

Lederskifte – Betydningen av formaliserte prosesser og et forberedt onboardingprogram for å lykkes



Masteroppgave i Endringsledelse

Universitetet i Stavanger

Våren 2022

Didrik Nagell Hansen

Johannes Westerheim Søyland



Universitetet
i Stavanger

DET SAMFUNNSVITENSKAPELIGE FAKULTET

MASTEROPPGAVE

Studieprogram: Endringsledelse

Vårsemesteret, 2022

Åpen

Forfattere:

Didrik Nagell Hansen (239956)

Johannes Westerheim Søyland (240376)

Didrik Nagell Hansen

J.W. Søyland

.....
(signatur forfatter)

Veileder: Øystein Hatteland

Tittel på masteroppgaven: Lederskifte – Betydningen av formaliserte prosesser og et forberedt onboardingprogram for å lykkes

Engelsk tittel: Change of leadership – The importance of formalized processes and a prepared onboarding program for success

Emneord: Lederskifter
Mellomleder
Onboarding
Formalisering

Sidetall: 92

+ vedlegg/annet: 17

Stavanger, 15.06.2022

.....
dato/år

Forord

Denne oppgaven er skrevet som en avsluttende del av vår mastergrad i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger. Endringsledelse er et omfattende tema som berører alle organisasjoner, både ledere og ansatte. Vi setter stor pris på å få muligheten til å utforske og fordype oss i endringsledelse, med dens tilhørende fagområder.

Vi vil gi en stor takk til Posten Norge AS som har vært støttende og imøtekommende for hjelp til å informasjon og rekruttere informanter til intervju.

Tusen takk til våre informanter som tok seg tid for å stille til intervju i en ellers hektisk periode og arbeidsdag. Takk for gode innspill og informasjon om hvordan dere opplevde skifte av ledere i Posten Norge. Vi har stor respekt over jobben dere gjør og at dere ønsker å dele dette med oss. Uten dere hadde det ikke vært mulig å frembringe våre resultater.

Vi vil også takke Posten Norge som har tilrettelagt for at vi kunne ferdigstille masteroppgaven og videreutvikle oss på veien. Takk for forståelsen for at masteroppgaven krever mye tid og ressurser.

Vi vil også rette en takk til vår veileder Øystein Hatteland for god veiledning og oppfølging under masteroppgaven.

Til slutt vil vi takke våre familier og kjærester for konstruktive tilbakemeldinger, støtte og tålmodighet.

God lesing!

Stavanger 15. Juni. 2022

Didrik Nagell Hansen og Johannes Westerheim Søyland

Sammendrag

I denne oppgaven har vi gjennomført en kvalitativ studie om betydningen av formalisering i innfasingsperioden ved skifte av ledere. Vi har sett nærmere på hvordan ledere opplever lederskifter, og hvordan formalisering av innfasingsperioden kan påvirke suksessen av et lederskifte. Data i oppgaven er basert på empiri fra intervjuer av ledere som de siste 3 år har erfart å bli ansatt som leder ved en stor norsk organisasjon.

Vår masteroppgave handler om hvordan organisasjoner kan lykkes med lederskifter. På bakgrunn av oppgavens omfang har vi valgt å avgrense ved å kun fokusere på mellomledernivå.

Vi har undersøkt hvordan ledere opplever formaliserte samarbeidsprosesser med organisasjonen under lederskiftet. Her har vi utforsket hvilke konsekvenser et fravær eller tilstedeværelse av formaliserte prosedyrer har på lederskifter, og dens suksess. I tillegg til dette har vi undersøkt om det finnes formelle elementer i lederskifteprosessen som må være til stede for å lykkes med skifte av ledere. Formålet med vår oppgave er å finne ut av problemstillingen:

I hvor stor grad bør innfasingsperioden formaliseres for å oppnå suksess i skifte av ledere?

Gjennom masteroppgaven ser vi at lederskifter er en komplisert prosess hvor man kan møte en rekke utfordringer. Analysen vår viser at nye ledere møter mange av de samme utfordringene i innfasingsprosessen uavhengig av lederskiftets kontekst. Her finner vi flere avgjørende formelle elementer som bør være til stede for å gjennomføre et suksessfullt lederskifte. Samtidig viser analysen vår at hvert lederskifte er unikt og må behandles deretter.

Vi konkluderer med at organisasjoner i stor grad bør formalisere onboarding- og innfasingsperioden til nye ledere. Derfor bør organisasjoner utarbeide formelle planer for alle faser i innfasingsperioden til nye ledere. Likevel erfarte vi at det ikke finnes en perfekt plan som vil fungere i alle lederskifter, og at organisasjoner derfor må være forberedt på å tilpasse hvert enkelt lederskifte og innfasingsperiode.

Våre funn viser at nye ledere, som gjennomgår en formalisert innfasing, raskere finner seg til rette i sin nye rolle. Dette fører til at den nye lederen blir raskere effektiv i sin nye jobb. På

den andre siden viser også våre funn at en fraværende formalisering av innfasingsperioden har flere negative konsekvenser for den nye lederen.

Uten en formalisert innfasingsprosess opplevde nye ledere å bruke unødvendig tid på å skaffe de nødvendige verktøyene og kunnskapene for å være effektiv i sin nye jobb. Dette skapte en kjedereaksjon, der den nye lederen blir ineffektiv i startfasen, som igjen fører til at det tar lengre tid for den nye lederen å bidra til å oppnå organisasjonens mål. Lederskifter er en svært ressurs- og tidkrevende prosess som mange organisasjoner i større grad bør ta høyde for. Derfor mener vi at organisasjoner bør strebe etter å utarbeide en formalisert onboardingplan for innfasingen av nye ledere.

Innholdsfortegnelse

1. Innledning og bakgrunn for valg av tema	4
1.1. Problemstilling og forskningsspørsmål	4
1.2. Oppgavens struktur og avgrensning	5
1.3. Posten Norge AS	6
1.4. Mellomleder	6
1.5. Lederskifter	7
1.6. Oppgavens struktur	8
2. Tidligere forskning og funn	9
3. Teorikapittel	11
3.1. «Komme inn»	12
3.1.1. Utfasing av avtroppende leder	12
3.1.2. Interne eller eksterne rekrutterte ledere?	13
3.1.3. Forberedelsesperioden for påtroppende leder	14
3.1.4. Det doble organisasjonsfokuset	14
3.2. «Bryte inn»	16
3.2.1. Dag 1	16
3.2.2. Den første uken	17
3.2.3. De første 14 dagene	17
3.2.4. Mellom 14 dager og en måned	18
3.2.5. Fra 30 til 90 dager	18
3.3. «Etablering»	18
3.3.1. Daglig drift	19
3.3.2. Utvikling av organisasjonen	19
3.3.3. Omstilling og endring	20
3.4. Onboarding	20
3.4.1. Compliance	21
3.4.2. Clarification	21
3.4.3. Culture	21
3.4.4. Connection	21
3.4.5. Confidence og Checkback	22
3.4.6. De tre onboardingnivåene	22
3.4.6.1. Passiv onboarding	23
3.4.6.2. Onboarding med høyt potensiale	23
3.4.6.3. Proaktiv onboarding	23
3.5. Viktige elementer i en innfasing av ledere	25

3.5.1. Oppstartsaktiviteter	25
3.5.2. Statussamtale	25
3.5.3. Evaluering	26
3.5.4. «Testamentet» fra avtroppende leder	26
3.5.5. Lederstøtte	27
3.5.6. Fadder	28
3.5.7. Ledernetverk	28
3.5.8. Coaching	28
3.5.9. Mentor	28
3.5.9.1. Formell og uformell mentoring	29
3.6. Forutsetninger for gode lederskifter	30
3.7. Moderne og selvstendige organisasjoner – Kritikk mot formalisering	32
4. Metodekapittel.....	34
4.1. Valg av metode	34
4.2. Deduktiv og induktiv tilnærming	35
4.3. Forskningsdesign	36
4.4. Datainnsamling	36
4.5. Utvalgsstrategi	37
4.5.1. Utvalg	39
4.6. Kvalitativt forskningsintervju	39
4.6.1. Gjennomførelsen av intervjuene	40
4.6.2. Retrospektive intervju	42
4.7. Kvalitetssikring	42
4.7.1. Reliabilitet og validitet	42
4.7.2. Ekstern gyldighet	43
4.8. Forskningsetikk	44
4.8.1. Krav til informert samtykke	44
4.8.2. Krav til privatliv	45
4.8.3. Krav til riktig presentasjon av data	46
4.8.4. Konesjon og meldeplikt	46
4.9. Vår rolle som forskere	47
5. Analysekapittel.....	48
5.1. Rekrutteringsfasen	49
5.1.1. Intervjuprosessen	49
5.1.2. Kommunikasjon før tiltredelse	51
5.2. Oppstartsfasen	54
5.2.1. Tiltredelse, og den første tiden som ny leder	55

5.2.2. Lederstøtte	61
5.2.3. Kunnskapsoverføring.....	66
5.3. Etableringsfasen	70
5.3.1. Organisatorisk støtte og oppfølging	71
5.3.2. Evaluering	74
5.3.2.1. Evaluering under innfasingen	75
5.3.2.2. Evaluering etter innfasing	77
5.4. Teoretiske implikasjoner	79
5.5. Praktiske implikasjoner	80
6. Konklusjon	83
6.1. Hovedkonklusjon	83
6.2. Forskningsspørsmål 1:	83
6.3. Forskningsspørsmål 2:	84
6.4. Forskningsspørsmål 3:	84
6.5. Forskningsspørsmål 4:	85
6.6. Forslag til videre forskning	86
7. Litteraturliste:.....	88
8. Figur liste	92
9. Vedlegg.....	93
Vedlegg 1 – Samtykkeskjema	93
Vedlegg 2 – Intervjuguide	96
Vedlegg 3 – Godkjenning NSD	102

1. Innledning og bakgrunn for valg av tema

Lederskifter er en sentral del av arbeidslivet, og alle som ønsker å bli ledere må gjennomgå et lederskifte, samt oppleve det å være ny som leder. Den gjennomsnittlige lederen i Norge vil gjennomgå mellom 4-6 lederskifter i sin karriere (Dale, 2014). Dette betyr at det gjennomføres en stor mengde lederskifter i norske organisasjoner. Hvert lederskifte er unikt og kan by på en rekke ulike utfordringer. Tidligere forskning viser blant annet at nye ledere i stor grad må klare seg selv på grunn av manglende rutiner og planer for innfasing fra organisasjonen sin side (Dale, 2014). Vi har funnet lite konkret forskning på lederskifter og innfasing av nye ledere. Mye av den eksisterende litteraturen forteller at organisasjoner ikke gjør nok for sine nye ledere i lederskifter. Vi har merket oss utsagnet «Companies for the most part don't invest enough in supporting newly appointed leader» (Harvard Business Review, 2009, referert i Dale, 2014, s. 167). Dette gjorde oss svært nysgjerrig på hva som er et passende nivå av formalisering i lederskifteprosessen, og hvordan man kan oppnå suksessfulle lederskifter. Hva er det som egentlig påvirker kvaliteten på et lederskifte? Det sies at det er mange veier til Rom, således forventer vi også det er i prosessen med lederskifter, men er det noen veier som er bedre og mer effektive enn andre?

1.1. Problemstilling og forskningsspørsmål

Vår masteroppgave har fokus på hvordan ledere opplever lederskifter, og hvordan organisasjoner bør tilrettelegge for lederskifter og de påfølgende innfasingsprosessene. Vi har valgt å forske på hvordan formaliserte prosedyrer i innfasingen påvirker kvaliteten av lederskifter. Vi skal utforske hvordan ledere opplever en formalisert samarbeidsprosess med organisasjonen under lederskiftet, og hvilke konsekvenser et fravær eller tilstedeværelse av formaliserte prosedyrer har på lederskifter. Vi har også utforsket om det eksisterer noen formelle elementer som må være til stede for å gjennomføre et vellykket lederskifte. Hva er egentlig god tilretteleggelse fra organisasjonen i innfasingsperioden? Burde det være formaliserte prosedyrer, eller burde nye ledere ordne seg selv uten innblanding fra organisasjonen? Problemstillingen for vår masteroppgave er som følger:

I hvor stor grad bør innfasingsperioden formaliseres for å oppnå suksess i skifte av ledere?

For å svare på problemstillingen har vi formulert fire forskningsspørsmål. Våre forskningsspørsmål er utarbeidet for å gi konkret og verdifull kunnskap som vil gi større innsikt i elementene som inngår i problemstillingen:

- Hvordan opplever nye ledere de formaliserte samarbeidsprosessene med organisasjonen i innfasingsperioden som ny leder?
- Hvilke konsekvenser har et fravær av formalisering i innfasingsperioden til nye ledere?
- Hvilke konsekvenser har tilstedeværelse av formalisering i innfasingsperioden til nye ledere?
- Er det noen formelle elementer i lederskifteprosessen som bør være til stede for å gjennomføre et godt lederskifte?

1.2. Oppgavens struktur og avgrensning

For å svare på vår problemstilling har vi valgt å benytte oss av et kvalitativt forskningsdesign, hvor vi intervjuer ledere i Posten Norge. Vi har valgt å innhente informasjon fra informanter i Posten og Bring for å forstå hvordan ledere opplever lederskifter, og om formalisering av innfasingsprosessene kan påvirke lederskiftet. Selv om våre informanter har et arbeidsforhold i Posten og Bring, tror vi resultatene av vår problemstilling og forskningsspørsmål er relevante for alle organisasjoner som gjennomgår lederskifter. Videre begrunnelse for hvorfor vi har valgt informanter fra Posten og Bring presenteres i metodekapittelet.

Lederskifter og innfasing av nye ledere er et tema som omfatter mange forskjellige prosesser og praksiser. Basert på rammene for en masteroppgave har vi valgt å avgrense oppgaven til å kun fokusere på lederskifter på mellomledernivå, og hvordan formaliserte prosedyrer fra organisasjonen kan påvirke disse lederskiftene. Likevel anerkjenner vi at det kan foreligge andre faktorer som potensielt kan påvirke kvaliteten av et lederskifte som også kunne vært interessante å forske på. For eksempel organisasjoners tilhørende bransje, struktur, og om det er offentlig eller privat sektor. Bakgrunnen for at vi kun har valgt å fokusere på lederskifter på mellomledernivå er fordi mye av den nåværende litteraturen fokuserer på toppledere. Vi har valgt å avgrense oppgaven ved å ta utgangspunkt i en organisasjon, Posten Norge AS. Her har vi avgrenset fokuset på opplevelsene til lederne knyttet til problemstillingen, og ikke organisasjonens opplevelse av samme fenomen.

1.3. Posten Norge AS

Posten Norge AS er en av de største post og logistikk aktørene i Norden. Posten Norge består av to merkevarer, Posten og Bring. Merkevaren Posten arbeider hovedsakelig med produksjon og distribusjon av post og brevsendinger. Merkevaren Bring arbeider hovedsakelig med produksjon og distribusjon av pakker og gods (Posten Norge, 2020). Posten og Bring er organisert i fire divisjoner og en enhet, og består av over 14 000 ansatte (Posten Norge, 2017).

1.4. Mellomleder

Stillingstitler som gruppeleder, driftsleder, teamleder, enhetsleder og førstelinjeleder blir ofte omtalt som en mellomleder, men hvem er egentlig mellomlederen? Stillingstittelen blir ofte valgt gjennom det kontekstavhengige arbeidet i organisasjonen og størrelsen på virksomheten. Mellomlederen er en leder i mellomleddet mellom det som kan kategoriseres som toppledelsen og arbeiderene som utfører de daglige aktivitetene i organisasjonen. Mellomlederen forholder seg til ulike organisatoriske prosesser, ulike medarbeidere, forskjellige sjefer og kollegaer i hver enkelt virksomhet. Samtidig kan vi si at mellomlederens arbeidsoppgaver er til dels generaliserbare. En av oppgavene til en mellomleder er å iverksette og gjennomføre organisasjonens valgte strategier og prosesser i det operasjonelle delen av organisasjonen og virksomheten. Man kan si det slik som at det er mellomlederens oppgave å sette organisasjonens valgte strategi «ut i praksis». Det er mellomlederens ansvar å sørge for at kollegaer og medarbeidere har riktig fokus for å nå organisasjons mål, ofte kalt «key performance indicator» (KPI) (Dale, 2014).

Det finnes flere ulike definisjoner på hva en mellomleder er. I denne oppgaven opererer vi med definisjonen fra Hope (2009):

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

Definisjonen til Hope baserer seg på hvordan og hvor man plasserer mellomlederen i den organisatoriske konteksten og hierarkiet. En mellomleder er ikke en del av toppledelsen og dermed ikke ansvarlig for helheten av organisasjonens prosesser. Samtidig er mellomlederen heller ikke en del av organisasjonens fysiske produksjon. Mellomlederen kan derimot bli sett på bindeleddet mellom disse aspektene ved organisasjonen. Hope (2015) skriver i boka «Mellomlederen» at mellomledelse består av to sammensatte begrep, «mellom» og «ledelse». «Mellom» refererer til rollens organisatoriske og hierarkiske plassering, mens «ledelse» refererer til den hverdagslige funksjonen rollen spiller i organisasjonen.

Andre har beskrevet begrepet mellomleder ut fra en oppgavebasert dimensjon. Floyd og Woolridge (1997) beskriver mellomledere som en variert gruppe ledere som har ansvar for en av de verdiskapende prosessene i organisasjonen. Mellomledere har varierende oppgaver i hverdagen som blant annet innebærer å gjennomføre strategier og prosesser fra organisasjonen, rekruttering og oppsigelse av ansatte, samt endre organisasjonsstrukturer. (Stensaker, Bryant, Bråten & Gressgård, 2011).

I denne oppgaven bruker vi begrepet leder om mellomleder.

1.5. Lederskifter

Det finnes begrenset med teori og litteratur om hva et lederskifte er. Dermed er det også vanskelig å finne en konkret beskrivelse og definisjon om hva et lederskifte betyr og innebærer. Frode Dale har jobbet med lederskifter siden 1994 og gjennom hans forskning har han presentert flere beskrivelser av lederskifter. I boken «På randen av ledelse» (Dale & Haaland, 2005) beskrev de lederskifter som: «Når en organisasjon velger å erstatte en leder som slutter, oppstår det et skifte mellom avtroppende og påtroppende leder - et lederskifte» (Dale & Haaland 2005 s.111). Lederskifter kan også beskrives som selve prosessen der en ny leder arver og overtar organisasjonen eller en del av den etter en forgjenger. Her blir den nye lederen en del av organisasjonen som allerede har en etablert sosial- og kulturell orden. (Dale, 2014).

Lederskifter handler om en slags stafettveksling mellom avtroppende og påtroppende leder. Slike lederskifter er svært krevende prosesser og tar lang tid å gjennomføre (Dale, 2014). Dale definerer et lederskifte på følgende måte:

«Et lederskifte er tiden, fasene og prosessene fra en leder slutter og til en ny leder har vært i jobben i minimum et år» (Dale, 2014, s.36).

Dale presiserer også hva det innebærer å være *ny* som leder. Å være ny som leder handler ikke kun om at man er ny som leder, altså leder for første gang, men at man er ny som leder hver gang man trer inn i en ny ledelseskontekst. Dette gjelder uansett nivå; man er ny som mellomleder, ny som avdelingsleder eller ny som toppleder. Lederskifter, og det å være ny som leder, er tilsvarende en eksamen - hver gang (Dale, 2014).

1.6. Oppgavens struktur

Vi har valgt å dele oppgaven inn i 9 kapitler bestående av ulike delkapitler. Etter innledningskapittelet (kapittel 1) skal vi presentere noe av den tidligere forskningen (Kapittel 2) som er relevante for vår oppgave. Videre skal vi presentere teorien (Kapittel 3), som vi mener er relevant for å analysere vår data.

I det neste kapittelet (Kapittel 4) skal vi gjøre rede for våre valg knyttet til metode og forskningsdesign. Her skal vi også gjøre rede for potensielle etiske dilemmaer som kan oppstå i våre forskningsprosesser.

I kapittel 5 skal vi analysere og drøfte våre data opp mot teorien for å besvare problemstillingen og forskningsspørsmålene.

Avslutningsvis i kapittel 6 skal vi oppsummere de sentrale funnene fra vår oppgave i form av en konklusjon, og foreslå eventuell videre forskning.

Litteraturlisten blir presentert i kapittel 7, Figurlisten blir presentert i kapittel 8 og vedlegg blir presentert i kapittel 9

2. Tidligere forskning og funn

Vi oppdaget tidlig i forskningsprosessen at det finnes begrenset omfang av forskning og funn på lederskifter, både på toppleder- og mellomledernivå. Det er kun skrevet et fåtall masteroppgaver på feltet om lederskifter. Masteroppgavene presenterer i stor grad de samme funnene, der hovedfunnet er at organisasjoner ofte har en mangelfull tilretteleggelse for innfasing av nye ledere. Andre funn i tidligere masteroppgaver er:

- Organisasjoner har en manglende forståelse av omfanget og tidsaspektet av et lederskifte (Lyberg & Lier, 2017).
- Organisasjoner som har en strukturert og detaljert onboardingprogram vil i større grad lykkes med innfasing av nye ledere (Lyberg & Lier, 2017).
- Nye ledere overlates i mange tilfeller til seg selv uten støtte fra organisasjonen under et lederskifte (Agerbo & Sando, 2019).
- Nye mellomledere har større muligheter for å oppleve et mer vellykket lederskifte dersom de blir sett og hørt av organisasjonens medlemmer (Agerbo & Sando, 2019).
- Organisasjoner har ingen formelle retningslinjer angående kunnskapsoverføring som for eksempel «testament» mellom avtroppende og påtroppende leder under et lederskifte (Lysko, 2018).

Frode Dale er ledelsesrådgiver og en av de fremste forskerne innen litteraturen om lederskifter i Norge. Han har skrevet to masteroppgaver, og har jobbet med leder- og sjefsskifter siden 1994. I 2014 skrev Dale boken «Lederskifter». Dale (2014) poengterer at det er organisasjonen som har hovedansvaret for å fase ut den avtroppende lederen og fase inn den påtroppende lederen. Under innfasingen av den påtroppende lederen presiserer Dale (2014) viktigheten av organisasjonens formelle tilrettelegging. På den måten sikrer man at den påtroppende lederen får det den trenger for å kunne etablere seg i sin nye lederrolle.

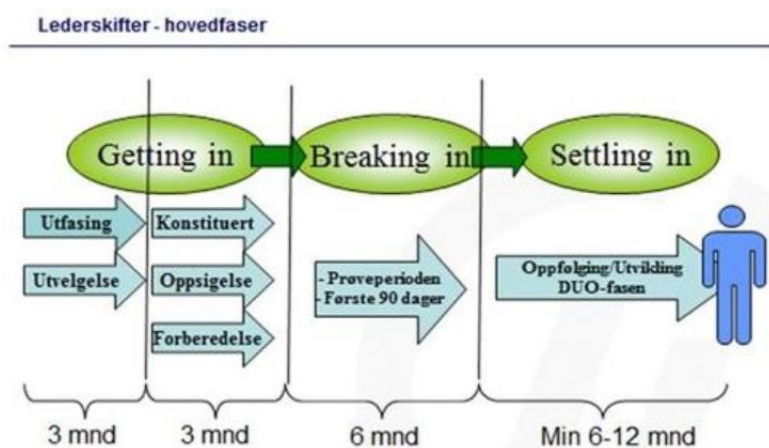
I januar 2022 publiserte HR Norge sin Onboardingrapport (HR Norge, 2022). Denne rapporten inneholder resultatene fra en undersøkelse gjort i forkant av HR Norges Onboardingkonferanse oktober 2021. Ett av funnene er at organisasjoner i stor grad har mangelfulle onboarding-programmer, og kun fokuserer på de mest nødvendige elementene i innfasingsprosessen. Rapporten viser at ved å kun fokusere på de mest nødvendige elementene kan innfasingen potensielt bli mindre effektiv enn ønsket. På den andre siden viser onboardingrapporten at organisasjoner med et mer omfattende onboardingprogram

høster oftere mer engasjement blant nyansatte, og medfører en mer effektiv innfasingsprosess (HR Norge, 2022).

3. Teorikapittel

Lederskifter og ansettelse av nye ledere blir ofte forstått som en relativt enkel prosess med en relativ enkel strategi. Den avtroppende lederen blir enten sagt opp, pensjonerer seg eller bytter jobb. Det lyses ut ledig stilling, det foretas intervju og den påtroppende lederen starter i sin nye jobb. I praksis derimot er det kompliserte prosesser som ofte starter lenge før stillingen lyses ut, og en prosess som ofte strekker seg lenge etter den påtroppende lederen har hatt sin første arbeidsdag. Lederskifter er en tidskrevende og kompleks prosess, men samtidig forutsigbar (Dale & Haaland, 2005). Dette blir også tydeliggjort i litteratur på lederskiftefeltet. Her er det bred enighet om at prosessene i lederskifter foregår over en lengre tid der det oppstår relativt forutsigbare problemstillinger (Haaland, 2019).

Feldman (1981) har utviklet en modell for hvordan sosialiseringsprosessen for nyansatte foregår i organisasjoner. Denne modellen har i senere tid blitt utviklet til en fasemodell for å illustrere ulike faser og hovedproblemstillinger i sosialiseringsprosessen (Filstad, 2017). Den første fasen er «komme inn» (Getting in). Denne fasen handler om det som skjer i selve forløpet forut for tiltredelsen. Den andre fasen er «bryte inn» (Breaking in) og handler om hva som utspiller seg i oppstartsfasen av nyansettelsen. Dette er altså det første møtet den nyansatte har med organisasjonen i ny stilling og omfatter ofte de første 90 dagene eller prøveperioden. Den tredje fasen er «etablering» (Settling in) og handler om tiden etter prøveperioden, der den nyansatte opplever seg selv som et fullverdig medlem i organisasjonen (Haaland, 2019).



Figur 1. Modell for lederskifter. Fra «Lederskifter», av F. Dale, 2014

Modellen viser lederskifters ulike faser og prosesser, og brukes som en grunnpilar i Dale (2014) sin bok om «Lederskifter». I boka går Dale grundig gjennom hver enkelt fase, hvor

hovedmålet er å gjøre den nye lederen så raskt som mulig effektiv i sin nye jobb.

I dette teorikapittelet kommer vi til å beskrive hvordan hver hovedfase utarter seg og hvordan organisasjonen på best mulig måte kan gjennomføre et godt lederskifte. Under hver hovedfase skal vi også presentere noen delfaser. Disse delfasene er forutsigbare og kan kontrolleres gjennom planlegging og systematisering, men vil kunne variere i tid og omfang (Dale, 2014).

3.1. «Komme inn»

Den første fasen i organisasjonssosialiseringsmodellen representerer den første tiden i ny jobb. Fra et organisasjonsperspektiv begynner denne fasen allerede når den avtroppende lederen gir uttrykk for avskjed. Denne fasen omfatter alt som skjer fra avskjed, frem til den nyansatte har sin første dag i ny jobb. Her vil både organisasjonen og den nyansatte gå gjennom en rekrutteringsprosess. I denne rekrutteringsprosessen vil det i stor grad være inntrykk kontra avtrykk som blir vektlagt. Dermed kan vi si at denne fasen handler om tro, forventninger og ønsker, i motsetning til konkrete erfaringer og kunnskaper knyttet opp til rekrutteringsprosessen (Dale & Haaland, 2005). Hele hovedfasen «komme inn» kan knyttes opp til læringen og tilpassingen som skjer mellom organisasjonen og den påtroppende leder i tiden forut for tiltredelsen. Dette innebærer hvordan organisasjonen og dens oppfatning skaper forventninger, samt innsamlingen og vurderingen av informasjonen gjennom rekrutteringsprosessen (Haaland, 2019).

I denne hovedfasen er det to forutsigbare delfaser, utfasing og utvelgelse. Disse to delfasene bør starte opp samtidig og skje synkront, og vil normalt sett strekke seg over en tidsperiode på tre måneder. Dersom organisasjonen klarer å utføre utfasing og utvelgelse synkront vil den nye lederen ha skrevet kontrakt på samme tid som den avtroppende lederen fysisk har sin avskjed i jobben (Dale, 2014).

