



Høyskolen Kristiania

Masteroppgave

MOP5100

Predefinert informasjon

Startdato:	05-04-2019 08:56	Termin:	2019 VÅR
Sluttdato:	28-05-2019 09:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave, skriftlig hjemmeeksamen i gruppe (2 studenter), samt 30 minuttlig presentasjon		
SIS-kode:	1615 MOP5100 1 SA 2019 VÅR		
Intern sensor:	(Anonymisert)		

Deltaker

Kandidatnr.: 700014

Informasjon fra deltaker

Navn på veileder *: Hans Erik Næss

Inneholder besvarelsen Nei

konfidensiell materiale?:

Kan besvarelsen Ja

offentliggjøres?:

Gruppe

Gruppenavn: (Anonymisert)

Gruppenummer: 3

Andre medlemmer i gruppen: 700013

“Her er kontoret. Du vet hva du skal gjøre.”

En studie av mellomlederes lederskifter

MOP5100 **Masteroppgave**

Mastergrad i ledelse ved Høyskolen Kristiania
Vår 2019



”Denne masteroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.”

Forord

Denne oppgaven er en avsluttende oppgave ved Masterstudiet Ledelse ved Høyskolen Kristiania. Etter to år sitter vi igjen med mye kunnskap om fagområdene HR og ledelse, men det å ta imot nye ledere eller selv komme inn i en organisasjon som ny leder har fått lite fokus. Interessen for tema lederskifter ble fanget da vi leste forskning som viser at unge ledere i stor grad savner støtte i sine lederroller. Vi ble nysgjerrige på om dette også gjelder flere enn bare de unge.

Dårlig innfasing av nye ledere kan føre til at de ikke opplever tilstrekkelig støtte og bruker lang tid på å bli effektive i sin nye rolle. For organisasjoner er det svært kostbart om den nye lederen mislykkes, og derfor mener vi at det er et behov for mer kunnskap om hvor utfordringene ligger.

Vi har gjennomført en kvalitativ studie på tema lederskifter, og valgt å fokusere på mellomledere. Bakgrunnen for dette er at mellomledere er den gruppen av ledere det er flest av og de som ofte sørger for bunnlinjenes resultater. Flere av disse opplever å være i en skvis mellom toppledelse og førstelinje samtidig som det er mange utfordringer knyttet til å komme inn i nye lederroller. Forhåpentligvis har vi med denne oppgaven klart å belyse et viktig tema som også er aktuelt både for mellomledere og deres organisasjoner.

Vi vil takke hverandre, skolen og dyktige medstudenter samt veileder Hans Erik Næss for god veiledning. Særlig takk til alle informanter som har deltatt i denne studien av lederskifter og delt sine erfaringer med oss.

God lesing!

Ane Tenvik Agerbo og Tuva Frølich Sando

Oslo, 27. Mai 2019

Sammendrag

Mellomledere har en krevende hverdag og sitter strategisk plassert som knutepunkter mellom operativt og strategisk nivå i organisasjoner og er sentrale for å iverksette strategier. De føler seg ofte ensomme og møter mange utfordringer, særlig når de skal tre inn i en ny lederrolle.

Problemstillingen for denne oppgaven er som følger: *“Hvordan opplever mellomledere lederskifter som prosess?”* Hensikten med forskningsprosjektet er å belyse hvordan mellomledere opplever et lederskifte med fokus på støtte og utfordringer. Studien har et kvalitativt forskningsdesign og en tematisk analyse. Det er gjennomført syv kvalitative forskningsintervjuer, og informantene i denne studien er mellomledere med personalansvar.

Studien konkluderer med at alle lederskifter er ulike, og derfor må lederskifter individualiseres. Det er utfordrende å være ny som leder, og flere av informantene opplevde sine lederskifter som krevende. For å sørge for vellykkede lederskifter er det et poeng å skape sammenheng og helhet i hele prosessen. Resultatene viser blant annet at personlige og organisatoriske utfordringer reduseres dersom støtten til nyansatt mellomleder er god. Dette argumentet styrkes da fravær av støtte øker opplevelsen av å være overlatt til seg selv. Studien viser til at organisasjoner må forbedre sine lederskifteprosesser for at nye ledere skal oppleve sine lederskifter som støttende og gode.

Nøkkelord: Mellomledere, lederskifter, onboarding

Innholdsfortegnelse

Innholdsfortegnelse	3
1.0 Introduksjon	5
1.1 Innledning	5
1.2 Hva er en mellomleder?	6
1.3 Hva er et lederskifte?	7
1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål	7
1.5 Oppgavens oppbygging	8
2.0 Litteraturgjennomgang	9
2.1 Ledelse og onboarding som forskningsfelt	9
2.2 Forutsetninger for gode lederskifter	9
2.3 Lederskifter som prosess - Komme inn, Bryte inn og Etablering	11
2.4 Fase 1 Komme inn	12
2.5 Fase 2 Bryte inn	13
2.5.1 Onboarding	14
2.5.2 Onboarding av ledere	15
2.5.3 Onboarding er ikke nok	16
2.6 Fase 3 Etablering	17
2.7 Tidligere funn på feltet lederskifter	17
2.8 De første 90 dagene	18
2.9 Viktige elementer i en innfasing	19
2.9.1 Oppstartssamtalen	19
2.9.2 Evaluering	19
2.9.3 Testamente	19
2.9.4 Lederstøtte	20
2.9.5 Nærmeste leder	22
2.9.6 Mentoring	22
2.9.7 Internt rekrutterte ledere	23
2.9.8 Erfaring	24
2.10 Oppsummering av litteraturgjennomgang	24
3.0 Metode	25
3.1 Valg av metode	25
3.2 Valg av forskningsdesign	26
3.3 Fenomenologi	26
3.4 Datainnsamling	27
3.5 Intervjuguide	28

3.6 Kriterier for utvalg	29
3.7 Utvalg	29
3.8 Presentasjon av utvalget	30
3.9 Tematisk analyse	31
3.10 Empiriske og teoretiske perspektiver i analysen	33
3.11 Kvalitetssikring	34
3.12 Etikk	36
4.0 Analyse	38
4.1 utfordringer	38
4.1.1 Personlige utfordringer	38
4.1.2 Organisatoriske utfordringer	40
4.1.3 Krevende oppstart	45
4.1.4 Opplæring	47
4.2 Støtte	50
4.2.1 Relasjonell støtte	50
4.2.2 Organisatorisk støtte	58
4.2.3 Inkludering	63
4.2.4 Frihet og tillit	64
4.3 Erfaring og tidspunkt	66
4.3.1 Erfaring	66
4.3.2 Tidspunkt for oppstart	69
4.4 Teoretiske implikasjoner	70
4.5 Praktiske implikasjoner	70
4.6 Andre funn	72
5.0 Konklusjon	73
5.1 Videre forskning	74
6.0 Litteraturliste	75
Vedlegg 1	79
Vedlegg 2	83
Vedlegg 3	84
Vedlegg 4	86

1.0 Introduksjon

1.1 Innledning

Livet som *ny leder* er ikke det samme som livet som *leder*. Ledere som har vært i lederrollen en stund rapporterer om høy grad av mestring, lite stress og ingen ensomhet. Nye ledere rapporterer derimot om det stikk motsatte. De opplever typisk stress, sliter med å være trygge i rollen og føler seg ofte ensomme. Samtidig rapporterer nye ledere om manglende støtte og oppfølging fra den nye arbeidsgiveren (Dale 2015).

Undersøkelser viser at mange virksomheter i Norge i dag ikke har kvalitetssikrede systemer, rutiner og prosedyrer for å håndtere egne lederskifter. Dermed blir nye ledere, uansett nivå, stort sett overlatt til seg selv (Dale, 2014). Et lederskifte utfordrer og løser ut en rekke prosesser, både på individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Nye ledere har et stort behov for hjelp og støtte gjennom hele den krevende overgangen (Haaland og Dale 2005, 5).

Statistikk fra “Tendensrapport 2016” (gjengitt i Andersson 2016), viser at unge ledere opplever en tøff start på lederkarrieren og at de ofte føler seg utrygge i sin nye rolle. Så mange som 65,7 prosent ønsker seg oppfølging av en erfaren mentor eller coach. 34,4 prosent ønsker seg bedre oppfølging fra nærmeste overordnede, 31,4 prosent ønsker tydeligere beskjed om hva som er forventet av en, 31,4 prosent ønsker erfaringsdeling med andre unge ledere og 27,6 prosent ønsker seg “Ny som leder” kurs.

Vi tror at det ikke bare er unge ledere føler seg utrygge og ønsker mer støtte i sine lederskifter. Til tross for at mellomledere er den gruppen av ledere det er flest av, er det forbausende lite skrevet om deres utfordringer knyttet til onboarding i den norske og amerikanske ledelseslitteraturen. På bakgrunn av dette velger vi å fokusere på mellomlederens opplevelse av egne lederskifter.

1.2 Hva er en mellomleder?

Definisjonen på mellomledere varierer noe, men Hope (2015, 22) definerer blant annet mellomledere på følgende måte:

“En mellomleder er enhver leder som befinner seg to nivåer under toppsjef og ett nivå over arbeidere/førstelinje arbeidere, som binder sammen virksomhetens strategiske og operative nivå(...)”

Mellomledere har en krevende hverdag bestående av krav fra alle retninger. De skal balansere daglige operative oppgaver og spille på lag med ansatte under seg samtidig som de skal forholde seg til krav fra lederne/ledelsen over seg. Kanskje ikke så rart at mange beskriver situasjonen til mellomledere som å være mellom barken og veden. I seg selv er det krevende å være ny, men hva da, når man er *ny* som mellomleder? Mellomlederens oppgaver kan være relativt like men deres rolle vil avhenge av kontekst da ingen organisasjoner eller medarbeidere er like. For mange som trer inn i en ny mellomlederrolle vil det å overta og lede en gruppe mennesker ofte være utfordrende. Særlig hvis en rykker opp og blir leder for tidligere kollegaer. Ofte kan mellomledere slite med å finne sin plass i ledergruppen da prosessen ikke alltid er en gjensidig tilpasnings- og tilvenningsprosess, og for eksternt rekrutterte mellomledere er det en utfordring at de ikke får rask og god nok opplæring i virksomhetens interne systemer, rutiner og prosedyrer (Dale 2014).

I artikkelen *“Losing the Plot? Middle Managers and Identity”* ser Thomas og Linstead (2002) på mellomlederens egen selvforståelse. Dagens organisasjoner er i kontinuerlig endring, og dette kan bidra til at det for noen er vanskelig å holde seg fast i en identitet. Grensene rundt det å være “mellom” kan være krevende for flere.

Mellomledere sitter strategisk plassert som knutepunkter mellom operativt og strategisk nivå i organisasjoner og er sentrale for å få iverksatt strategier. Forskningslitteraturen har tradisjonelt hatt et delt syn på mellomledere, hvor noen studier peker på at de har en uvurderlig betydning for virksomheten, mens andre viser at mellomledere vurderes av kolleger som selvsentrerte og mindre funksjonelle. I nyere forskning blir mellomledere sin rolle ansett som svært sentral i

organisasjonen, og at de er særlig viktige ved endringer og iverksetting av strategi (Hope 2015, Wooldridge, Schmid, Floyd 2008).

I denne oppgaven brukes begrepet leder om mellomleder.

1.3 Hva er et lederskifte?

Frode Dale skrev i 2014 boka «Lederskifter» om lederutvelgelse, innfasing av nye ledere og lederens 90 første dager i ny jobb. Forfatteren trekker tidlig frem at «ny som leder»-begrepet ofte relateres til det å være ny i lederrollen, men man er «ny som leder» hver gang man starter opp i en ny lederstilling. Dale (2014, 36) 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»

Ofte opplever den nyansatte lederen utvelgelsesprosessen og innfasingsprosessen som to atskilte prosesser i et lederskifte. Der man i utvelgelsesprosessen opplever støtte og gjerne ivaretas av et rekrutteringsselskap er det flere ledere som opplever å stå igjen alene med den videre prosessen. I følge Dale (2014, 37) starter et lederskifte i det den tidligere lederen leverer sin oppsigelse, til tidligst ett år etter den nye lederens tiltredelse.

Begrepene *organisasjonssosialisering*, *onboarding* og *innfasing* omhandler det samme og brukes i denne oppgaven om hverandre for å adressere temaet lederskifter. Disse begrepene forklares nærmere i litteraturgjennomgangen.

1.4 Problemstilling og forskningsspørsmål

Bakgrunn for problemstilling og forskningsspørsmål er ønsket om å identifisere mekanismer som kan bidra til velfungerende nye ledere, og som kanskje kan være til inspirasjon i organisasjoners utvikling av rutiner og prosedyrer for å håndtere lederskifter. Følgende problemstilling ble derfor utviklet:

“Hvordan opplever mellomledere lederskifter som prosess?”

