarbeidere /ledere mottas i arbeidskulturen?
10. Hvordan vil du beskrive tilpasningsevne, evne til å tenke nytt, vilje til å teste ut nye arbeidsmetoder?
11. Hvordan tror du bedriftskulturen kan påvirke muligheten for at nye mellomledere lykkes eller ikke?

Tilleggsspørsmål til de som har sagt opp mellomlederstillingen:

1. Hvorfor valgte du å si opp din mellomleder-stilling?
2. Kunne noe blitt gjort annerledes, som hadde påvirket valget om å si opp stillingen?

7.2 Informasjonsskriv og samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Intern og ekstern rekruttering av mellomledere»?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er en bacheloroppgave i sosiologi ved Universitetet i Stavanger. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Prosjektet er en bacheloroppgave som skal undersøke intern og ekstern rekruttering av mellomledere, med et spesielt fokus på hvordan det er å gå fra kollega til leder. For å få et individperspektiv på oppgaven vil det foretas intervjuer med arbeidere som har blitt internt og eksternt rekruttert til mellomlederposisjoner ved dørfabrikken Nordic Door AS. Det kan argumenteres for at intern rekruttering kan bidra til motivasjon blant arbeidere, da hardt arbeid kan skape mulighet for forfremmelse. Denne rekrutteringsformen kan imidlertid også følge med seg noen problemer. Et interessant spørsmål er da om ekstern rekruttering vil være en alternativ løsning. Hva er fordelene og ulempene ved de to, og hvordan har disse to fungert i Nordic Door.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger, Det samfunnsvitenskapelige fakultet, Institutt for medie- og samfunnsfag er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget av intervjuobjekter er tatt med bakgrunn i informantenes arbeidsstilling og disse stillingenes relevans for oppgaven. Det vil være svært interessant å høre med de som er internt og eksternt rekruttert til mellomlederstillinger og hvordan en slik rekrutteringsprosess har påvirket stillingen i dag.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar i et intervju om temaet. Dette vil

ca ta 30-45 min. Intervjuet inneholder spørsmål om din stilling som mellomleder i Nordic Door AS, hvordan rekrutteringsprosessen til denne stillingen opplevdes og hvilken virkning valg av rekrutteringsprosess har. Intervjuet holdes av Amalie Briseid i lokalet til Nordic Door. Slik at intervjuer kan fokusere på samtalen, vil intervjuet tas opp på lydopptak. Dette lydopptaket vil skrives over på papirform og slettes. Opplysningene som samles inn under intervjuet vil bli brukt i min bacheloroppgave våren 2022.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

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.

Ved Universitetet i Stavanger er det kun meg og min veileder og eventuelt prosjektansvarlig ved instituttet som vil ha tilgang til informasjonen.

Ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene dine. Ditt navn og dine kontaktopplysninger vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Alle data blir lagret innelåst eller i en kryptert fil.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 30.06.22. Personopplysninger og eventuelle lydopptak skal slettes ved prosjektslutt.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Stavanger har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med Universitetet i Stavanger, ved en av disse adressene:

- Student, Amalie Briseid: e-post: amalie@briseid.com, tlf: 98013187
- Prosjektets veileder, Kristin Engh, e-post: kristin.engh@me.com tlf: 91198008
- Prosjektansvarlig ved instituttet: Ragnhild Sjurseike, ragnhild.sjurseike@uis.no , tlf: 51831680
- Vårt personvernombud ved: Rolf Jegervatn, rolf.jegervatn@uis.no, tlf: 51833081
- Eventuelt: NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Forsker/veileder)

Eventuelt student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Fra kollega til leder*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at informasjon fra intervju kan brukes i bacheloroppgave

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 30.06.22

(Signert av prosjektdeltaker, dato)