3.1.1. Utfasing av avtroppende leder

Utfasingsprosessen starter i det den nåværende lederen eller organisasjonen gir uttrykk for avskjed. En utfasingsprosess skjer som regel over tre måneder som ofte er en ordinær oppsigelsesperiode. Det er to gjennomgående problem med utfasingsprosessen. Den ene er at den avtroppende lederen ofte har tankene og «hodet» mellom to plasser, både sin gamle og nye jobb. Den andre er at det ofte er en manglende plan fra organisasjonens side for utfasing av avtroppende leder. Utfasingen og oppsigelsesperioden blir gjerne «tatt som den kommer»

og en mulig konsekvens av dette er at den påtroppende lederen får et dårlig utgangspunkt allerede før han eller hun starter i sin nye jobb. Den påtroppende lederen kan oppleve et scenario der han eller hun overtar en avdeling eller organisasjonen som er i total oppløsning (Dale, 2014). Dale (2014) poengterer at organisasjoner bør ha gode systemer, rutiner og planer for hvordan en oppsigelsesperiode skal håndteres. Oppsigelsesperioden og utfasingen bør organiseres og struktureres og dermed aldri overlates kun til den avtroppende lederen. Den avtroppende lederen har mest sannsynlig mentalt «sjekket ut» fra sin nåværende jobb og ser ofte bare frem til sluttdatoen. Energi, pågangsmot og konsentrasjon er naturlig nok dalende når man vet at man ikke lenger skal være i den nåværende stillingen. Dette kan føre til at den avtroppende lederen tar dårlige beslutninger som igjen kan føre til konsekvenser for den påtroppende lederen. Derfor er det viktig at utfasingen av avtroppende leder planlegges, struktureres og avtales på en måte som tilfredsstiller alle parter behov (Dale, 2014).

3.1.2. Interne eller eksterne rekrutterte ledere?

Uavhengig om den nye lederen er rekruttert internt eller eksternt vil begge parter ha samme behov for en organisert innfasing. Dersom den nye lederen er internt rekruttert fra organisasjonen vil han eller hun ha et lite fortrinn ovenfor den eksternt rekrutterte gjennom forkunnskap og kjennskap om organisasjonen. På den måten kan vi si at internt rekrutterte ikke har det samme behovet for å bli sosialisert inn i organisasjonskulturen som den eksternt rekrutterte. Samtidig har begge parter det samme behovet for å bli sosialisert inn i organisasjonens ledelseskultur, og dette behovet er det mange organisasjoner som glemmer (Dale og Haaland, 2005). Det finnes ulike grunner for hvorfor noen organisasjoner velger å rekruttere internt eller eksternt. Haaland (2019) påpeker at bakgrunnen for at organisasjoner rekrutterer internt er at de ofte ønsker nye ledere som kan organisasjonens produkter og produksjonsmønstre. På den måten mener noen organisasjoner at den nye lederen raskere vil bli produktiv og effektiv i jobben sin. På den andre siden ønsker noen organisasjoner å rekruttere eksternt for å få inn en ny leder med ny kompetanse, ideer og erfaringer, eller noen som kan endre den eksisterende organisasjonskulturen. Dermed ønsker noen organisasjoner en ny leder med andre type organisasjonsbriller (Haaland, 2019). Samtidig er det viktig å huske at uavhengig om man er rekruttert internt eller eksternt, er man ny som leder hver gang man starter i en lederstilling uansett kontekst (Dale, 2014).

3.1.3. Forberedelsesperioden for påtroppende leder

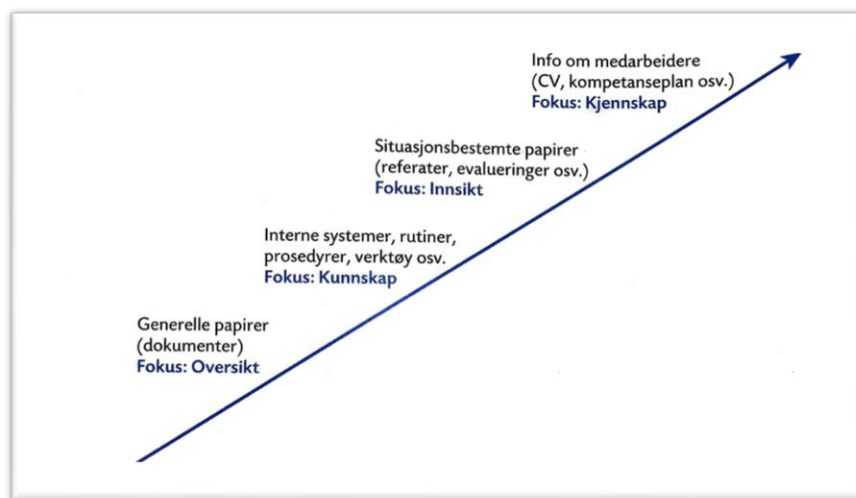
Utvelgelsesprosessen, som ofte blir kalt rekrutteringsprosessen, bør skje samtidig som utfasingsprosessen av avtroppende leder. Ved å gjøre dette samtidig sikrer man seg et godt utgangspunkt for den påtroppende leder. Rekrutteringsprosessen består av flere elementer som for eksempel utlysning av stilling, intervju, valg av kandidat, kontraktinngåelse og plan og avtale for veien videre (Dale, 2014). Vi kommer til å fokusere mest på sistnevnte element, plan og avtale for veien videre. Samtidig er det involveringen av Human Resources (HR) og stab i intervjuprosessen som legger utgangspunktet og grunnlinjen for en god og formalisert lederinnfasing (Haaland, 2019). Haaland (2019) poengterer viktigheten av at HR blir involvert i intervju- og ansettelsesprosessen, og at dette blir ansett som en HR-aktivitet. «HR-aktiviteter er sentrale bidrag til å skape organisatoriske resultater fordi de påvirker utnyttelsen av bedriftens sentrale ressurs: de ansatte» (Haaland, 2019, s. 43). HR bør være involvert i ansettelser av nye ledere. Dette er fordi feil ansettelsesprosess kan påvirke organisasjon i årevis. Ansettelser legger i stor grad fundamentet for organisasjonen og dens drift. Disse HR-aktivitetene kan avleses i hvor fort og hvordan den nye lederen presterer i lederjobben. Dette vil igjen skape målbare organisatoriske resultater som for eksempel forbedret økonomi, produktivitet og kvalitet (Haaland, 2019). Hoover (2017) kaller plan- og avtaledelen i rekrutteringsprosessen for pre-onboarding. Pre-onboarding bør skje mellom 90 og 100 dager før den nyansattes oppstart. En god pre-onboarding vil gi den påtroppende lederen et godt utgangspunkt for den kommende innfasingsprosessen (Hoover, 2017).

3.1.4. Det doble organisasjonsfokuset

Det doble organisasjonsfokuset handler om at de aller fleste nye ledere er både avtroppende medarbeider eller leder, og påtroppende leder i samme tidsperiode fra kontraktinngåelse til fysisk oppstart. Dette vil si at den nye lederen kommer til å ha et dobbelt organisasjonsfokus. Et slikt dobbelfokus kan være vanskelig å balansere da personen vil mest sannsynlig oppleve motstridene prosesser og interesser. Den påtroppende lederen vil kunne befinne seg i situasjoner hvor han eller hun blir dratt i forskjellige retninger på bakgrunn av forventingene som stilles til de forskjellige rollene (Dale, 2014). Når den påtroppende lederen over tid blir dratt i ulike retninger fra begge organisasjoner kan dette ha negative konsekvenser, som for eksempel overbelastning. Overbelastning skjer ofte under avviklingsperioden til den nåværende jobben. Den avtroppende lederen blir ofte presset av organisasjonen til å komme i mål og bli ferdig med påbegynt arbeid før oppsigelsesdatoen. På samme tid kan

overbelastning også skje fra den nye arbeidsgiveren. Dette kan for eksempel komme av at den nye arbeidsgiveren ønsker å inkludere den nye lederen i møter og pågående prosjekter. En slik dobbeltrolle vil ofte kunne føre til overbelastning som tapper den nye lederen for energi. Overbelastning har ofte en sammenheng med en dårlig pre-onboarding av den påtroppende lederen (Dale, 2014).

Pre-onboarding handler i stor grad om kommunikasjon mellom organisasjonen og påtroppende leder i perioden forut tiltredelsen. Denne samarbeid- og kommunikasjonsperioden kan være svært verdifull for den påtroppende lederens videre suksess. På den andre siden er det flere ledere som rapporterer et manglende samarbeid og kommunikasjon med organisasjonen i pre-onboarding. En konsekvens av en manglende kommunikasjon i denne fasen er at den påtroppende lederen kan bli sittende med flere problemer og vanskeligheter enn det som ble kommunisert i intervjuprosessen (Dale, 2014). «En god rekrutteringsprosess er derfor det samme som en god kommunikasjonsprosess» (Dale, 2014, s. 73).



Figur 2. Progressiv lærings- og styringsinformasjon i forkant av oppstarten. Fra Lederskifter (s. 120). Av F. Dale, 2014, Gyldendal akademisk.

Pre-onboarding kan også beskrives som en progressiv lærings- og styringsinformasjon som gis i forkant av tiltredelsen. Figuren til Dale (2014) viser hvordan organisasjonen og den påtroppende lederen kan avtale en progressiv pre-onboarding. I starten bør det gis generelle papirer og dokumenter. Fokuset her er å gi den påtroppende lederen oversikt over organisasjonens mål og oppgaver. Deretter bør det gis opplæring i organisasjonens interne systemer, rutiner, prosedyrer og verktøy. Denne opplæringen er for å gi den påtroppende lederen kunnskap om hvordan organisasjonen arbeider. Deretter bør den påtroppende lederen

bli satt på kopi på for eksempel evalueringer, drøftinger og referater som påvirker den påtroppende lederen. Dette bør gjøres ca. 1-1,5 måneder før tiltredelse for å gi den påtroppende lederen detaljert innsikt til organisasjonen. Til slutt bør organisasjonen gi info om den påtroppende lederens medarbeidere, dette kan være personalmapper og kompetansematriser. Her får den påtroppende lederen kjennskap til sine medarbeidere, som igjen gir et grunnlag for å bygge relasjoner og skape tillit og trygghet (Dale, 2014).

3.2. «Bryte inn»

Den andre fasen i organisasjonssosialiseringsmodellen symboliserer de første 90 dagene i ny jobb. «Bryte inn» fasen er perioden fra første fysiske dag i organisasjonen og frem de tre neste månedene. Den nye lederen skal i denne fasen posisjonere og etablere seg selv i den nye organisasjonen (Dale og Haaland, 2005). Haaland (2019) beskriver denne fasen som en formingsfase, hvor den nye lederen skal tilpasse seg sin nye rolle i organisasjonen. Dette innebærer at den nye lederen begynner å vise at han eller hun mestrer de nye arbeidsoppgavene og plasserer seg i det sosiale og kulturelle systemet innad organisasjonen. Ett av målene de første 90 dagene er at den påtroppende lederen skal etablere et godt nettverk med viktige relasjoner til medarbeidere, kollegaer og overordnede. Et annet mål er å få best mulig oversikt over hvordan situasjonen er i organisasjonen, der man bør få innsikt i hva ledergruppen og dine medarbeidere forventer av deg og hva du innledningsvis bør prioritere av utfordringer (Dale, 2014). I boken «Lederskifter» (Dale, 2014) sammenligner en ny toppleder den manglende planen for de første 90 dagene med det å begynne å planlegge en konferanse etter den allerede har begynt. På den måten vil man fort havne på etterskudd og dermed bli løpende etter hendelsene. En god 90 dagers plan handler dermed i stor grad om en strukturert plan om hvordan den påtroppende lederen skal gjennomføre oppstartsaktivitetene i organisasjonens regi. Samtidig påpeker Dale (2014) at det er viktig at 90 dagers planen er kontekst- og situasjonsavhengig i forhold til den påtroppende lederens avdeling og hvordan han eller hun ønsker å gjennomføre oppstartsaktivitetene.

3.2.1. Dag 1

Første dagen er begynnelsen på et nytt kapittel for den påtroppende lederen. Denne dagen huskes kanskje ikke spesifikt i forhold til gjøremål og arbeidsoppgaver, men selve følelsen av å ha sin første dag huskes ofte. Dale (2014) lister opp tips og råd knyttet til den første dagen. Ett av rådene er at den påtroppende lederen og dens overordnede må møtes den første dagen,

dette er symbolsk viktig for å vise at den påtroppende lederen blir sett på som verdifull for organisasjonen. Et annet råd den første dagen er at den påtroppende lederen må overta sitt nye kontor som skal være ryddet og klargjort for en ny leder. Det er viktig at organisasjonen har gitt den nye lederen de nødvendige tilgangene til organisasjonens interne systemer. Dette er fordi den påtroppende lederen allerede første dagen bør få kort opplæring i organisasjonens interne systemer og adgangskort. Det bør også gis en kort omvisning på arbeidsplassen, slik at den påtroppende lederen får kjennskap til omgivelsene og eventuelt hilst på sine nye medarbeidere (Dale, 2014).

3.2.2. Den første uken

Innen den første uken bør den påtroppende lederen ha deltatt på noen av de formelle områdene til organisasjonen, som for eksempel møter, drøftinger og pågående prosjekter. Den påtroppende lederen bør begynne å forberede og avtale tid og dato for oppstartssamtaler og presentasjoner for den påtroppende leders ansatte. Dersom dette ikke gjennomføres på en hensiktsmessig måte vil den påtroppende lederen allerede her havne skjevt ut, og dermed måtte ta igjen slike oppstartssamtaler og presentasjoner på et mer ugunstig tidspunkt. Helt konkret bør den påtroppende lederen innen den første uken ha gjennomført møter med de nye medarbeiderne og med toppledergruppen, samt fått en innføring om organisasjonens stab og dens funksjoner (Dale, 2014).

3.2.3. De første 14 dagene

Etter de første to ukene begynner den påtroppende lederen å bli mer komfortabel i lederstillingen og dens oppgaver. Innen de første 14 dagene bør den påtroppende lederen ha enten invitert til eller gjennomført: Møte med tillitsvalgt og verneombud, hatt eller planlagt oppstartssamtaler med medarbeiderne, og en presentasjon av resten av organisasjonen (Dale, 2014). Oppstartssamtaler er svært viktig for at medarbeidere og ansatte skal bli kjent med og lære hvem den påtroppende lederen er. Samtidig skal den påtroppende lederen bli kjent med sine nye medarbeidere. Formålet med oppstartssamtaler er å etablere et tillitsforhold mellom den påtroppende lederen og de nye medarbeidere, samtidig som den påtroppende lederen gjør seg forutsigbar. Som leder i en organisasjon har du et overordnet resultatansvar. For å lykkes med dette må lederen lytte og invitere til dialog og utnytte den kunnskapen som besittes av medarbeiderne i organisasjonen (Ellingsen, 2016). Samtidig som den påtroppende lederen innføres i organisasjonen, bør den påtroppende lederen også innen de første 14 dagene bli

innfaset i ledergruppen. Her bør den påtroppende lederen bli innført i hvordan ledergruppen arbeider og hvilken gruppekultur som foreligger (Dale, 2014).

3.2.4. Mellom 14 dager og en måned

Dale (2014) påpeker at i perioden mellom 14 dager og 30 dager etter oppstart bør den påtroppende lederen være ferdig med oppstartssamtalene med sine ansatte. Dersom den påtroppende lederen har flere avdelinger under seg bør han eller hun fysisk besøke disse. Slike besøk bør gjennomføres for å få innsikt i hvordan avdelingene arbeider og produserer sitt produkt (Dale, 2014). Ved en slik innsikt i avdelingen skapes kjennskap og et mulig tillitsforhold, som igjen kan være verdifullt ved et fremtidig endringsforslag i avdelingen (Ellingsen, 2016). «Organisasjoner er nemlig som fjell; det kommer ikke til deg, du må oppsøke det» (Ellingsen, 2016, s. 54).

3.2.5. Fra 30 til 90 dager

I løpet av de siste åtte ukene i prøveperioden, bør den påtroppende lederen ha møtt alle sine medarbeidere i organisasjonen. Her bør den påtroppende lederen ha fått presentert seg, og fått et helhetlig bilde av organisasjonens nåværende situasjon og kultur (Dale, 2014). Ellingsen (2016) skriver også det samme i boken «100-dagerskoden». Den påtroppende lederen bør etablere et godt nettverk bestående av sosiale relasjoner i organisasjonen. Dette gjøres ved å være nysgjerrig, lærevillig og ikke minst lytte til sine nye medarbeidere om deres behov og utfordringer. Den påtroppende lederen bør også foreta en situasjonsanalyse av organisasjonen. Man bør også sette seg inn i hva som er virksomhetens «DNA» for å forstå organisasjonens forretningsmodell og bemerke hva som er organisasjonens kulturelle betingelser. Denne nysgjerrigheten og læreviljen er også en gjensidig tilpasning mellom den påtroppende lederen og organisasjonen. En slik gjensidighetsprosess kalles for sosialisering i et onboardingperspektiv. Her må altså den påtroppende lederen forstå organisasjonens prosesser og kultur, samtidig som organisasjonen må gi den påtroppende lederen handlingsrom og tillit (Rogstad & Sterri 2015).

3.3. «Etablering»

Etableringsfasen er den tredje og siste fasen i organisasjonssosialiseringmodellen. Denne fasen handler om når den påtroppende lederen går fra å være nyansatt og påtroppende til å være et fullverdig og integrert medlem i organisasjonen. Når man har blitt integrert som et

fullverdig medlem i organisasjonen, innebærer dette at man illuderer i likhet med de andre ansatte i organisasjonen (Haaland, 2019). Man går rett og slett fra å være en «outsider» til en «insider» (Dale, 2014). Forskjellen fra kollegaene er på dette stadiet basert på hvem den enkelte er, i motsetning til hvor lenge man har vært en del av organisasjonen (Haaland, 2019). Det er i denne fasen prøveperioden går mot slutten eller er ferdig. På den måten stilles det helt andre krav enn i «bryte inn» fasen, der det var legitimt å være en ny og fersk leder i organisasjonen. Spillerommet for den nye lederen er dermed ikke like stort, og feiltrinn kan ha en større betydning (Dale, 2014). Den lavere terskelen for feilgrep for den nye lederen er et resultat av at krav og forventninger har blitt justert over tid (Dale & Haaland, 2005). Dale (2021) uttrykker at HR svikter sine nye ledere i etableringsfasen. Her påpeker han at HR skal ha en viktig rolle i innfasingen, og at HR derfor må ha god nok oppfølging og støtte til nye lederne i organisasjonen. På den måten minimerer man sjansene for feiltrinn i etableringsfasen (Dale 2021). Dale (2014) presenterer etableringsfasen gjennom hovedprosessene: Drift, Utvikling og Omstilling (DUO). Disse hovedprosessene er det som vanligvis forekommer i det som kan uttrykkes som organisasjonens livssyklus. «Det er rett og slett å gå fra å være en ny leder til det å *være* leder» (Dale, 2014, s. 159).

3.3.1. Daglig drift

Daglig drift handler om de daglige aktivitetene og gjøremålene som må gjøres for at organisasjonen skal være produktiv og lønnsom. Herunder faller oppgaver som å være ansvarlig for at gitte mål blir oppfylt, og at ansatte overholder organisasjonens verdier (Dale, 2014).

3.3.2. Utvikling av organisasjonen

Utvikling av organisasjonen handler om at den nye lederen bør engasjere seg for hvordan organisasjonen kan bli mer effektiv og lønnsom. Slik utvikling kalles også for organisasjonsutvikling (OU) der man ser på tiltak for å effektivisere den daglige driften (Dale, 2014). Utviklingsarbeid handler om at lederen observerer resultatet av utviklingen, følger opp og gjør korreksjoner. Utviklingsarbeid kan forstås som selve retningen mot det å lære organisasjonen og lederskapet å kjenne (Gabarro, 1987).

3.3.3. Omstilling og endring

Omstilling og endring handler om endringsprosesser som ofte skjer utenfor lederens kontroll, og gjerne ovenfra i organisasjonen. Her er det viktig at lederen har omstillingsevne og bruker disse endringsprosessene for å endre de kommende rammevilkårene til noe positivt og i avdelingens favør (Dale, 2014)

3.4. Onboarding

Onboarding, innfasing og organisasjonssosialisering er begreper som blir hyppig brukt ved rekruttering av nyansatte i organisasjoner. Begrepene blir brukt om prosessen hvor en hjelper nyansatte til å tilpasse seg de sosiale, kulturelle og ferdighetsmessige forholdene i organisasjonen. På den måten går man fra en «outsiderposisjon» utenfor organisasjonen til en «insiderposisjon» på innsiden av organisasjonen. Denne prosessen er noe den nyansatte må gjennom uansett nivå og stillingsbeskrivelse (Bauer & Erdogan, 2011). Bauer og Erdogan (2011) definerer onboarding på følgende måte: “Organizational socialization, or onboarding, is a process through which new employees move from being organizational outsiders to becoming organizational insiders” (Bauer & Erdogan, 2011, s. 51). En god onboardingprosess kan knyttes til, og viderefører en god ansettelsesprosess, der den nyansatte ikke må ses på som «den nye». Haaland (2022) skriver i Dagens Næringsliv at Onboardingprosessen foregår mellom alle nødvendige aktører i organisasjonen og gjerne spesielt mellom den nyansatte og dens nærmeste overordnet og kollegaer. «Onboarding er hverken et opplæringstiltak eller avkryssinger på en sjekkliste, men i stedet en løpende prosess der partene lærer og tilpasser seg hverandre (...)» (Haaland, 2022, s.1). Forskning viser at nyansatte får rundt 90 dager også kalt prøveperioden til å vise at de er verdifulle for organisasjonen. En god onboardingplan i organisasjonen vil kunne føre til at den nyansatte raskere vil føle seg velkommen og til rette i organisasjonen. Desto raskere de nyansatte føler seg velkommen og forberedt til sitt arbeid, desto raskere vil den nyansatte kunne bidra til organisasjonen og dens måloppnåelse (Bauer, 2010).

En god onboardingstrategi av nyansatte kan gi mer fornøyde medarbeidere med bedre holdninger, verdier og større selvtillit, som igjen kan føre til en høyere organisasjonsforpliktelse og tilfreds i jobben (HR Norge, 2022). Professor og forsker Tayla Bauer (2010) skriver i sin artikkel «Onboarding New Employees: Maximizing Success» om hvordan man kan opprettholde, gjennomføre og utvikle en effektiv onboardingplan. Bauer (2010) Viser til sin modell «the Four C`s» for hvordan man gjennomfører en effektiv

onboardingplan. Modellen inneholder fire punkter: Compliance, Clarification, Culture og Connection. Disse kan anses som grunnpilarer for en effektiv innfasing og onboarding av nyansatte.

3.4.1. Compliance

Compliance handler om at organisasjonen skal tilrettelegge for den nyansatte. Dette vil si at den nyansatte får en innføring i hvilke regler og rutiner som gjelder for organisasjonen. Den nyansatte må også få tilgang til fysiske og digitale hjelpemidler som er nødvendige for at den nyansatte kan gjøre jobben sin fra første dag. Dette innebærer fysiske gjenstander som nøkkelkort, PC og telefon, samt digitale tilganger som e-post, intranett og personalmapper (Bauer, 2010).

3.4.2. Clarification

Clarification handler om at organisasjonen skal tilrettelegge for en rolleforståelse og en forventningsavklaring med den nyansatte. En slik avklaring er nødvendig for at det ikke skal oppstå noen misforståelser som igjen kan føre til ineffektivitet (Bauer, 2010). Bauer (2010) poengterer at dersom man ikke vet hva som er forventet av deg som nyansatt, er det vanskelig å prestere optimalt i jobben.

3.4.3. Culture

Culture handler om at organisasjonen skal tilrettelegge for at den nyansatte skal bli en del av den eksisterende organisasjonskulturen. Organisasjonskulturen er en vesentlig del av samspillet mellom den nyansatte og organisasjonen. Her er det viktig at den nyansatte kjenner til de sosiale og kulturelle normene på arbeidsplassen, og dermed vet den nyansatte «hvordan vi gjør det her». På den måten vil den nyansatte kunne føle seg som en på «innsiden» av organisasjonen (Bauer, 2010).

3.4.4. Connection

Connection handler om hvordan organisasjonen tilrettelegger for intern nettverksbygging for nyansatte. Nettverksbygging er viktig for at den nyansatte skal få de nødvendige tilknytningene og forbindelsene for å kunne prestere på en mest mulig effektiv måte. «Connection» handler om å knytte bånd til kollegaer, få oversikt over

organisasjonsstrukturen, og få kontakt med ledere og beslutningstakere i organisasjonen. Dette vil kunne bidra til et godt arbeidsmiljø for den nyansatte (Bauer, 2010).

3.4.5. Confidence og Checkback

Etter å først har presentert «the Four C`s» i 2010 har Talya Bauer i ettertid utviklet både en femte- og sjette «C». Disse to nye C`ene er Confidence og Checkback, og gir ytterligere dimensjoner til modellen om effektiv innfasing og onboarding av nyansatte. Sistnevnte handler også om å gi modellen en mer praktisk anvendelsesform (Bauer & Fard, 2021).

Confidence handler om at organisasjonen bør tilrettelegge for at den nyansatte skal kunne lykkes i sin stilling. Organisasjonen skal strebe etter å gi den nyansatte mestringfølelse gjennom å gi den nyansatte ro og trygghet angående sine ferdigheter og arbeidssituasjon. På denne måten kan den nyansatte få en god start og noen tidlige «seiere» i jobben (Bauer & Fard, 2021).

Checkback handler om at organisasjonen bør kontinuerlig kontrollere hvordan onboardingen oppfattes av den nyansatte. Organisasjonen bør kontrollere at onboardingplanen fungerer, og at planen følges slik den var tiltenkt. Her er det viktig at organisasjonen er åpen for tilbakemeldinger fra den nyansatte angående innfasingsprosessen. *Checkback* viser til viktigheten av å gjennomføre løpende evalueringer gjennom hele innfasingsperioden, og i etterkant av endt innfasing. Slike evalueringer vil kunne bidra til at den nyansatte raskere blir en del av organisasjonen. I tillegg til dette vil organisasjonen kunne høste kunnskap og erfaringer for å forbedre sin onboardingplan fremover (Bauer & Fard, 2021).

3.4.6. De tre onboardingnivåene

Bauer (2010) skiller mellom tre nivåer av onboarding, passiv onboarding», onboarding med potensial og proaktiv onboarding. Det som skiller disse tre nivåene, er graden av organisasjonens involvering i onboardingprosessen.

Onboarding Strategisk nivå	Regler og rutiner (Compliance)	Klargjøre forståelse og forventninger (Clarification)	Bygge mestringsfølelse (Confidence)	Hjelp til nettverk (Connection)	Kultur (Culture)	Hvordan går det og hva fungerer? (Checkback)
3 Proaktiv	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
2 Med høyt potensiale	Ja	Ja	Noe	Noe	Noe	Noe
1 Passiv	Ja	Noe	Lite/ingenting	Lite/ingenting	Lite/ingenting	Lite/ingenting

Figur 3. Onboardingnivåene. Fra Onboardingrapporten 2022 (s.3), Av HR NORGE, 2022

3.4.6.1. Passiv onboarding

Passiv onboarding er nivå nummer 1, og handler i stor grad om at den nyansatte må klare seg selv i innfasingsperioden. Ved passiv onboarding er tilretteleggelsen fra organisasjonens sin side begrenset og inneholder kun det mest nødvendige, som en minimal innføring i regler og rutiner, og noen få klargjørelser angående forståelse og forventninger. Dette vil si at den nyansatte må gjøre en større innsats på eget initiativ for å selv sette seg inn i organisasjonens systemer, sosiale normer og kultur. Bauer poengterer også at det i nivået passiv onboarding er liten bruk av tilbakemelding og evaluering, samt sjeldent bruk av ordninger som fadder, mentor og eller veiledning fra en erfaren ansatt (Bauer, 2010).

3.4.6.2. Onboarding med høyt potensiale

Onboarding med høyt potensiale er nivå nummer 2, som strekker seg litt lengre enn passiv onboarding. Her får den nyansatte innføring i regler, rutiner og klargjørelser angående forståelse og forventninger (Bauer, 2010). Samtidig får den nyansatte også hjelp fra organisasjonen til bygging av nettverk, forståelse av organisasjonskultur og en viss mulighet til å gi tilbakemelding og evaluering. Det er viktig å presisere at dette onboardingnivået gir en begrenset oppfyllelse av Bauers modell om de seks C'ene (HR Norge, 2022). Ifølge HR Norges Onboardingrapport (2022) viser forskning at ca. 50% av alle organisasjoner er på nivået onboarding med høyt potensiale.

3.4.6.3. Proaktiv onboarding

Proaktiv onboarding er nivå nummer 3, og handler om en konsekvent og systematisk organisering av Bauers modell om de seks C'ene. Et slikt onboardingprogram er skriftlige prosedyrer der den nyansatte følger et program trinnvis gjennom oppgaver, sosialisering, forventninger, evaluering og tett oppfølging av en fadder eller mentor (Bauer, 2010).

Forskning viser at ca. 20% av alle organisasjoner er på nivået proaktiv onboarding (HR Norge, 2022). Ifølge Bauer er du på nivå tre, Proaktiv onboarding, dersom organisasjonen systematisk organiserer onboarding ved hjelp av en strategisk HR-tilnærming. Bauer viser til IBM på 2000-tallet som ett praktisk eksempel på proaktiv onboarding i sin artikkel «Onboarding new employees». IBM anerkjente at de måtte utvikle en proaktiv onboardingstrategi for å ha suksess med nyansatte. På bakgrunn av dette skapte IBM en onboardingplan som de kalte «Assimileringsprosessen». Denne omhandler tre steg «Affirming», «Beginning» og «Connecting», hvor hvert steg har en helt klar tidslinje (Bauer, 2010).