For å avgrense valgt problemstilling, har vi utviklet følgende forskningsspørsmål:

(1) *Hvilke utfordringer møter mellomledere i sine lederskifter?*

(2) *Hvordan opplever mellomledere støtte i sine lederskifter?*

En slik tilnærming til tema lederskifter er relevant fordi det er lite kunnskap om hva som er en god lederskifteprosess rundt om i norske organisasjoner. Tidligere forskning viser at mange ledere opplever sine lederskifter som utfordrende, føler seg ensomme og savner støtte (Dale 1999-2002, gjengitt i Dale 2014). Inngående kunnskap knyttet til opplevelse av lederskifter er verdifull for lederne som selv skal gjennom et skifte, overordnede ledere som skal tilrettelegge skiftet samt organisasjoners HR-funksjoner. Vi håper med denne studien å både bekrefte eksisterende teori, samt å belyse en praktisk tilnærming til temaet.

1.5 Oppgavens oppbygging

2 Litteraturgjennomgang

I litteraturgjennomgangen gjennomgår vi den teoretiske plattformen som ligger til grunn for drøfting og analyse av problemstilling. Her presenteres ulike teori knyttet til lederskifter og de ulike fasene “Komme inn”, “Bryte inn” og “Etablering”.

3 Metode

I dette kapitlet begrunnes valg av kvalitativ metode, forskningsdesign, intervju, koding og analyse. Videre forklares bakgrunn for utvalg, datainnsamling, kvalitetssikring og etikk.

4 Analyse

I analysen diskuteres temaer fra empirien opp mot relevante elementer i litteraturgjennomgangen. I tillegg løftes blikket ut over teorien og viser sammenhenger som skiller seg ut i datamaterialet. Videre oppsummeres kapitlet ved teoretiske- og praktiske implikasjoner, samt andre funn.

5 Konklusjon

I siste kapittel presenteres en konklusjon på problemstillingen knyttet til hvordan mellomledere opplever et lederskifte gjennom *støtte* og *utfordring*. Avslutningsvis legges det frem forslag til eventuell videre forskning.

2.0 Litteraturgjennomgang

For å svare på problemstillingen “*Hvordan opplever mellomledere lederskifter som prosess?*” gjør vi i dette kapittelet rede for relevant litteratur og forskning knyttet til tema *lederskifter*, *onboarding* og *viktige elementer i en innfasing*. Formålet med valget av disse teoretiske innfallsvinklene er å belyse den dynamiske situasjonen mellomledere, uavhengig av erfaring og bransje, befinner seg i når de trer inn i en ny mellomlederrolle. Studiens teoritilfang er basert på en avgrensning rundt mellomlederens *opplevelse*. Teorien presentert i dette kapittelet tas senere opp i analysekapittelet og drøftes opp mot problemstilling og forskningsspørsmål.

2.1 Ledelse og onboarding som forskningsfelt

Ledelse er et sentralt element når det kommer til å organisere arbeid, og ledelse oppfattes ofte som et komplekst fenomen (Vie 2012). Derfor er det heller ikke rart at det finnes mange ulike definisjoner på hva ledelse og lederskap er. Antas det at lederskap handler om å påvirke, kan ledelse beskrives som å mobilisere andre til å gjennomføre oppgaver etter menneskers ambisjoner (Drucker, gjengitt i Cohen 2018).

Det finnes en rekke litteratur på onboarding av nyansatte, men fokuset er ikke like stort på onboarding av (nye) ledere hos alle. De internasjonale bidragsyterne vi har valgt å trekke frem er Bauer 2010 og Byford, Watkins og Triantogianis 2017. Frode Dale og Frode H. Haaland er to norske forskere som har bidratt stort på lederskifter som forskningsfelt og i denne litteraturgjennomgangen blir derfor deres bidrag i noen grad rådende. Samtidig presenteres annen litteratur som støtter deres teorier, utfyller teori knyttet spesielt til onboarding og mentoring. Disse forskerne er Filstad 2007, Fische 2014 og Martinsen 2015.

2.2 Forutsetninger for gode lederskifter

Som nevnt er man «ny som leder» hver gang man starter opp i en ny lederstilling, og fenomenet er forklart i innledningen (Dale, 2014). Den normative lederskiftelitteraturen gir lite informasjon om hvordan organisasjoner jobber med innfasing av sine nye ledere. I Norge er det som nevnt særlig Frode Dale og Frode H. Haaland som er ledende innen forskningsfeltet lederskifter sammen med

noen bachelor- og masteravhandlinger. Både forskningslitteratur og avhandlinger avdekker at norske bedrifter i stor grad mangler systemer og rutiner for å fase inn sine nye ledere. På bakgrunn av dette presenterer Dale (2014, 165-172) en optimalisert beskrivelse av hvordan lederskifter *bør* skje og han deler disse inn i syv forutsetninger for å kunne få til et godt lederskifte:

- 1) En grunnleggende forutsetning er å individualisere eventuelle lederutviklingsprogram som en læretid. Dale mener at nye ledere sjeldent har akkurat de samme type utfordringene samtidig. Det er viktig å erkjenne at hvert eneste lederskifte organiseres og systematiseres som et eget for å kunne få til en unik lærings- og utviklingsprosess.
- 2) Virksomheten må bygge opp et helhetlig organisatorisk læringssystem som skal ivareta hvert lederskifte uansett nivå og tidspunkt.
- 3) Overordnet leder må forberedes og gjøres i stand til å være en trygg og kompetent støttespiller for den nyansatte lederen. Undersøkelser har vist at det er alt for mange nye ledere som savner både støtte og styring fra sin nærmeste leder. Det er særlig viktig at overordnet leder uttrykker tydelig sine forventninger og tar tak i situasjonen hvis det oppstår problemer som fører til at den nye lederen ikke lykkes. Det viser seg at ledere som følges opp av sine overordnede, tar lederoppgavene mer alvorlig enn de som ikke i like stor grad blir fulgt opp eller ikke blir fulgt opp over hodet.
- 4) Fjerde forutsetning går ut på å gi ny leder støtte via trente og erfarne mentorer eller interne veiledere. Alle nye ledere burde ha tilgang til en eller flere erfarne ledere i virksomheten som er «lommekjente». Det kanskje aller viktigste, som Dale beskriver, er “at vedkommende har vært ute en vinternatt før”.
- 5) Påtroppende nye ledere må gis kompetanse til at de selv kan gjennomføre egne lederskifter. Dette bør gjøres med en hovedvekt på forberedelses- og oppstartsfasen. Det er ikke mange virksomheter som har systematisert deres egne ledererfaringer. Derfor anbefales det å systematisere erfaringene og gjøre dem tilgjengelig. Samtidig bør det gjennomføres et kvalifikasjonsforløp som skal rådgi og profesjonalisere de nye lederne ledelsesmessig.
- 6) Toppledelsen i virksomheten bør selv prioriterer rekrutteringen av nye ledere og ikke sette denne jobben bort til eksterne aktører. Det er HR-funksjonens jobb å bygge opp, utvikle og drifte et system for utvelgelse og innfasing av nye ledere. Systemet bør rette

oppmerksomheten over på og omkring ivaretagelsen av disse lederne. HR-avdelingen skal bistå den nye lederen gjennom hele skifte.

- 7) Alle berørte parter og aktører bør villig dele sine tanker, erfaringer, meninger og følelser knyttet til bytte av ledere i virksomheten. Primært handler dette at partene hjelper den nye lederen ved å åpne seg, dele tanker, forventninger og undringer. Dette er viktig å få til når den nye lederen inviterer til dialog. Ved å gi tilgang til viktige lærings- og styringsinformasjon vil lederskiftet styrkes og ikke falle i grus (Dale 2014, 165-172).

Hvilke krav kan man egentlig stille som ny leder? I følge Dale (2017) er det noen innlysende krav organisasjoner som er opptatt av effektivitet og trivsel bør kunne tilfredsstillende og tilrettelegge for. Ved lederskifter kan den nye lederen i det minste kreve en plan for sine første 90 dager samt en eksternt eller intern veileder. Er man eksternt rekruttert bør klargjort PC, nøkkelkort og kontor være en selvfølge sammen med tilgang på en faglig fadder. Samtidig bør den nye lederen få opplæring i organisasjonens systemer, rutiner, prosedyrer og verktøy. Alt bør fra organisasjonens side være planlagt og tilrettelagt ved oppstart. I tillegg bør man i perioden før oppstart både ha en kontaktperson og bli tilbudt tilgang på nødvendig informasjon (Dale, 2017).

2.3 Lederskifter som prosess - Komme inn, Bryte inn og Etablering

Proessen med å rekruttere ledere anses ofte som ferdig når det foretas en endelig seleksjon og en kandidat blir valgt til jobben. I praksis argumenteres det for at prosessen starter før stillingen lyses ut og fortsetter mer enn ett år etter at valgt kandidat tiltrer stillingen (Hoover 2017). Det å komme inn i en allerede etablert organisasjon innebærer en iverksettelse av *sosialisering* hvor den nye lederen skal lære spilleregler og tilpasse seg de rammene organisasjonen har opparbeidet. Dette kalles *sosialiseringprosessen*. En forutsetning for at en ny leder skal bli akseptert er at vedkommende spiller på samme lag som organisasjonens etablerte medlemmer (Haaland og Dale 2005, 111-115).

Sosialisering vs. Personalisering

Sosialisering i denne sammenhengen handler primært om at den nyansatte skal lære seg etablerte koder, språk og sjargong. Den nyansatte skal lære virksomhetens kultur å kjenne, og samtidig akseptere denne. På den andre siden handler *personalisering* i stor grad om hvordan virksomheten

tilpasser seg og gir plass til den nyansattes kompetanse, verdier, personlighet, meninger, ideer og tanker. Dale (2014) mener at en ensidig sosialiseringssprosess med, “kom som du er, og bli en av oss” tenkning, kan skape en for stor avstand mellom den nyansatte og det gamle i organisasjonen. Derfor mener han at personalisering, på tross av den har en liten rolle i litteraturen, er viktig å gjennomføre ved et lederskifte (Dale 2014, 47).

For å belyse hvilke problemstillinger som gjør seg gjeldende i en sosialiseringssprosess brukes Feldman (1981) sin fasemodell. Modellen belyser hvordan det er å komme inn i ny jobb (*Komme inn*), det første møtet med den nye organisasjonen og den første tiden (*Bryte inn*), samt integrasjon og gjensidig tilpasning (*Eablering*) (Feldman 1981, gjengitt i Filstad 2017, 24-31).

2.4 Fase 1 Komme inn

Den første fasen i sosialiseringssprosessen handler om alt det som skjer før nyansatt leder tiltrer stillingen, i denne sammenhengen kalt *Komme inn* (Haaland og Dale, 2005), men også kalt *pre-boarding* (Hoover 2017). Sosialiseringssprosessen starter allerede når organisasjonen utarbeider stillingsbeskrivelse, kravspesifikasjon og forventninger knyttet til stillingen. Det er viktig at begge parter har et realistisk bilde av hva stillingen innebærer, organisasjonens utfordringer, samt på hvilken måte den nye lederen kan påvirke og bidra med å løse disse. At begge parter har et realistisk bilde er en av de viktigste forutsetningene for å kunne få til en vellykket integrasjon. Det er derfor viktig at organisasjonen arbeider med å stabilisere forholdene i organisasjonen i påvente av en ny leder. Samtidig har organisasjonen et ansvar for å formidle viktig og riktig informasjon til den nyansatte lederen (Haaland og Dale 2005, 116-118 jf. Filstad 2017, 25-27). Hoover (2017) anbefaler organisasjoner å begynne pre-boarding allerede 90-100 dager før oppstart. En fokusert tilnærming på pre-boarding er nødvendig for å kunne hjelpe påtroppende leder fullt ut. Effektive lederskifter krever alltid en grad av tilpasning til den enkelte leder, og spesielt når man går inn i en ny organisasjonsstruktur. Ved å holde fortløpende kontakt vil aktivitetene knyttet til organisasjonssosialisering av nye ledere skje i god tid før påtroppende leders oppstart (Hoover 2017).

2.5 Fase 2 Bryte inn

Sosialiseringsprosessen fortsetter og tar fart i det en leder begynner i organisasjonen. Det er i *Bryte inn* fasen lederen skal plasseres og selv plassere menneskene rundt seg. Samtidig skal lederen raskt fungere som leder og ta del i organisasjonens prosesser. Det er under denne fasen forventningene møter realitetene, og eventuelle overslag av stillingen som ble gjort i *Komme inn* fasen viser seg. Å begynne i en ny stilling er ofte svært krevende fordi det er mye nytt lederen skal lære seg. Lederen skal både lære digitale verktøy og tekniske prosesser, og samtidig utvikle relasjoner og tillit som et grunnlag for sitt videre lederskap. Når en ny leder trer inn i en organisasjon finnes det ofte en allerede etablert plass for ham/henne. Det forventes av organisasjonens medlemmer at lederen skal tre inn i denne samtidig som det ligger forventninger til hvordan han eller hun skal være som leder. Spørsmålet blir således: hvem skal tilpasse seg hvem? Som ny leder arver man medarbeidere, sjef, kunder, formell rolle, kultur, forventninger, ønsker og kollegaer fra forgjengeren. Samtidig vil lederen også arve frykten for enten å bli for lik eller for forskjellig fra den han eller hun overtar etter. Å være ny som leder handler ofte om å overleve spenningsfeltet mellom *sosialisering-* og *personaliseringsprosessen* hvor nyansatt leder og organisasjonen gjensidig forsøker å forme hverandre. Innledningsvis er det ofte lederen som må tilpasse seg organisasjonens etablerte *kultur* (Haaland og Dale 2005, 118-122 jf. Filstad 2017, 27-30).

Begrepet kultur kan romme svært mye, og en populær definisjon av begrepet er "*Kultur er måten vi gjør ting på her hos oss.*" (Deal og Kennedy 1982, gjengitt i Bang 2011, 21). Bang (2011, 21) oppsummerer begrepet organisasjonskultur slik:

"Organisasjonskultur er de sett av felles verdier, normer og virkelighetsoppfatninger som utvikler seg i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre og omgivelsene".

Subkulturer er kulturer som finnes innenfor hovedkulturen i en organisasjon og disse kan igjen ha ulike verdier, normer og virkelighetsoppfatninger mellom seg (Bang 2011, 30).

Ofte har det vært interne søkere med i rekrutteringsprosessen som ikke nådde helt opp. De interne søkerne kan ofte føle seg skuffet og forbigått. En intern søker kjenner gjerne medarbeiderne og

kan være populær og ønsket som leder, noe som kan bidra til at den nye lederen tar plass i en rolle som ingen av medarbeidere egentlig ønsker han eller henne i. Det å bytte personer, posisjoner og roller i en organisasjon kan påvirke de “politiske systemene” innad i organisasjonen og kan utløse forskjellige “maktstrategier” som for eksempel utspiller seg som motstand mot den nye lederen. Dersom en slik strategi aktiveres er det viktig å fokusere på nøkkelementer som bevissthet og informasjon for å kunne gripe inn å løse opp i det politiske spillet. Nærmeste overordnede spiller i slike tilfeller en meget stor rolle for å kunne ta kontroll over eventuelle maktstrategier (Haaland og Dale 2005, 118-122).

Det finnes ingen fasit på hvor lang tid det tar for en ny leder å rydde seg plass i en organisasjon, bygge tillit til medarbeidere og til sin egen leder. I følge Haaland og Dale (2005) anses fasen som avsluttet når lederen selv føler at han eller hun har kommet seg på plass og når sentrale interessenter føler det samme. Etter denne tiden er man ikke lenger å anse som en nykommer i organisasjonen. Det forventes at man har blitt kjent med menneskene og har utarbeidet en plan for hva man skal gripe fatt i og hvordan man skal kunne gjøre dette.

2.5.1 Onboarding

For å kunne snakke om lederskifter må vi også innom begrepet *onboarding*. På norsk brukes både begrepene *onboarding*, *velkomstprogrammer*, *innfasing* og *organisasjonssosialisering* og favner enhver nyansatt uavhengig av stillingstittel. Onboarding, eller velkomstprogrammer, har fått økt oppmerksomhet de siste årene. Programmene varierer både i tid og omfang, men de mest omfattende strekker seg fra kontrakten er signert til langt inn i det første året man er ansatt i organisasjonen (Stub, 2017). Det finnes en rekke litteratur på onboarding av nyansatte, men fokuset er ikke like stort på onboarding av (nye) ledere.

Filstad (2016, 193) skriver at organisasjonssosialisering involverer kunnskap om hva arbeidsoppgavene går ut på, løse egne oppgaver og få oversikt over blant annet hvordan medarbeidere jobber sammen i sosiale grupper og avdelinger. Filstad (2017, 20) peker på at nyansatte ofte kommer inn i et etablert og sosialt system. Den nyansatte må finne ut av systemet, kulturen, grunnleggende normer og regler for atferd, mestring og hva som forventes av den nyansatte. dette innebærer blant annet både det formelle og det uformelle livet i organisasjonen, strategier og visjoner, maktstrukturer, politikk og ulike interesser. Det tar tid å lære alt, og den

gjennomsnittlige sosialiseringstiden er mellom 6-12 måneder, men noen bruker opptil 24 måneder (Filstad Jakobsen 2003, gjengitt i Filstad 2017, 20). For den nyansatte regnes de første 90 dagene som de mest kritiske (Filstad 2010, 144).

Bauer (2010) definerer onboarding som prosessen som hjelper den nyansatte å tilpasse seg både det sosiale og ytelse av arbeidsoppgaver for at de skal bli produktive medarbeidere raskt og enkelt. Jo raskere en nyansatt føler seg både velkommen og forberedt på jobben, jo raskere vil den nyansatte arbeide effektivt i henhold til virksomhetens formål (Bauer 2010, 1).

Bauer (2010) skiller mellom *uformell* og *formell* onboarding. *Uformell onboarding* viser til en prosess hvor den ansatte lærer hans eller hennes nye jobb uten noen eksplisitt plan fra organisasjonens side. En *formell onboarding* viser til et skriftlig sett av koordinerte regler og prosedyrer som den nyansatte forholder seg til både når det kommer til oppgaver og sosialisering. Forskning viser at formell onboarding der nyansatte følger programmer steg for steg som viser deres nye rolle, hvilke normer som gjelder i organisasjonen og hvilken oppførsel som forventes blir mer effektive enn de som ikke får formell onboarding.

Bauer (2010) oppsummerer sin artikkel med forskningen som viser at onboarding gjort riktig vil øke jobbtilfredsheten, øke forpliktelse til organisasjonen, gi lavere turnover, øke prestasjon, effektivisere karrierer og senke graden av stress.

2.5.2 Onboarding av ledere

Måten onboarding for ledere skiller seg fra vanlig onboarding er mengden interessenter lederen skal forholde seg til. I motsetning til en "vanlig" nyansatt som i hovedsak skal *passé inn* i en organisasjon er en ny leder ofte tatt inn i organisasjonen for å hjelpe til med strategiske prosesser med unike og krevende situasjoner som krever unike løsninger. Jo høyere nivå den ansatte ansettes på, jo mer skreddersydd og fleksibelt bør et program være (Bauer, 2010). Dette samsvarer i stor grad med Dale (2017) som mener at man ikke bare må skille mellom nyansatte og nyansatte ledere, men også på hvilket nivå lederen kommer inn på og om han eller hun kommer eksternt eller internt. Onboarding av ledere bør derfor tilpasses i stor grad til den enkelte.

2.5.3 Onboarding er ikke nok

I artikkelen “*Onboarding isn't enough*” (Byford, Watkins og Triantogianis, 2017) blir det kjent at mange selskaper tror de gjør en god jobb med onboarding mens det motsatte ofte er tilfelle.

Mange steder handler onboarding kun om å “få folk om bord” og det forventes at lederen selv vet hva han eller hun skal gjøre videre. Derfor mener forfatterne at *integration* er et bedre ord enn onboarding når det kommer til å støtte nyansatte. Gjennom *integrering* på norsk vil man kunne gjøre lederen til et fullt fungerende medlem av gruppen så raskt og godt som mulig. På norsk bruker vi gjerne ordet *innfasing*.

Undersøkelser gjort av Egon Zehnder på 588 ledere i Europa, Nord-America, Latin-Amerika og Asia viser at 60 prosent rapporterte at det tok 6 måneder, og 20 prosent at det tok mer enn 9 måneder å bli effektiv i sin nye lederrolle. Mindre enn en tredjedel sa at de hadde fått betydningsfull støtte i deres lederskifte, mens mer enn 80 prosent av denne lille andel mente at slik støtte utgjorde stor forskjell i for å bli effektiv. Velintegrerte ledere når raskere sitt fulle potensial er derfor raskere effektive og lønnsomme for organisasjonen. Resultatene fra samme undersøkelse viste at årsaker til at ledere mislykkes i ny lederrolle i stor grad handlet om politikk og kultur, og ikke om kompetanse og erfaring. Ledere mislykkes når de ikke forstår spillereglene i organisasjonen og når de ikke klarer å bygge relasjoner på samme nivå. En av årsakene til at noen mislykkes var manglende støtte fra likestilte kolleger og manglende relasjoner til disse (Byford, Watkins og Triantogianis, 2017).

Viktigheten av god onboarding vises gjennom kostnadene bedriften påføres når en leder underpresterer. I følge Byford, Watkins og Triantogianis (2017) er det fem oppgaver ledere må gjennomføre i de første kritiske månedene for å sikre god onboarding. Ledere må *anta operasjonelt lederskap* gjennom å vise forståelse for viktige operasjonelle oppgaver, løse hastende problemer og oppnå raske “seire”. På denne måten kan lederen påvirke eget rykte som en vellykket leder. Ved å *ta ansvar for teamet*, finne riktig balanse i dette sammen med HR og aktivt bygge tillit i teamet vil lederen kunne ta avgjørelser med visshet om støtte. *Innretting med interessenter* vil si å bli kjent med og få støtte av mennesker som ikke er sjefer, men kolleger og samarbeidspartnere. Dette for å bli kjent med bedriftens beslutningstaking. Gjennom å *engasjere seg i kulturen* vil lederne kunne forstå verdier, normer og grunnleggende antagelser. Ledere må

finne balansen mellom å både jobbe i, og forsøke å endre kulturen. Å *definere strategiske intensjoner* vil si å utforme strategi, og være klar på veien videre (Byford, Watkins og Triantogianis, 2017).

Ulike organisasjoner varierer stort i hvor stor grad de klarer å gi den nyansatte lederen støtte i disse fem punktene. Ved å legge til rette for god integrering som en fundamental del av strategien kan organisasjoner høste ledernes fulle potensial langt raskere og dermed høste fordelene tidligere (Byford, Watkins og Triantogianis, 2017).

2.6 Fase 3 Etablering

Denne fasen handler om i integrasjon og tilpasse seg organisasjonen. Spillerommet for å gjøre feil blir mindre og lederen blir vurdert etter hva han/hun klarer å få til. Lederen skal se seg selv i organisasjonens kontekst og bygge videre på effektive relasjoner og tillit nedover, oppover, bortover og sideveis i organisasjonen. Man blir en del av normer og verdier og lærer seg å tenke og handle i tråd med organisasjonskulturen og blir en del av ledelseskulturen – man skal oppnå endelig aksept. Det er i fasen ”Etablering” lederen utvikler lojalitet og en vellykket integrasjonsprosess innebærer en balanse mellom lederens ønsker og behov for «*personalisering*» og organisasjonens ønsker og behov for «*sosialisering*» (Haaland og Dale 2005, 123-125).

2.7 Tidligere funn på feltet lederskifter

Funn fra Dale (2014, 30-31) sine undersøkelser på lederskifter gjort i perioden 1999-2002:

- Liten og ingen overføring av det som ble kartlagt i rekrutteringsprosessen
- Mangelfull informasjon og fravær av oppfølging i før-oppstartsperioden
- Ingen dialog og planlegging av de første 100 dagene
- Krevende og dårlig planlagte eller gjennomførte utfasinger
- Lite læringsinitiativ fra ledere selv
- Fraværende nærmeste overordnede
- Lite oppfølging i før oppstartsprosessen
- Lite og dårlig planlagte prøveperioder

Samtidig finner Dale (2018) at HR-avdelinger er forbløffende defensive. Han mener at de ikke setter lederskifter på dagsordenen. HR-Norge har fraskrevet seg lederskifter som tema på sine egne seminarer, med bakgrunn at det ikke er rom for å ta inn lederskifter som eget tema (Dale 2018). Videre påpeker Dale (2018) at kjernen i mangel på støtte og oppfølging fra HR-avdelinger er at HR forventer at lederen skal klare noe selv og at det er en grunn til at vedkommende er ansatt.

2.8 De første 90 dagene

Begrepet «*de første 100 dagene*» eller «*de første 90 dagene*» assosieres gjerne med både politikk og business og blir av flere brukt som et begrep om en fase for oppstart og etablering. Ellingsen (2016) er sammen med Dale en av de som beskriver “perfekte lederskifter” på norsk. I Ellingsens bok “100-dagerskoden” presenteres en oppskrift på et godt lederskifte.

For å hjelpe ledere i sine skifter bør HR ta en aktiv rolle og følge opp den nye lederen særlig gjennom de første 90 dagene. Riktig og god oppfølging kan spille inn på i hvor stor grad lederen opplever suksess i sin nye rolle (HR Focus 2013).

De første 90 dagene er en del av *Bryte inn*. Etter denne perioden er lederen ferdig med halve prøveperioden og det forventes at lederen har fått både oversikt og innsikt i sin nye stilling (Dale 2014, 130). I følge Dale (2014) bør lederen ha egne mål for denne perioden. Lederen må lære organisasjonen å kjenne både med tanke på fortid og nåtid. Lederen bør gjøre seg kjent og etablere seg i både ledergruppen man selv skal lede og den man blir en del av.