Det første steget, «Affirming» er det Ellingsen (2016) kaller for førfasen, som er tiden rett før du har begynt i den nye stillingen. Dette steget er perioden fra signering av arbeidskontrakt til oppstart. I assimileringprosessen til IBM vil dette steget inkludere forberedelser før den nyansatte tiltreder. Dette kan for eksempel være å sette en klar startdato og forberede en arbeidsplass for den nyansatte (Bauer, 2010).

Det andre steget, «Beginning» inntreffer under den nyansattes første 30 dager, dette steget er det Ellingsen (2016) kaller oppstartsfasen. «Beginning» steget handler om at organisasjonen skal tilrettelegge for at den nyansatte skal bli kjent med organisasjonen. Her skal organisasjonen tilrettelegge det slik at den nyansatte skal hilse på de nye kollegaene sine, bli vist hvor den nyansatte skal arbeide og få tildelt en fadder eller mentor. IBM påpeker at den første måneden er svært viktig og kritisk for at den nyansatte skal vise fremgang i sin nye jobb (Bauer, 2010). “During this crucial first month, managers make sure that any needed resources are available, clarify roles and responsibilities, encourage the newcomer, and schedule “check in” times to be sure that the new employee is making progress (...)” (Bauer, 2010, s. 4). På denne måten viser IBM hvor viktig oppfølging, tilbakemelding og «Check in`s» er for det andre steget i jakten på en god proaktiv onboarding (Bauer, 2010).

Det tredje steget, «Connecting» forekommer under den nyansattes første år i jobben. Dette steget kan deles inn i ytterligere tre faser. Første fase er tiden mellom den første og den andre måneden. Denne fasen handler stort sett om intern nettverksbygging og knytte bånd til den nyansattes kollegaer. I denne fasen skal den tildelte fadder eller mentoren sørge for at den nyansatte har alt den trenger og at den nyansatte føler progresjon i jobben.

Andre fase er tiden mellom den fjerde og sjette måneden. Her skal den nyansatte ha fokus på organisasjonskulturen, organisasjonens sosiale normer og hvordan organisasjonen ønsker at arbeidet skal gjennomføres. Den tredje fasen er tiden fra seks måneder og ut det første året.

Denne fasen kan defineres som slutfasen av onboardingprosessen. Mot slutten av det første året vil den nyansatte regnes som ett integrert og fullverdig medlem i organisasjonen (Bauer, 2010).

IBM påpeker at noen av de mest verdifulle elementene i Assimileringsprosessen er det å bli tilegnet en fadder eller mentor som den nyansatte kan «sparre» med. Denne sparringspartneren spiller en sentral rolle i innfasingen av den nyansatte. En fadder som er tilgjengelig til enhver tid, kan svare på spørsmål, eller hjelpe den nyansatte med organisasjonsintegreringen (Bauer, 2010). Dale (2014) påpeker at alle nye ledere bør ha tilgang til en mentor med ledererfaring som har kjennskap til organisasjonens kjerneverdier, kultur og arbeidsmetoder.

3.5. Viktige elementer i en innfasing av ledere

3.5.1. Oppstartsaktiviteter

Når du er ny som leder vil en alltid starte med noen oppstartsaktiviteter. Dale lister opp flere typer oppstartsaktiviteter som blant annet statusamtaler, allmøter og oppstartssamtaler med medarbeidere og tillitsvalgt. Disse aktivitetene er de mest kritiske og nødvendige for at den nye lederen skal få et tydelig bilde på nåsituasjonen i organisasjonen og en forventningsavklaring. Slike oppstartsaktiviteter kan også gi utslag ved at organisasjonens aktører får en mulighet til å presentere forbedrings- og utviklingsområder. Dale poengterer i boken «Lederskifter» at disse oppstartsaktivitetene må være planlagt og avtalt på forhånd, og gjerne før den nye lederen tiltrer. Ved en slik planleggelse vil disse oppstartsaktivitetene være satt i alles kalender. På den måten vil den nye lederen få et godt utgangspunkt allerede første dagen i ny jobb (Dale, 2014).

3.5.2. Statusamtale

Statusamtale er en samtale som skjer mellom den nye lederen og dens nærmeste leder og overordnet. Denne samtalen bør skje tidligst mulig og skjer som oftest første dagen i ny jobb. Hensikten med denne samtalen er å oppsummere hva som har skjedd i organisasjonen fra kontraktinngåelsen frem til samtalen finner sted. Samtalen består av hvilke organisatoriske utfordringer som ventes den nye lederen, samt en gjennomgang av de nært foreliggende aktivitetene og planen for de første 90 dagene. Avslutningsvis i statusamtalen bør også testamentet fra avtroppende leder gjennomgås og deretter overleveres til påtroppende leder (Dale, 2014).

3.5.3. Evaluering

For at organisasjoner og virksomheter skal ha størst mulig sjans for å oppnå sine mål og nå fullt potensiale bør det gjennomføres kontinuerlig evaluering. Gjennom kontinuerlig evaluering vil organisasjonen lære og utvikle seg gjennom sine egne erfaringer (Dale, 2014). Evaluering kan defineres som å gi en kvalitativ beskrivelse og kritisk gjennomgåelse av for eksempel et tiltak, en hendelse eller et prosjekt. Tidsmessig kan en evaluering gjennomføres når som helst i et hendelsesforløp, den kan gjennomføres både før, underveis og i etterkant (Burner, 2021). Haaland (2019) påpeker at det finnes to hovedelementer innen evaluering i onboardingprosessen. Den ene elementet handler om hvordan evaluering skaper en forståelse og rom for forbedring av arbeidssituasjonen. En slik forståelse fra både den som innfases og den overordnet kan igjen føre til en gunstigere situasjon for den nye lederen. Det andre elementet bygger på hvordan evaluering kan føre til en bedre ansettelsespraksis og innfasing både underveis og i ettertid. Et slikt innsyn kan bare fås gjennom gode evalueringer og tilbakemeldinger fra de som faktisk blir innfaset.

Det er viktig å evaluere alle innfasinger av nye ledere, både gode og dårlige. På den måten vil man avdekke hvilke momenter som fører til suksess og hvilke som fører til feiltrinn.

Organisasjonen ønsker til enhver tid at den nye lederen skal være produktiv og effektiv så raskt som mulig. Nye ledere er investeringer for organisasjoner og er ofte en stor kostnad. Dermed bør evaluering være en viktig del av innfasingen for at den nye lederen skal raskest mulig opp på et akseptabelt effektivitetsnivå og for å unngå feilansettelser (Dale 2014).

Det er viktig at evalueringsprosessen legges opp til som et samarbeid mellom organisasjonen og den nye lederen. Dale viser til to råd om en felles evalueringsprosess. Det første rådet er at organisasjonen og den nye lederen må bli enige om når i innfasingsperioden en evaluering skal skje. Her er det viktig at evalueringen er godt planlagt og implementert i 90-dagersplanen. Det andre rådet er at det skal skrives referat av evalueringsmøtet og at referatet skal lagres. På den måten har organisasjonen mulighet til å lære, forbedre og bruke dette ved en senere anledning (Dale, 2014).

3.5.4. «Testamentet» fra avtroppende leder

«Testamentet» er en type kunnskapsoverføring og kan beskrives som et fortrolig notat eller skriv fra avtroppende leder til påtroppende leder om stillingen og organisasjonen. Dette notatet bør inneholde flere ting som for eksempel: Stillingsbeskrivelse, arbeidsoppgaver, fullmakter, beskrivelse av arbeidsmiljø, interne prosedyrer, rutiner, samt praktiske råd og tips.

En ny leder stiller aldri med blanke ark da man overtar og arver mye fra sin forgjenger. En konsekvens av en god utfasing av avtroppende leder vil føre til at forholdene er tilrettelagt for den påtroppende lederen, og her spiller kunnskapsoverføring og testamentet en stor rolle. Testamentet vil gi den nye lederen all nødvendig kunnskap og kjennskap om sin nye avdeling. Dette gjør at han eller hun er best mulig rustet til det arbeidet som venter. Dersom man ikke kommer til et dekket bord, bør den nye lederen i hvert fall komme til et ryddet bord, en god start er halvparten av arbeidet (Dale, 2014).

3.5.5. Lederstøtte

Når man trer inn i rollen som ny leder, uansett erfaring og kunnskap, vil det finnes et behov for å prate og få veiledning fra noen som forstår den nye lederens situasjon (Dale & Haaland, 2005). Som ny leder vil man erfare en rekke ulike situasjoner der man svinger mellom klarhet og uklarhet. På bakgrunn av dette er det viktig at den nye lederen får støtte fra en veileder eller sparringspartner (Ellingsen, 2016). En slik veileder eller mentor bør forstå hvilke prosesser og utfordringer den nye lederen kommer til å oppleve, derfor bør organisasjoner strebe etter å tilby veiledere og eller støttespillere for den nye lederen. Dette kan potensielt sikre et godt utgangspunkt for den nye lederens utvikling og inkorporering i organisasjonens kultur og sosiale arena. Samtidig vil også den nye lederen få tydelige forventningsavklaringer og tilbakemeldinger fra organisasjonen (Dale & Haaland, 2005). En veileder vil også kunne gi den nye lederen råd og ikke minst gi et annet perspektiv på hvordan man skal håndtere ulike situasjoner (Ellingsen, 2016). Dale og Haaland (2005) viser til at så mange som 60 - 70 prosent av ledere savner tydelig støtte og veiledning fra organisasjonen. Et nøkkelpunkt for ledelsesutvikling er ofte støtte fra den nærmeste overordnet, da det ofte er denne personen som har ansvar for innfasingen av den nye lederen (Dale & Haaland, 2005). Lederstøtte vil ofte skape en vinn - vinn situasjon både for organisasjonen og den nye lederen. Her vil den nye lederen bli tryggere i starten av innfasingen, og over tid bli en mer effektiv leder (Dale, 2014). Veiledning og lederstøtte i helhet vil mest sannsynlig øke trygghet og selvstendighet i arbeidet for den nye lederen (Evjen, 2021).

Det finnes mange ulike former for lederstøtte, og begrepene går ofte om en annen. Noen eksempler på lederstøtte er fadder og mentor, men man finner også andre typer lederstøtte som for eksempel ledernetverk og intern los. Samtlige av disse lederstøttene kan defineres som en typisk sparringspartner eller veileder for den nye lederen.

3.5.6. Fadder

Dersom nye lederne er eksternt rekruttert, bør han eller hun tildeles en fadder, som bør være en eldre leder som har bred kunnskap og erfaring om organisasjonen (Dale & Haaland, 2005). Fadderens arbeidsoppgaver er å vise den nye lederen hvordan organisasjonen arbeider, dens rutiner og dens kulturelle og sosiale normer (Dale, 2014). «If you do not know the rules of the game, you cannot operate. The only way to know these rules is to be invited by an insider to participate» (Clutterbuck, 2004, s. 39).

3.5.7. Ledernetverk

Dale og Haaland (2005) viser gjennom sine intervjuer i boken «På randen av ledelse» at tilhørighet i ledernetverk og i ledergrupper utgjør ofte god lederstøtte for den nye lederen. I slike ledergrupper og ledernetverk vil den nye lederen ha muligheten til å diskutere situasjoner og spørsmål med andre ledere som enten er i samme situasjon eller har opplevd en lignende situasjon tidligere. På den måten vil den nye lederen oppleve støtte og hjelp som kan være vanskelig å få fra andre personer.

3.5.8. Coaching

Coaching av nye ledere handler om at mennesker skal ha en positiv utvikling for å nå sine målsetninger gjennom å inspirere, støtte og utfordre. Coachen sine hovedoppgaver er å påpeke alternativer og klargjøre mulige konsekvenser for ulike valg som angår den nye lederen (Evjen, 2021). På denne måten vil den nye lederen finne svar og ta valg basert på dens egne verdier, preferanser, erfaringer og synspunkter (Ellingsen, 2016). Coaching kan defineres slik: «Gjennom en handlingsorientert dialog, utfordre og støtte et individ eller et team til å utvikle sin tenk-, lære-, og væremåte, samt sine gode følelser, for å nå viktige personlige mål og/eller organisasjonsmessige mål» (Berg, 2006, referert i Evjen, 2021, s. 277).

3.5.9. Mentor

Begrepet mentor har en rekke definisjoner, men i denne oppgaven har vi basert oss på definisjonen fra Crosby (1999, s. 13) «A trusted and experienced supervisor or advisor who by mutual consent takes an active interest in the development and education of a younger, less experienced individual». En av hovedoppgavene til en mentor er å etablere et godt samarbeid mellom mentoren og den nye lederen. Mentoren skal blant annet arbeide med

hvordan den nye lederen utøver lederskap. Slik mentorarbeid kan gjøres gjennom erfaringsdeling, diskusjoner og refleksjoner. I sammenheng med innfasing av nye ledere er en av hovedoppgavene til mentoren å gjøre den nye lederen til den beste versjonen av seg selv (Dale & Haaland, 2005).

3.5.9.1. Formell og uformell mentoring

Det finnes både formell og uformell mentoring, og det er ofte stor variasjon på hvordan organisasjonen praktiserer mentoring. Mathisen (2015) presenterer ulike former for mentoring som formell og uformell. Formell mentoring handler om en planlagt mentoring fra organisasjonens side. Her vil mentoringen være fastsatt i organisasjonens plan for innfasing av nye ansatte. Uformell mentoring handler derimot om en spontan mentoring som «skjer av seg selv», uten at det er organisert av organisasjonens side. Her er det kontakt mellom to parter der det utveksles erfaringer og kunnskaper uten noen forventninger. Under disse hovedkategoriene finner vi også flere typer for mentoring for eksempel organisert mentoring og tilfeldig mentoring (Mathisen, 2015).

Organisert mentoring er et mentorprogram der prosessen er planlagt med strukturerte prinsipper, mål, ordninger og evaluering. Et slikt organisert mentorprogram er ofte en stor del av innfasingen og et hovedmoment i den nye lederens støtte og utvikling. Store organisasjoner har gjerne personlighetstester under rekrutteringsfasen. Slike personlighetstester brukes ofte av HR for å finne eller «matche» en god mentor til den nye lederen (Mathisen, 2015).

Tilfeldig mentoring oppstår uten noen form for plan, der man møter andre mennesker enten som har tilsvarende arbeidsoppgaver eller har erfaringer om hva den nye lederen gjennomgår og eventuelt har i vente. Man kan si det slik at den andre parten er noe mer utover det å bare være en kollega eller medarbeider, hvor den andre parten er en rollemodell, en mentor (Mathisen, 2015).

Mathisen (2015) stiller i sin bok «Mentor, mentoring i teori og praksis» spørsmålet om hvorvidt det bør være formell eller uformell mentoring i organisasjoner. Mathisen (2015) påpeker at begge former for mentoring er ønskelig, men det er umulig å foreslå hva som er det riktige til enhver tid, da mentoring er svært kontekstavhengig. Hovedargumentene for å velge en formell organisert mentoring er at man sikrer kvaliteten på mentoringprosessen. Et annet argument er at det skapes en forutsigbarhet og klarhet for hvordan mentoringprosessen

skal gjennomføres. Dette vil kunne føre til at man forenkler mentoringprosessen for alle de involverte, deriblant den nye lederen, mentoren og organisasjonen (Mathisen, 2015).

Samtidig hevder Murray (2002) at en slik formell, planlagt og organisert mentoring mangler en kritisk og «magisk» ingrediens, selve spontaniteten, der mentorrelasjonen oppstår tilfeldig. Mentorrelasjonen bør oppstå naturlig mellom to medarbeidere uten at organisasjonen påvirker. Dette er også konklusjonen bak en toårig studie om mentoring, hvor en kommer frem til at mentoring fungerer best i situasjoner som utspiller seg naturlig uten formell involvering fra organisasjonen (Murray, 2002).

3.6. Forutsetninger for gode lederskifter

Som tidligere nevnt er det begrenset med litteratur som omhandler selve lederskiftet. Den litteraturen som eksisterer, omhandler som regel kun hvordan individuelle ledere skal opptre i sin nye lederrolle i et lederskifte. Det blir lite omtalt hvordan organisasjonen skal opptre for å skape gode forutsetninger for nye ledere. Lederskifter er et samspillprosjekt mellom organisasjonen og den nye lederen, og ikke et soloprosjekt som den nye lederen må gjennomføre alene. Utgangspunktet for en suksessfull prosess er basert på hva organisasjonen og den nye lederen utretter sammen (Dale, 2018). Et godt lederskifte handler om å gjøre den nye lederen «god» i sin nye lederrolle. Dette er for at lederen skal raskest mulig kunne gjøre oppgavene sine på en effektiv måte (Dale, 2014 s. 164).

I boken «Lederskifter» om lederutvelgelse, innfasing av nye ledere og lederens første 90 dager i ny jobb, presenterer Dale syv forutsetninger for gode lederskifter (Dale, 2014):

- 1) «Det ideelle lederutviklingsprogrammet må designes som en læretid. En slik læretid fungerer best når den er individualisert» (Dale, 2014, s. 165). Den første forutsetningen handler om at hvert lederskifte er unikt, og må behandles deretter. Man kan ikke generalisere lederutviklingsprogrammet, da nye ledere har ulike individuelle forutsetninger og erfaringer. Organisasjoner må hjelpe eller guide nye ledere når de trer inn i den nye lederrollen. Det er spesielt viktig at de nye ledere får tilstrekkelig hjelp og en «verktøykasse» de første 90 dagene etter tiltredelsen.
- 2) «Companies for the most part don't invest enough in supporting newly appointed leaders» (Harvard Business Review, 2009, referert i Dale, 2014, s. 167). Den andre forutsetningen handler om at organisasjoner gjerne med HR i spissen må bygge opp et organisatorisk læringssystem som hjelper og guider nye ledere gjennom lederskifter.

Det organisatoriske læringssystemet bør inneholde etablerte rutiner, prosedyrer og maler på blant annet oppfølging, støtte og evaluering. Det er svært viktig at det organisatoriske læringssystemet må utvikles kontinuerlig gjennom evalueringer av hvert lederskifte. Et slikt læringssystem bør alltid være tilgjengelig til enhver tid når et lederskifte skal gjennomføres.

- 3) «Ledere som følges opp av sine egne overordnede tar lederoppgaven lang mer på alvor enn andre. (...) Slik oppfølging er en forutsetning for at også ledere på lavere nivåer skal ha en følelse av å mestre lederskapet» (Dale, 2014, s. 168). Den tredje forutsetningen handler om at det er viktig at den nærmeste overordnede har en rolle som er ansvarliggjort. Å ha en ansvarliggjort rolle innebærer at den nærmeste overordnede har fått opplæring i hvordan man leder og gjennomfører et lederskifte. Man må evaluere den nærmeste overordnede både underveis og i etterkant av et lederskifte for å kartlegge om de faktisk er den støttespilleren som de forventes å være. Den nærmeste overordnede skal dermed skape en tillitsbasert relasjon og være en viktig sparringspartner for den nyansatte lederen.
- 4) «Alle nye ledere burde ha tilgang til en mer eller mindre lommekjent og erfaren leder. Kall det gjerne en mentor. Det viktigste er at vedkommende har vært ute en vinternatt før» (Dale, 2014, s. 169).
Alle lederskifter er unike og ulike, dermed er det viktig at den nye lederen har en person som man kan oppsøke om alle mulige spørsmål og utfordringer som dukker opp under et lederskifte. Den fjerde forutsetningen handler om at det bør være en mentor i hvert lederskifte som nye lederne kan støtte seg til. For at mentoringen skal lykkes bør mentorene ha målrettet kompetanse i hvordan lederskifter gjennomføres og håndteres.
- 5) «Få virksomheter har systematisert deres ledelseserfaringer, så disse er tilgjengelig, og få gjennomfører et kvalifikasjonsforløp som på forhånd rådgiver og professionaliserer de nye ledere ledelsesmessig» (Dale, 2014, s. 171). Den femte forutsetningen handler om å gi nye ledere innsikt i hvordan et lederskifte gjennomføres. Organisasjonen bør gi de nye lederne en minimumspakke i hvordan den planlagte lederskiftet skal gjennomføres og hvordan 90-dagersplanen ser ut. Denne minimumspakken må gis til den kommende lederen i forkant av tiltredelsen.

- 6) «Rekruttering av nye ledere er ikke noe en setter bort. Det er noe vi selv tar ansvar for. Hovedansvaret for at vi gjør akkurat det, har jeg som øverste leder» (Dale, 2014, s. 172). Den sjette forutsetningen handler om at toppledelsen i organisasjonen tar ansvar for rekruttering av nye ledere. Alt starter i toppledelsen, og dermed er det viktig at toppledelsen følger opp sine ledere under seg, at rekruttering og lederskifter skjer på en hensiktsmessig og effektiv måte. Uten fokus fra toppledelsen omkring rekruttering og lederskifter vil dette over tid forvitre. Dale kommer med et enkelt råd til toppledelsen: Toppleder eller din overordnet sin overordnet bør invitere nye ledere etter ferdig prøveperiode, for en evalueringssamtale. Her bør det kartlegges om rekrutteringen og lederskiftet er gjort i henhold til organisasjonens krav og verdier.
- 7) «Åpenhet er en belastning. Mangel på åpenhet er en enda større belastning» (Dale, 2014, s. 172). Den syvende forutsetningen handler om at alle parter i et lederskifte må spille med åpne kort. Samtlige må være villige til å dele hva de tenker, føler og mener under et lederskifte. Åpenheten er selve fundamentet i et lederskifte, dersom man ikke er åpen om det man tenker og mener vil hele lederskiftekonseptet kollapse.

Disse syv forutsetningene for lederskifter kan ses på som bærebjelker. Fjerner du en av forutsetningen vil ikke alt kollapse, men bli ustabil. Selve grunnpilaren i et lederskifte er hva organisasjonen og den nye lederen gjør sammen, og det er kun disse sammen som kan skape en vellykket lederskifteprosess.

3.7. Moderne og selvstendige organisasjoner – Kritikk mot formalisering

Laloux (2014) presenterer sin oppfattelse av hvordan moderne organisasjoner er formalisert i boken «Reinventing Organizations». Denne oppfattelsen bygger på at moderne organisasjoner struktureres mindre hierarkisk og styres i større grad gjennom selvstyrte team og medarbeidere. Her sprer ledelsen makten og autoriteten utover hver enkelt medarbeider i selvstyrte team. Der desentraliseringen av makt og autoritet skjer gjennom en delegerende ledelse. En slik organisasjonsstrukturering er det Laloux kaller blågrønne organisasjoner. I slike organisasjoner finner vi en forenklet prosjektstyring hvor selve styringen skjer fra teamene istedenfor gjennom en prosjektleder med målstyrt mandat. Ledelse- og prosjektstyring i blågrønne organisasjoner koordineres og styres gjennom ad-hoc oppgaver i teamet og beslutninger skjer sjeldent gjennom ledelsesmøter. Premisset for blågrønne organisasjoner er dermed at flest mulig ledelsesfunksjoner og roller fases ut. Disse erstattes

av flere meningsfulle arbeidstakere hvor det er opp til hver enkelt arbeidstaker og ta ansvar for sitt eget arbeid. (Laloux, 2014).

Rekruttering og onboarding av nye ansatte i blågrønne organisasjoner skjer gjennom en ukoordinert plan der nyansatte blir opplært i virksomhetskulturen som baseres på ad-hoc oppgaver. I disse virksomhetene er det stort fokus på at den ansatte skal passe inn i organisasjonen, men det er kun opp til enhver nyansatt å tilegne ferdigheter for å utføre sin nye jobb. Ansatte i blågrønne organisasjoner har ingen stillingsbeskrivelse eller en fasthet i hvor og hvordan man skal jobbe, men en fleksibel flytende rolle uten faste arbeidstider og gjøremål (Laloux, 2014).

Denne formen for organisasjonsstyring skiller seg fra tradisjonelle former for organisasjonsstyring, hvor det er målrettet plan og beslutninger blir tatt i ledergruppen. Denne organisatoriske modellen er det Laloux (2015) betegner som oransje organisasjoner, og er den mest dominante organisasjonsmodellen blant dagens virksomheter. I oransje organisasjoner er målet å utkonkurrere virksomhetens konkurrenter, oppnå profitt og utvikle sin egen virksomhet. Styringsformen i slike virksomheter utøves gjennom kontroll og en detaljert målstyring, noe som vi finner i mange av dagens organisasjoner (Laloux, 2015).

4. Metodekapittel

I dette kapitlet skal vi gjøre rede for valg av metode og forskningsdesign. Jacobsen (2015) presiserer at metode er en fremgangsmåte som skal frembringe gyldig og troverdig kunnskap om omverdenen. Selve metoden er fremgangsmåten som brukes for hvordan enn skal samle inn og behandle data. Vi har valgt å dele metodekapitlet i flere underkapitler. Først vil vi redegjøre for hvilke valg vi har tatt knyttet til oppgavens metode, forskningstilnærming og forskningsdesign. Deretter vil vi presentere hvilke valg vi har tatt knyttet til datainnsamling og utvalgsstrategi. Videre skal vi vise til hvilke vurderinger vi har gjort i forhold til kvalitetssikring og forskningsetikk. Til slutt reflekterer vi over vår rolle som forskere, og hvordan den kan påvirke vårt forskningsprosjekt.

4.1. Valg av metode

Bakgrunnen for denne undersøkelsen er å finne ut i hvor stor grad innfasingsperioden bør formaliseres for å sikre suksess i lederskifter på mellomledernivå. I denne oppgaven skal vi finne i hvor stor grad innfasingsperioden bør formaliseres og hvordan mellomledere opplever innfasingsperioden. Vår målsetting er å øke kunnskap og innsikt i hvordan formalisering påvirker innfasingen av nye ledere. Fenomenet lederskifter er komplekst, og for å forstå dette fenomenet skal vi gå i dybden i hvordan mellomledere i Posten og Bring opplevde og forsto sin egen innfasingsprosess. På bakgrunn av dette mener vi det er mest hensiktsmessig å velge en kvalitativ metode med semistrukturerte intervjuer. Kvalitativ metode handler om å forstå og begripe perspektivene til de menneskene som forskes på (Postholm, 2010). Denne metoden henter flere av sine fremgangsmåter fra naturvitenskapen og brukes ofte for å studere mennesker og menneskelige fenomener. Motsetningen er kvantitative metoder som er opptatt av å telle opp fenomener, for eksempel å kartlegge hyppigheten av en type fenomen (Johannesen, Tufte & Christoffersen, 2010).

Det finnes en rekke fordeler ved å velge en kvalitativ metode. Den største fordelen for vår undersøkelse er at vi får svært nyansert, utfyllende og detaljert data. Dette vil føre til at vi får et bedre grunnlag for å utforske essensielle aspekter ved lederskifter på mellomledernivå. Ved å velge en kvalitativ metode vil vi også komme frem til en mer presis forståelse av fenomenet lederskifter, og potensielt hvilken effekt formalisering har i denne prosessen (Jacobsen, 2015).

Selv om det finnes en rekke fordeler ved å bruke en kvalitativ metode, finnes det også noen ulemper. En av de mest relevante ulempene ved dette metodevalget er at forskningsprosessen kan bli svært tid- og ressurskrevende, ettersom det innebærer en stor mengde kompleks- og nyanserikdata. Selv om komplekse og nyanserike data i utgangspunktet er positivt for undersøkelsen er konsekvensen at bearbeidelsen og analysen kan bli uoversiktlig (Jacobsen, 2015). En annen ulempe er undersøkelseeffekten. Dette er en effekt som kan oppstå i forskning, hvor forskeren og undersøkelsen skaper spesielle resultater. Dermed kan undersøkelsen i noen tilfeller føre til at forskeren konstruerer data som ikke stemmer med fenomenets virkelighet. Dette kan føre til at man ender opp med å måle noe som forskeren har formet selv og ikke informantenes egne opplevelser av fenomenet (Jacobsen, 2015).

4.2. Deduktiv og induktiv tilnærming

I en kvalitativ forskningsmetode kan man ha en deduktiv og eller induktiv tilnærming. Deduktiv tilnærming brukes der teori har blitt anvendt i forkant av datainnsamlingen. Her blir generelle hypoteser testet ved hjelp av empirisk data. Å dedusere betyr å utrede eller å slutte. Induktiv tilnærming handler om at forskeren starter en undersøkelse uten noen teoretisk utgangspunkt (Johannesen et al., 2010). Her har forskeren en mer åpen og undersøkende innstilling, der mønstre og data gjøres til teorier (Thagaard, 2013). Å indusere betyr å føre inn i (Johannesen et al., 2010).

I vår undersøkelse benytter vi oss av begge tilnærmingene, deduktiv og induktiv. Vi hadde en antagelse om at en formalisering av lederskifter er sentralt for en suksessfull innfasing av nye ledere. Vi utforsket flere ledelsesteorier for hvordan formalisering kan gjennomføres og hvordan den kan anvendes i praksis. Denne teorien ble brukt aktivt for å lage og formulere en god intervjuguide (jf. deduktiv tilnærming).