Ved å etablere kontakt og relasjoner med organisasjonens viktige interessenter kan lederen avklare interessentenes forventninger til lederen og deres rolle opp mot organisasjonen og deres nå-situasjon. Andre mål lederen bør ha er å tilegne seg innspill på hva som bør prioriteres innledningsvis, håndtere nødvendige beslutninger og velge ut de viktigste hovedsatsningsområdene videre. Dette kan gjøres gjennom drøftinger, forhandlinger og diskusjoner med de berørte partene, gjerne gjennom oppstartssamtaler. Enkelt sagt er det den nyansatte lederens oppgave i løpet av de første 90 dagene å *vise*, *bevise* og *overbevise* (Dale 2014, 130-138)

2.9 Viktige elementer i en innfasing

2.9.1 Oppstartssamtalen

Noe av det viktigste en leder gjør i sin oppstartsfase er å ha oppstartssamtaler med de som rapporterer til seg og de tillitsvalgte. Disse samtalene kan ta 1-2 timer og gir lederen verdifull informasjon. Disse samtalene kan blant annet gi svar på beskrivelse av nøkkeloppgaver og hovedutfordringer, trivsel og personlig utvikling blant de ansatte, deres forhold til tidligere sjef, forventninger til ny leder, forhold til organisasjons og avdeling/seksjon/team med mer. Det er en fordel å stille samme spørsmål til alle og følge organisasjonens egen mal der det finnes. Ved å gjennomføre oppstartsseminar i etterkant av oppstartssamtalene kan leder og avdelingen sammen avklare forventninger, roller og rammer for videre samarbeid (Dale 2014, 142-143)

2.9.2 Evaluering

Få ledere opplever at det settes av tid til evaluering av prøveperioden. Det er ofte et mål at lederen skal kunne fungere så raskt som mulig på produksjonsnivå. Dette krever at lederen blir satt inn i og tilført relevant informasjon og kunnskap sammen med lærings- og styringsinformasjonen man får via kjennskap til ulike aktørers tanker, følelser og holdninger. Formålet med å evaluere både de første 90 dagene og prøveperioden er at den nyansatte lederen føler seg ivaretatt både praktisk og emosjonelt. Derfor mener Dale (2014, 152-153) at tidspunkter for evaluering av prøveperioden bør planlegges formelt, settes opp i kalenderen og tas referater fra. Refleksjon sammen med andre om egen praksis kan gi den nye lederen støtte og råd, samt større innsikt i hvordan lederen selv påvirker og blir påvirket. Dette kan gi vedkommende en høyere grad av trygghet i rollen som ny leder (Fische 2014).

2.9.3 Testamente

Innenfor fasen “Komme inn” beskriver Dale (2014, 62-70) en ideell prosess for utfasing av avtroppende leder. Utfasing, når en leder slutter, bør på samme måte som innfasing både tilpasses og tilrettelegges fra overordnet leders side. Noe den avtroppende lederen bør gjennom er å utarbeide et “testamente” fra avtroppende til påtroppende leder.

Dale anbefaler at et slikt testamente bør gi en beskrivelse av hva påtroppende leder vil møte ved oppstart. Andre ord brukt for testamente er “hand over”, “manifest”, “refleksjonsnotat” og “arbeidsbeskrivelse”.

Innholdet bør omfatte:

- Stillings- og rollebeskrivelse
- Interessentkart
- Beskrivelser av løpende prosjekter
- Beskrivelse av arbeidsoppgaver
- Fullmakter og ansvar
- Beskrivelse av møtedeltagelse
- Deltagelse i nærmeste leders ledergruppe
- Arbeidsmiljøet
- Organisasjonens struktur
- Organisasjonens syklus (budsjett, rapportering, medarbeidersamtaler, målinger osv.)
- Interne systemer og rutiner
- Dagbok for oppsigelsesperioden
- Praktiske råd og tips
- Eventuell kontaktinformasjon

(Dale 2014, 68-69)

Grunnlaget for Dales (2014) anbefalinger for utfasing har bakgrunn i en svensk undersøkelse om lederskifter gjort blant 800 ledere. 53% av lederne i undersøkelsen ønsker seg en beskrivelse av rutiner sammen med tilgang på interne dokumenter, oversikt over kontakter, opplysninger om uformelle regler og beskrivelser av medarbeidere (Svenske fagtidsskriftet Personal og lederskap 2008, gjengitt i Dale 2014). Imidlertid er det et krevende dokument å skrive, og de færreste nyansatte ledere opplever å få noe slikt.

2.9.4 Lederstøtte

I spørsmålet om hvordan en ny mellomleder best kan støttes i sitt lederskifte argumenter Dale (2017) for at lederutviklingskurs er lite hensiktsmessig, men at innføring og trening på å

gjennomføre oppstartsseminar og oppstartssamtale er mer nyttig. Det viktigste for både ledere og mellomledere i en lederskifteprosess er praktisk og kontekstuell *lederstøtte*. Dette bør inneholde et læringsrettet *prosessprogram* med deltagere som lederen skal ha interaksjon med i hverdagen. Disse kan være den nye lederens medarbeidere, underordnede ledere, eget lederteam, lederkollegaer, nærmeste overordnede, nærmeste overordnedes lederteam, tillitsvalgte og eventuelt ulike eksterne interessenter. Temaer på dette «programmet» bør være: forventninger, relasjonsbygging, statuskartlegginger, tilbakemeldinger, hovedutfordringer, forslag til tiltak, iverksetting av forankrede beslutninger og forpliktende oppfølgingspunkter. Gjennom et slikt program kan man sørge for “on-the-job” læring hvor prosessene håndteres i det de skjer med tanke på både medarbeiderutvikling, teamutvikling, organisasjonsutvikling og leder- og ledelsesutvikling. Viktigste av alt for mellomledere i ny lederrolle er *forberedelser* og *støtte*. Samtidig presiserer Dale at lederskifter må læres tidlig i karrieren, HR-avdelingen må tilby kontekstuell og situasjonell lederstøtte gjennom hele lederskiftet og helst med spesialtrente interne veiledere. Nye mellomledere må tilegne seg konkret lederskiftekompetanse, og de må tørre å be om hjelp og støtte. Lederskiftene må evalueres underveis og etter prøveperioden.

Steiro og Torgersen (2011, 114-130) snakker om indre og ytre motivasjonsfaktorer for ansatte. Forfatterne viser til konkrete områder man som leder bør jobbe med for å fremme medarbeidernes opplevelse av lederstøtte og på denne måten fremme deres indre motivasjon. Som leder kan man støtte ansatte gjennom blant annet å gi *anerkjennelse*, *tillit* og *involvere ansatte i planlegging*. Ved å *anerkjenne* det som er unikt ved hver enkelt ansatt, kan man som leder bidra til at den ansatte føler seg sett og verdsatt. *Tillit* skapes over tid, og dersom man som leder evner å bygge tillit til de ansatte vil dette føre til økt sosial kapital, som er av stor betydning. Mange ansatte vil oppleve at det å bli vist tillit stimulerer deres indre motivasjon. Ledere bygger tillitsforhold ved å gi ansatte tro på at de kan løse også utfordrende arbeidsoppgaver selv, samtidig som man kommuniserer at man vil være tilgjengelig for råd og veiledning ved behov. Et svært viktig punkt for opplevelsen av indre motivasjon er i hvor stor grad den ansatte føler seg *involvert i planlegging*. Ledere bør i størst mulig grad forsøke å involvere ansatte i planleggingen og gjennomføringen av egne oppgaver.

2.9.5 Nærmeste leder

Det er nærmeste overordnede leder som er ansvarlig for innfasingen av ny leder og som skal være en støtte i alle fasene, klargjøre gjennomføringen av 90-dagersplanen, utarbeide lederkontrakt, ha jevnlig læringsamtaler og foreta evaluering av prøveperioden (Dale 2014, 192).

2.9.6 Mentoring

I lederskifter oppleves det å ha en formell eller uformell mentor som en god form for støtte, og er noe som ofte også etterlyses av de som ikke har det. Den som støttes av en mentor kalles *protesje* (Dale, 2015). Mentoring kan defineres slik:

“En samtale mellom likeverdige kolleger gjennomført i en atmosfære av gjensidig tillit, støtte og utfordring hvor målet er å skape refleksjon og ettertanke som fører til endring og forbedring, og hvor man utforsker «protesjeens» potensial for utvikling og vekst som yrkesutøver” (Kirkeby og Mathisen 2000, 10, gjengitt i Øgaard og Mathisen 2008).

Dale (2014, 190-192) tar opp mentoring som en del av støtte for nye ledere og mener at ledere *bør* ha en intern mentor tilstede i lederskiftet og at vedkommende *bør* være tilgjengelig helt fra start. Eksternt rekrutterte ledere *bør* i tillegg til nærmeste overordnede her en kompetent og fortrolig leder ved sin side. Dette vil både trygge lederen og gjøre lederen til en mer effektiv leder i fremtiden. Ved å ha gode lederskifter vil lederen i sitt neste skifte kunne jobbe enda mer bevisst, systematisk og målrettet. Samtidig vil lederen også bli mer oppmerksom på rolleansvaret som ligger i å være nærmeste leder i andres lederskifter i fremtiden.

For mellomledere mener Dale (2014) at disse helst *bør* ha *ledere på høyere nivå* eller *eksterne mentorer* fra andre organisasjoner. Toppledere *bør* tilknytte seg en *ekstern rådgiver* med erfaringskompetanse i det å veilede nye ledere i deres forberedelser og gjennomføring av de første 90 dagene. Større virksomheter *bør* vurdere å utdanne og trene opp erfarne *interne prosesskonsulenter* for å støtte og veilede nye ledere i organisasjonen. En *fadder* er en person som er trent opp til å kunne støtte særlig eksternt rekrutterte ledere. Eksempler på dette kan være å finne ut av og forholde seg til praktiske forhold som hvor det spises lunsj og bestilling av reiser (Dale 2014, 190-192).

I takt med samfunnsutviklingen og raske endringer i arbeidslivet blir mentoring gjennom formaliserte ordninger eller programmer stadig vanligere. For proteesjen kan utbyttet av mentoring handle om læring, utvidet forståelse, relasjonsbygging, trygghet, bevissthet i egen rolle, raskere assimilering arbeidsmiljøet, raskere lederkarriere, høyere lønn og større jobbtilfredshet for å nevne noe (Mathisen, 2015, 52-63).

Ulike former for mentoring

Mathisen (2015, 36-37) peker på forskjellene mellom formell og uformell mentoring og nevner diskusjonen om hvorvidt den planlagte og tilrettelagte mentoringen mangler deler den uformelle og spontane mentoringen som “skjer av seg selv” inneholder. Videre presenteres de ulike mentorformene som opererer i skillet mellom formell og uformell mentoring og vi vil trekke frem noen av disse (Apegga 2003, Lacey 2001, Brandi mfl. 2004, gjengitt i Mathisen 2015, 38-39).

Tilfeldig mentoring refererer til mentoring som skjer tilfeldig gjennom mennesker man har møtt eller har betydd noe mer ved å være en rollemodell eller samtalepartner. Ofte har ikke disse menneskene vært klar over sin rolle som mentor. Allikevel har deres væremåter, holdninger, vurderinger, kommunikasjonsmåter og så videre vært betydningsfulle for proteesje. *Uformell mentoring* er mentoring som ikke er planlagt, men som er et resultat av uformell kontakt hvor “det bare blir slik”. Kontakten og relasjonen preges av overføring og utveksling av kunnskaper, ferdigheter og holdninger. *Ikke-organisert mentoring* viser til en mentoring som er definert og utformet av mentor og proteesje. Denne formen er ikke styrt av et program og partene er klare over hverandres og organisasjonens forventninger. *Organisert mentoring* består ofte av et program med spesielle ordninger, prinsipper, ledelse, mål og evaluering styrt fra organisasjonens side. Ved *adhocmentoring* vil mentorforholdet bestå av noen få samtaler over en kort periode. Bakgrunnen kan være et behov spesiell kunnskap eller kompetanse, og mentoringen kan variere fra spontan hjelp til mer tilfeldig mentoring etter behov.

2.9.7 Internt rekrutterte ledere

Ledere som internt rekrutteres er også nye som ledere. Selv om de gjerne har utmerket seg som fagpersoner er det ikke gitt at de vil mestre en lederrolle like godt. Ved å forstå og respektere de dilemmaer som en intern rekruttert leder må takle, kan det bli enklere for disse personene å lykkes. Hverdagen blir annerledes, miljøet påvirkes og kollegafellesskapet oppleves annerledes, og man

kjenner seg kanskje ikke som en naturlig del av dette fellesskapet lenger (Fische 2014). I og med at man som internt rekruttert leder får en ny rolle, vil man måtte reetablere relasjoner og samarbeids- og samværsformer som tidligere gjaldt vil ikke kunne fortsette. I tillegg vil man også ha et behov for å bli sosialisert inn i ledelseskulturen i organisasjonen (Haaland og Dale 2005, 128-129). Krav fra ledelsen må håndteres rasjonelt, samtidig som de ansatte kan reagere emosjonelt. Dette kan resultere i at lederen føler seg ensom i krysningen av de to gruppene. Lederens tilhørighet til begge gruppene kan i mange tilfeller oppleves som skjørt, hvert fall i starten av skifte (Fische 2014). Interne opprykk skaper andre forventninger til lederen, enn om han/hun kommer inn som en eksternt rekruttert leder. Siden aktørene har en felles historie med den nye lederen, vil overgangen til en lederposisjon i noen tilfeller bli vanskelige. Rollen som ny leder må derfor markeres på en tydeligere måte fordi forventinger og atferdsmønstre knyttet tidligere relasjoner og posisjoner lett blir videreført. For en intern rekruttert leder vil kulturen, personer og organisasjonens strategi være kjent fra før av, men ifølge Haaland og Dale (2005) vil mye av dette endre karakter når det settes inn i de nye sammenhengene som rollen innebærer. Som internt rekruttert har man som oftest et forsprang innen noen områder, men man vil på samme tid stå i en viss fare for å henge igjen i gamle roller og relasjoner (Haaland og Dale 2005, 128-129).

2.9.8 Erfaring

Gabarro 1987 har studert lederskifter på toppledernivå blant høyt profilerte amerikanske virksomheter. Studiene viser at ledernes læring endrer form og innhold over tid. Blant annet kommer det frem at ledere tar grep og gjennomfører forandringer ved å bruke tidligere kunnskap og erfaring til å kunne korrigere. Det vil si at ledere med høyere grad av erfaring vil bruke denne til å korrigere kursen underveis (Gabarro 1987 gjengitt i Haaland og Dale 2005, 125-127).

2.10 Oppsummering av litteraturgjennomgang

I denne litteraturgjennomgangen har vi presentert litteratur knyttet til lederskifter som prosess og fasen “Komme inn”, “Bryte inn” og “Etablering”. Videre har vi presentert begrepet onboarding og viktige elementer i en innfasing. I Analysen blir empiri fra forskningsintervjuene med ledere drøftet opp mot det viktigste fra litteraturgjennomgangen.

3.0 Metode

I dette kapittelet presenterer vi fremgangsmåtene vi har benyttet for å belyse den eksplorative problemstillingen “*Hvordan opplever mellomledere lederskifter som prosess?*” og forskningsspørsmålene “*Hvilke utfordringer møter mellomledere i sine lederskifter?*” og “*Hvordan opplever mellomledere støtte i sine lederskifter?*”

For å best mulig svare på oppgavens problemstilling og studere fenomenet *lederskifter* har vi valgt et *fenomenologisk design* med bruk av kvalitativt *dybdeintervju* som metode. Dataene har blitt analysert gjennom *tematisk analyse*. Kapittelet gjør rede for de valgte verktøyene og presenterer valg og begrunnelser knyttet til studiens datainnsamling, kvalitetssikring og etikk.

3.1 Valg av metode

Metoden i en studie dreier seg om å etablere prosedyrer og teknikker for å komme frem til mest mulig relevant og pålitelig kunnskap om et fenomen. Det er flere teorier om hvordan en studie gjennomføres med tanke på hvordan informanter bør velges ut, data samles inn, og hvordan disse dataene skal analyseres og tolkes (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 44). En *kvalitativ forskningsstrategi* bygger på oppfatningen om at den sosiale verden konstrueres gjennom individers handlinger. Dette betyr at sosiale fenomener varierer etter den konteksten de opptrer i og er i kontinuerlig endring (Ringdal 2014, 104). Kvalitative tilnæringer som for eksempel intervju gir grunnlag for fordypning i de sosiale fenomenene vi studerer og kan gi fyldige data om både personer og situasjoner (Thagaard 2013, 11). Fordi oppgavens problemstilling retter seg mot mellomlederens *opplevelse* rundt fenomenet lederskifter er det hensiktsmessig å velge en kvalitativ tilnærming.

En viktig målsetting med kvalitative tilnæringer er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener som studeres. *Fortolkning* har særlig stor betydning i kvalitativ forskning, og det er mange metodologiske utfordringer knyttet til hvordan forskerne analyserer og fortolker de sosiale fenomenene. Kvalitativ forskning må både presisere og tydeliggjøre de prosessene som fører til resultater for å sikre troverdighet og overførbarhet. Dette innebærer å gjøre rede for

fremgangsmåter under datainnsamling, opplegg for analyse og å vise hvordan resultatene tolkes (Thagaard 2013, 11).

3.2 Valg av forskningsdesign

Et *forskningsdesign* er en overordnet plan for hvordan man skal gå frem for å gjennomføre en undersøkelse. Når noe skal undersøkes, må man ta stilling til hva og hvem man skal undersøke, og hvordan undersøkelsen gjennomføres (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 69). Valg av forskningsdesign i metode styres blant annet av problemstilling, formålet med undersøkelsen, tid og ressurser til rådighet samt egen kompetanse og erfaring (Askheim og Grenness 2008, 65-68).

En utforskende problemstilling, som den vi har valgt, krever ofte en metode som får frem nyansert data, er følsom og går i dybden for uventede forhold. Dette medfører ofte et behov for å konsentrere seg om få enheter (Jacobsen 2016, 79-80). Innenfor samlebetegnelsen *eksplorativt* finnes blant annet *fenomenologisk design*. Dette benyttes i sammenhenger der man vet lite om temaet og man ønsker innsikt og forståelse. Designet tillater at prosessen er fleksibel og kan være relativt ustrukturert (Askheim og Grenness 2008, 65-70). Hensikten med denne undersøkelsen er å komme nært på mellomlederens personlige opplevelser, skape innsikt og oppnå en dypere forståelse av et lederskifte. På bakgrunn av dette ble det valgt et fenomenologisk design (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 81).

3.3 Fenomenologi

Fenomenologi betyr “læren om fenomenene” og er både en filosofi og en kvalitativ metodisk tilnærming. I en fenomenologisk studie står individet i fokus. Målet er å få tak i enkeltmenneskets subjektive opplevelse samtidig som forsker forsøker å finne ut hvordan erfaringen av samme fenomen oppleves av flere enkeltindivider (Creswell 1998, 51-52). Som et kvalitativt design betyr fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer og forståelse av et fenomen. I fenomenologisk tilnærming er forskeren åpen for det informantene forteller. På denne måten kan forskeren få tak i en annen forståelse av virkeligheten og en kultur enn det som tas for gitt. Fenomenologien bygger på en underliggende forståelse av at den virkelige virkeligheten er den mennesker oppfatter (Kvale og Brinkmann 2015, 45). Den tar utgangspunkt i menneskenes

subjektive opplevelse, for så å søke etter en forståelse av den dypere meningen i erfaringene til informantene (Thagaard 2013, 40).

Et menneske studeres i fenomenologisk metode som et handlende, menende, følende, opplevende og forstående individ hvor målet er å studere verden slik mennesket oppfatter den. Dette målet oppnås ved å gi en presis beskrivelse av aktørers egne perspektiver, opplevelser og forståelseshorisont. Å komme nærmere informantene og deres fortellinger gjennom kvalitativ metode er særlig hensiktsmessig når vi skal undersøke fenomener som vi ønsker å forstå mer grundig. *Mening* er et nøkkelord, da forskeren bestreber å forstå meningen med et fenomen, sett gjennom en gruppe menneskers øyne (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 78).

Bakgrunnen for valg av en fenomenologisk tilnærming i denne oppgaven var å få økt forståelse av mellomledernes egne opplevelser av fenomenet lederskifter, og deres perspektiver, opplevelser og forståelse. Inn i arbeidet med studien tok vi med oss Johannessen, Tufte og Christoffersen (2016, 78) sin bemerkelse at et fenomen vil oppleves individuelt ut fra hver person sin bakgrunn, interesser og forståelser.

3.4 Datainnsamling

Et intervju beskrives av Kvale og Brinkmann (2015, 36) som et håndverk, og er trolig den mest brukte metoden for å samle inn kvalitative data (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010, 33). Det finnes flere måter å gjennomføre intervju på, men formålet med et intervju er som regel å få belyst og få beskrevet det tema som forskeren har bestemt. Kvale og Brinkmann (2013) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med struktur og formål. Bakgrunnen for valg av kvalitativt intervju som metode i denne studien var å få et innblikk i mellomlederes opplevelse av å begynne i en ny lederstilling og hvordan prosessen forløp rundt innfasingen både før, under og etter oppstart. Selv om alle lederskifter er individuelle, har alle informantene til felles at de nødvendigvis har vært del av et lederskifte. Ved bruk av intervju kunne vi gå i dybden på hvilke erfaringer og refleksjoner knyttet til støtte og utfordringer de ulike lederne sitter igjen med etter sine lederskifter. Dette skulle videre kunne besvare problemstillingen "*Hvordan opplever mellomledere lederskifter som prosess?*".

I et semistrukturert dybdeintervju kombinerer intervjueren åpne og lukkede spørsmål med muligheter for å stille naturlige oppfølgingsspørsmål basert på samtalens flyt. Intervjueren står fritt til å tilpasse seg informantene i språk og ordvalg, eller å omformulere sine spørsmål. Det brukes en intervjuguide med temaer som videre brukes som et utgangspunkt for oppfølgingsspørsmål. *Prober* er spørsmål som “Kan du gi et eksempel på det?” og “Kan du utdype det du sa om xx?”. Disse spørsmålene bidrar til utdypende detaljer og dybde i informasjonen. For å sikre slik dybde må intervjueren lytte aktivt etter nøkkelord, ideer og temaer som egner seg for oppfølgingsspørsmål. Formålet med dybdeintervju er å innhente så mye informasjon som mulig for å utforske komplekse og motstridende tanker hos informanten (Klenke 2016, 131-133).

En fordel med dybdeintervjuer er at informantene får beskrive hva som er meningsfullt og viktig for dem med egne ord. En ulempe med dybdeintervju, sammenlignet med kvantitative undersøkelser, er omfang og tidsbruk knyttet til kompleks analyse og tolkning. Dybdeintervjuer påvirkes også av menneskelige faktorer som personlighet, humør og dynamikk mellom intervjuer og informant (Askheim og Grenness 2008, 90-91). Dette er det viktig at vi som forskere er klar over. Basert på vårt forskningsdesign valgte vi å gjennomføre semistrukturerte dybdeintervjuer der vi tok utgangspunkt i vedlagt intervjuguide (se vedlegg 1). Ved å benytte denne metoden kunne vi stille alle informantene de samme spørsmålene, og hadde samtidig mulighet for oppfølgingsspørsmål som var relevante for den enkelte informant.

For å sikre naturlig flyt i samtalen og samtidig sørge for korrekt gjengivelse av intervjudata søkte vi samtykke fra informantene om bruk av båndopptaker for senere å kunne transkribere intervjuene. Informantene fikk også tilbud om å lese gjennom i etterkant.

3.5 Intervjuguide

Intervjuguiden ble delt inn flere deler. I første del stilles informantene noen få *informasjons-* og *introduksjonsspørsmål*. Dette for å gjøre informanten trygg på våre intensjoner samt for å starte en naturlig samtale (Jacobsen 2015). De påfølgende delene handler om spørsmål knyttet til fasene (*Komme inn, Bryte inn og Etablering*) i et lederskifte hentet fra Haaland og Dale (2005) og Filstad (2017). Siste del av intervjuguiden er spørsmål knyttet opp mot *utfordringer* mellomlederne eventuelt møte på i oppstartsperioden. Avslutningsvis ga vi informantene mulighet til å snakke

om og reflektere rundt temaet *støtte* i forbindelse med onboarding, og deretter komme med eventuelle spørsmål og øvrige refleksjoner rundt temaet lederskifter.

For å sørge for at intervjuguiden fungerte som ramme ble det gjort et testintervju med en mellomleder som oppfylte informantkravene. På denne måten fikk vi testet ut om spørsmålene og strukturen ga meningsfulle svar, og om informasjonen som fremkom kunne svare på problemstillingen. Testintervjuet bekreftet at både strukturen og spørsmålene vi hadde utarbeidet ga mening for både intervjuer og informant. Test-informanten ga positiv tilbakemelding og hadde ingen innspill om endringer. Intervjuet tok 50 minutter og stemte derfor godt med vår ambisjon om holde intervjuet innenfor tidsrammen på 45-60 minutter. På bakgrunn av dette valgte vi å ikke endre noe.

Når data hentes inn gjennom kvalitativt intervju, kan intervjuerens forforståelse, personlige holdninger og meninger være med på å lede informantene i en spesiell retning. Det er derfor viktig å være oppmerksom på dette gjennom hele prosessen (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016).