Samtidig har vi også vært oppmerksomme i intervju- og analyseprosessen for at empiri kunne gi oss ny kunnskap. Funnene og empirien i datainnsamlingen ga oss ny kunnskap, og vi måtte lese ny teori for å forstå dataens meningsinnhold (jf. induktiv tilnærming) (Johannesen et al., 2010). Gjennom forskningsprosjektet opplevde vi en runddans mellom deduksjon og induksjon helt til vi hadde et helhetlig bilde av forskningsarbeidet. Denne kontinuerlige interaksjonen er ifølge Postholm (2010) en viktig del av det å drive kvalitativ forskningsmetode.

4.3. Forskningsdesign

I gjennomførelsen av en undersøkelse må det tas stilling til hva som skal bli forsket på, hvem som skal bidra og hvordan forskningen skal gjennomføres. Disse tre faktorene; hva, hvem og hvordan, er med på å forme forskningsdesignet. Forskningsdesignet vil bli påvirket av de unike utfordringene som relateres til undersøkelsen. På bakgrunn av dette er det derfor svært viktig at forskeren utformer forskningsdesignet på den måten som er mest hensiktsmessig for å besvare problemstillingen. Forskningsdesignet er med andre ord en plan utformet av forskeren, for å løse utfordringer knyttet til forskningsprosessen og oppnå mest mulig presise resultater (Johannesen et al., 2010).

I denne undersøkelsen har vi valgt å bruke et fenomenologisk forskningsdesign.

Fenomenologisk filosofi handler om «det som viser seg», altså hvordan opplevelsene og hendelsene fremstår og oppfattes av våre umiddelbare sanser (Johannesen et al., 2010). Kvale og Brinkmann (2015) påpeker at ved et fenomenologisk forskningsdesign ønsker forskeren og intervjueren å være mest mulig åpen for hvordan informanten opplever fenomenet, og dermed prøver å legge vekk sin egen forståelse. Dermed har forskeren mulighet til å ta innover seg en annen virkelighetsforståelse enn det som først er antatt. Ved å bruke et fenomenologisk forskningsdesign vil man få en ytterligere nærhet til informantenes opplevelser. Konsekvensen av dette er at vi får en dypere forståelse for hvordan fenomenet er, og utspiller seg. På bakgrunn av at vår undersøkelse handler om mellomlederens syn, erfaringer og forståelse for et lederskifte, har vi valgt et fenomenologisk forskningsdesign. Dette er fordi vi ønsker å få en dypere forståelse for hvordan fenomenet lederskifter opplevdes for våre informanter. Her er mening et viktig element, der «(...) forskeren bestreber seg på å forstå meningen med et fenomen (handling eller ytring) sett gjennom en gruppe menneskers øyne» (Johannesen et al., 2010, s. 82).

4.4. Datainnsamling

Under forskning må det samles inn dokumentasjon, også kalt data. Her må forskeren samle inn data som er relevante og pålitelige ut fra problemstilling og forskningsspørsmål. Vanlige måter for å samle inn kvalitative data er gjennom intervjuer, samtaler eller observasjoner (Johannesen et al., 2010).

4.5. Utvalgsstrategi

For å samle inn data i forskningsintervjuet må man velge en utvalgsstrategi. I kvalitative undersøkelser skjer rekrutteringen av informanter med et klart mål. Dette er det Patton (1990) betegner som «purposeful sampling», også kalt strategisk utvelgelse. I vår utvalgsstrategi har vi valgt en utvelgelse som består av to faser. Den første fasen er at forskeren må vurdere hvilken målgruppe som skal være en del av undersøkelsen. Dette er for at en skal kunne tilegne seg tilstrekkelig gode data i undersøkelsen. Den andre fasen er at forskeren skal velge hvilke personer fra målgruppen som skal bli med i intervjuprosessen (Johannesen et al., 2010).

Før vi begynte med selve strategien på utvelgelsen diskuterte vi hvor mange informanter vi trengte for å få tilstrekkelig data til undersøkelsen og svare på vår problemstilling. Når det gjelder størrelsen på utvalget spiller forskningsdesignet en sentral rolle. Reid, Flowers og Larkin (2005) anbefaler 6 informanter ved bruken av et fenomenologisk forskningsdesign, men argumenterer for at alt mellom 3 til 15 informanter kan være tilstrekkelig avhengig av forskningskontekst. Basert på denne anbefalingen og vår forskningskontekst mener vi at et utvalg på 6 til 8 informanter vil føre til et nyanserikt datasett.

Deretter måtte vi finne ut hvilken målgruppe vi ønsket å rekruttere fra. Det er essensielt for oppgavens kvalitet at vi rekrutterer informanter som har god kjennskap til fenomenet lederskifter, spesifikt på mellomledernivå. Dette gjøres ved en strategisk utvelgelse som beskrevet ovenfor. Vi ønsker å undersøke hvordan mellomledere opplever et lederskifte, og i hvor stor grad innfasingsprosessen bør formaliseres. For å kunne besvare oppgavens problemstilling og forskningsspørsmål mener vi at det er mest hensiktsmessig å rekruttere de menneskene som står lederskifte-situasjonen tettest, altså mellomlederen. Dette er fordi det er disse menneskene som sitter på førstehåndserfaringer om hvordan et lederskifte er og hvordan det gjennomføres, som igjen vil gi oss best mulig data for å gjennomføre undersøkelsen. Dermed består vår målgruppe av mellomledere som har gjennomgått ett eller flere lederskifter.

Fase to i vår strategiske utvelgelse innebærer at vi velger ut informanter fra vår målgruppe. Vi har valgt en kriteriebasert utvelgelse. En slik utvelgelse handler om en utvelgelse basert på våre kriterier. De kriteriene vi mener er mest hensiktsmessige i vår oppgave er først og fremst at det er en mellomleder med personalansvar i en stor organisasjon. Vi har rekruttert informanter fra Posten Norge. I Posten Norge betegnes en mellomleder som førstelinjeleder.

Dette er en leder med personalansvar som er over arbeidsstyrken og flere nivåer under toppledelsen. Som nevnt tidligere er en mellomleder en leder i mellomleddet mellom det som kan kategoriseres som toppledelsen og arbeiderene som utfører de daglige aktivitetene i organisasjonen (Dale, 2014). Bakgrunnen for dette kriteriet er at Posten Norge er et stort konsern med over 300 mellomledere, noe som naturlig medbringer en rekke lederskifter. En annen grunn for valget av Posten Norge er at en av forskerne har et arbeidsforhold i konsernet under utarbeidelsen av masteroppgaven. Det at en av forskerne har et arbeidsforhold i den organisasjonen som undersøkes er fordelaktig da det forenkler arbeidet vårt med å rekruttere informanter som oppfyller våre kriterier. Det finnes også noen ulemper ved å forske på egen organisasjon, disse vil bli belyst senere i metodekapittelet.

Et annet kriterium er at våre informanter skal ha tilnærmet like ansvarsområder, arbeidsformer og arbeidshverdag. Dette er for at lederskifteprosessen skal være tilnærmet lik en annen. Vi ønsker å utforske hvordan informantene opplevde sine lederskifter som i utgangspunktet skal være like.

Siste kriteriet handler om hvor mange år informantene har hatt i sin nåværende stilling. Vi valgte å avgrense målgruppen til mellomledere som hadde vært i sin nåværende stilling opp til tre år. Dette er fordi vi ønsket at våre informanter skal ha sitt lederskiftet ferskt i minne. Det at informantene har lederskifte ferskt i minne kan i større grad føre til at vi får mer presise data og beskrivelser av informantenes opplevelser knyttet til lederskiftet.

Under utvelgelsen av informanter ønsket vi et representativt utvalg bestående av både interne og eksterne rekrutterte mellomledere. Bakgrunnen for dette ønsket er at vi anså det som svært sannsynlig at eksterne og interne rekrutterte mellomledere ville ha forskjellige opplevelser av lederskiftet, på grunn av deres varierte kjennskap til organisasjonen. Et annet ønske var en variasjon mellom alder, kjønn og geografisk plassering hos våre informanter. På den måten vil man potensielt få et mer helhetlig bilde over hvordan lederskifter tolkes og oppleves. Samtidig er dette kun ønsker for å få et mer representativt utvalg og ikke et kriterium for vårt valg av informanter. Vi anså det som potensielt vanskelig å gjennomføre undersøkelsen dersom dette også var kriterier for utvalget vårt.

For å rekruttere informanter til vår undersøkelse har vi brukt tilnærmingene personlig rekruttering og «snøballmetoden». Vår originale plan for rekrutteringen av informanter var kun å bruke tilnærmingen personlig rekruttering. Personlig rekruttering er at forskeren rekrutterer personlig og selv tar direkte kontakt med potensielle informanter som passer

undersøkelsens målgruppe og kriterier (Johannesen et al., 2010). Arbeidsforholdet til en av forskerne i Posten Norge ga oss en unik mulighet til å ta direkte kontakt med en rekke potensielle informanter. Ved hjelp av denne tilnærmingen rekrutterte vi totalt tre informanter. Det var flere informanter vi tok direkte kontakt med som enten takket nei til å delta eller ikke svarte på vår henvendelse. Derfor valgte vi også å ta i bruk «snøballmetoden».

Snøballmetoden er at forskeren spør noen personer om de kjenner noen som passer i målgruppen og som oppfyller utvalgsriteriene (Johannesen et al., 2010). Vi tok kontakt med en ansatt i Posten Norge som vi visste hadde et stort nettverk av personer som passet vår målgruppe og oppfylte våre utvalgsriterier. Ved hjelp av denne tilnærmingen fikk vi kontaktinformasjon til flere mulige informanter, og dermed rekruttert vi ytterligere tre informanter til vår undersøkelse.

Vi tok først kontakt med informantene via telefonsamtaler for å kartlegge deres interesse for å delta i vårt forskningsprosjekt. De personene som takket ja til å delta ble videre tilsendt informasjon om oppgaven og gjennomførelsen av intervjuet på e-post. Det ble også vedlagt samtykkeskjema (vedlegg 1) som informanten måtte signere og returnere til oss. Dette ble brukt som en bekreftelse på deltakelsen i forskningsprosjektet.

4.5.1. Utvalg

Utvalget vårt består av seks mellomledere av i Posten Norge med tilsvarende ansvarsområder i konsernet, men på ulike geografiske lokasjoner i landet. Våre informanter består av kvinner og menn og er i aldersgruppen 25-60 år. Samtlige har personalansvar for en avdeling innen produksjon, distribusjon eller transport av post og pakker. Halvparten av våre informanter er internt rekruttert inn i sine lederstillinger, mens den andre halvparten er eksternt rekruttert.

Leder 1	Leder 2	Leder 3	Leder 4	Leder 5	Leder 6
Ekstern	Ekstern	Intern	Intern	Intern	Ekstern

Figur 4. Oversikt over informanter

4.6. Kvalitativt forskningsintervju

Et kvalitativt forskningsintervju er et intervju eller en samtale mellom forskeren og informanten. Formålet med intervjuet er å få frem informantens individuelle forståelse og opplevelser knyttet til forskningsprosjektets problemstilling og forskningsspørsmål. På denne måten kan forskeren fortolke informantens meninger angående fenomenet som forskes på. Kvalitative forskningsintervjuer fremtones i de fleste tilfeller mer som en dialog

sammenlignet med seanser bestående av spørsmål og svar (Kvale og Brinkmann, 2015). Kvalitative forskningsintervjuer kan variere fra helt strukturerte der intervjustrukturen er fastsatt på forhånd, til ustrukturerte intervjuer der forskeren og informanten har et avklart tema, der spørsmålene er helt åpne og blir tilpasset intervjudynamikken (Johannesen et al., 2010).

Vi har valgt å ta i bruk intervjuformen semistrukturert intervju, som befinner seg mellom strukturert og ustrukturert intervju. Semistrukturerte intervju er et intervju som er planlagt og tar utgangspunkt i en intervjuguide. Samtidig er selve intervjuet svært fleksibelt da forskeren kan variere i spørsmål, tema og rekkefølge, og dermed avvike fra intervjuguiden (Johannesen et al., 2010). Vi mener at det er mest hensiktsmessig å bruke semistrukturert intervju i vårt forskningsprosjekt, da dette vil gi oss en bedre forståelse av informantens opplevelser. Ved bruk av semistrukturert intervju vil man også ha større muligheter for å supplere med oppfølgingsspørsmål, som igjen kan gi oss et mer helhetlig bilde på fenomenet.

Vår intervjuguide (vedlegg 2) er basert på vår problemstilling, forskningsspørsmål og teori gjennom tre hovedtemaer. Disse tre hovedtemaene er fasene «komme inn», «bryte inn» og «etablering» i lederskifter (Haaland og Dale, 2005). I tillegg til dette har vi to oppfølgingsdeler for å dekke at vi får tilstrekkelig gode data.

Som tidligere nevnt har vi rekruttert informanter både fra eget nettverk og via ansatte i Posten Norge. En slik rekruttering kan by på både fordeler og ulemper. En fordel ved å rekruttere informanter i eget nettverk kan være at informantene føler seg tryggere når de blir intervjuet av noen de vet hvem er. Dette kan føre til at informanten åpner seg mer og at samtalen flyter bedre. På den måten kan forskeren få flere helhetlige data på fenomenet. Samtidig mener vi også at finnes noen potensielle ulemper ved å rekruttere informanter i egne nettverk. En mulig ulempe er at noen informanter vil vegre seg fra å si hva de faktisk mener. I vårt tilfelle kan dette ha rot i at informantene omtaler andre personer som er kjente for forskeren, og dermed vil de tilbakeholde informasjon som kan være viktig for forskningsprosjektet. En annen ulempe som kan oppstå er at informantene ubevisst tilbakeholder informasjon. Dette er ettersom kjennskapet mellom forsker og informant kan bidra til at ting blir tatt for gitt, og dermed forblir viktig informasjon usagt.

4.6.1. Gjennomførelsen av intervjuene

Alle intervjuene varte ca. 1 time og ble gjennomført via applikasjonen Microsoft Teams. Vi valgte å gjennomføre intervjuene digitalt via internett ettersom vi anså dette som den mest

hensiktsmessige løsningen. Ett av våre hovedargumenter for dette valget var at informantene befant seg på vidt forskjellige geografiske lokasjoner, og dermed ville det vært svært ressurskrevende, både tids- og kostnadmessig å gjennomføre intervjuene fysisk. Jacobsen (2015) presiserer både sterke og svake sider ved forskjellige intervju typer. En svak side ved bruk av ansikt til ansikt intervju hvor både intervjueren og informanten stiller opp fysisk, er at prosessen kan medføre høye kostnader gjennom for eksempel reisekostnader. En annen svak side er at respondenter kan være vanskelig å få tak i på grunn av geografisk plassering. Ved at forskeren og informanten ikke møtes fysisk kan intervjuet bære preg av manglende tillit og åpenhet som igjen kan føre til at forskeren mister kontroll over intervjusituasjonen. Samtidig blir denne svakheten minimert ved bruk av bildeoverføring under intervjuet (Jacobsen, 2015). Vi var svært oppmerksomme på denne svakheten ved å intervju digitalt over internett.

Dermed ga vi beskjed i starten av alle intervjuer om at informantene kunne velge om intervjuet skulle gjennomføres med eller uten bruken av kamera. Alle informantene valgte å gjennomføre intervjuet med kamera, noe vi følte skapte tillit og åpenhet.

Alle informantene befant seg i kjente omgivelser, enten hjemme eller på arbeidsplassen. En fordel med at informanten gjennomfører intervjuet i kjente omgivelser er at det kan føre til en trygg og avslappet atmosfære. På den andre siden kan ulempen være at informanten blir forstyrret av husdyr, partner eller arbeidskollegaer (Johannesen et al., 2010).

Vi startet intervjuet ved å introdusere oss selv samt gi en gjennomgang av hvordan vi ønsket å gjennomføre intervjuet. Deretter informerte vi informantene om hvilket fenomen vi ønsket å forske på, og hvilke tema vi kommer til å utforske. På denne måten har vi en naturlig start på samtalen samt av vi gjør informanten trygg på våre intensjoner (Jacobsen 2015). Videre i innledningen forklarte vi informantens rettigheter om blant annet anonymisering, retten til å trekke seg under og etter intervjuet, samt hvordan datamaterialet blir samlet og lagret.

Organiseringen av innledningen er i samsvar med anbefalingen fra Johannesen et al. (2010) angående utformingen av intervjuet.

Den originale planen var å gjennomføre intervjuet ved hjelp av lydopptak, noe som ble kommunisert til informantene gjennom samtykkeskjemaet (vedlegg 1). På bakgrunn av praktiske hensyn valgte vi likevel ikke å bruke lydopptak, noe informantene ble informert om i forkant av intervjuet. Intervjuprosessen ble organisert ved at begge forskerne var til stede, der ansvarsområdene ble delt opp ved at den ene forskeren stilte spørsmålene mens den andre forskeren noterte. Dette valget tok vi av hensyn til flyten i intervjuet, slik at praten aldri stoppet opp. Vi anså det som en fordel at den ene forskeren kun hadde ansvar for å notere ned

alt som ble sagt i intervjuet. Dette er med på å sikre at informantene blir korrekt gjengitt. Under noteringen av intervjuet brukte vi meningsfortetting. Når man benytter seg av meningsfortetting fremhever forskeren de mest relevante aspektene ved informantens ytringer om fenomenet som forskes på. Forskeren komprimerer dermed informantens ytringer og fjerner mest mulig irrelevant informasjon (Kvale og Brinkmann, 2015).

4.6.2. Retrospektive intervju

Et av våre utvalgsriterier er at informantene skal maks ha vært tre år i sin nåværende lederstilling, og dermed skal lederen ha gjennomgått et lederskifte siste tre årene. På den måten intervjuer vi våre informanter om et fenomen, og om hendelser som har skjedd i fortiden. Dette kalles retrospektive intervju og kan ifølge Repstad (2007) by på noen utfordringer. Den største utfordringen er at informantene kan ha glemt viktige detaljer angående deres opplevelser av fenomenet. For eksempel kan informantene ha glemt følelser og meninger som oppsto under fenomenets forløp. Vi er også innforstått med at ved bruk av retrospektive intervjuer kan fortiden huskes i et fortegnert lys. Dette vil si at en informant kan huske en hendelse eller situasjon som mer eller mindre positivt eller negativt enn det den faktisk var. Her presiseres det også at mennesker ofte vil etterrasjonalisere sine tidligere valg og følelser. Etterrasjonaliseringen kan føre til at informantene fremtrer mer rasjonelt enn det som var gjeldene på det aktuelle tidspunktet (Jacobsen, 2015). Dette er noe vi anerkjenner kan påvirke datamaterialet fra intervjuet og dermed også påvirke resultatet.

4.7. Kvalitetssikring

Jacobsen (2015) poengterer at i undersøkelser skal det foreligge metoder for datainnsamlingen av empiri. Uavhengig av metodevalg og empiri bør datainnsamlingen tilfredsstillende to krav: «Empirien må være gyldig og relevant (valid)» (Jacobsen, 2015, s. 16). Og «Empirien må være pålitelig og troverdig (reliabel)» (Jacobsen, 2015, s. 16). Disse kravene må oppfylles for å sikre kvaliteten av forskningsprosjektet og datainnsamlingen (Jacobsen, 2015).

4.7.1. Reliabilitet og validitet

Reliabilitet, også kalt pålitelighet handler om hvorvidt vi kan stole på undersøkelsen, datainnsamlingen og resultatene som presenteres (Jacobsen, 2015). «Reliabilitet knytter seg til nøyaktigheten av undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn

på, og hvordan de bearbeides» (Johannessen et al., 2010, s. 40). I vårt forskningsprosjekt har vi gjennomført en rekke tiltak for å oppnå størst mulig grad av reliabilitet. Blant annet har vi gjort tiltak for å sikre transparens. Transparens er at forskeren gir forskningsprosjektet en kontekst gjennom presentasjon av rådata som ikke er preget av forskerens tolkninger. På den måten gir vi leseren en mulighet til å forstå forskningsprosjektets forutsetninger (Thagaard, 2013). For å sikre transparens har vi synliggjort forskningens tilnærming og metodevalg, samt fremlagt intervjuguide. På den måten er leseren best mulig forberedt til å følge valgene vi forskere har tatt, og hvilke fremgangsmetoder som er brukt under innsamling av data. Det andre tiltaket vi gjorde for å sikre reliabilitet var å bearbeide data fra intervjuene så fort denne prosessen var ferdig. På den måten var intervjuet ferskt i minne, og vi kunne få mest mulig presis og korrekt data for videre analyse.

Validitet, også kalt gyldighet, dreier seg om at empirien skal være gyldig og relevant. Empirien vi samler inn skal altså gi svar på den aktuelle problemstillingen og undersøkelsen. I metodefaget opereres det med to typer gyldighet, intern og ekstern (Jacobsen, 2015). Intern gyldighet bygger på hvorvidt vi har fått den informasjonen vi behøver for å besvare problemstillingen. Det er viktig at vi er kritiske til hvorvidt det er samsvar mellom vår forståelse av virkeligheten og den virkeligheten som blir presentert av informantene. Det viktigste er at data er relevante til oppgavens problemstilling, og at den samme data gir oss dekning for konklusjonene vi presenterer (Jacobsen, 2015). Et tiltak vi gjorde for å sikre validitet var gjennom en intervjuguide som tok utgangspunkt i oppgavens problemstilling, forskningsspørsmål og valgt teori. På den måten sørget vi for at intervju spørsmålene i størst mulig grad kunne gi oss svar på det vi ønsket å få svar på. En god og relevant intervjuguide vil gi oss et godt utgangspunkt for å trekke konklusjoner som faktisk gjenspeiler virkeligheten av informantens opplevelser.

4.7.2. Ekstern gyldighet

Ekstern gyldighet handler om hvorvidt funnene i undersøkelsen kan generaliseres til samme fenomen i andre kontekster. Med andre ord handler ekstern gyldighet om mulighetene for å overføre våre funn til like situasjoner i andre sammenhenger (Jacobsen, 2015). I en undersøkelse tar man ofte utgangspunkt i en miniatyrverden av en større populasjon. Dersom man skal kunne generalisere en undersøkelse må utvalget være representativt av hele målgruppen (Johannessen et al., 2010). Ifølge Jacobsen (2015) kan generalisering deles inn i to typer. Der den ene typen handler om «(...) hvorvidt man kan generalisere til andre enheter

i den samme casen som man studerer» (Jacobsen, 2015, s. 238). Her blir spørsmålet om vi kan generalisere våre funn hos vårt utvalg til andre enheter i Posten Norge. Vi argumenterer for at en slik generalisering kan gjøres til andre enheter i organisasjonen. Ettersom vårt utvalg består av informanter av forskjellig alder, eksterne og interne tiltredelser og at lederskiftet har blitt gjennomført ved forskjellige avdelinger under forskjellig overordnet ledelse.

Den andre typen generalisering dreier seg om «(...) hvorvidt det man finner i en case, kan generaliseres til andre caser» (Jacobsen, 2015, s. 238). Denne typen generalisering tar utgangspunkt i om våre funn også kan gjelde for andre organisasjoner (Jacobsen, 2015). Vi mener at utvalget vårt er for lite til å gjøre denne typen generalisering, ettersom vi ikke kan si at utvalget vårt er representativt av populasjonen som helhet. For å undersøke hele populasjonen ville det vært nødvendig med et større antall informanter. En slik omfattende undersøkelse ville krevd større ressurser både tids- og kostnadsmessig (Jacobsen, 2015). Samtidig mener vi at resultatene fra denne undersøkelsen kan føre til verdifull kunnskap og lærdom som andre organisasjoner kan ha nytte av. Johannesen et al. (2010) viser til denne overførbarheten der kvalitative studier kan bidra til at kunnskap blir overført fra en organisasjon til en annen.

4.8. Forskningsetikk

I kvalitative forskningsprosjekt vil det kunne oppstå ulike etiske dilemma. Forskeren har plikt til å vite hvordan forskningen potensielt kan påvirke de som forskes på. Etiske dilemmaer kan oppstå når som helst under hele forskningsprosessen, derfor er det viktig at forskeren hele tiden vurderer sine valg utfra etiske prinsipper (Kvale og Brinkmann, 2015). Vi opplevde noen etiske dilemmaer knyttet til anonymiseringen av våre informanter og andre parter som ble omtalt i intervjuene. Hvordan vi løste disse dilemmaene blir presentert i de kommende underkapitlene. Jacobsen (2015) poengterer i boken «Hvordan gjennomføre undersøkelser» tre grunnleggende krav til forskningsetikken i Norge, informert samtykke, krav på privatliv og krav på å bli korrekt gjengitt. Kravene er med å påvirke forholdet mellom forskeren og informanten, og dermed må forskeren hele tiden vurdere hvilke etiske valg som tas i forhold til forskningsprosjektet.

4.8.1. Krav til informert samtykke

En av de grunnleggende forutsetningene for at et forskningsprosjekt kan gjennomføres er at det foreligger informert samtykke. Informert samtykke er at den som deltar eller undersøkes i

et forskningsprosjekt deltar frivillig (Jacobsen, 2015). «Samtykket skal være en frivillig, uttrykkelig og informert erklæring fra den opplysningene gjelder, om at vedkommende godtar behandling av opplysninger om seg selv» (Johannesen et al., 2010, s. 96). Her skal deltakeren informeres hvilke risikoer som er forbundet med å delta i forskningsprosjektet (Jacobsen, 2015). Et informert samtykke fra deltakeren bør ifølge Johannesen et al. (2010) gis skriftlig. På den måten kan forskeren i større grad sannsynliggjøre samtykket fra deltakeren. Ved samtykke skal det komme helt klart og tydelig frem at deltakeren samtykker til å delta i forskningsprosjektet. Dette innebærer samtykke til innhenting av relevant data knyttet til deltakeren, hvordan den behandles, samt hvem som rett til innsyn (Johannesen et al., 2010). I forkant av intervjuprosessen sendte vi et skriftlig samtykkeskjema via e-post (vedlegg 1) til samtlige deltakere. Vårt samtykkeskjema inneholdt flere punkter for å sikre at vi fulgte alle forskningsetiske retningslinjer. Noen av punktene var informasjon om forskningsprosjektets formål, hvordan vi som forskere bruker og oppbevarer informasjon om deltakerne, og deltakerens rettigheter deriblant retten til innsyn om opplysninger og retten til å trekke seg når som helst uavhengig grunn. På den måten mener vi at deltakerne var godt informert om forskningsprosjektets formål og betydningen av deres samtykke.

4.8.2. Krav til privatliv

På lik linje som det finnes krav om informert samtykke, finnes det også et krav om privatliv. Alle har rett til et privatliv som ikke alltid er nødvendig å forske på. Ett av elementene til krav om privatliv er i hvilken grad det er mulig å identifisere eller gjenkjenne individer ut fra data. Med en gang det er mulig å identifisere en bestemt deltaker i forskningsprosjekt basert på deltakerens svar eller opplevelser, bør det iverksettes tiltak. Slike tiltak er for å redusere mulighetene for at enkelt deltakere kan gjenkjennes. Et tiltak er å bevisst innføre «feil» i data, uten at vi forfalsker noe som påvirker resultatet. Forskeren bør altså strebe etter at deltakerne som undersøkes skal forbli anonyme, da det ikke skal være mulig å sammenkoble data fra forskningsprosjektet til enkeltpersoner. I forskningsprosjekter med mindre utvalg vil faren om gjenkjennelighet være større enn i forskningsprosjekt med større utvalg. Dermed kan man ikke uten videre garantere deltakeren i forskningsprosjekt med mindre utvalg full anonymitet. Derfor iverksettes det ofte tiltak som konfidensialitet, for å bevare anonymiteten slik at deltakerne ikke blir gjenkjent gjennom forskningsresultatene (Jacobsen, 2015).

Gjennom hele forskningsprosjektet har vi kontinuerlig sørget for at våre informanter skal være konfidensielle. Det ble poengtert og videreformidlet i intervjuprosessen hvor viktig

informantenes anonymitet var for oss. På den måten forsikret vi våre informanter at ingenting som ble fortalt under intervjuet kunne være gjenkjennelig for andre personer. Anonymiteten er ekstra viktig i vårt forskningsprosjekt på bakgrunn av at informantene forteller oss om opplevelser knyttet til både tidligere og nåværende overordnet, kollegaer og HR-stab. Ved å sikre anonymitet mener vi at informantene har større muligheter for å fortelle oss hva de faktisk mener om innfasingsperioden, og hva de opplevde.

For å bevare anonymiteten til informantene iverksatte vi flere tiltak. Et av dem er å ikke bruke informantens navn, men å kalle dem Leder 1-6. Et annet tiltak er å bruke samlebetegnelser for personer som er knyttet til uttalelser av informanten i intervjuet. Der det ble brukt navn på informantens leder og andre personer, bruker vi samlebetegnelsene overordnet, kollegaer og HR-stab. Vi har også valgt å ikke utgi informasjon angående informantens geografiske lokasjon og kjønn. Dette er heller ikke hensiktsmessig for forskningsprosjektets resultater, da vi ikke fokuserer på variablene kjønn og lokasjon.