3.6 Kriterier for utvalg

Kriteriene for utvalg av informanter i denne studien ble satt til at informantene skulle ha en mellomlederstilling med personalansvar og har jobbet i denne i maks 5 år. Bakgrunnen for maksgrensen på fem år var at informantene skal kunne huske tilbake til sitt forrige lederskifte og ikke har havnet i “den vante tralten”. Kjønn, alder og bransje er ikke brukt som kriterium i andre studier og derfor heller ikke i denne da det ikke ansees som relevant.

I vår oppgave defineres en mellomleder som en leder på ett til flere nivåer under toppledelsen og ett nivå over førstelinje arbeidere. Det vil si at definisjonen rommer både mellomledere som har direkte tilgang til toppledelse samt mellomledere som selv er ansvarlig for medarbeidere som arbeider direkte med for eksempel kunder (Hope 2015, Rydland 2015).

3.7 Utvalg

Å generalisere funnene er sjeldent et hovedformål ved bruk av kvalitativ metode. Ofte benytter man seg av en “ikke-sannsynlighetsutvelging”. Det betyr at man ikke fokuserer på å gjøre

undersøkelsen gjeldende for flere enn de som var med, men at fokuset ligger på å tilegne seg mest mulig kunnskap innenfor et felt (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2016).

Vi har valgt å velge ut informanter til undersøkelsen ved *personlig rekruttering* og *snøballmetoden*. Ved personlig rekruttering tok vi direkte kontakt med personer vi tenkte kunne passe målgruppen og spurte om de kunne stille til intervju. Snøballmetoden vil si at vi spurte personer om de kjenner noen i målgruppen som kan tenke seg å stille opp i et intervju. Vi fikk deretter kontaktinformasjon og tok direkte kontakt med personene vi anså som aktuelle. Disse metodene kalles for strategisk utvelgelse, hvor det bevisst velges informanter etter hva som er hensiktsmessig for problemstillingen (Larsen, 2007).

3.8 Presentasjon av utvalget

Ved å bruke en bred definisjon av mellomledere kunne vi velge informanter med ulik mengde ledererfaring og fra ulike bransjer så lenge kravet om at nåværende stilling ikke var besatt i mer enn fem år var oppfylt. Du er ny som leder hver gang du trer inn i en ny lederrolle og vår antagelse var at mellomledere både med og uten erfaring, uavhengig av bransje, både kan ha like og ulike opplevelser knyttet til *støtte* og *utfordringer* i et lederskifte. Informantene kommer fra både privat, offentlig og frivillig sektor. Noen var eksternt rekruttert og andre internt rekruttert til sin lederstilling. Vi gjengir ikke ytterligere karakteristikk ved informantenes sektortilhørighet, da det kan hindre anonymisering, og ikke er vesentlig for vår generelle tilnærming. Gjennomgående hos alle informantene er at de definerer sine arbeidsoppgaver som daglig oppfølging, personalansvar, økonomioppfølging, veiledning og coaching. Som vi kan lese av følgende tabell har lederne ulik erfaringsbakgrunn.

Leder	Leder 1	Leder 2	Leder 3	Leder 4	Leder 5	Leder 6	Leder 7
År i stilling	1,5 år	4,5 år	1,5 år	2,5 år	2,5 år	6 mnd.	1 år
År som leder	13 år	25 år	3 år	8 år	8,5 år	6 mnd.	1 år
Skifter	5 skifter	6 skifter	1-2 skifter	2 skifter	3 skifter	1 skifte	1 skifte

Tabell 1: “Presentasjon av utvalget”

3.9 Tematisk analyse

Tematisk analyse er en metode hvor man identifiserer, analyserer og rapporterer mønstre eller temaer i et gitt datamateriale. Fremgangsmåten har tradisjonelt vært sett på som et kodingsverktøy som blir benyttet innenfor ulike kvalitative analysemetoder, og har ikke vært anerkjent som en selvstendig metode. Det argumenteres imidlertid for at tematisk analyse bør anses som en fullverdig analysemetode på linje med andre tilnærminger. En fordel med tematisk analyse er at den er både mer fleksibel og tilgjengelig enn andre analyseverktøy da den ikke er knyttet til spesifikk teori (Braun og Clarke, 2006).

Studiens tematiske analyse er inspirert av Boyatzis 1998, Braun og Clarke 2006, Attride-Stirling 2001 og Thagaard 2013. Disse forskerne har alle hver sine stegvise tilnærminger til tematisk analyse eller tilnærming av kvalitative data og vi har brukt disse som grunnlag for å tilpasse analysen vår studie. Denne undersøkelsens analyse er bygget på følgende trinn:

Trinn 1: Naiv lesning

Etter grundig transkribering ble alle intervjuene lest gjennom flere ganger av oss begge. Dette kalles *naiv lesning*. Viktige sitater ble markert, og tanker og ideer til temaer ble notert ned. Dette ble gjort hver for oss før vi deretter sammenlignet notater.

Trinn 2: Koding av materiale

I trinn 2 ble interessante og relevante sitater fra datamaterialet systematisert og kodet i et regneark i en matrisestruktur på hver enkelt informant. Første inndeling bygde temaer fra tidligere forskning og egen intervjuguide. Disse temaene er støtte, utfordring, lederskifte-fasene “Komme inn”, “Bryte inn” og “Etablering” samt en kategori for “Annet”. Thagaard (2013, 181-183) bruker tematisk tilnærming for å trekke ut informasjon om hvert tema studert for hver deltaker. Et premiss for tematisk tilnærming er at man har informasjon fra alle informantene om de samme temaene. Ved at alle informantene ble stilt de samme spørsmålene gjør materialet det derfor mulig å utføre en tematisk analyse. Gjennom kategoriseringen begynte det å danne seg temaer og flere sammenhenger kom til syne.

I skjemaet la vi inn en rekke sitater fra transkriberingene vi mener svarer på problemstilling og forskningsspørsmål. Her er et eksempel på et slikt sitat:

"Det som kunne hjulpet meg bedre i mitt skifte ville vært å ha hatt tilgang på en mentor."

(Leder 2)

Ordet *mentor* regnes som meningsbærende og blir derfor markert med farge og notert ned som et kodeord. Dette fordi Dale (2015) nevner det at å ha en mentor i et lederskifte av mange oppleves som god støtte.

Trinn 3: Identifisere temaer og subtemaer

I tredje trinn blir meningsbærende kodeord trukket ut av teksten og samlet til potensielle temaer og subtemaer. På denne måten er det mulig for forskerne å identifisere underliggende mønstre og strukturer fra teksten. Dette reduserer datamaterialet til en mer håndterbar oversikt over teksten. Identifisering av temaer krever stor grad av tolking. Hvert tema må være spesifikt nok til å relateres til en idé, og samtidig bredt nok til at det synliggjøres i flere deler av teksten. Temaene arrangeres inn i grupper og forklares av forskerne (Attride-Stirling 2001). Et *tema* defineres av Boyatzis (1998, vii) som et mønster funnet i informasjonen som minimum beskriver og organiserer mulige observasjoner, og maksimum tolker aspekter ved et fenomen. Et tema kan både være enkelt observerbart i materialet, eller finnes underliggende i fenomenet som studeres. Temaene kan både komme induktivt fra datainnsamling eller deduktivt fra eksisterende teori og tidligere forskning.

Et eksempel på et slikt tema er *støtte*. Støtte er noe de fleste informantene var opptatt av, og noe som ble et gjennomgående mønster i datamaterialet. Temaet støtte er funnet induktivt da det er enkelt å observere gjennom data og dermed beskriver en rekke meningsbærende kodeord. I eksempelet fra forrige trinn ble kodeordet *mentor* trukket ut. Dette fordi det går igjen flere ganger og blir dermed et *subtema* som kan samles inn under *temaet* støtte.

Trinn 4: Tolkning

I analysekapittelet (Kapittel 4) skjer tolkningen gjennom at hovedtemaer og subtemaer blir analysert og drøftet i lys av fremlagt teori. I denne delen så vi på datamaterialets resultater opp

mot de forskningsspørsmål som er stilt (Attride-Stirling 2001). For å kunne se fenomenet lederskifter på flere måter og adressere argumenter basert på funn, har vi som nevnt i utstrakt grad sett hen til Dale 2014 i tillegg til øvrig litteratur beskrevet i kapittel 2.

En viktig del av tolkningen er at vi som forskerne løfter blikket og bruker et fugleperspektiv på egne data. Data, litteratur og drøfting åpner for å se sammenhenger og danne egne tolkninger omkring fenomenet lederskifter.

Trinn 4 kan leses i sin helhet i kapittel 4.

3.10 Empiriske og teoretiske perspektiver i analysen

Den kvalitative analyseprosessen preges både av induktive og deduktive tilnærminger. Den induktive prosessen innebærer at vi jobber fra data til begreper, eller til utvikling av teorier. Det tas utgangspunkt i empirien og det utvikles en forståelse av temaene som undersøkes. De begrepene som informantene selv bruker er nyttige for å utvikle en forståelse av dataenes meningsinnhold. Den deduktive prosessen preges av at vi knytter begreper fra andre teoretiske bidrag til egen tekst i analysen. På denne måten knyttes fenomener i eget prosjekt og tilsvarende fenomener i andre studier sammen (Thagaard 2013, 187).

Tematisk analyse kan kritiseres for at den ikke ivaretar et helhetlig perspektiv. Ved å trekke ut utsnitt fra tekst fra ulike informanter vil sitatene kunne løsrives fra sin opprinnelige sammenheng når tekst som i utgangspunktet er basert på et samarbeid mellom forsker og deltaker, deles opp. Oppmerksomheten trekkes fra informant til tema. Braun og Clarke (2006) kritiserer teori som sier at temaer oppstår av seg selv i datamaterialet og at forskerne dermed opptrer passive i denne prosessen. Det argumenteres for at temaer alltid er konstruert aktivt av den eller de som foretar undersøkelsen fordi de bevisst trekker ut det som er interessant. Temaene som analysen er rettet mot er definert av forskeren, og preges også av forskerens forståelse av situasjonene forskeren studerer. Dette kan føre til en fremmedgjøring av deltakerne. For å ivareta et helhetlig perspektiv er det derfor viktig at informasjonen fra informantene settes i den sammenhengen som utsnittet er en del av. Analyser av sammenhenger mellom temaene gir grunnlag for en helhetlig forståelse av materialet (Thagaard 2013, 181-191).

3.11 Kvalitetssikring

I samsvar med den kvalitative forskningens fortolkende karakter er det en viktig målsetting at kvalitative tekster representerer en forståelse av de fenomener en forsker studerer (Thagaard, 2013, 193-195). *Kvalitetssikring* av kvalitative undersøkelser bygger i følge Klenke (2016, 38-39) på prinsippene om *kredibilitet, overførbarhet, etterprøvnbarhet* og *bekreftbarhet*.

Kredibilitet handler om informantenes pålitelighet. Informantenes pålitelighet avhenger av og vil variere etter deres egne holdninger, situasjoner og erfaringer (Golden 1992, gjengitt i Andersen 2013, 132-133). Kredibilitet, også kalt *intern gyldighet* bygger på hvorvidt beskrivelser er sanne og sammenhenger er reelle. Alvesson 2011 gjengitt i Jacobsen (2015) kritiserer at forskere tar det for gitt at det mennesker sier og gjør er representativt for virkeligheten. Alvesson mener derfor at forskere blant annet må spørre seg selv “Har vi fått tak i de riktige kildene?”, “Gir kildene riktig informasjon?” og “Hvordan kommer informasjonen frem?”

Fordi alle informantene samsvarer med kravene satt til det å være mellomleder kan vi si at vi har fått tak i riktige kilder. Alle informantene er førstehåndskilder, og gir derfor riktig informasjon i forhold til *egen* opplevelse av fenomenet vi beskriver. Fordi våre data baserer seg på flere enn én kilde, reduserer dette mulighetene for usannheter. Kildene er uavhengige og har ulike interesser. Dette vil tillegge våre funn økt gyldighet. Ved at informantene ble stilt både forhåndsbestemte spørsmål og samtidig hadde rom for å fortelle og reflektere spontant rundt temaene i intervjuet økes gyldigheten. Dette fordi det som fortelles uoppfordret i mange tilfeller gir forskerne informasjon som ligger nærmere informantens egentlige oppfatning rundt et fenomen (Jacobsen 2015, 229-232).

Overførbarhet handler om hvorvidt våre funn er overførbare til andre mellomlederes opplevelser (Klenke 2016, 38-39). I kvalitative studier er det problematisk å påstå at utvalget er representativt for en større del av populasjonen når utvalget består av få enheter som er trukket ut til et spesifikt formål (Jacobsen 2015, 237). Likevel kan overførbarhet knyttes til at forståelsen forskeren utvikler innenfor rammen i et prosjekt også kan være relevant både i andre situasjoner, og ha relevans i andre sammenhenger (Thagaard 2013, 194). Dersom forskeren lykkes med å etablere beskrivelser,

begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres styrkes overførbarheten (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 233). Prinsippet om overførbarhet kan også knyttes til at tolkninger vekker gjenklang hos lesere med kjennskap til fenomenene som studeres (Thagaard 2013, 194). Gjennom å knytte empiri opp mot etablert litteratur på feltet vil vi kunne si noe om overførbarhet og tendenser hos gruppen vi har undersøkt. I vårt tilfelle er gruppen mellomledere. Mellomledere vi har snakket med underveis i prosjektet som ikke har vært informanter har bekreftet at de kjenner seg igjen i flere av våre funn, noe som styrker vår grad av overførbarhet i vår tolkning. Når våre funn i stor grad også samsvarer med funn fra eksisterende litteratur kan overførbarheten styrkes. Mye av datamaterialet for opplevelse av lederskifter overlapper med generell teori på onboarding. Dette kan tolkes som at mange av utfordringene mellomledere i et lederskifte møter, også møtes av andre nyansatte, noe som til dels også kan styrke graden av overførbarhet.

For å sikre *bekreftbarhet* må studien opplyse grundig om metode og hvordan analysen er gjennomført, samt hvilke rådata forskerne sitter på. Bekreftbarheten skal vise til i hvilken grad resultatet av vår forskning kan bekreftes av andre forskere dersom de hadde gjennomført tilsvarende undersøkelser. Forskerne bør legge vekt på å beskrive alle beslutninger i hele prosessen slik at leseren kan følge og vurdere disse. Det er viktig å være selvkritisk til gjennomføring av prosjektet, kommentere fordommer og oppfatninger som kan påvirke fortolkningen og tilnærmingen til prosjektet (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 234).

Så langt det er mulig uten å bryte anonymiseringen av informantene er vi i denne studien åpne på alle metodevalg som er gjort. I tillegg er vi åpne om hvilke rådata vi sitter på, samt hvilken teori studien legger til grunn. Ved bruk av samme intervjuguide, samme informantkrav og analysemodell anser vi det som realistisk at andre forskere vil kunne tilnærme seg våre funn. Noe som kan ha påvirket forskningsprosjektet er tidsbegrensning, erfaringsgrunnlag knyttet til kvalitativ metode og ellers andre mindre utfordringer på veien. I starten av prosjektet ble vårt syn på lederskifter til dels farget av flere negative artikler om temaet noe som gjorde oss ekstra kritiske til fenomenet og norske organisasjoners håndtering av lederskifter. Fordommene gjorde oss likevel nysgjerrige og inspirerte oss til å søke bekræftelse eller avkreftelse på tidligere funn om fenomenet. Samtidig ga fordommene inspirasjon til å velge en innfallsvinkel knyttet til hvordan mellomledere *selv* opplever lederskifter.

Etterprøvbareheten sikres gjennom en gjennomiktig prosess der det er åpenhet rundt metode, analyse og tolkning. Når det er snakk om kvalitativ metode hvor analysen skjer gjennom tolkning er det viktig å presisere at det aldri er noen garanti for at to forskere vil tolke datamaterialet likt. Etterprøvbareheten må dermed sikres gjennom andre prosedyrer enn repeterbarhet. Dette kan gjøres gjennom å følge en god henvisningsskikk og åpenhet om forskningsfunn (De nasjonale forskningsetiske komiteer, 2014). Gjennom en nøye beskrivelse av hvordan undersøkelsen ble gjennomført og hvordan resultatene framkom skal det prinsipielt være mulig å kunne komme fram til samme resultat. Til tross for dette må det alltid tas høyde informantenes subjektive opplevelser som kan påvirkes av flere forskjellige faktorer som for eksempel tid, sted, dagsform og lignende.

3.12 Etikk

Norsk senter for forskningsdata (NSD) stiller krav til privatliv, korrekt gjengivelse, lagring av data og informert samtykke i alle forskningsprosjekter (NSD). Dette forskningsprosjektet er godkjent av NSD (se vedlegg 4). Silverman (2006) fremhever følgende tre prinsipper knyttet til etiske utfordringer i forskning: *informert samtykke, konfidensialitet og hvilke konsekvenser deltakelse i forskningsprosjekter kan ha for informantene.*

Informert samtykke

I følge Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi (NESH, 2016) skal forskningsprosjekter som inkluderer personer kun utføres etter at deltakerne har samtykket til deltakelse og fått tilstrekkelig informasjon om prosjektet. Samtykket skal være fritt og informanten skal ikke ha blitt utsatt for ytre press om å delta.

Informantene i denne studien fikk først skriftlig informasjon om forskningsprosjektet i forkant hvor det ble beskrevet tema og hensikten med forskningsprosjektet. Informantene fikk informasjon om at de når som helst i studien kunne trekke seg. For å oppfylle kravet om informert samtykke har alle informantene signert samtykkeerklæring (se vedlegg 3) godkjent av NSD som forklarer formål med studien, frivillighet, personvern, rettigheter til innsyn og gjennomlesning. I tillegg ble også denne informasjonen gitt muntlig før start av intervjuet.

Konfidensialitet

Etisk forsvarlig forskning hviler også på grunnprinsippet om krav til konfidensialitet. Forskerne har ansvar for at den informasjonen som fremkommer behandles konfidensielt. Data som gjelder enkeltpersoner skal ikke formidles på en slik måte at det offentliggjøres personlige data som kan avsløre informanten eller omtalte personers identitet og dermed skade den omtalte (Thagaard 2013, 26). For å oppfylle kravet om konfidensialitet har vi lovet våre informanter full anonymitet slik at utsagn ikke kan tilkobles den enkelte. Hverken informantens navn, omtalte personers navn, kjønn eller arbeidssted er å finne i våre data. I våre data heter informantene eksempelvis Leder 1 og Leder 2, og deres kollegaer og organisasjoner kalles xx for å sikre anonymitet. Vi lagrer data etter godkjente prinsipper med passord, og sletter alle lydopptak etter innlevering av oppgaven.

Konsekvenser av å delta

Den tredje etiske retningslinjen om *konsekvensene av å delta* i forskningsprosjekt handler om at forskeren skal sørge for at informantene “ikke utsettes for skade, eller andre belastninger ved å ha deltatt” (Thagaard 2013, 30). I tillegg bør forskeren respektere informantens integritet, frihet og medbestemmelse. I denne studien var det få konsekvenser eller skader som kunne oppstå ved å delta. Temaet lederskifter er i utgangspunktet ikke spesielt vanskelig eller sårt å snakke om. Anonymisering gjør at ingen vil konfronteres med egne utsagn av andre på et senere tidspunkt, og alle informantene sto fritt til å avslutte intervjuet om de ønsket. Vi var effektive og fleksible i vår avholdelse av intervjuer, noe som forhåpentligvis medførte at vi ikke var til for mye bry eller at tidsbruk under intervjuene ble sett på som en belastning for informantene.

Utover disse prinsippene har vi fokusert på korrekt gjengivelse, samt unngått å benytte usammenhengende data, slik at informantene skal kunne kjenne seg igjen i resultatene. Informantene har fått tilbud om å lese gjennom transkriberingene. Det meningsbærende i informantens sitater vil naturlig nok farges av vår forståelseshorisont. Presentasjonen av analyser og funn i neste kapittel påvirkes dermed også av denne forståelsen sammen med det teoretiske bakteppet. Vi forsøker etter beste evne å være tro mot deltakernes stemmer, men det er alltid muligheter for feilkilder når vi gjør en slik fortolkning.

4.0 Analyse

Basert på det vi identifiserte som teoretisk relevant for en undersøkelse av lederskifter blant mellomledere er formålet med dette kapitlet å analysere intervjuobjektene opplevelse av dem. For å systematisere funnene våre, vil vi først diskutere funn knyttet til *utfordringer* ved lederskifter som prosess, dernest hvordan funn knyttet til hva informantene opplever som god *støtte* kan redusere disse utfordringene. Videre diskuteres temaene *erfaring* og *tid for oppstart*, som synliggjorde seg i datamaterialet da vi så på lederskifter i en større sammenheng. Avslutningsvis tolkes ulike teoretiske- og praktiske implikasjoner disse funnene kan ha.

4.1 Utfordringer

I datamaterialet viser det seg at det å gjennomgå et lederskifte i mange tilfeller kan by på små eller store *utfordringer*. Dette temaet drøftes derfor gjennom flere subtemaer. Noen utfordringer oppleves som *personlige utfordringer* knyttet til å være ny i en organisasjon, mens andre utfordringer kan relateres til *organisatoriske utfordringer*, *krevende oppstart* og *lite opplæring*.

4.1.1 Personlige utfordringer

Flere utfordringer ledere opplever med å være i ny lederrolle er i større grad *personlige* enn organisatoriske. I vårt datamateriale ble det tydelig at flere av informantene hadde personlige utfordringer knyttet til det å *være ny*, *finne sin plass* og å *føle seg frem*.

Å være ny og finne sin plass

Både det “å være ny” og det å “finne sin plass” er noe alle opplever og må forholde seg til før eller siden. Men for ledere kan det ifølge våre informanter være ekstra utfordrende å være “den nye” på en arbeidsplass og samtidig være ny leder. Leder 3 forteller:

*"Nei, det var ikke så lett å finne sin plass. Sånn er det jo alltid når man er ny i en bedrift. I starten er man litt sånn forsiktig og prøver å føle litt på omgivelsene, men etter hvert så var det sånn, ønsker forslag tips og triks som jeg hadde lyst til å komme med også, og jeg måtte bane litt vei i starten. Jeg var h*n nye i starten, men det gikk fint. Fikk brukt mye tid*

på å diskutere med andre før jeg eventuelt sto mer på krava." (Leder 3)

Denne beskrivelsen Leder 3 presenterer av "å være ny" stemmer godt overens med Haaland og Dales (2005, 118-122) teori på området. Å være ny som leder handler ofte om å overleve spenningsfeltet mellom sosialisering- og personaliseringsprosessen, der nyansatte leder og organisasjon gjensidig forsøker å forme hverandre. Innledningsvis er det ofte lederen som må tilpasse seg organisasjonens etablerte kultur.

Å føle seg frem

En forlengelse av utfordringer knyttet til å være ny er opplevelsen av å måtte "føle seg frem". Leder 5 forteller at det tok opp mot ett år før h*n følte det var greit å si ifra og ta plass i diskusjoner:

"Jeg følte at jeg kom inn i et avdelingslederforum der jeg måtte føle meg litt frem. Det tok litt tid før jeg tok ordet, sa hva jeg mente og tok diskusjoner i den grad det ble det. Jeg brukte nok det første året på å føle meg trygg. Jeg sa jo ting, men det å si at "dette er jeg ikke enig i" eller å ta en fight, det tok nok et års tid." (Leder 5)

I dette tilfellet opplevde Leder 5 å måtte "føle seg frem", og slik er det for mange. Det finnes ingen fasit på når det slutter å være personlige utfordringer i forbindelse med et lederskifte, men teorien sier at det man kaller sosialisering kan ta mellom 6-24 måneder (Filstad Jakobsen 2003, gjengitt i Filstad 2017, 20). Hvor lang tid sosialisering tar er i stor grad en subjektiv opplevelse og derfor vanskelig å måle konkret. Den vil variere ut fra hvordan en organisasjon legger opp sosialiseringen, men også påvirkes av lederens bakgrunn, erfaring og personlighet.

Relasjoner til medarbeidere

Et annet aspekt ved lederskifter som kan skape personlige utfordringer er knyttet til relasjoner innad i organisasjonen og det å stille krav til medarbeidere. Eksempler på denne formen for personlig utfordring kommer til syne i våre data er når én leder går fra å være medarbeider og kollega til å bli leder. Dette fordi ens rolle forandres og dermed også relasjonen til øvrige medarbeidere. Det andre eksempelet er når det også finnes interne søkere til lederstillingen som motarbeider lederen. Dette opplevde Leder 7 og Leder 5 på hver sin måte:

"Den største utfordringen var hvordan jeg skulle være rundt mine ansatte i begynnelsen samtidig som jeg var en lederfigur." (Leder 7)

"Det var andre internt som søkte på nestlederstillingen, den fikk jeg og jeg kom utenfra. Da jeg rykket opp var det nok mange som ønsket seg den jobben. Senere ble den nestlederstillingen lyst ut på nytt med de samme interne søkerne, som ikke fikk den da heller (...) Jeg opplevde god støtte fra 75 prosent av de ansatte og opplevde ganske aktiv motstand fra 25 prosent av de jeg har ansvar for." (Leder 5)

Dette funnet samsvarer med Haaland og Dales (2005, 118-122) teori som tar opp utfordringer knyttet til prosesser hvor man har interne søkere med i rekrutteringsprosessen som ikke nådde helt opp. Dette kan blant annet gi vedkommende en følelse av å bli forbigått og/eller skuffet. Personen kan i tillegg være ønsket som leder av arbeidsgruppen, noe som igjen vil føre til at lederen må ta plass i en rolle som ingen av medarbeidere egentlig vil ha han eller henne i. Slike utfordringer er det vanskelig å komme utenom da man vet at sosialiseringprosessen er noe som tar tid og at man som leder må kunne forholde seg til alle.