4.8.3. Krav til riktig presentasjon av data

Kravet om riktig presentasjon av data handler om at forskeren i størst mulig grad skal gjengi forskningsresultatene på en korrekt måte. Informantens meninger, sitater og opplevelser skal forstås i den gitte sammenheng og kontekst. Forskeren skal ikke tilskrive uttalelser og meninger fra andre kontekster for å tilfredsstille og påvirke forskningsprosjektet resultater (Jacobsen, 2015). Vi ser på det som mest hensiktsmessig, for oss som forskere, vårt forskningsprosjekt og dens resultater, at vi presenterer mest mulig nøyaktige data som stemmer med virkeligheten. Derfor har vi gjort alt vi kan for å opprettholde vår etiske standard.

4.8.4. Konsesjon og meldeplikt

Det er også et krav om at alle empiriske forskningsprosjekt med behandling av personopplysninger skal meldes til datatilsynet (Jacobsen, 2015). Vi meldte inn vårt forskningsprosjekt til Norsk Samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) i forkant av intervjuprosessen. Forskningsprosjektet ble meldt inn da vi skulle behandle og lagre personopplysninger til deltakerne. Vårt meldeskjema ble vurdert til å være i samsvar med personlovgivningen og godkjent den 26. januar 2022 (Vedlegg 3).

4.9. Vår rolle som forskere

Vi har valgt å forske på egen organisasjon der den ene forskeren har vært ansatt i 9 år. Årsaken til at vi har valgt denne spesifikke organisasjonen er fordi vi ønsker å sette onboarding og innfasing av nye ledere på agendaen, der vi ønsker å finne ut i hvor stor grad innfasingsperioden bør formaliseres. Vi mener en slik kunnskap kan bidra til å hjelpe organisasjoner ytterligere til å oppnå gode og effektive innfasingsprosesser, som igjen vil gi den nye lederen bedre utgangspunkt til å mestre sin nye lederjobb.

Å være forsker på sin egen organisasjon kan by på både fordeler og ulemper. Noen av fordelene er at forskere som kjenner til organisasjonen har større muligheter for å få fyldigere og nyanserte data. Dette kan ha bakgrunn i at forskeren er lokalkjent i organisasjonen, altså han eller hun kjenner til organisasjonens «språk», kultur og normer. På den måten kan forskeren stille flere og utdypende spørsmål under intervjuet (Nielsen og Repstad, 2006). Dette var noe vi opplevde kontinuerlig under intervjuene, da det forelå en felles forståelse av «språk» kultur og normer mellom den ene forskeren og informanten. Denne felles forståelsen ble brukt flittig til å stille ulike oppfølgingsspørsmål som ikke var planlagt i intervjuguiden. På den andre siden kan det å forske på egen organisasjon være en ulempe da man ikke ser det fulle og hele «bildet». Ved å forske på kjente omgivelser kan man potensielt gå glipp av verdifull data da man ikke tar på seg utenforstående «forskerbriller». Forskerens arbeid vil alltid være påvirket av hvordan forskeren faktisk forstår fenomenet (Johannesen, et al., 2010). Ettersom vi var to forskere der den ene ikke er en del av organisasjonen valgte vi å kontinuerlig diskutere hvordan vi forsto data. Dette gjorde vi for å ha et helhetlig syn fra to perspektiver, der vi både benytter oss av den eksisterende kunnskapen til den ene forskeren samt den spørrende og den utforskende tilnærmingen fra den andre forskeren. På den måten sørger vi for at vi benytter oss av fordelene av den eksisterende kunnskapen om organisasjonen, uten at vi blir for tett på og dermed «blinde» på omstendighetene.

5. Analysekapittel

I det foregående kapittelet har vi presentert metoden for innsamlingen av våre data. I dette kapittelet skal vi fremlegge funn og resultater fra vår data. Videre skal vi analysere og drøfte funnene opp mot relevant teori. Vi mener det er mest hensiktsmessig å drøfte data fortløpende for å få en kontinuerlig diskusjon gjennom analysekapittelet. Gjennom analysen skal vi forsøke å besvare vår problemstilling:

I hvor stor grad bør innfasingsperioden formaliseres for å oppnå suksess i skifte av ledere?

Er det slik at en større grad av formalisering av innfasingsperioden vil føre til mer suksessfulle lederskifter, eller bør innfasingsperioden i størst mulig grad overlates til eget initiativ?

Vi har delt analysekapittelet inn i tre hoveddeler. Første hoveddel er rekrutteringsfasen, her skal vi presentere og drøfte funn i intervjuprosessen og kommunikasjon før tiltredelse. Andre hoveddel er oppstartsfasen, her skal vi presentere og drøfte funn knyttet til tiltredelse, og den første tiden som ny leder, herunder lederstøtte og kunnskapsoverføring. Siste og tredje hoveddel er etableringsfasen. Her skal vi presentere og drøfte våre funn knyttet til organisatorisk støtte, oppfølging og evaluering.



Figur 5: Oversikt over analysekapittel

5.1. Rekrutteringsfasen

Dale (2014) mener at det må iverksettes tiltak fra første stund for at et lederskifte skal bli en suksessfull prosess. Et suksessfullt lederskifte starter i de fleste tilfeller med god rekruttering, god pre-onboarding og gode kommunikasjonsprosesser. Disse prosessene er helt sentrale i alle typer lederskifter, deriblant lederskifter på mellomledernivå. Vår definisjon av rekrutteringsfasen er direkte overførbart til det Dale og Haaland (2005) betegner som «komme inn» fasen. I korte trekk handler denne fasen om prosessene som gjennomføres før den nye lederen tiltrer. I vårt datamateriale ga våre informanter uttrykk for en rekke ulike opplevelser knyttet til rekrutteringsfasen, noe vi skal diskutere og analysere. Vi har delt denne fasen i to underkategorier. Den første underkategorien er intervjuprosessen, hvor vi skal se på gjennomførelsen av intervjuprosessen og hvilke tiltak som blir og burde blitt gjennomført av organisasjonen. Den andre underkategorien er kommunikasjonsprosessen mellom ny leder og organisasjon før tiltredelse. Her skal vi diskutere hva som er de avgjørende faktorene i kommunikasjonsprosessen for å sikre at nye ledere skal være klar for sin første dag i ny jobb.

5.1.1. Intervjuprosessen



Figur 6: Oversikt over analysekapittel, med tema «intervjuprosessen»

Ett av elementene i rekrutteringsfasen er intervjuprosessen. Haaland (2019) fremhever viktigheten av HR sin tidlige involvering i intervjuprosessen for å sikre en god relasjon mellom den nye lederen og organisasjonen. Gjennom intervjuene av våre informanter kom det frem en rekke ulike opplevelser knyttet til intervjuprosessen og HR sin involvering. Leder 5 og 4 forteller:

«Nei HR var ikke involvert, det er litt spesielt at HR ikke er med. HR burde være en sentral del av intervjuprosessen, det burde alltid være en tredje-person med i intervjuene (HR ansatt) spesielt når det gjelder utlyste stillinger. HR bør også få et førsteinntrykk. Intervjuer bør ikke sitte alene å vurdere kandidater. Man må ha en tredjepart (HR ansatt) å sparre med.» (Leder 5)

«Jeg mener HR burde være involvert i startfasen for å kunne støtte og gjennomføre evaluering under og etter innfasingen.» (Leder 4)

På den andre siden opplevde både Leder 2 og 6 en sterk involvering fra HR gjennom intervjuprosessen.

«Ja HR var involvert, følte dette var en fordel, fikk litt andre spørsmål. Det ble litt mindre kynisk når HR var med, de var mer ute etter å vite hvem jeg var som person.» (Leder 2)

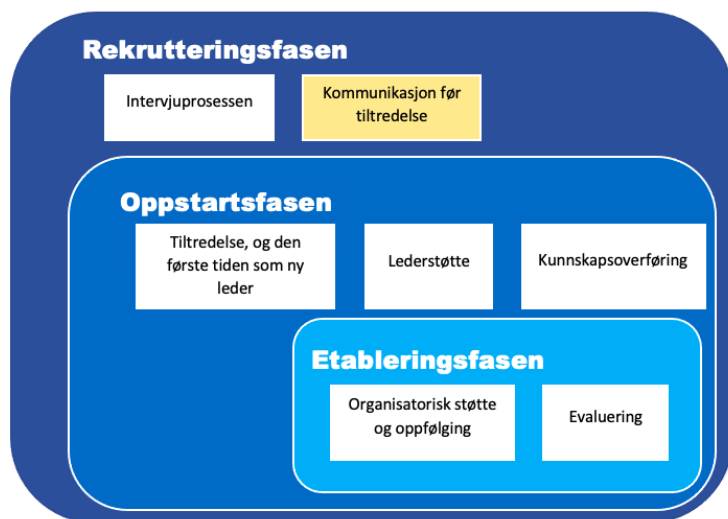
«HR stilte mange kule spørsmål, de var liksom mer interessert i personen, og ikke bare det produksjonsmessige. På den måten følte jeg at de (Posten Norge) tar ansettelser av ledere mer seriøst.» (Leder 6)

Involvering av HR i intervjuprosessen er en form for HR-aktivitet, og en slik aktivitet skal kunne føre til at den nye lederen tidligere blir trygg og effektiv i sin nye jobb (Haaland, 2019). Både Leder 2 og 6 ga senere i intervjuet uttrykk for at HR sin involvering i intervjuprosessen ga en viss trygghet ettersom de allerede hadde et «ansikt» på hvem HR var. Denne tryggheten førte også til at de visste hvem de skulle gå til om det var noen utfordringer senere i rekrutteringsprosessen.

Leder 5 hadde ikke samme involvering fra HR i intervjuprosessen som Leder 2 og 6. Vedkommende påpekte flere ganger hvor viktig det er med HR sin tidlige involvering i intervju, - ansettelses- og rekrutteringsprosessen. Den tidlige involveringen fra HR sin side kan skape en relasjon mellom HR og den nye lederen. Dette kan skape den tryggheten som Leder 2 og 6 beskrev. En annen fordel ved HR sin involvering er at organisasjonen er i en bedre posisjon til å ansette «riktig» leder. Det å ansette riktig leder er en risikosport og kan påvirke organisasjonen i årevis. En slik risiko kan minimeres ved tidlig involvering av HR i ansettelsesprosessen (Haaland 2019). Her bør HR også få et inntrykk av den nye lederen, slik

at den som intervjuer har en sparringspartner som en kan diskutere med, noe som Leder 5 understrekte viktigheten av.

5.1.2. Kommunikasjon før tiltredelse



Figur 7: Oversikt over analysekapittel, med tema «Kommunikasjon før tiltredelse»

Kommunikasjonen mellom påtroppende leder og organisasjonen er ifølge Dale (2014) svært viktig for at rekrutteringsprosessen og innfasingen skal gå smertefritt. En slik relasjonsbygging bør være på agendaen til alle organisasjoner, og vil minimere risikoen for negative overraskelsesmomenter for den nye påtroppende lederen. «En god rekrutteringsprosess er derfor det samme som en god kommunikasjonsprosess» (Dale, 2014, s. 73). Våre informanter ga forskjellige beskrivelser av deres opplevelser knyttet til kommunikasjonsprosessen før tiltredelsen med organisasjonen. Noen informanter påpekte en manglende kommunikasjon med organisasjonen, der de selv måtte ta initiativ for å få den informasjonen de følte de trengte. Andre informanter følte de fikk den nødvendige informasjonen fra overordnet og dermed hadde en god kommunikasjonsprosess med organisasjonen før tiltredelsen.

Leder 1 opplevde kommunikasjonen med organisasjonen som mangelfull i tidsperioden før tiltredelse:

«Jeg ble kontaktet ca. en måned før tiltredelse. Da fikk jeg tilgang til mylink (intranettet), men jeg skjønnte ingenting av det, så jeg brukte ikke tid på det. Etter det ble jeg kontaktet uka i forveien, da fikk jeg kontaktinfo til fadder og oppmøtested og tidspunkt. Jeg hadde ingen peiling på hva jeg gikk til.» (Leder 1)

Leder 1 sin opplevelse av en fraværende kommunikasjon fra organisasjonens side tilsier at organisasjonen ikke tar i bruk det Dale (2014) kategoriserer som progressiv pre-onboarding. Dette kan føre til at den nye lederen må bruke ekstra tid og ressurser på å tilegne seg informasjon som allerede burde blitt gitt fra organisasjonen. For lite informasjon kan føre til at den nye lederen bruker lengre tid til å finne seg til rette i den nye jobben. Dette var noe Leder 1 ga uttrykk for. Informanten fortalte om hvor vanskelig det var å komme inn i en avdeling der man ikke helt vet hva som foregår, og hvordan ting gjøres. Denne opplevelsen kan sammenlignes med hvordan Bauer (2010) presenterer onboardingformen passiv onboarding, hvor tilretteleggingen og informasjonen fra organisasjonen sin side er minimal. Leder 2 opplevde også en manglende kommunikasjon fra organisasjonens side. Samtidig var Leder 2 veldig ivrig til å starte i ny jobb, og tok dermed mye egeninitiativ før tiltredelsen.

«I starten fikk jeg tilsendt arbeidsreglement, etiske retningslinjer og kontrakt. Avtroppende leder ringte meg i forkant av tiltredelsen, og jeg inviterte meg selv på et møte for å finne ut hva denne jobben gikk ut på. Jeg er veldig ekstrovert, derfor tok jeg initiativ selv, dette kan være en fordel for å lære de små tingene.» (Leder 2)

Egeninitiativet til Leder 2 førte til at vedkommende ble satt i en god posisjon for å utføre arbeidsoppgavene i den nye jobben. Leder 2 sitt egeninitiativ gjorde det lettere å lære de «små tingene» og derfor visste informanten i større grad hva vedkommende gikk til. Dette skiller seg fra Leder 1 sin opplevelse, der informanten hadde mindre grad av forståelse for hva vedkommende gikk til.

Leder 4 og 5 ga begge uttrykk for at de hadde en god kommunikasjonsprosess med organisasjonen, noe som de begge mener gjorde dem bedre rustet til å oppnå suksess i sin nye lederrolle.

«Jeg var jevnlig i kontakt angående den nye stillingen i overgangsfasen, her fikk jeg innsikt i planene for min nye avdeling. Jeg tror ikke jeg hadde fått like bra oppfølging om jeg var ekstern ansatt, og ikke kom innenfra organisasjonen.» (Leder 4)

«Jeg fikk god innfasing fra min overordnet.» (Leder 5)

Både Leder 4 og 5 var allerede ansatt innad organisasjonen før tiltredelsen. Dette var noe begge mente var en fordel under kommunikasjonsprosessen. Begge lederne påpekte jevnlig at mye av grunnen for deres suksessfulle rekrutteringsprosess kom som en følge av at de var

internt rekruttert. Fordelene ved intern rekruttering finner vi også i teorien til Dale og Haaland (2005), der internt rekrutterte ikke trenger den samme organisasjonssosialiseringen som eksternt rekrutterte. Haaland (2019) har også i senere tid påpekt at organisasjoner ofte ønsker å rekruttere internt fordi en intern leder vil allerede besitte erfaringer fra organisasjonens produksjon, kultur og arbeid. Dette kan igjen føre til at den nye lederen raskere vil bli effektiv i sin nye jobb.

Haaland (2022) poengterer også at en suksessfull onboardingprosess skjer gjennom en god og kontinuerlig kommunikasjon mellom den nyansatte og dens nærmeste overordnet. Vi mener en god kommunikasjonsprosess er i alle organisasjoners beste interesse. Våre data viser at gode kommunikasjonsprosesser mellom påtroppende leder og organisasjonen fører til at den nye lederen stiller mer forberedt til sin nye lederrolle. Dette samsvarer også med det Dale (2014) skriver angående kommunikasjonsprosesser i rekrutteringsfasen. Samtidig mener vi at organisasjonen ikke kan forvente at alle nye ledere vil ta initiativ i rekrutteringsfasen. Bakgrunnen for dette er at de fleste påtroppende ledere også kan være avtroppende leder i samme tidsperiode. Dette kan føre til et dobbelt organisasjonsfokus som igjen kan være vanskelig å balansere (Dale, 2014). I tillegg er det viktig å presisere at mennesker er ulike, og derfor er det ikke alle som vil ta initiativ uansett. Vi ser at en manglende kommunikasjon før tiltredelse kan føre til usikkerhet for den påtroppende lederen.

Leder 6 uttrykker en mer formalisert opplevelse av kommunikasjonsprosessen fra organisasjonens side.

«Jeg ble ansatt som tilkallingsvikar i oppsigelsestiden min (hos tidligere arbeidsgiver) for å få tilganger og innsikt i planer og prosedyrer.» (Leder 6)

I Posten Norge er man nødt til å være ansatt, og ha et ansattnummer for å få tilganger samt innsikt i planer og prosedyrer. Leder 6 ble i sitt tilfelle først ansatt som tilkallingsvikar før første dag som leder. Ifølge Leder 6 var dette et helt bevisst valg fra organisasjonens side for at vedkommende skulle få alle nødvendige tilganger og innsikt før tiltredelsen. Her viser organisasjonen en tilnærming som samsvarer med det Bauer (2010) kaller proaktiv onboarding, og dens første steg «Affirming». Der organisasjonen gjør gode forberedelser før den nye lederen tilsettes.

Den formaliserte opplevelsen med både innsikt, tilganger og kontinuerlig kommunikasjon med sin nye overordnet førte til at leder 6 kunne være operativ fra første dag.

«Ansettelsen som tilkallingsvikar og kommunikasjonen med min overordnet gjorde at jeg kunne komme inn og var operativ fra første dag.» (Leder 6)

Leder 6 fortalte også i intervjuet at vedkommende i ettertid har videreført denne tilnærmingen ved gjennomførelsen av egne ansettelser. Dette tiltaket har Leder 6 opplevd som en stor suksess og anbefaler andre ledere å gjøre det samme i rekrutteringsprosessen. Vi mener Leder 6 sine opplevelser støtter det teorien tilsier om at organisasjonen burde formalisere gjennomførelsen av kommunikasjonsprosessen i rekrutteringsfasen.

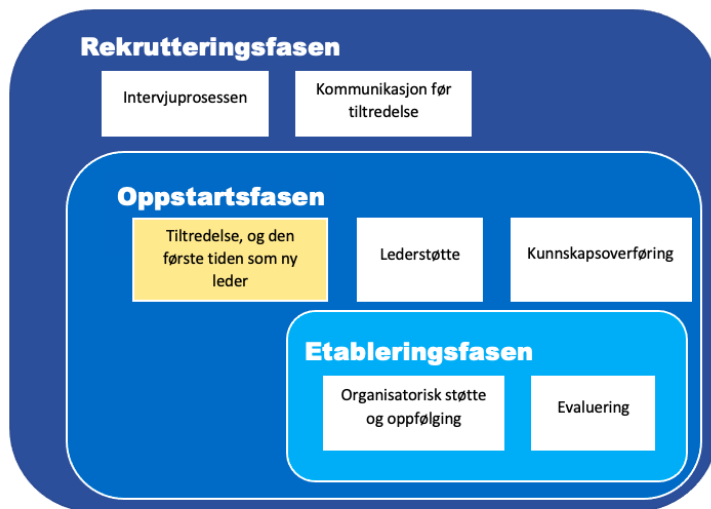
5.2. Oppstartsfasen

Etter rekrutteringsfasen vil den nye lederen tre inn i det vi kaller oppstartsfasen. Vi definerer oppstartsfasen som perioden fra første dagen du tiltrer i ny jobb, til og med de neste 90 dagene. Dette samsvarer med det Dale og Haaland (2005) kaller «bryte inn» fasen.

Oppstartsfasen henger tett med rekrutteringsfasen fordi rekrutteringsfasen legger mye av grunnlaget for den nye lederens tiltredelse. I vårt datamateriale finner vi svært forskjellige opplevelser av oppstartsfasen og det å «bryte inn» i ny jobb. Samtidig kan vi se en korrelasjon mellom kvaliteten av rekrutteringsfasen og opplevelsen av oppstartsfasen.

Vi har valgt å dele oppstartsfasen inn i tre underkategorier. Den første omhandler hvordan informantene opplevde den første uken i ny jobb. Her undersøker vi hvilke resultater en formalisert onboardingplan vil ha for et lederskifte. Deretter skal vi undersøke effekten av lederstøtte i oppstartsfasen, og eventuelt i hvilken grad lederstøtte bør være formalisert eller ikke. Til slutt skal vi undersøke og diskutere hvordan organisasjonen legger opp en kunnskapsoverføring mellom avtroppende og påtroppende leder, og hvordan kunnskapsoverføring kan påvirke lederskiftet

5.2.1. Tiltredelse, og den første tiden som ny leder



Figur 8: Oversikt over analysekapittel, med tema «Tiltredelse, og den første tiden som ny leder»

Mye av teorien innen lederskifter tilsier at organisasjoner må tilrettelegge for et godt lederskifte gjennom en formalisert plan for innfasingen. Dette er med på å danne grunnlaget for videre suksess. Desto bedre utgangspunkt den nye lederen har for å gjennomføre sine nye arbeidsoppgaver, desto bedre muligheter er det for å være effektiv og oppnå suksess i sin nye jobb. Dette vil kunne føre til at organisasjonen blant annet oppnår gode økonomiske resultater og forblir effektiv. Dersom den nye lederen ikke blir satt i posisjon til å gjøre jobben på en effektiv måte, kan dette føre til negative konsekvenser for organisasjonen.

Argumentet mot en formalisert plan fra organisasjonens side er at organisasjonen og ledelsen gir makten og autoriteten til det Laloux (2014) kaller selvstyrte team. Her er det den nye lederens team som selv har ansvaret for innfasingen av den nye lederen. Da vil teamet selv styre tiltredelsen og innfasingen for den nye lederen. Laloux (2014) påpeker at dette er den beste måten å innfase nyansatte på, da det er i teamets egeninteresse å gjennomføre en best mulig tilretteleggelse av innfasingen for den nye lederen. Ved at autoriteten foreligger innad i selve teamet vil det være i teamets beste interesse at den nye lederen raskere blir effektiv og oppnår suksess i sin nye jobb.

I starten av tiltredelsen var det flere av våre informanter som uttrykte at de ikke følte seg klar for sin nye jobb og dens tilhørende arbeidsoppgaver. Her ble det uttrykt at de brukte lengre tid enn ønskelig på å finne ut hva jobben gikk ut på, kontra det å faktisk gjøre jobben. Dette var noe blant annet Leder 3 påpekte i sitt intervju.

«Det var ingen overordnet plan, tilganger var ikke på plass og den jobben som HR skulle gjør var ikke på plass. Alt burde vært klart på forhånd før jeg tiltrådte, men slik var det ikke da jeg kom inn.» (Leder 3)

Leder 3 forteller om den første uken i sin nye jobb hvor vedkommende kom til arbeidsplassen uten noen formell overordnet plan og fraværende HR. Dette så vår informant på som en utfordring som førte til at det tok lengre tid å komme i en posisjon til å effektivt kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Leder 3 utrykte frustrasjon over at vedkommende måtte bruke mye tid på å få tak i tilgangene som trengtes, noe som burde vært klargjort før tiltredelse.

«Du bruker så lang tid på få tilganger i systemet, og dermed bruker man for lang tid på pc-en og for lite tid på folka (de ansatte). Det er undervurdert å bli kjent med folk først. Dermed er det viktig at systemet og tilgangene er på plass før jeg starter min første arbeidsdag.» (Leder 3).

Leder 1 hadde en lignende opplevelse av sin første uke i ny jobb:

«Organisasjonen hadde lagt en plan, men denne ble ikke fulgt sånn som det sto. Det var et skriv med punkter som skulle gjennomgås første uke, måned også videre. På planen var det skrevet for eksempel at tilganger skal fikses før oppstart, noe som ikke skjedde i mitt tilfelle. Jeg hadde ingenting når jeg startet opp.» (Leder 1)

Opplevelsen til Leder 1 tilsier at det forelå en formalisert plan fra organisasjonen i dette tilfellet. Samtidig ble ikke planen fulgt, og Leder 1 opplevde dette som et tilbakeslag i innfasingen. En konsekvens av tilbakeslaget er at Leder 1 i likhet med Leder 3 måtte bruke mer tid på å få tilganger til systemene enn å gjennomføre selve arbeidsoppgavene.

Leder 5 opplevde også lignende situasjon med manglende tilganger, men påpekte flere ganger fordelen ved å allerede jobbe i organisasjonen før tiltredelsen. Samtidig tiltrådte Leder 5 inn i en arbeidsrolle som var ukjent. Kjennskap til organisasjonen gjorde at Leder 5 visste hvilke personer som kunne kontaktes dersom det trengtes hjelp til systemer og tilganger. Likevel førte en mangel på informasjon og kommunikasjon til at informanten ikke visste hvilke systemer og tilganger som faktisk trengtes.

Da vi spurte Leder 5 om den første tiden i ny jobb, svarte vedkommende:

«Var litt å lære i starten. Jeg visste at den nye jobben var krevende, og at det var viktig å bli kjent med alle ansatte i enheten. Jeg måtte spørre etter plan fra organisasjonen selv, alt var egentlig veldig ad hoc.» (Leder 5)

Videre i intervjuet fortalte Leder 5:

«Alt jeg lærte i starten etterspurte jeg selv, det var litt spesielt. Jeg måtte hele tiden etterspørre hva jeg trengte for å få oversikten over hva jeg faktisk trengte. Det med tilganger var et stort problem. Samtidig visste jeg hvem jeg skulle kontakte da jeg allerede jobbet i organisasjonen. Her mister HR og staben det litt, tenk hvor mye som kunne blitt gjort på forhånd.» (Leder 5)

Leder 5 opplever mye av de samme utfordringene som Leder 1 og 3. Spesielt når det gjelder tilganger og hva som bør være på plass før tiltredelsen. Leder 5 hadde utfordringer med å få oversikt over hvilke tilganger som var nødvendige. Informanten uttrykte at denne utfordringen førte til at det tok lengre tid for å bli kjent med de ansatte, samt at det tok lengre tid før vedkommende følte seg effektiv i sin nye rolle.

En som hadde en helt annen opplevelse den første tiden i ny jobb var Leder 6. Informanten uttrykte igjen hvor bra kommunikasjonen var mellom seg og organisasjonen, og hvordan dette hadde en positiv innvirkning i oppstartsfasen. Organisasjonen iverksatte tidlig tiltak for å sikre at Leder 6 hadde alle systemer og tilganger til sin første dag i ny jobb. Leder 6 uttrykte at vedkommende aldri hadde opplevd en slik formell plan fra tidligere arbeidsgivere. Dette var noe Leder 6 opplevde som inspirerende og noe som ga ekstra motivasjon for å prestere i sin nye rolle. Leder 6 omtalte også dette som en viktig faktor for å være effektiv fra første stund i ny jobb.

«Var allerede klar fra første dagen, på grunn av organisasjonens tiltak i forkant av ansettelsen. Jeg hadde en uformell prat med min overordnede der vi satt med pc-ene og diskuterte fremtidige planer. Det var veldig inspirerende å ha en leder som tok initiativ. Dette var en tillitserklæring fra Posten.» (Leder 6)

Gjennom vårt datamateriale ser vi at våre informanter hadde både positive og negative opplevelser knyttet til den første tiden etter tiltredelsen. De fleste av våre informanter opplever en manglende kommunikasjon og en lite strukturert plan. Det var mye som ikke var

på plass når de startet i ny jobb. Dette innebærer blant annet tilganger for å gjennomføre viktige arbeidsoppgaver knyttet til lederjobben. Informantene påpeker at dette skaper en kjedereaksjon, hvor de må bruke ekstra tid og ressurser for å få tak i de nødvendige tilgangene. Denne ekstra tiden gjør at nye ledere må utsette andre viktige arbeidsoppgaver, som igjen fører til at det tar lengre tid før den nye lederen kan gjøre en effektiv lederjobb.

Basert på teorien og vår forskning mener vi at en slik kjedereaksjon kan unngås ved at det foreligger en formalisert plan fra organisasjonens side. Her bør det foreligge en strukturert plan på hva som bør være klart når den nye lederen tiltrer, og hva som skal bli gjort første tiden på arbeidsplassen. Dette inkluderer blant annet klargjørelse av tilganger, opplæring i systemer og utgivelsen av nødvendig informasjon. Bauer (2010) understreker at desto raskere en nyansatt føler seg velkommen og forberedt til sitt arbeid, desto raskere vil den nyansatte kunne bidra til organisasjonen og dens måloppnåelse.

Manglende tilretteleggelse den første tiden på den nye arbeidsplassen har ført til forskjellige konsekvenser for våre informanter. Av de informantene som ikke følte seg forberedt til å sette i gang fra den første dagen er fellesnevneren at alle manglet en formalisert innfasingsplan.

«Det var ingen overordnet plan, tilganger var ikke på plass og den jobben som HR skulle gjøre var ikke på plass.» (Leder 3).

Beskrivelsen samsvarer med teorien til Dale (2014). Teorien påpeker viktigheten av en god og strukturert innfasingsplan fra organisasjonens side. Denne planen skal være med på å legge ett solid grunnlag for den nye lederen. Hovedutfordringen med å ikke ha en slik strukturert plan er at den nye lederen raskt kan havne på etterskudd i innfasingsperioden, da han eller hun må bruke tid på ting som allerede burde vært på plass før oppstartsperioden og tiltredelsen.

Noe som ytterligere understreker teorien til Dale (2014), om at det bør foreligge en formalisert og strukturert plan fra organisasjonens side, er Leder 6 sine opplevelser fra den første tiden i ny jobb. Som tidligere nevnt var Leder 6 den eneste av våre informanter som hadde en formell innfasingsplan, og den eneste som følte seg forberedt til å tre inn i sin nye rolle fra første dag. Leder 6 hadde alle de nødvendige tilgangene, samt en god kommunikasjonsprosess med sin overordret. Dermed unngikk Leder 6 samme kjedereaksjon som de andre informantene, hvor det tok lang tid før de følte seg effektive i sin nye jobb,

ettersom de måtte bruke ekstra ressurser for å få tak i for eksempel tilganger. Dette viser at en formalisert onboardingprosess faktisk kan ha den positive effekten som teorien tilsier.

Ifølge Bauer og Erdogan (2011) går alle nye ansatte gjennom en onboardingprosess når man tiltrer i ny rolle, der man går fra å være «organizational outsider» til å bli «organizational insider». Dette er uavhengig av hvor formalisert og involvert organisasjonen har vært i prosessen. I vårt datamateriale ser vi forskjellige former for onboarding, hvor det varierer fra lav til høy grad av formalisering fra organisasjonens side. Leder 6 opplevde en formalisert onboardingprosess, gjennom det Bauer (2010) kaller proaktiv onboarding og dens andre steg «Beginning». Her har organisasjonen en formalisert tilnærming som tilrettelegger for at nyansatte skal bli kjent med organisasjonen. Gjennom Leder 6 sine opplevelser av den første tiden i ny jobb mener vi at organisasjonens tilnærming har ført til en suksessfull start på informantens innfasing. Våre andre informanter opplevde derimot det Bauer (2010) kaller passiv onboarding, der den nye lederen må gjøre en større innsats på eget initiativ for å sette seg inn i organisasjonens systemer, sosiale normer og kultur. Dette var noe de opplevde som en negativ start i sin nye lederjobb.

Samtidig viste det seg at en av våre informanter opplevde en suksessfull passiv onboarding. Leder 4 fortalte om en manglete plan fra organisasjonens side, og påpekte at organisasjonen ikke hadde noen formalisert plan over hvordan den første tiden skulle gjennomføres. Dette ble imidlertid ikke ansett som noen problem da informantene heller ønsket å støtte seg på erfaringer fra tidligere lederskifter.

«Jeg hadde egentlig ingen plan for innfasingen, støttet meg selv på egne erfaringer fra tidligere lederbytter. Alt jeg gjorde ble gjort på eget initiativ og jeg hadde egentlig ikke noe ønske om at organisasjonen skulle hjelpe meg.» (Leder 4)

Leder 4 påpekte også at organisasjonens fravær førte til større arbeidsro, og at vedkommende derfor kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver på en effektiv måte tidligere. Leder 4 uttrykte et ønske om mindre «styring» fra organisasjonens side. Denne «styringen» mente informantene kunne oppleves som forstyrrelser i tiltredelsen, og man burde heller gjøre opp sine egne erfaringer og lære omgivelsene på egenhånd.

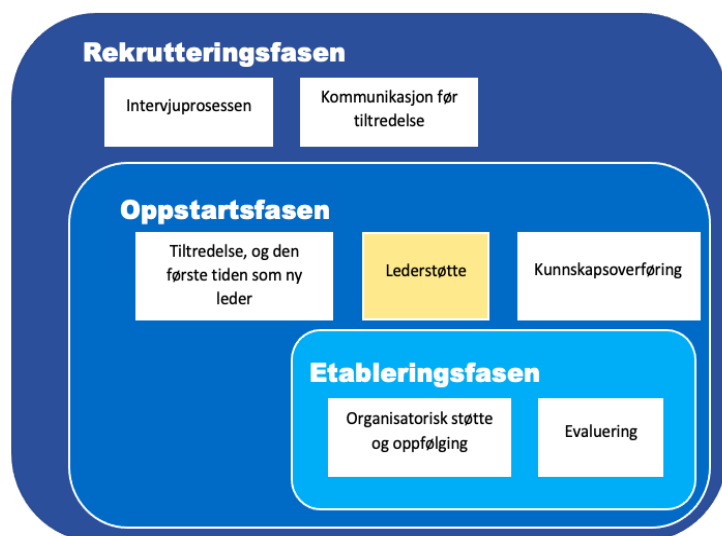
Gjennom det Leder 4 uttrykker, kan vi dermed si at det også er mulig å ha en god tiltredelse med liten grad av formalisering. På bakgrunn av dette ser vi at en passiv onboarding kan ha en positiv effekt og at formaliserte prosesser ikke alltid er svaret. Opplevelsen til Leder 4 den første tiden i ny jobb, der man skal lære omgivelsene på egenhånd kan gjenspeiles i teorien til

Laloux (2014) om blågrønne organisasjoner. Blågrønne organisasjoner har fokus på at den nyansatte skal passe inn, og at han eller hun skal tilegne ferdighetene for å gjennomføre jobben uten noen form for strukturell organisasjonsstyring. Leder 4 tar selv ansvar for sin egen innfasing og tiltredelse, noe som er det grunnleggende premisset i Laloux (2014) sin teori.

Samtidig er det viktig å påpeke at alle mennesker og ledere er forskjellige. Ingen er like, og det trengs ikke er nødvendigvis en universal plan for innfasingen og den første tiden i tiltredelsen. Dette er noe som vises igjen i store deler av teorien til Dale (2014) og Haaland (2019, 2022). En av forutsetningene for gode lederskifter er ifølge Dale (2014) at hvert lederskifte er unikt, da nye ledere har ulike forutsetninger basert på erfaringer fra tidligere lederskifter. Derfor er det viktig at innfasingen og oppstartsfasen er kontekst- og situasjonsavhengig i forhold til hvert lederskifte.

Leder 4 illustrerer gjennom sin opplevelse av tiltredelsen og den første tiden i ny jobb at det ikke nødvendigvis trenger å være en høy grad av formalisering i oppstartsfasen. Opplevelsen til leder 4 viser at det i noen tilfeller kan være positivt at den nye lederen kan styre innfasingen sin selv, uten forstyrrelser fra organisasjonen. Likevel var det flere av våre informanter som ønsket en formalisert plan for innfasingen. Ved en formalisert plan for innfasingen mener de fleste av våre informanter at den nye lederen vil ha bedre forutsetninger når en starter i ny lederjobb. Organisasjonen bør tilrettelegge for å gjøre den nye lederen mer forberedt. Vi mener dette vil kunne føre til at den nye lederen tidligere kan være effektiv i sin nye lederrolle. Dette vil potensielt kunne føre til positive konsekvenser for organisasjonen, deriblant økt produktivitet og profitt. Derfor mener vi at organisasjoner bør ha en formalisert plan for innfasingen av nye ledere, og at dette i de fleste tilfeller er et element som burde formaliseres for å sikre suksess i lederskifter.

5.2.2. Lederstøtte



Figur 9: Oversikt over analysekapittel, med tema «Lederstøtte»

Lederstøtte vil ifølge Dale (2014) ofte skape en vinn - vinn situasjon for både organisasjonen og den nye lederen. Dette er fordi ledere med god lederstøtte ofte vil føle seg tryggere i starten og dermed bli en mer effektiv leder. Lederstøtte kan også forstås som en veileder som skal støtte og sparre med den nye lederen i oppstartsperioden (Ellingsen, 2016). Basert på teorien bør organisasjon strebe etter å gjennomføre god lederstøtte for den nye lederen i oppstartsperioden. Dale og Haaland (2005) påpeker gjennom sin forskning hvor det kommer frem at opptil 60-70 prosent av nye ledere savner lederstøtte. Det finnes mange ulike former for lederstøtte både formelle og uformelle, deriblant ledernetverk, fadder, mentor og coach. Alle våre informanter opplevde lederstøtte i ulik grad. Gjennom intervjuene uttrykte informantene at de fikk forskjellige former for lederstøtte. Noen av informantene støttet seg på formelle mentorer. Andre informanter støttet seg på uformelle mentorer. I tillegg til dette var det også en informant som ikke ville ha fadder, men heller støttet seg på ledernetverket. Formell mentoring er basert på at organisasjonen gjennom en formalisert plan har forberedt og valgt ut en spesifikk mentor for den nye lederen i innfasingsperioden (Mathisen, 2015). I våre intervjuer bruker våre informanter begrepet fadder om det vi kaller mentor. Vår teoretiske definisjon av mentor er dermed det samme som informantene kaller fadder.

Leder 1 hadde en formell mentor i flere måneder etter tiltredelse. Dette kom som en positiv overraskelse, og noe vedkommende påpekte som ett av de viktigste tiltakene organisasjonen iverksatte i innfasingen.

«Ja, jeg hadde en fadder, og jeg ble svært imponert av at organisasjonen satt opp en fadder i hele (x) måneder. Det var utrolig bra at noen konstant var tilgjengelig for meg, og at vedkommende var en erfaren leder. Det som var bra, var at fadderens gjorde mesteparten av jobben, mens jeg satt og lærte.» (Leder 1)

Leder 2 delte samme erfaringer som Leder 1 fra sin egen mentorordning i innfasingen. Organisasjonen tilrettela for at Leder 2 skulle ha en mentor i flere måneder for å lære sin nye lederrolle og dens medfølgende arbeidsoppgaver. Her også var det en erfaren leder som hadde ansvaret for å veilede og støtte Leder 2 gjennom sin første tid i ny jobb.

«Min fadder ga meg en trygg støttefunksjon, en person du kan stille «dumme» spørsmål. Jeg tenker at uten en fadder vil man ikke vite hvem man kan stille de store og små spørsmålene til, som for eksempel: Når spiser vi lunsj, hva er kleskoden, hvordan gjør vi «dette», hva er kutyme, osv.» (Leder 2)

Leder 1 og 2 sine opplevelser av organisasjonens tilrettelegging for en formalisert mentor gir informantene en trygghet i innfasingen. Begge informantene påpekte hvordan en mentor ga dem muligheten til å lære både det kulturelle og sosiale, samt alt som trengs for å være å effektiv i sin nye lederjobb. Dette samsvarer med teorien til Dale og Haaland (2005), som tilsier at organisasjoner som tar i bruk formalisert lederstøtte vil potensielt bidra til den nye lederens utvikling og inkorporering i organisasjonens kultur og sosiale arena.

En av våre informanter delte en annen opplevelse angående mentoring. I intervjuet fortalte Leder 5 at organisasjon ikke hadde lagt opp til en formell mentorordning, men at vedkommende tilegnet seg en uformell mentor uten organisasjonens medvirkning. Uformell mentoring handler om en spontan mentoring som «skjer av seg selv», uten at det er organisert av organisasjonens side (Mathisen (2015)). Det var dette som skjedde i vår informants tilfelle hvor det oppsto en naturlig mentorrelasjon mellom Leder 5 og noen innad i organisasjonen. Vår informant støttet seg ofte på den uformelle mentoren i situasjoner der vedkommende trengte veiledning og hjelp. Leder 5 påpekte at arbeidsoppgavene i den nye avdelingen var ukjente, derfor trengte vedkommende veiledning til hvordan disse skulle utføres.

«Jeg hadde noen innad i organisasjonen som fungerte som en fadder. Vedkommende var uformell og varte noen uker frem til jeg følte at jeg hadde kontroll. Jeg visste allerede hvordan jeg skulle forholde meg til folk og fjes, men selve arbeidsoppgavene

var litt mer usikkert, derfor var det fint at noen kunne vise meg hvordan ting skal gjøres» (Leder 5)

Leder 5 ga uttrykk for at det var til stor hjelp å ha en uformell mentor de første ukene etter tiltredelsen. På den måten fikk informanten en god trygghetsfølelse for å mestre de nye arbeidsoppgavene. Samtidig påpekte også Leder 5 et savn av en formell mentorordning fra organisasjonen, der mentorsamarbeidet i større grad er strukturert og planlagt. I intervjuet kom det frem at dersom Leder 5 hadde fått muligheten til å ansette en ny leder nå, hadde vedkommende strebet etter å gjennomføre en formell mentorordning for den nye lederen.

«Hadde jeg ansatt en ny leder i morgen, ville jeg gitt han eller hun en formell fadder. Jeg mener absolutt at en fadderordning er svært ønskelig, og det er svært verdifullt at det er noen som kan vise hvordan ting fungerer i organisasjonen.» (Leder 5)

Leder 5 ga også uttrykk for at dersom det ikke foreligger noen formell mentorordning fra organisasjonens side, kan det være mindre sannsynlighet for at den nye lederen lykkes.

«Dersom det ikke er noen formell fadder, kan det jo tenkes at det er større sannsynlighet for at den nye lederen ikke lykkes. Organisasjonen kan ikke bare hive alt opp i luften og si værsgod her er din nye jobb. Man kan ikke bare si lykke til og måtte finne ut av det selv.» (Leder 5)

Leder 4 påpekte også at en formell mentorordning kan ha stor verdi dersom man er ekstern og ny i organisasjonen, men følte selv at vedkommende ikke trengte denne formelle ordningen da vedkommende hadde lang erfaring fra lederskifter.

«Jeg hadde ingen fadder, og dette var ikke noe jeg heller ønsket, da jeg brukte tidligere erfaring. Hadde jeg vært helt fersk som leder hadde jeg nok ønsket en formell fadderordning som jeg kunne støtte meg på og for å spør om diverse ting.» (Leder 4)

Leder 3 hadde tilsvarene oppfattelse om mentorordning som Leder 4, og uttrykte:

«Jeg ser verdien av å ha en fadder for nye ledere, men mener det bør være et valg om du har erfaringer fra bedriften.» (Leder 3)

Det finnes flere teorier som både argumenterer for formell og uformell mentoring. Mathisen (2015) viser til flere fordeler ved formell og organisert mentoring. Et av hovedargumentene er at formell mentoring sikrer kvaliteten på mentorprosessen og skaper en forutsigbarhet for den nye lederen og organisasjonen. Dette samsvarer med hva Leder 1 og 2 opplever i sine respektive innfasinger. Begge lederne opplever en trygghet som følger av en opplagt forutsigbarhet fra organisasjonens side. Denne forutsigbarheten bidrar til at nye ledere blir den beste versjonen av seg selv, noe Dale og Haaland (2005) påpeker er en viktig hovedoppgave til den formelle mentoren. Når det gjelder uformell mentoring har vi ikke nok data til å si noe om at uformell mentoring ikke kan fungere i organisasjoner. Samtidig ser vi at formell mentoring er mer ønskelig. Samtlige av våre informanter mente at denne tilnærmingen for lederstøtte kan ha positive effekter for å lykkes, spesielt for ledere med mindre erfaring og eksternt rekrutterte. Samtidig mangler organisert og formell mentoring ifølge Murray (2002) en kritisk og «magisk» ingrediens, nemlig den spontane relasjonen mellom ny leder og mentor. Murray (2002) mener at mentoring fungerer best når relasjonen oppstår naturlig uten en formell involvering fra organisasjonen. Vi mener at denne forståelsen av uformell mentoring fungerer kun i noen tilfeller. Vår data tilsier at formell og organisert mentoring er den mest hensiktsmessige løsningen, og at denne løsningen gir mest positive effekter i innfasingen. Dette er på bakgrunn av våre informanters svar og opplevelser angående deres innfasing og hvordan de selv ville gjennomført lederstøtte dersom de hadde ansatt en ny leder.

Leder 3 ønsket heller ikke en formell mentor i oppstartsfasen etter tiltredelsen. Informanten ønsket heller å støtte seg på det interne ledernetverket i organisasjonen. Alle mellomledere i Posten Norge er del av en ledergruppe, og innad i ledergruppene besittes det et mangfold av erfaring og kunnskap. Dale og Haaland (2005) understreker at en tilhørighet i en ledergruppe vil gi god lederstøtte for den nye lederen. I ledergrupper vil man ha mulighet til å diskutere med andre ledere, som enten er i eller har opplevd samme situasjon som den nye lederen. Leder 3 har lang erfaring fra tidligere lederskifter og ønsket heller å bruke ledernetverket istedenfor en mentor i oppstartsfasen.

«Nei jeg hadde ingen fadder, men jeg visste hvem jeg skulle kontakte om jeg trengte hjelp. Brukte de andre lederne (Ledergruppen) om jeg hadde noen spørsmål. For meg var det helt greit å ikke ha en fadder.» (Leder 3)

Det er viktig å påpeke at alt mentorarbeid er kontekstavhengig, noe opplevelsene og uttalelsene til våre informanter viser. Noen av informantene ønsket en formell og organisert mentor, da de enten var eksternt rekruttert eller befant seg i en helt ny situasjon, som var tilfellet for Leder 1, 2 og 5. Andre informanter som Leder 3 og 4 argumenterte for at erfaring fra tidligere lederskifter spiller en stor rolle, og at man da ikke trenger en like formalisert og organisert mentorordning. De informantene som hadde lang erfaring fra lederskifter og som allerede hadde kjennskap til organisasjonen fra før av, ønsket heller å støtte seg på deres egne nettverk og ledergrupper. Dette samsvarer med en av forutsetningene for et godt lederskifte, der teorien tilsier at lederskifter er unike og må behandles individuelt (Dale, 2014). Det samme påpeker Mathisen (2015), han mener det er umulig å foreslå hva som er riktig form for mentoring i lederskifter, da mentoring er svært kontekstavhengig.

Gjennom våre intervjuer kom det frem at ikke alle av våre informanter fikk tilbud om formalisert lederstøtte. I noen av disse tilfellene hadde disse lederne mye erfaring fra organisasjonen og lederskifter, dermed var ikke formalisert lederstøtte alltid like ønskelig. I de andre tilfellene forelå det en formalisert plan fra organisasjonen om hvordan lederstøtte skulle gjennomføres. Samtidig mente samtlige av våre informanter at organisasjonen burde strebe etter å tilby en formalisert lederstøtte til alle nye ledere under innfasingen.

Basert på våre informanters opplevelser og det teorien tilsier, mener vi at det bør foreligge en plan for lederstøtte i innfasingen, og at det bør fremkomme et tilbud om en formalisert mentorordning. Denne formaliserte planen bør bli tilbudt til alle nye ledere, uavhengig av ledernes forutsetninger og erfaringer. Som Dale (2014) sier, er det viktig å huske at man er ny som leder hver gang man tiltrer i en ny lederrolle, uavhengig av kontekst. Dale (2014) påpeker også at alle nye ledere bør ha tilgang til en mentor som har ledererfaring og som har god kjennskap til organisasjonen. Derfor mener vi det er viktig at alle nye ledere tilbys formalisert lederstøtte, men at det bør være opp til hver enkelt om en vil ta i bruk en slik ordning. På denne måten vil organisasjonen kunne bidra til å sikre et godt utgangspunkt for nye ledes videre utvikling og suksess. Som tidligere nevnt vil lederstøtte ofte skape en vinn-vinn-situasjon for organisasjonen og den nye lederen, ettersom lederstøtte vil kunne gjøre den nye lederen bedre i sin nye rolle (Dale, 2014).

Vår oppfordring til at organisasjoner bør tilby alle nye ledere formalisert lederstøtte gjenspeiler også Bauers (2010) teori om proaktiv onboarding. Der den nye lederen gjennomgår et onboardingprogram med tett oppfølging fra en mentor. I «Connecting» fasen i proaktivt onboarding skal mentoren sparre med den nye lederen, og sørge for at han eller hun har alt den trenger slik at den nye lederen føler progresjon i jobben.

Vi mener det er viktig at nye ledere får den lederstøtten de trenger for å ikke havne bakpå fra første stund etter tiltredelsen. Vi mener at dersom nye ledere ikke får den nødvendige lederstøtten kan det få fatale konsekvenser for organisasjonen som for eksempel avskjed fra den nye lederen og økonomiske tap. Derfor mener vi at det bør foreligge et tilbud om formalisert lederstøtte fra organisasjonen til alle nye ledere.

Og som Leder 2 fortalte i intervjuet:

«Det er dyrt med opplæring, men det er dyrere å ikke ha opplæring.» (Leder 2)

5.2.3. Kunnskapsoverføring



Figur 10: Oversikt over analysekapittel, med tema «Kunnskapsoverføring»

Kunnskapsoverføring er overføring av kunnskap fra den avtroppende lederen til den påtroppende lederen. Kunnskapsoverføring handler om å trekke ut kunnskapene den avtroppende lederen besitter om avdelingen og dens medfølgende ansatte og oppgaver, og videreføre dem til den påtroppende lederen. En type kunnskapsoverføring mellom avtroppende og påtroppende leder er bruken av et «testament», og kan gjennomføres enten skriftlig eller muntlig (Dale, 2014). Våre informanter kom med en rekke forskjellige opplevelser angående bruken av kunnskapsoverføring når de tiltrådte i sin nye lederjobb.

Alle våre informanter fortalte at det ikke forelå noen organisert form for kunnskapsoverføring fra organisasjonen. Halvparten av våre informanter fikk kunnskapsoverføring og «testament» fra sin avtroppende eller konstituerte leder gjennom uformelle samtaler. Av de resterende informantene var det to informanter som ikke fikk kunnskapsoverføring, men som ønsket det. Den siste informanten fikk heller ikke noe kunnskapsoverføring fra avtroppende leder, dette var heller ikke ønskelig da vedkommende ønsket å starte med blanke ark.

Leder 2, 3 og 6 fikk alle en form for kunnskapsoverføring fra avtroppende eller konstituert leder. Leder 2 hadde kunnskapsoverføring med avtroppende leder før vedkommende sluttet i jobben. Denne kunnskapsoverføringen skjedde muntlig og sporadisk i Leder 2 sin oppstartsfase.

«Ja, jeg fikk testament fra avtroppende gjennom muntlige samtaler.» (Leder 2)

Leder 3 og 6 fikk også muntlige «testament», disse ble gitt fra konstituert leder da den avtroppende lederen hadde avskjed før den nye lederens tiltredelse.

«I starten hadde jeg uformelle samtaler med konstituert leder om enheten.» (Leder 3)

«Ja jeg fikk et «testament» muntlig fra konstituert leder. Her fikk jeg vite i grove trekk for hvordan folk er i avdelingen og hvordan de jobbet.» (Leder 6)

Leder 1 og 5 fikk ingen «testament» eller andre former for kunnskapsoverføring fra avtroppende leder, men ga uttrykk for at dette var noe de savnet i oppstartsfasen. Begge påpekte at «testament» kan være et viktig hjelpemiddel for nye ledere i starten av innfasingen. Dette er fordi man da på forhånd vet hvilke tiltak den avtroppende lederen har gjennomført på avdelingen, samt hvordan det nåværende arbeidsmiljøet oppleves. En god start er halvparten av arbeidet, og at dersom man ikke kommer til et dekket bord, bør den nye lederen i hvert fall komme til et ryddet bord (Dale, 2014). Hjelpemidler som «testament» kan dermed skape bedre forutsetninger for den nye lederen i oppstartsfasen. Leder 1 forteller:

«Jeg fikk ingen «testament» fra den forrige lederen. Vedkommende var ikke til stede, og la heller ingenting igjen til meg. Min forrgjenger forlot det synkende skipet og bare stakk.» (Leder 1)

Da vi spurte informanten om det burde foreligge et krav fra organisasjonens side om at avtroppende leder skal videreformidle et «testament» til påtroppende leder, svarte Leder 1:

«Ja, hadde vært veldig bra om det var et system for testament, hvor det gis informasjon over hva som er viktig. Dette gjør at det blir mindre frem og tilbake og mindre endringer for de ansatte. Da vet jeg hva den forrige lederen har gjort.» (Leder 1)

Leder 5 fikk heller ingen «testament» fra avtroppende leder. Dette var et savn, og noe informanten ønsket å få fra organisasjonen i oppstartsfasen. Samtidig påpekte Leder 5 at det er viktig å gjøre opp sine egne meninger uavhengig av hva testamentet sier. På den måten bør man ikke kun basere seg fullt ut på hva testamentet sier, men heller bruke det som et supplerende dokument eller hjelpemiddel. Leder 5 forteller:

«Nei, jeg fikk ingen «testament» når jeg startet. Jeg mener det alltid er smart å få vite fra tidligere ledere om hvordan de ansatte er. Noen trenger veldig mye stimuli, mens andre trenger veldig lite. Men det er også viktig at man må lære å kjenne de ansatte selv.» (Leder 5)

Gjennom våre data ser vi at det finnes en rekke ulike tilnærminger knyttet til kunnskapsoverføring mellom avtroppende og påtroppende leder. I noen tilfeller er det kunnskapsoverføring gjennom sporadiske samtaler, mens i andre tilfeller er kunnskapsoverføringen helt fraværende. De informantene som fikk kunnskapsoverføring fra enten avtroppende eller konstituert leder uttrykte at dette var en fin måte å få vite hvilke tiltak som hadde blitt gjennomført på avdelingen, inkludert avdelingens arbeidsmiljø. Tilgangen til kunnskap og informasjon om tidligere tiltak og arbeidsmiljø var et savn blant informantene som ikke opplevde kunnskapsoverføring.

Basert på våre data og analyse mener vi at det bør foreligge en formalisert plan fra organisasjonens side for hvordan kunnskapsoverføring bør gjennomføres. Det finnes ulike grunner for at den avtroppende lederen avslutter sitt arbeidsforhold med organisasjonen, for eksempel nedbemanning, avskjed, selvvalgt oppsigelse eller pensjon. Dette kan være en påvirkende faktor for kvaliteten på innholdet og hvordan kunnskapsoverføringen skjer mellom avtroppende og påtroppende leder. Derfor mener vi at organisasjonen bør strebe etter å ha et formalisert system for kunnskapsoverføring. Organisasjonen bør tilrettelegge for at den avtroppende lederen skriver et «testament» i avslutningsfasen av sitt arbeidsforhold. Testamentet skal blant annet inneholde informasjon om hvilke tiltak som har blitt gjennomført i avdelingen, og hvordan det nåværende arbeidsmiljøet oppleves. Her skal det

gis nyttig informasjon om de ansatte som er nødvendig for den påtroppende lederen å vite om, for eksempel overtidsbruk og advarsler. Dette var også noe Leder 5 påpekte tidlig i intervjuet.

«Det er greit å vite hvilke minefelt som er på enheten.» (Leder 5)

Etter at testamentet er utarbeidet mener vi det er hensiktsmessig at testamentet kvalitetssikres. Dette er fordi den avtroppende lederen ikke nødvendigvis alltid har like stor motivasjon for kunnskapsoverføring til den påtroppende lederen. Vi mener det er ideelt at den avtroppende lederen sin overordnet har ansvar for kvalitetssikringen av testamentet, da det mest sannsynlig er han eller hun som også har ansvaret for å rekruttere den påtroppende lederen. Dale og Haaland (2005) påpeker at lederskifter er en helhetlig prosess, og kan anses som en stafettveksling mellom avtroppende og påtroppende leder. Kunnskapsoverføringen er dermed en verdifull del av en lederskiftes stafettvekslingen, og derfor mener vi det er i organisasjonens beste interesse å etablere et formalisert system for kunnskapsoverføring.

Dersom det foreligger et formalisert system for kunnskapsoverføring i organisasjonen, er det viktig at kunnskapsoverføring i likhet med for eksempel lederstøtte er kontekstavhengig. Vi mener at det formaliserte systemet for kunnskapsoverføring skal foreligge som ett tilgjengelig hjelpemiddel for den nye lederen. Selv om dette er et tilgjengelig hjelpemiddel i oppstartsfasen, mener vi at beslutningen skal ligge hos den nye lederen om han eller hun ønsker å ta i bruk hjelpemiddelet eller ikke. Dette er noe Leder 5 påpeker ved at man må gjøre opp sine egne meninger, og lære å kjenne sine egne ansatte selv. Leder 4 hadde også samme oppfatning:

«Nei, det burde ikke være et krav om «testament», det burde være opp til hver enkelt leder å gjøre sine egne meninger, og lære omgivelsene sine på egenhånd. Jeg mener det kan i noen tilfeller være en styrke å møte med blanke ark.» (Leder 4)

Leder 4 og 5 sin avvikende mening fra de andre informantene angående krav om kunnskapsoverføring og «testament», viser blant annet at hvert lederskifte er unikt. Derfor er det viktig at kunnskapsoverføring mellom avtroppende og påtroppende leder ikke blir en oppskrift som følges slavisk, men heller et fleksibelt hjelpemiddel som den nye lederen kan bruke ved behov. Dette støtter også Laloux (2014) sitt formaliseringskritiske synspunkt, der det vektlegges at nyansatte selv skal tilegne seg de nødvendige kunnskapene og ferdighetene, uten noen innblanding fra organisasjonen.

Basert på vår analyse mener vi at formalisert kunnskapsoverføring er et viktig element i et lederskifte. Vi mener at en formalisert kunnskapsoverføring kan bidra til at den nye lederen får et bedre utgangspunkt når en starter i den nye lederrollen. Da vet den nye lederen hvilke tiltak som har blitt gjennomført fra den tidligere lederen, hvilke «minefelt» som foreligger på avdelingen, samt nyttig informasjon om de ansatte og organisasjonskulturen. Dette er noe som gjenspeiles i uttalelsene og opplevelsene til våre informanter. Samtidig mener vi at kunnskapsoverføring ikke nødvendigvis trenger å være et kritisk element for å sikre suksess i et lederskifte. Selv om vi ser at kunnskapsoverføring har en vesentlig nytteverdi for den nye lederen, mener vi likevel at et godt lederskifte kan gjennomføres uten en formalisert kunnskapsoverføring. Det er flere positive effekter ved at organisasjonen gjennomfører en formalisert kunnskapsoverføring mellom avtroppende og påtroppende leder. Samtidig finner vi ikke noen vesentlige negative konsekvenser dersom det ikke blir gjennomført noen kunnskapsoverføring. Den største negative konsekvensen er at den påtroppende lederen ikke får all relevant kunnskap fra den avtroppende lederen. Samtidig mener vi at en manglende kunnskapsoverføring mellom den avtroppende og påtroppende leder ikke vil få kritiske utslag for lederskiftet. Slik flere av våre informanter påpeker, er det viktig å starte med blanke ark, samt gjøre opp sine egne meninger når man tiltrer i en ny avdeling. Dette tilsier at man kan oppnå suksessfulle lederskifter uten at det foreligger en formell kunnskapsoverføring.

5.3. Etableringsfasen

Oppfølging er en viktig del av et lederskifte og er en helt sentral faktor i etableringsfasen. Etableringsfasen skjer ifølge Dale og Haaland (2005) i siste del av prøveperioden, og her skal lederen gå fra å være nytt medlem til å bli et fullverdig og integrert medlem i organisasjonen. For at nye ledere skal lykkes med denne overgangen er det derfor viktig at organisasjonen, med HR i spissen, iverksetter tiltak for ivaretagelse og utvikling av nye ledere. Slike tiltak kan blant annet forekomme gjennom tett oppfølging, evaluering og støtte fra organisasjonen (Haaland, 2019). Våre informanter hadde forskjellige opplevelser angående oppfølging og evaluering fra organisasjonens side. Der noen av våre informanter opplevde en svært mangelfull oppfølging fra organisasjonen, og da spesielt fra HR, opplevde andre informanter en middels eller god oppfølging fra organisasjonen.

5.3.1. Organisatorisk støtte og oppfølging



Figur 11: Oversikt over analysekapittel, med tema «Organisatorisk støtte og oppfølging»

Ifølge Haaland (2019) vil involvering av HR og stab i innfasingen skape et godt utgangspunkt og fundament for en formalisert og god lederinnfasing. HR har en viktig oppgave i innfasing av nye ledere og skal tilrettelegge for god organisatorisk støtte og oppfølging i lederskifter (Dale 2014). Når HR, ifølge Dale (2014), har en så viktig rolle i innfasingen av nye ledere, er det påfallende at en stor andel av våre informanter opplevde en manglende tilstedeværelse fra organisasjonen i form av HR. Men kan et slikt fravær av formalisert støtte og oppfølging faktisk være en fordel for den nye lederen, eller vil det kun ha negative konsekvenser?

Leder 5 fortalte om en manglende tilstedeværelse fra organisasjonen og HR. Leder 5 påpekte at det er viktig at nye ledere har tett oppfølging med organisasjonen gjennom hele prøveperioden. På den måten vet nye ledere hva som er planen, og hvordan man skal gjennomføre de første 90 dagene.

«Jeg jobbet jo i organisasjonen fra før og visste derfor hvem som jobbet i HR. Allikevel fikk jeg svært lite oppfølging fra HR, og det irriterer meg at de ikke kommer meg i forkjøpet. Jeg måtte hele tiden etterspør HR om for eksempel tilganger som vi snakket om tidligere. Jeg mener at nye ledere ikke bare burde bli «puttet i det» og må «svømme» selv, det burde absolutt være bedre oppfølging, spesielt for nye ledere.»
(Leder 5)

Leder 5 hadde gode forutsetninger for organisatorisk støtte fra HR, siden vedkommende hadde kjennskap til hvem som jobbet i HR-avdelingen. Samtidig opplevde informanten likevel en mangelfull oppfølging og støtte. Dette kan gi indikasjoner på at organisasjonen i

Leder 5 sitt tilfelle ikke hadde noen formalisert plan på hvordan HR skulle bidra med støtte og oppfølging i innfasingen.

«Hverdagen tar deg ganske kjapt, og brannslukningen kommer kjapt. Når nye ledere må «svømme» på egenhånd kan det resultere i at det blir gjort mange feil, og slike feil kunne vært unngått med en tettere oppfølging fra HR.» (Leder 5)

Leder 5 sine opplevelser støtter teorien til Dale (2021) om at HR skal involvere seg i innfasingen av nye ledere. Teorien handler om at HR skal ha tett oppfølging og støtte nye ledere gjennom hele innfasingsperioden. På den måten øker man sannsynligheten for at nye ledere gjør en god jobb og at de tidligere blir effektive i sin nye rolle.

Leder 4 hadde tilsvarende opplevelser som Leder 5:

«Jeg hadde ingen strukturert oppfølging av HR når jeg tiltrådte min stilling. Det er jo veldig individuelt hvordan man tar ting, men jeg mener det burde være tidlig oppfølging fra HR. Noen fra HR bør ha oppfølging og være med fra starten av, som kan følge den nye lederen, og som igjen kan gi tips til hvordan du kan gjør de små tingene som du kanskje ikke legger merke til selv.» (Leder 4)

Leder 4 forteller om en manglende oppfølging fra HR, og påpeker at HR burde ta en større rolle i innfasingen av nye ledere. Tidligere i diskusjonen fortalte Leder 4 hvor viktig det er at HR er involvert helt fra starten av. Leder 4 påpekte at HR på denne måten har større muligheter for å gjennomføre videre støtte, evaluering og oppfølging gjennom hele innfasingen fra start til slutt. I både Leder 4 og 5 sine tilfeller ser vi en korrelasjon mellom manglende deltakelse fra HR i intervjuprosessen, samt manglende oppfølging og støtte fra HR i den videre innfasingen.

Leder 2 hadde også manglende oppfølging og støtte fra organisasjonen og HR. Leder 2 forteller om de samme opplevelsene som Leder 5 når det gjaldt fraværende initiativ fra HR. Leder 2 savnet en tettere oppfølging fra HR, og ønsket at organisasjonen skulle ta mer initiativ i etableringsfasen, og på den måten kunne HR sikre seg at den nye lederen hadde fått alt det nødvendige i innfasingen.

«Jeg kunne fått mer oppfølging fra HR for at jeg skulle vært mer effektiv tidligere. Noen i HR burde tatt initiativ og kontakt for å sikre at jeg hadde fått all den informasjonen og tilgangene som krevdes.» (Leder 2)

Ifølge Bauer (2010) spiller HR og organisasjonen en viktig rolle i det hun kaller proaktiv onboarding. I en proaktiv onboarding skal organisasjonen organisere en systematisk onboarding ved hjelp av en strategisk HR-tilnærming. Denne HR-tilnærmingen innebærer støtte og oppfølging av nye ledere, og er utslagsgivende for dens nye lederens suksess og utvikling. Dette påpekes blant annet i det IBM betegner som assimileringprosessen i en proaktiv onboarding (Bauer, 2010).

En slik proaktiv onboarding med god oppfølging og støtte fra både organisasjonen og HR var noe Leder 6 fortalte om i intervjuet. Leder 6 beskrev en god og tett oppfølging fra HR, og trekker frem at Posten Norge har mange ressurspersoner som var tilgjengelig. HR sine ressurspersoner ga Leder 6 tett oppfølging gjennom hele innfasingen, og var en sterk bidragsyter for vedkommende sin suksess som ny leder.

«Jeg fikk tett oppfølging fra overordnet og HR. Oppfølgingen fra HR er det beste jeg har opplevd. Posten (Posten Norge) har mange ressurspersoner tilgjengelig i forhold til min gamle arbeidsplass, det var et drømmescenario. Min suksess har ikke skjedd av seg selv, det er mange (i organisasjonen) som har arbeidet hardt for det skulle bli en suksess.» (Leder 6)

Leder 6 sine opplevelser i innfasingen gjenspeiler blant annet en av forutsetningene for gode lederskifter (Dale, 2014). Der god oppfølging fra overordnet vil føre til at nye ledere tar sine lederoppgaver mer seriøst og skaper en følelse av å mestre jobben. Videre viser også opplevelsene fra Leder 6 at oppfølging og støtte fra HR kan føre til suksess og effektivitet i ny jobb.

Basert på våre informanters opplevelser i etableringsfasen angående oppfølging og støtte fra organisasjonen og HR, ser vi tydelige tendenser på forskjellen mellom mangelfull og god oppfølging og støtte. Der mangelfull oppfølging fra organisasjonen og HR kan potensielt gi negative konsekvenser for en ny leder. Uten oppfølging, risikerer man at den nye lederen bruker lenger tid på å mestre sin nye rolle. Dermed finner vi ingen argumenter som støtter teorien til Laloux (2014) om at den nyansatte bør overlates til seg selv, uten noen form for støtte fra organisasjonen. På den andre siden ser vi en rekke positive konsekvenser ved en strukturert oppfølging og støtte. Ved en god oppfølging har organisasjonen større muligheter for å tilrettelegge slik at den nye lederen skal oppleve suksess i sin nye lederrolle. En forutsetning for gode lederskifter er at organisasjoner, med HR i spissen, skal lage et

organisatorisk læringssystem som hjelper og guider nye ledere gjennom lederskifter. Læringssystemet skal inneholde rutiner, prosedyrer og maler på blant annet oppfølging og støtte (Dale, 2014). Dermed mener vi at en formalisert plan for oppfølging og støtte er et element som burde formaliseres for å sikre et suksessfullt lederskifte. På den måten kan man oppnå at nye ledere føler en ivaretakelse fra organisasjonen, samt en personlig utvikling i den nye jobben. Og som nevnt tidligere vil involveringen av HR i startfasen legge utgangspunktet for en formalisert lederinnfasing (Haaland, 2019). På bakgrunn av dette, samt våre data, mener vi at HR sin involvering og en formalisert plan for oppfølging bør foreligge allerede før intervjuprosessen, og bør inneholde en strukturert fremgangsplan på hvordan organisasjonen skal følge opp sine nye ledere videre i innfasingen.

«En god oppfølgingsplan fra organisasjonen vil alltid gagne dem selv til slutt.»
(Leder 3)

5.3.2. Evaluering



Figur 12: Oversikt over analysekapittel, med tema «Evaluering»

Evaluering er et verdifullt hjelpemiddel for at organisasjoner skal kontinuerlig lære å utvikle seg. Evaluering er ofte på dagsordenen og blir aktivt brukt i de fleste organisasjoner når man gjennomfører for eksempel endringer innen driftsopplegg, bemanning, omstrukturering eller kurs. Dale (2014) påpeker at det er viktig å ha en evaluering i innfasingen av nye ledere, og at dette må være en sentral del i innfasingsperioden. Ved å ha en evaluering av lederinnfasingen vil man kunne avdekke hvilke faktorer som fører til et godt lederskifte, og hvilke faktorer som bør forbedres i lederskifter. Dette vil kunne gi organisasjoner verdifull kunnskap som

igjen kan brukes til å forbedre og effektivisere lederskifter, deriblant selve innfasingsprosessen. Derfor synes vi det er rart at våre informanter opplevde varierende former for evaluering i innfasingsperioden. Informantene opplevde at organisasjonen ikke hadde lagt opp til en formalisert evaluering de første 90 dagene. Og at de aldri hadde gjennomført en evaluering av hele innfasingen og det å være ny leder etter prøveperioden.

5.3.2.1. Evaluering under innfasingen

«Checkback» handler om hvor viktig kontinuerlig evaluering er i onboardingprosessen og under innfasingen av nye ledere. Her skal organisasjonen kontrollere at onboardingplanen fungerer, og at det gjennomføres kontinuerlige evalueringer med den nye lederen (Bauer & Fard, 2021). Flere av våre informanter opplevde en slags form for uformell evaluering gjennom oppfølgingsmøter med overordnet. Innholdet i oppfølgingsmøtet handlet stort sett om resultater og kvalitet i avdelingen, men også en uformell samtale om hvordan innfasingen oppleves. Leder 6 fortalte om hvordan evalueringen under innfasingsperioden og hvordan oppfølgingsmøtene opplevdes:

«Jeg hadde mye kontakt med min overordnet, og dermed fikk jeg en evaluering kontinuerlig. Jeg hadde ingen evaluering under innfasingen, men ukessoppfølgingen fungerte som en slags evaluering.» (Leder 6)

Da vi spurte Leder 6 om viktigheten av evaluering i et lederskifte svarte vedkommende:

«Jeg mener at det absolutt er viktig å ha evaluering. På den måten kan min sjef få vite hva jeg trenger, da får du også liksom en pekepinn på «hvor» du er og hvordan det faktisk går.» (Leder 6)

Leder 3 og 4 hadde samme opplevelser som Leder 6 angående evaluering under innfasingen. I likhet med leder 6 påpekte også disse informantene at det skjer en form for evaluering i oppfølgingsmøtene, da disse møtene er en oppfølging om hvordan den nye lederen gjør jobben sin. Samtidig ble disse møtene beskrevet som svært resultatorientert og ikke en evaluering om hvordan tiden har vært og er i innfasingen.

«Nei jeg hadde ikke noe evaluering, men har jo oppfølgingsmøter (med overordnet). Disse møtene handler mye mer om hvilke resultater jeg har oppnådd, istedenfor hvordan innfasingen har vært og hvordan jeg er som menneskeleder.» (Leder 3)

«Nei jeg hadde ingen evaluering i innfasingen. Jeg mener dette (evaluering) er noe som burde blitt gjort, hvert fall annenhver uke i innfasingen. Generelle møter er ikke nok, evaluering må bli gjort skikkelig.» (Leder 4)

Opplevelsene fra Leder 3, 4 og 6 viser at det ikke foreligger noe formalisert plan for evaluering fra organisasjonens side under innfasingen. Leder 3, 4 og 6 har alle hatt oppfølgingsmøter, og her har det foreligget en viss form for evaluering. Samtidig er det enighet mellom disse informantene at de savnet en mer formalisert evaluering og at dette burde skje foruten oppfølgingsmøter. Ved en mer formalisert evaluering kan organisasjonen oppfatte og løse utfordringer tidlig i innfasingen, som igjen kan føre til at nye ledere blir raskere effektive i sin nye jobb. Dette samsvarer med teorien til Haaland (2019) som viser hvordan evaluering kan skape en forståelse og rom for en kontinuerlig forbedring av den nye leders arbeidssituasjon.

Nye ledere er investeringer for organisasjonen og dermed ofte en stor kostnad. Derfor er det viktig at evalueringsprosessen legges opp til et samarbeid mellom organisasjonen og den nye lederen for å unngå feilansettelser (Dale, 2014). Leder 3, 4 og 6 har alle i liten grad eller ikke fått noe formalisert plan for evaluering og tilbakemelding. En slik manglende eller begrenset plan på formalisert evaluering mener vi tilsier en blanding mellom det Bauer (2011) kaller passiv onboarding (nivå 1) og onboarding med høyt potensiale (nivå 2). Vi mener at all lederonboarding bør være en proaktiv onboarding. Dette er tilsvarende det HR-Norge (2022) kategoriserer som nivå 3 av de strategiske onboardingnivåene. Vi mener at det er i alles interesser av at det bør foreligge en proaktiv onboarding med klare formaliserte evalueringer i innfasingen. Formaliserte evalueringer vil gi den nye lederen mulighet til å gi tilbakemeldinger på hva som fungerer og hva som ikke fungerer i innfasingen. På den måten vil organisasjonen få muligheter underveis i innfasingen til å løse de utfordringene som foreligger. På den andre siden vil det gi organisasjonen en bedre og mer effektiv leder, som igjen kan gi positive effekter for organisasjonens resultater. Dette var noe Leder 5 påpekte da vi snakket om evaluering og dens eventuelle fordeler.

«Evaluering er en god måte for å få oversikt over hva som mangler i innfasingen. Dermed kan både jeg og organisasjonen lære hvordan en skal utvikle seg videre.» (Leder 5)

Utfra vår dataanalyse mener vi det er for stort fokus på resultatene til de nye lederne, og ikke på hvordan organisasjonen kan bidra til at nye ledere kan stille seg i best mulig posisjon til å

oppnå ønskede resultater. Vi mener det er svært viktig at organisasjonen tilrettelegger og utvikler nye ledere for at disse skal kunne bidra til å oppnå organisasjonens målsetninger. En slik tilrettelegging og utvikling bør skje kontinuerlig i innfasingen og gjøres ved hjelp av tilbakemeldinger og evalueringer.

Denne praksisen bør ta utgangspunkt i et organisatorisk læringssystem. Dale (2014) påpeker at alle organisasjoner bør ha et organisatorisk læringssystem, og at dette læringssystemet må utvikles gjennom kontinuerlige evalueringer i lederskiftet.

Dermed kan kontinuerlige evalueringer gi en rekke positive konsekvenser både for den nye lederen og organisasjonen. Vi mener evalueringer er en sentral del under innfasingen for at organisasjonen skal bidra til å gjøre den nye lederen god. Og derfor mener vi at evaluering under innfasingen er et element som må formaliseres for å sikre et suksessfullt lederskifte.

5.3.2.2. Evaluering etter innfasing

Evaluering som nevnt tidligere kan forstås som en kvalitativ beskrivelse og kritisk gjennomgåelse av for eksempel tiltak, ulike hendelser eller prosjekter (Burner 2021). I et lederskifteperspektiv kan en evaluering etter innfasingen føre til at organisasjonen får bedre innsikt for hvordan lederskiftet burde tilrettelegges. På den måten kan organisasjonen kontinuerlig forbedre sine ledelsesinnfasinger og ansettelsespraksiser til fremtidige lederskifter (Haaland, 2019).

Evaluering har flere positive sider, og kan potensielt gi organisasjonen store mengder verdifull kunnskap om lederskifter. Vår forskning viser at samtlige av våre informanter ikke opplevde noen form for evaluering av innfasingen som helhet etter den var gjennomført. Leder 6 stilte seg også uforstående til hvorfor organisasjonen ikke gjennomfører evaluering etter innfasingen av nye ledere.

«Nei jeg hadde heller ikke noe evaluering etter innfasingen. Det er jo egentlig litt rart at vi ikke hadde det. Vi har jo evaluering av nyansatte både faste og vikarer, hvorfor ikke da innfasingen av ledere.» (Leder 6)

Leder 1 opplevde også en manglende evaluering av innfasingen som helhet i etterkant av prøveperioden. Leder 1 hadde faktisk planlagt en sluttevaluering etter prøveperioden med sin overordnet, men denne evalueringen ble aldri gjennomført.

«I planen står det at jeg skal ha minst tre prøvetidsevalueringer, der den siste er sluttevaluering. Vi hadde planlagt å ha det, men det ble bare ikke noe av.» (Leder 1)

Leder 3 hadde heller ingen evaluering av innfasingen i etterkant, men påpekte at det burde foreligge en evaluering i forhold til hvordan innfasingen skal skje for nye ledere. Informanten mente at evalueringen også burde kontekstualiseres utfra hvilken rolle den nye lederen tilsettes i.

«Nei jeg hadde ingen evaluering av innfasingsprosessen i ettertid, men jeg mener det burde vært en evaluering i forhold til planen for min innfasing. Jeg tror også det er viktig at denne (evalueringen) er basert på stillingsbeskrivelsen.» (Leder 3)

Utfra informantenes beskrivelser og opplevelser kan vi konstatere at mye tyder på at organisasjonen mangler en formalisert plan på evaluering av innfasingen som helhet. Vi mener en mangel på evaluering etter innfasingen er svært uheldig for organisasjoner og deres videre utvikling. Uten evaluering mister organisasjoner en unik mulighet for å tilegne seg informasjon og kunnskap som kan bidra til at fremtidige innfasingsprosesser blir forbedret.

Viktigheten av slik kunnskap om hvordan en forbedrer seg var nettopp det Leder 5 ga uttrykk for i intervjuet. Her ble det påpekt at en evaluering vil gi fordeler ved at organisasjonen lærer hva som fungerer, og hva som ikke fungerer i en lederinnfasing. Vi mener at denne lærdommen og kunnskapen vil igjen kunne påvirke og gi positive effekter for fremtidige lederskifter i organisasjoner. Vår mening angående viktigheten til evaluering gjenspeiler teorien til blant annet Haaland (2019) samt Bauer og Fard (2021). Haaland (2019) sier at evaluering skaper en forståelse og rom for forbedring av fremtidige arbeidssituasjoner.

Videre påpeker Haaland (2019) også at evaluering kan gi organisasjonen bedre grunnlag for å forbedre innfasingsprosesser og ansettelsespraksiser. Bauer og Fard (2021) understreker viktigheten av å gjennomføre evaluering, og viser til hvordan dette kan bidra til at organisasjoner forbedrer sin onboardingplan mot fremtidige lederskifter. Vi mener at det er svært viktig at organisasjonen fastsetter en formalisert plan for evaluering av innfasingen som helhet. En formalisert plan for evaluering vil kunne gi organisasjoner muligheter for å kunne høste kunnskaper, inntrykk og erfaringer. Disse kan brukes videre for å utvikle og forbedre organisasjonens onboarding- og innfasingsplan for nye ledere. Vi mener at dette igjen vil kunne føre til at den nye ledere blir raskere effektiv og komfortabel i sine nye roller, og som kan gi positive resultater for organisasjonen. Dette kan også forstås som proaktiv onboarding.

Vi mener i likhet med Bauer (2010) at HR skal spille en sentral rolle i proaktiv onboardingprosesser. Dette innebærer også at gjennomføringen av evalueringer etter innfasingen skal inngå som det Haaland (2019) kaller HR-aktiviteter. Dette bringer oss tilbake til viktigheten av at HR blir involvert fra starten av ansettelsesprosessen. På den måten legger man grunnstrukturen for hvordan HR kan bidra til en strategisk tilnærming i alle ledd av innfasingsprosessen. På bakgrunn av teorien og våre informanternes opplevelser mener vi at evaluering er et svært viktig hjelpemiddel for utvikling og forbedring av innfasing av nye ledere. Et fravær av evaluering vil kunne føre til at organisasjoner går glipp av store mengder verdifull kunnskap, erfaring og inntrykk, som kan anvendes for å utvikle organisasjonens egen onboarding- og innfasingsplan. Derfor mener vi at evaluering både etter og under innfasingen er kritisk for at organisasjoner skal kunne gjennomføre suksessfulle lederskifter. På bakgrunn av dette mener vi at evaluering i størst mulig grad burde formaliseres av organisasjoner.

5.4. Teoretiske implikasjoner

Flere av våre informanter uttrykte viktigheten og verdien av at HR var involvert i intervju- og ansettelsesprosessen. HR sin involvering ga nye ledere en trygghet tidlig i innfasingen. Disse funnene støttes av teorien, som også påpeker viktigheten av HR og dens rolle i rekrutteringsfasen.

Videre ser vi at kommunikasjonen mellom ny leder og organisasjonen før tiltredelse er svært viktig for å sette forutsetningene for den nye lederen. Vi ser at nye ledere ønsker å få mest mulig informasjon før tiltredelse for å ikke oppleve noen overraskelsesmomenter den første tiden. Dette støttes også av store deler av teorien som viser at hvis det ikke gis informasjon, kan det føre til at nye ledere bruker lengre tid for å bli effektive i sin nye jobb. Dermed viser deler av teorien viktigheten av at det foreligger en formalisert plan for hva som kommuniseres mellom organisasjonen og den nye lederen før tiltredelsen.

Den første tiden som ny leder er svært stressende, og teorien tilsier at organisasjoner må gjennomføre god tilretteleggelse for at den nye lederen skal oppnå suksess i sin nye lederjobb. Dette støttes av våre informanter, der opplevelsen av en god og formalisert tilretteleggelse førte til at den nye lederen tidligere ble effektiv i sin nye rolle. Samtidig finnes det uenigheter mellom teoriene angående hvem som skal ha ansvar for tilretteleggelsen, organisasjonen eller de ansatte selv.

Deler av teorien kommer med en rekke anbefalinger for mentoring. Denne formen for lederstøtte påpekes å være svært viktig og kan skape en vinn-vinn-situasjon for både organisasjonen og den nye lederen. I analysen finner vi en rekke funn som støtter bruken av mentor i innfasingen, der samtlige av våre informanter mente det var viktig at helt nye ledere fikk en slik støtteordning. Der våre funn skiller seg fra den mest sentrale teorien, er når den nye lederen har lengre erfaring fra tidligere lederskifter, og ønsker heller å tilegne seg egen kunnskap og erfaring uten hjelp fra organisasjonen. I disse tilfellene var det mer individuelt om en mentorordning var ønskelig.

I teorien vises verdien av å bruke «testament» som en form for kunnskapsoverføring. Dette var noe de fleste informantene våre støttet, men det ble påpekt at det likevel er svært viktig at nye ledere gjør opp sine egne meninger og ikke kun baserer seg på eventuelle testamenter. Basert på vår analyse, ser vi at testamenter ikke nødvendigvis må forekomme skriftlig, slik som teorien anbefaler, men at det i mange tilfeller kan gis muntlig.

I teorien ser vi at nye ledere som får tett oppfølging av organisasjonen, ofte med HR i spissen, får et bedre utgangspunkt for å gjøre en god jobb og tidligere blir effektiv i sin rolle. Dette er noe vi finner bred støtte for i analysen vår. Informanter som opplevde tett oppfølging stilte seg i betydelig bedre situasjoner, sammenlignet med informanter som ikke opplevde tett oppfølging.

Evaluering blir i teorien sett på som et sentralt hjelpemiddel for å kunne tilegne seg erfaringer og kunnskaper. Dette er noe som organisasjoner kan bygge videre på for å forbedre sine praksiser, deriblant innfasingen av nye ledere. I analysen ser vi at ingen av våre informanter gjennomgikk noen formell form for evaluering, men at de fleste fikk en form for uformell evaluering gjennom oppfølgingsmøter. Likevel var det en bred enighet blant informantene om at evaluering av lederskifter og innfasinger som helhet alltid burde evalueres, både under og etter.

5.5. Praktiske implikasjoner

Det er gjennom innfasingsprosessen nye ledere skal bli en del av organisasjonen. For å gjøre denne overgangen mest mulig effektiv er det viktig at organisasjon gjennomfører tiltak som tilrettelegger for den nye lederens suksess. Vi mener og anbefaler at disse tiltakene burde starte allerede fra intervjuprosessen.

Basert på vår analyse mener vi det er hensiktsmessig at HR involveres allerede fra intervjuprosessen, da flere av våre informanter mente at HR sin involvering skapte en følelse av trygghet og ivaretagelse. Videre ser vi at HR sin involvering i flere tilfeller kan føre til et bedre samarbeid mellom den nye lederen og organisasjonen.

Et annet tiltak vi anbefaler er at organisasjoner utvikler en mer helhetlig pre-onboardingplan. Pre-onboardingplanen burde blant annet inneholde mer informasjon om den nye lederens arbeidsplass, pågående prosjekter og klare datoer for oppstart. Det burde også tilrettelegges for at den nye lederen skal få alle de nødvendige tilgangene før oppstart. På denne måten vil den nye lederen være bedre forberedt til tiltredelsen i sin nye jobb.

Gjennom analysen ser vi at mentorordninger var noe som opplevdes svært positivt. Flere av våre informanter så på dette som et uvurderlig tilbud. Derfor anbefaler vi på det sterkeste at organisasjoner tilbyr en form for mentorordning til alle nye ledere, uavhengig av tidligere erfaringer. Likevel burde det være opp til hver enkelt leder å bestemme om de selv vil ta i bruk en slik ordning. Vi ser at en slik ordning kanskje ikke er ønskelig for hver enkelt, men basert på vår analyse, samt teorien, ser vi at de fleste vil kunne ha svært god nytte av en mentorordning i oppstartsfasen. Et slikt tilbud vil spesielt gagne nye ledere.

Vi mener den beste formen for kunnskapsoverføring er gjennom «testament», men vi anerkjenner at det kan være vanskelig å utarbeide et «testament» i noen tilfeller. Likevel mener vi at innholdet som videreformidles i et «testament» vil kunne være svært nyttig for den påtroppende lederen. Et «testament» er med på å gi nye ledere større innsikt i sin nye avdeling som kan bidra til en bedre opplæring slik at innfasingen oppleves som mer støttende. Vi anbefaler at organisasjoner jobber for at den avtroppende lederen skal videreformidle et «testament», enten muntlig eller skriftlig, til den påtroppende lederen. Testamentet burde inneholde informasjon om prosjekter, ansatte, kulturen, arbeidsmiljø, rutiner og systemer.

Basert på vår analyse ser vi at tett oppfølging og støtte av nye ledere har svært positive resultater. På bakgrunn av dette anbefaler vi at organisasjoner legger opp til en proaktiv onboardingplan, hvor det legges stort fokus på kontinuerlig oppfølging og støtte. Dette mener vi burde inngå som en sentral del av HR sine aktiviteter.

Den siste anbefalingen er at organisasjoner burde ha formaliserte planer for å gjennomføre evalueringer, både under og etter innfasingen av nye ledere. Dette mener vi er svært viktig for å sikre at alt blir tilrettelagt for de nye lederne. Ved å gjennomføre løpende evalueringer

mener vi at man kan sikre at tiltak blir gjennomført for å optimalisere hver enkelt innfasingsprosess. Gjennom evalueringer av innfasingen som helhet vil organisasjonen kunne tilegne seg verdifull kunnskap om deres egen innfasingsprosess. Dette vil kunne føre til at organisasjoner i større grad lærer hva som fungerer og hva som ikke fungerer i innfasing av nye ledere. Derfor mener vi at det er viktig at organisasjonen bruker og tilegner seg denne informasjonen for å utvikle bedre praksiser for gjennomførelsen av fremtidige lederskifter.

6. Konklusjon

I vår oppgave har vi utforsket problemstillingen:

I hvor stor grad bør innfasingsperioden formaliseres for å oppnå suksess i skifte av ledere?

Vi har gjennomgått og forsøkt å finne ut hvor utslagsgivende formalisering av lederskifter er for organisasjoner. Vi har intervjuet seks mellomledere i Posten Norge for å undersøke hvilke effekter formalisering av et lederskifte gir nye ledere. Gjennom analysen har vi utforsket hvordan formalisering av lederskifter oppleves for nye ledere i de tre innfasingsprosessene: rekrutteringsfasen, oppstartsfasen og etableringsfasen. Vi har også undersøkt om det er noen elementer som bør i større grad formaliseres for å sikre et suksessfullt lederskifte, samt hvordan fravær eller en mindre grad av tilstedeværende formalisering av suksessfaktorene kan påvirke nye ledere i lederinnfasingen.

6.1. Hovedkonklusjon

Vi konkluderer med at organisasjoner i stor grad bør formalisere onboarding- og innfasingsperioden til nye ledere. Derfor bør organisasjoner utarbeide formelle planer for alle faser i innfasingsperioden til nye ledere. Likevel erfarte vi at det ikke finnes en perfekt plan som vil fungere i alle lederskifter, og at organisasjoner derfor må være forberedt på å tilpasse hvert enkelt lederskifte og innfasingsperiode.

Vi har kommet frem til denne hovedkonklusjonen gjennom å svare på våre fire forskningsspørsmål.

6.2. Forskningsspørsmål 1:

- Hvordan *opplever* nye ledere de formaliserte samarbeidsprosessene med organisasjonen i innfasingsperioden som ny leder?

De fleste av våre informanter ga en beskrivelse av en *lite planlagt og formalisert* innfasing, samt en *manglende forståelse for hvor viktig samarbeid* er mellom organisasjonen og den nye lederen i innfasingen. Våre funn viser at det er den nye lederens egen initiativtaking er nødvendig for å bli effektiv i sin nye jobb. Basert på vår forskning, opplever nye ledere at de *ikke får den støtten og tilretteleggelsen* fra organisasjonen som er nødvendig for å oppnå suksess i sin nye lederrolle. Likevel ser vi at ingen lederskifter er helt like, da nye ledere har

ulike individuelle forutsetninger som gjør at de opplever en *stor variasjon av utfordringer*. Responsen fra våre informanter viser at organisasjoner må i større grad formalisere innfasingen av nye ledere for å sikre best mulig grunnlag for at den nye lederen skal oppnå suksess. Samtidig viser også responsen at alle lederskifter er individuelle og må behandles deretter. Derfor er det viktig at innfasingen blir sett på som en kontekstuell samarbeidsprosess mellom organisasjonen og den nye lederen. På den måten vil innfasingen bli optimalisert for hver enkelt leder i hver enkelt lederinnfasing.

6.3. Forskningsspørsmål 2:

- Hvilke *konsekvenser* har et fravær av formalisering i innfasingsperioden til nye ledere?

Gjennom analysen ser vi ulike konsekvenser av en fraværende formalisering av lederskifter. I de tilfellene der det var en fraværende formalisering opplevde våre informanter en *stor grad av usikkerhet* gjennom store deler av innfasingsperioden. Under tiltredelsen manglet det ofte en *strukturert plan* for hvordan lederskiftet skulle gjennomføres, som medførte til at flere informanter kom til en arbeidsplass som *ikke var klargjort* for den nye lederen. Der *mangel på blant annet tilganger, opplæring og kunnskapsoverføring* var gjengangere. Dette førte ofte til *ineffektivitet* der nye ledere måtte bruke lang tid på å skaffe seg de nødvendige verktøyene og kunnskapene, som er nødvendig for å være effektiv i sin nye jobb. Samtidig ser vi også at det finnes noe positivt med en mangel på formaliserte strukturer og planer i innfasingsperioden. Noen ledere ønsker heller å sette *sitt eget preg* på innfasingen, noe som kan være utfordrende ved en sterk overordnet formalisering. Selv om det finnes noen positive konsekvenser ved en lav grad av formalisering i innfasingsperioden, konkluderer vi likevel med at en fraværende formalisering i innfasingsperioden oftest *skaper utfordringer* for nye ledere i innfasingsperioden.

6.4. Forskningsspørsmål 3:

- Hvilke *konsekvenser* har tilstedeværelse av formalisering i innfasingsperioden til nye ledere?

Ved en tilstedeværende formalisering av lederskifter opplevde informantene flere positive konsekvenser. Våre funn viser at nye lederne som opplevde en tilstedeværelse av formalisering i innfasingsperioden opplevde en *større trygghet* når de startet i ny jobb.

Formalisering av innfasingen og dens medfølgende prosesser førte i større grad til at nye ledere opplevde å komme til en mer *klargjort arbeidsplass*. En annen konsekvens av en sterk formalisering er et *bedre samarbeid* mellom den nye lederen og organisasjonen gjennom formalisert *tilretteleggelse, oppfølging og støtte*. Dette er med på gjør den nye lederen mer *effektiv* i sin nye rolle, noe som igjen er med på å skape *bedre resultater* for organisasjonen. På den andre siden finner vi noen negative konsekvenser ved en tilstedeværelse av formalising. Noen ledere ønsker å støtte seg på egne erfaringer og ressurser for å ha autonomi i sin egen innfasingsperiode, og kan derfor oppleve formalisering som en *forstyrrende faktor*. Selv om noen ledere opplever formalisering som en forstyrrende faktor, konkluderer vi med at en tilstedeværelse av formalisering i innfasingsperioden, i de fleste tilfeller, bidrar til at nye ledere er *bedre posisjonert for å lykkes* i sin nye rolle.

6.5. Forskningsspørsmål 4:

- Er det noen formelle elementer i lederskifteprosessen som *bør være til stede* for å gjennomføre et godt lederskifte?

Alle lederskifter og lederinnfasinger er individuelle og kontekstuelle. Alle nye ledere har forskjellige bakgrunner, og dermed ulike forutsetninger for sin nye rolle. Likevel som Dale påpeker er man ny som leder hver gang man trer inn i en ny lederrolle. Funnene i vår analyse viser at det finnes flere formelle elementer som bør være til stede for å lykkes med et godt lederskifte uavhengig av den nye lederens bakgrunn og forutsetninger.

Det er viktig at nye ledere får *all nødvendig informasjon, tilganger og kunnskap* som er knyttet til den nye rollen. På bakgrunn av vår analyse mener vi at *god kommunikasjon* mellom organisasjonen og den nye lederen i rekrutteringsfasen og pre-onboarding er et viktig element som bidrar til et godt lederskifte.

Andre formelle elementer som bør være til stede for å gjennomføre et godt lederskifte er *tidlig involvering fra HR*, og en formalisert plan for *mentoring*. Nye ledere bør oppleve tidlig involvering fra HR for å skape gode relasjoner og samarbeidsprosesser med organisasjonen. Mentorordningen er viktig for å skape trygghet for den nye lederen, der tilretteleggelse kan bidra til at den nye lederen tidligere blir en del av den nye organisasjonskulturen.

Et annet formelt element som bør være til stede er at organisasjonen må gjennomføre *evalueringer* sammen med de nye lederne, både under og etter innfasingen. Vi mener det er viktig at det legges opp til en formalisert prosess som involverer kontinuerlig evaluering

under innfasingen. På den måten kan organisasjonen sikre kvaliteten av hvert enkelt lederskifte. Det er også viktig at organisasjonen foretar en formalisert evaluering av hvordan hele innfasingen har blitt gjennomført, og hvordan dette opplevdes for den nye lederen. På den måten har organisasjonen mulighet til å kontinuerlig utvikle sine innfasingsprosesser og onboardingplaner mot fremtidige lederskifter. Vi konkluderer med at det finnes flere formelle elementer i lederskifteprosessen som bør være til stede for å gjennomføre et godt lederskifte. Samtidig finnes det andre faktorer, for eksempel kunnskapsoverføring, som spiller inn i lederskifter, men som ikke nødvendigvis er like kritiske i alle tilfeller. De suksessfaktorene vi har presentert er de vi mener bør være til stede for å gjennomføre et godt lederskifte.

6.6. Forslag til videre forskning

Vi mener det trengs mer forskning på hva som inngår i et suksessfullt lederskifte. Det eksisterer ikke nok forskning på lederskiftefeltet for å forstå fenomenet lederskifter og de medfølgende prosessene. På bakgrunn av dette mener vi det er nødvendig og hensiktsmessig å forske mer på hvilke faktorer som påvirker suksessen til et lederskifte.

Det kunne vært interessant å forske videre på hvor utslagsgivende en formalisering av lederskifter er, men fra et organisasjons- og HR-perspektiv. Det hadde vært interessant å forske på hvordan den som har ansvaret for lederskifter i organisasjonen opplever og forstår fenomenet lederskifter og innfasing av nye ledere. Har for eksempel organisasjoner samme opplevelse av at formalisering er like nødvendig i lederskifter og ved innfasing av nye ledere som lederne selv?

Vi vet at onboarding og innfasing av nye ledere er tid- og resurskrevende. Dermed kunne det være interessant å utforske om private og offentlige organisasjoner har ulike tilnærminger knyttet til onboarding og innfasing av nye ledere. Her kan også størrelsen på organisasjonen som foretar lederskifte spille inn. Vi mener det burde forskes på effekten og viktigheten av ledelsessystemer og hvordan disse brukes i innfasingen av nye ledere. Bli ledelsessystemet fulgt opp eller eksisterer de bare for sertifiseringens skyld?

Gjennom arbeidet med masteroppgaven fant vi noen forskjeller i hvordan internt og eksternt rekrutterte ledere opplevde lederskiftet. Det kunne derfor vært interessant og utforske dette sporet videre for å få en bedre forståelse av hvordan denne variabelen påvirker suksessen i lederskifter.

Til slutt vil vi også anbefale at det forskes mer på hvordan innfasing av nye ledere skjer i uformelle organisasjoner og hvordan uformelle innfasingsprosesser eventuelt kan føre til suksessfulle lederskifter. Selv om vi fant svært lite data som støttet en uformell innfasingsperiode i lederskifter, hadde det vært interessant å utforske nærmere om selvstyrene team og samhandling mellom medarbeidere kan bidra til at nye ledere opplever suksessfulle lederskifter.

7. Litteraturliste:

- Agerbo, A. & Sando, T. (2019). «Her er kontoret. Du vet hva du skal gjøre.»: En studie av mellomleders lederskifter/ [Masteroppgave, Høgskolen Kristiania] Kristiania Open Archive. <https://kristiania.brage.unit.no/kristiania-xmlui/handle/11250/2633398>
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success [Doktorgradsavhandling]. SHRM Foundation's Effective Guideline Series. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Bauer, T. N. & Fard, A. (2021). *The Employee Onboarding Playbook*. Business Faculty Publications and Presentations.
- Burner, T. (2021, 1.februar). Evaluering. I Store Norske Leksikon. <https://snl.no/evaluering>
- Clutterbuck, D. (2004). *Everyone Needs a Mentor: Fostering talent in your organization* (4.utg.). Chartered Institute of Personnel and Development.
- Crosby, F. J. (1999). *The developing literature on developmental relationships*. I A. Murrell, F. J. Crosby, & R. Ely. Mentoring dilemmas: Developmental relationships within multicultural organizations s. 3-20. Lawrence Erlbaum.
- Dale, F. (2014). *Lederskifter: Om lederutvelgelse, innfasing av nye ledere og ledes første 90 dager i ny jobb*. Gyldendal.
- Dale, F. (2018, 10. august). Å være ny som førstegangsleder. Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/aa-vaere-ny-som-foerstegangsleder.5836901-349903.html>
- Dale, F. (2020, 22. januar). 12 råd til deg som rekrutterer nye ledere. Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/12-raad-til-deg-som-rekrutterer-nye-ledere.6279716-349903.html>
- Dale, F. (2021, 22.april). HR svikter sine nye ledere. Ledernytt. <https://www.ledernytt.no/hr-svikter-sine-nye-ledere.6383103-349903.html>
- Dale, F. & Haaland, F. H. (2005). På randen av ledelse: En veiviser i førstegangsledelse. Gyldendal.
- Ellingsen, A. (2016). 100 Dagerskoden: Hvordan mestre ny lederrolle og unngå fallgruver (2. utg.). Cappelen Damm Akademisk.

- Evjen, M. (2021). *Ny som leder* (3. utg.). Hegnar media.
- 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. (2017). Nyansattes organisasjonssosialisering: Perspektiver og læringsstrategier. Fagbokforlaget.
- Floyd, S. W. & Woolridge, B. (1997). Middle Management's Strategic Influence and Organizational Performance. *Journal of Management Studies*, 34(3), 465-485. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00059>
- Gabarro, J. J. (1987). *The Dynamics of Taking Charge*. Harvard Business School Press.
- Haaland, F. H. (2019). Å knytte bånd: Rekruttering, utvelgelse og innfasing av nyansatte. Gyldendal.
- Haaland, F. H. (2022). Onboarding: Hvor vanskelig kan det være?. *Dagens perspektiv*. <https://dagensperspektiv.no/2022/onboarding-hvor-vanskelig-kan-det-vaere>
- Hope, O. (2009). *Essays on Middle Management Responses to Change Initiatives*/[Doktorgradsavhandling, Norges Handelshøyskole]. Brage. <https://openaccess.nhh.no/nhh-xmlui/handle/11250/164350>
- Hope, O. (2015). *Mellomlederen*. Gyldendal Akademisk
- Hoover, J. (2017, 12. april). *Onboarding Is Even More Critical for New Leaders*. Talent Management & HR. <https://www.tlnt.com/onboarding-is-even-more-critical-for-new-leaders/>
- HR Norge. (2022). *Onboarding 2022: Målrettet innsats som teller*. (Onboardingrapporten 2022). <https://www.hrnorge.no/fagomr%C3%A5der/rekruttering/onboarding/lansering-onboardingrapporten-2022>
- Jacobsen, D. (2015). Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelige metode (3.utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Johannesen, A., Tufte, P. A., og Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). abstrakt forlag.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal.

- Laloux, F. (2014). *Reinventing Organizations: A Guide to Creating Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Diateino
- Laloux, F. (2015). *The Future of Management is Teal*. Strategy+Business.
<https://www.strategy-business.com/article/00344>
- Lysko, I. (2018). *Erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende ledere i lederskifter: En studie om lederskifter i kommunal sektor/ [Masteroppgave, Universitetet i Sørøst-Norge]*. Open Archive. <https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/handle/11250/2583547?locale-attribute=no>
- Lyberg, C. & Lier, K. (2017). *Lederskifte – Onboarding av nyansatte ledere i norske bedrifter: En kvalitativ studie av hvordan norske mellomstore bedrifter tilrettelegger for læringsprosessen nye ledere gjennomgår i et lederskifte/ [Masteroppgave, Høgskolen i Sørøst-Norge]*. Open Archive.
<https://openarchive.usn.no/usn-xmlui/handle/11250/2460051>
- Mathisen, P. (2015). *Mentor: Mentoring i teori og praksis* (2. utg.). Fagbokforlaget.
- Murray, M. (2002). *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process*. Wiley
- Nielsen, J. C. R., & Repstad, P. (2006). *Når mauren også skal være ørn: Om å analysere sin egen organisasjon*. I F. Nyeng, & G. Wennes (Eds.), *Tall, tolkning og tvil* (s. 245-279). Cappelen Damm Akademisk.
- Patton, M. Q (1990). *Qualitative evaluation and research methods* (2. utg.). Sage Publications, Inc.
- Posten Norge. (2017). *Om konsernet*. PostenNorge. <https://www.postennorge.no/om-oss/fakta-om-konsernet/om-posten-og-bring>
- Posten Norge. (2020). *Våre to merkevarer*. PostenNorge. <https://www.postennorge.no/om-oss/fakta-om-konsernet/to-merkevarer-posten-og-bring>
- Postholm, M. (2010). *Kvalitativ metode: En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudie* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Reid, K., Flowers, P. & Larkin, M. (2005). Exploring lived experience. *The Psychologist*, 18(1), 20-23.

- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse: Kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. utg.). Universitetsforlaget.
- Rogstad, J., & Sterri, E. B. (2015). «Passe inn og passe til – oppfølging og mestring blant nyansatte arbeidstakere». Faforrapport 2015.
- Stensaker, I., Bryant, M., Bråten, M. & Gressgård, L. J. (2011). Middle Management's Role during Change. I H. L. Colman, I. Stensaker & J. E. Tharaldsen (red.), *A Merger of Equals? The Integration of Statoil and Hydro's Oil&Gas Activities*. Fagbokforlaget.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitative metoder*. Fagbokforlaget.

8. Figur liste

Figur 1: Modell for lederskifter (Dale, 2014)

Figur 2: Progressiv lærings- og styringsinformasjon i forkant av oppstarten (Dale, 2014)

Figur 3: Onboardingnivåene (HR NORGE, 2022)

Figur 4: Oversikt over informanter

Figur 5: Oversikt over analysekapittel

Figur 6: Oversikt over analysekapittel, med tema «intervjuprosessen»

Figur 7: Oversikt over analysekapittel, med tema «Kommunikasjon før tiltredelse»

Figur 8: Oversikt over analysekapittel, med tema «Tiltredelse, og den første tiden som ny leder»

Figur 9: Oversikt over analysekapittel, med tema «Lederstøtte»

Figur 10: Oversikt over analysekapittel, med tema «Kunnskapsoverføring»

Figur 11: Oversikt over analysekapittel, med tema «Organisatorisk støtte og oppfølging»

Figur 12: Oversikt over analysekapittel, med tema «Evaluering»

9. Vedlegg

Vedlegg 1 – Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

Lederskifter i Posten Norge - innfasing av nye mellomledere

Formål:

Vår masteroppgave skal handle om mellomlederens lederskifter, og hvordan organisasjoner tilrettelegger for innfasing av nye ledere. Vi ønsker å forske på prosessen rundt å være ny i en lederrolle. Dette inkluderer hvilke tiltak organisasjonen setter inn før tiltredelse og de første 90 dagene etter ansettelse. Dette innebærer en forskning på hvorvidt det finnes en onboardingplan hos Posten Norge, og om den aktivt brukes eller har mangler. Vi ønsker å utforske om det deles kunnskap og erfaringer mellom avtroppende og påtroppende leder, samt om det gjennomføres noen form for evalueringer etter et lederskifte. Mye av forskningen er gjort på toppledere og vi ønsker å forske og intervjuer mellomledere for å finne ut hvordan mellomledere opplever lederskifter i Posten Norge.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Stavanger er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Vi ønsker å gjennomføre et personlig intervju på ca. 1 time. Her vil vi bruke notater og lydopptak.

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.

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. Det er kun Didrik Nagell Hansen og Johannes Westerheim Søyland som har tilgang til opplysningene. Vi vil lagre datamaterialet på en forskningsserver som er kryptert. Prosjektet skal etter planen avsluttes 15. juni 2022. Ved prosjektslutt vil all informasjon og innhentede opplysninger slettes, bortsett fra det endelige produktet. Alle personidentifiserbare opplysninger vil i sluttproduktet være anonymisert.

Dine rettigheter:

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

Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,

Å få rettet personopplysninger om deg,

Å få slettet personopplysninger om deg, og

Å sende klage til 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.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

Didrik Nagell Hansen (Didriknh@hotmail.com)

Johannes Westerheim Søyland (J.Soyland997@gmail.com)

Med vennlig hilsen

Didrik Nagell Hansen og Johannes Westerheim Søyland

Samtykkeerklæring

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

å delta i intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2 – Intervjuguide

Intervjuguide - Masteroppgave om lederskifter

Praktisk informasjon

- Informer om formålet med studien, tema og intervjuets oppbygging, gjennomføring og varighet.
- Informere om anonymitet, frivillig deltagelse og mulighet for å trekke seg.
- Informasjon om lydopptak. Opplyse om at informantene kan få lese gjennom transkriberingen og om ønskelig, få sluttrapporten.

Vår masteroppgave skal handle om mellomlederens lederskifter, og hvordan organisasjoner tilrettelegger for innfasing av nye ledere. Vi ønsker å forske på prosessen rundt å være ny i en lederrolle. Dette inkluderer hvilke tiltak organisasjonen setter inn før tiltredelse og de første 90 dagene etter ansettelse. Dette innebærer en forskning på hvorvidt det finnes en onboardingplan hos Posten Norge, og om den aktivt brukes eller har mangler. Vi ønsker å utforske om det deles kunnskap og erfaringer mellom avtroppende og påtroppende leder, samt om det gjennomføres noen form for evalueringer etter et lederskifte. Mye av forskningen er gjort på toppledere og vi ønsker å forske og intervju mellomledere for å finne ut hvordan mellomledere opplever lederskifter i Posten Norge.

Om informanten:

«Navn»:

Alder:

Stilling:

Introduksjonsspørsmål:

- 1) Hvor mange år har du vært leder til sammen?
 - Og hvor mange lederskifter?

- 2) Hvordan fikk du nåværende stilling og når tiltrådde du?

Hvor mange ansatte har du ansvar for?

- Hva inngår som en normal arbeidsdag for deg? «hvordan er en typisk dag på jobb?»

Del 1 - Rekrutteringsfasen

Første stegene inn i tiltredelse som leder

- 3) Hvordan ble rekrutteringsprosessen gjennomført?
 - Hva tror du skilte deg fra resten som gjorde at du fikk denne stillingen.
 - HR sin rolle, var de involvert i rekrutteringen og intervjuprosessen?
 - Kartla rekrutteringsansvarlig dine forventinger, krav og mål til stillingen?
 - Ble disse kravene møtt og har du noen eksempler?

- 4) Ble det opprettholdt noen kontakt fra du hadde blitt utvalgt frem til første dag?
- 5) Hvis ja;
 - Når startet kommunikasjonsperioden før tiltredelse?
 - Hvor ofte og hva ble kommunisert?
 - I hvilken grad fikk du innsikt i planer før tiltredelse
 - Var det du eller organisasjonen som tok initiativ?

- 6) Hvis nei;
 - Dersom du hadde gått gjennom prosessen igjen, hadde du ønsket å ha kommunikasjon med organisasjonen.
 - Hvordan kunne denne kommunikasjonen blitt gjennomført?
 - Innsikt i planer og møter
 - Generelle tilganger
 - Føler du at en av partene burde tatt initiativ, hvem og hvorfor.

7) Stemte bilde av organisasjonen/avdelingen med hva som ble fortalt og hvordan du forsto det.

- Var det noen overraskelsesmomenter som du oppdaget når du startet - eksempler:
- Er det noe informasjon som du ønsket at du fikk på forhånd?
- Hvilke tiltak gjorde du selv før tiltredelsen

Del 2 - Oppstartsfase

De første 90 dagene

8) Hvordan var den første uken på jobb?

- Hadde organisasjonen noen plan
- Hadde du noen påvirkning på denne planen?

9) Hadde du en fadder/mentor innad i organisasjonen?

- Hvor lenge?
- Hvordan var det å ha en fadder?
- Var det noe din fadder ga deg som du idag ser var nødvendig for deg
- Hvis nei;
- - er dette noe du hadde ønsket og hva hadde du ønsket at denne skulle vise?

10) Var det noen testament fra forrige leder?

- Muntlig eller skriftelig
- Hvis ja - hvilken informasjon ble gitt
- Hvis nei - hvilken informasjon burde blitt gitt
- Burde organisasjonen innført et krav om at avtroppende leder lager et testament/informasjonsskriv til påtroppende?
- Hva burde den inneholde?

11) Hadde du noen oppstartsamtaler med din leder de første 90 dagene

- Hvis ja - hvor mange, når og hva ble videreformidlet
- Hvis nei - er dette noe du ville hatt gjennomført
- Var oppstartsamtaler på eget initiativ eller organisasjonen?

12) Hvordan opplevde du som ny leder og finne deg til rette i organisasjonen

- Var det noen etablerte normer og kultur?
- Hadde du noen som viste deg rundt og forklarte? - Eksempler?

Del 3 - Oppfølgingsfasen

Perioden etter startfasen

13) Opplevde du noe oppfølging av organisasjonen?

- Hvem og på hvilken måte?
- Hvis nei, er dette noe som du savnet?

14) La organisasjonen til rette for at du skulle oppnå suksess i din nye lederrolle?

- Hvilke tiltak iverksatte organisasjonen?
- Burde organisasjonen gjort noe annerledes?
- Hvis nei, er dette noe som bør gjøres, og hvordan?

15) Ble evaluering brukt som en form for oppfølging i startfasen av tiltredelsen?

- Hvis ja, fungerte det bra, hvorfor?
- Hvis nei, er det noe du savnet?

16) På hvilket tidspunkt følte du at du kunne gjøre jobben din på en effektiv måte?

- Er det noe som burde blitt gjort for at du tidligere skulle være mer funksjonell i den nye lederrollen?

Del 4 - utfordringer

17) Var det noen bemerkningsverdige utfordringer som du husker fra «de første 90 dagene

- Fikk du tilstrekkelig opplæring i rutiner, prosedyrer og systemer?
- Fraværende overordnet/HR
- Informasjon om pågående prosjekter
- Normer og kultur
- Interne søkere på samme stilling

18) Hvordan opplevde du og være den nye i ledergruppen

- Ble du godtatt av de andre lederne?

Del 5 - Avslutning

19) Hva mener du er god lederstøtte i et lederskifte?

- Hva trenger du personlig for at ditt lederskifte skal gå smertefritt.

20) Hvordan opplevde du innfasingen som helhet?

- Hva var bra
- Hva kunne blitt gjort/annerledes

21) Hva vil du trekke frem som det viktigste organisasjonen gjorde i innfasingen for å hjelpe deg som ny leder

22) Hva vil du trekke frem som det dårligste/manglende organisasjonen gjorde i innfasingen

23) I etterkant av innfasingen ble den evaluert

- Hvis ja;
- Hvordan?

- Når?
- Mener du evaluering er en god måte å forbedre innfasing av nye ledere?

- Hvis nei;
- Er det noe du savnet?
- Hvorfor savnet du det/ hvorfor trengte du ikke det?
- Mener du evaluering er en god måte å forbedre innfasing av nye ledere?

24) Hva tror du er noen av grunnene til at organisasjoner og eller Posten Norge ikke har en god onboardingplan?

- Tid, kostnad?

25) Har du noen andre erfaringer med andre arbeidsgivere med tanke på onboarding og innfasing?

* Utdyp

- Er det noe mer du ønsker å tilføye?
- Dersom du kommer på noe, eller ønske å endre noe, kan du ringe eller sende mail.

Vedlegg 3 – Godkjenning NSD

Vurdering

Referansenummer

188228

Prosjektittel

Masteroppgave om lederskifter i Posten og Bring - Innfasing av nye ledere og de første 90 dagene.

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Stavanger / Det samfunnsvitenskapelige fakultet / Institutt for medie- og samfunnsfag

Prosjektperiode

01.01.2022 - 15.06.2022

Meldeskjema

Dato Type

26.01.2022 Standard

Kommentar

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg, og eventuelt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til den datoen som er oppgitt i meldeskjemaet.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7,

ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Personverntjenester vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/61dbeeaa5-428e-42e8-bf1c-c498dcd6af37> Side 1 av 2

Meldeskjema for behandling av personopplysninger 18.05.2022, 14:42

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-enderinger-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra oss før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!