Oppsummering personlige utfordringer

For å oppsummere kan vi si at personlige utfordringer for ledere i stor grad handler om å finne sin plass og rolle som ny leder. Dette er en del av sosialiseringprosessen som ofte tar opp mot et år. Det kan være utfordringer knyttet til det å bli ny leder hvor man samtidig skal forholde seg annerledes til kollegaer i tråd av å være leder og ellers takle motstand fra interne søkere. Personlige utfordringer kan i noen grad løses med tid og tålmodighet, men i andre tilfeller må også organisasjonen ta ansvar for at lederen ikke må gå med følelsen av "å være ny" lenger enn nødvendig. Det samme gjelder motstand fra interne søkere.

4.1.2 Organisatoriske utfordringer

Lederne i vår undersøkelse opplevde at de møtte på utfordringer de ikke selv kunne styre, og disse har vi kategorisert som *organisatoriske utfordringer*. I denne sammenhengen handler organisatoriske utfordringer om *teknologiske datasystemer, kultur, lite inkludering, lage nye rutiner og utfordringer i avdelingen*.

Teknologiske datasystemer

I datamaterialet finner vi noen fellestrekk rundt utfordringer knyttet til dårlige *teknologiske datasystemer* og Leder 7 og Leder 6 forteller:

"Jeg trodde xx hadde veldig gode systemer. Det har de ikke. Det er veldig lite teknologisk. Det er treigt, masse sånne omveier og tjo og hei. Så du må bruke veldig mye mer tid og energi på støttesystemer som ikke fungerer, som du kunne brukt på ansatte." (Leder 7)

"Det var mye nytt. Jeg skulle bli lært opp i et system som er et rent helvete." (Leder 6)

Hovedproblemet med dårlige teknologiske systemer er at disse fører til frustrasjon og mye unødvendig tidsbruk. Som Leder 7 nevner kunne denne tiden vært brukt på ansatte. For en leder er dette en utfordring man i mange tilfeller "må leve med" slik de andre i organisasjonen også må, men det kan tenkes at det nevnes som en utfordring fordi det blir ekstra fremtredende når alt ellers også er nytt.

Kultur

En annen organisatorisk utfordring som dukker opp for noen ledere når man er ny som leder er organisasjonens etablerte *kultur*. I ledelseslitteraturen er kultur viet en god del plass, men i praksis er det ofte vanskelig å sette helt fingeren på hva kultur egentlig er. "Kultur er måten vi gjør ting på her hos oss." (Deal og Kennedy 1982, gjengitt i Bang 2011, 21). På spørsmål om utfordringer knyttet til kultur får vi sprikende svar med ulike vinklinger:

"Jeg synes egentlig ikke dette med kultur har vært noe særlig utfordrende." (Leder 2)

"Kulturen var en subkultur, en veldig sterk subkultur(...)De var ikke klare for å få en ny leder. De var klare for å få en ny de skulle styre og få inn i sin kultur. Mitt oppdrag var jo å ikke ende der. Så kulturen har veldig mye å si." (Leder 1)

Sitatene kan tyde på at utfordringer rundt kultur som antatt både er kontekstavhengig og vil variere fra arbeidsplass til arbeidsplass. Forskjellen mellom nyansatte mellomledere og andre

nyansatte når det kommer til det å sosialiseres inn i en kultur er at nyansatte ledere i noen tilfeller kan ha kulturendring som en av sine arbeidsoppgaver. En positiv kultur er gjerne inkluderende og åpen, og i slike tilfeller blir den ikke sett på som en utfordring eller spesielt viktig.

Noe av bakgrunnen for at kultur likevel vektlegges i så stor grad i litteraturen kan ha sammenheng med studier som Byford, Watkins og Triantogianis (2017). I sin artikkel "Onboarding isn't enough" viser de at det å ikke komme inn i en kultur kan føre til at ledere mislykkes. Velintegrerte ledere når raskere sitt fulle potensial, og er raskere effektive og lønnsomme for organisasjonen. Resultatene fra samme undersøkelse viste at årsaker til at ledere mislykkes i ny lederrolle i stor grad handlet om politikk og kultur, og ikke om kompetanse og erfaring. Ledere mislykkes når de ikke forstår spillereglene i organisasjonen og når de ikke klarer å bygge relasjoner på samme nivå. Oppfølgende undersøkelse i 2016 viste at en av årsakene til at noen mislykkes var manglende støtte fra likestilte kolleger og manglende relasjoner til disse.

Også Dale (2014) trekker inn kultur i personalisering og sosialisering i en onboardingprosess. Sosialisering handler primært om at den nyansatte skal lære seg etablerte koder som språk og sjargong. Den nyansatte skal lære virksomhetens kultur å kjenne og samtidig akseptere denne. På den andre siden handler personalisering i stor grad om hvordan virksomheten tilpasser seg og gir plass til nyansatte og deres kompetanse, verdier, personlighet, meninger, ideer og tanker. Dale (2014) mener at en ensidig sosialiseringsprosess med, "kom som du er, og bli en av oss" tenkning, kan skape en for stor avstand mellom den nyansatte og det gamle i organisasjonen. Derfor mener han at personalisering er viktig å gjennomføre ved et lederskifte, til tross for at dette ikke nødvendigvis er gjengs oppfatning i litteraturen (Dale 2014, 47).

En annen organisatorisk utfordring informantene peker på som bygger videre på kultur er grad av *inkludering*.

"Det har vært et litt dårlig arbeidsmiljø, man må inkludere seg selv litt." (Leder 6)

Både Leder 4 og Leder 6 opplevde at arbeidsmiljøet var lite inkluderende å komme inn i. Et lite inkluderende arbeidsmiljø kan hindre både sosialisering og personalisering, og igjen ha som følge at en leder mislykkes i ny rolle. Ledere som klarer å inkludere seg selv i et lederskifte vil kanskje

med mindre sannsynlighet påvirkes av at miljøet er lite inkluderende og heller jobber for å endre det. På bakgrunn av dette kan vi si at en organisatorisk utfordring er noe som både påvirkes av organisasjonen, men også hvordan lederen er som person. Et eksempel på dette er at Leder 4 engasjerte seg i å lage møtepunkt for alle i avdelingen med kaffe og prat hver dag kl. 14.

Lage nye rutiner

Ikke sjelden har en leder som en av sine oppgaver å *lage nye rutiner*. Dette kan for flere oppleves utfordrende både fordi man som ny ikke kjenner til de gamle rutinene og fordi man gjerne opplever endringsmotstand blant de ansatte. Leder 1 forteller:

"Den forrige lederen hadde ikke orka å utøve ledelse(...)Forventningene fra toppledelsen, HR og andre rundt var jo at jeg skulle innføre rutiner, regler og retningslinjer. Jeg oppdaget at denne gjengen lå bak med 8 år(...) Så jeg ble jo fryktelig upopulær." (Leder 1)

Rutiner, regler og retningslinjer henger sammen med kultur og "måten vi gjør ting på her" (Deal og Kennedy 1982, gjengitt i Bang 2011, 21). Å tilpasse seg en kultur er en del av sosialiseringprosessen som tar tid. Grunnen til at denne lederen ble upopulær kan selvsagt handle om flere ting. I følge Haaland og Dale (2006, 111-115) er en forutsetning for at en ny leder skal bli akseptert at vedkommende spiller på samme lag som organisasjonens etablerte medlemmer. Å være ny som leder handler ofte om å overleve spenningsfeltet mellom sosialisering- og personaliseringsprosessen, der nyansatt leder og organisasjon gjensidig forsøker å forme hverandre (Haaland og Dale 2006, 111-115). I tilfeller som med Leder 1 hvor det å innføre nye rutiner tilsynelatende haster, vil det kanskje ikke være nok tid eller rom for å bygge tillit til avdelingens ansatte før man gjennomfører endring. I disse tilfellene vil kanskje utfordringer knyttet til å skulle lage nye rutiner bli enda større.

Utfordringer i avdelingen

Utfordringer i avdelingen er knyttet til funn der både Leder 1 og Leder 7 opplevde at avdelingen de skulle lede hadde større utfordringer internt enn hva de fikk informasjon om på forhånd. Interne utfordringer var blant annet misnøye, konflikt og omstilling. Leder 7 forteller:

"Det jeg gjorde var å ha medarbeidersamtale med de ganske fort for at de skulle få ut

frustrasjonen sin, hva de savna, hva var de fornøyd med og ikke fornøyd med.(...) Det var noe jeg gjorde selv, jeg følte at det var nødvendig. For det fløyt sånn, det var så mye kaos, jeg ville prøve å lande litt på en forståelse av hele situasjonen. Og da følte jeg at medarbeiderne var den største utfordringa og stedet å begynne. For jeg vil jo gjerne ha medarbeidere da." (Leder 7)

Flere ledere opplevde kaos i avdelingen og at ting ikke var helt slik de ble fremlagt i rekrutteringsprosessen. Leder 1 sa det slik:

"Ja, jeg prøvde å kartlegge. Og der gjorde jeg en for dårlig jobb (...) det er vanskelig hvor mye du klarer å kartlegge på forhånd.(...)Du får som regel presentert smørsida som vi kaller det." (Leder 1)

I følge Haaland og Dale (116-118) er det viktig at begge parter har et realistisk bilde av hva stillingen innebærer, organisasjonens utfordringer samt på hvilken måte den nye lederen kan påvirke og bidra med å løse disse. At begge parter har et realistisk bilde er en av de viktigste forutsetningene for å kunne få til en vellykket onboarding. Slik våre funn viser er ikke dette alltid tilfelle til tross for at lederen selv har forsøkt å kartlegge situasjonen. Som eksternt rekruttert leder er det trolig enda vanskeligere å kartlegge slike ting da misnøye og konflikter ikke er direkte synlige, eller de kan oppstå på et senere tidspunkt. Ofte er mellomledere nøkkelpersoner i en avdeling, og avdelingens "skjulte" utfordringer kan både bli belastende og påvirke innfasingen negativt.

Oppsummering organisatoriske utfordringer

For å oppsummere organisatoriske utfordringer kan det være krevende å komme inn i en satt kultur og avdeling når man kommer inn som ny leder, særlig fordi det i mange sammenhenger er utfordringer knyttet til ting man ikke får gjort så mye med. Kultur regnes som viktig å komme inn i for å raskt bli effektiv som leder i en organisasjon. Funnene viser at det å komme inn et sted handler mye om inkludering, og her har både organisasjonen og lederen selv et ansvar. I blant kommer nye ledere til eksisterende konflikter eller utfordringer i en avdeling. Det vil være vanskelig å unngå organisatoriske utfordringer, men nye ledere kan kartlegge kultur og eksisterende utfordringer så godt det lar seg gjøre på forhånd. Samtidig må organisasjoner være

åpne om disse og eventuelt jobbe aktivt med endring der det kreves.

4.1.3 Krevende oppstart

I vår undersøkelse viste det seg at flere av informantene som har startet i ny lederjobb har opplevd det vi har valgt å kalle en *krevende oppstart*. I litteraturen ligger oppstartsperioden under fasen “Bryte inn”, og det arbeidet som er lagt ned i fasen “Komme inn” gjør seg synlig i form av om planlegging og kartlagte forventninger i forkant av oppstart stemmer overens eller ikke (Haaland og Dale 2006, Feldman gjengitt i Filstad 2017 jf. Hoover 2017). Med utfordringen krevende oppstart mener vi i denne sammenhengen at det er en *manglende plan for opplæring og høyere krav* enn forventet.

Manglende plan for opplæring

I motsetning til *uformell onboarding*, hvor det ikke ligger til grunn noen konkret plan for oppstarten til den nyansatte, er en *formell onboarding* når organisasjonen har et skriftlig sett av koordinerte regler og prosedyrer som den nyansatte forholder seg til både når det kommer til oppgaver og sosialisering. Forskning viser at formell onboarding der nyansatte følger programmer steg for steg blir mer effektive enn de som ikke får formell onboarding. Stegene bør vise deres nye rolle, hvilke normer som gjelder i organisasjonen og hvilken oppførsel som forventes (Bauer 2010). Også Haaland og Dale (2005, 116-118) peker på viktigheten av at det er lagt en plan for oppstart og også at lederen selv er med å påvirke denne i forkant av oppstart. I tillegg påpeker forfatterne at det er viktig at begge parter har et realistisk bilde av hva stillingen innebærer. Gjennom *involvering i planlegging* kan arbeidsgiver gi den ansatte støtte og øke den ansattes motivasjon (Steiro og Torgersen 2011, 114-130). Til tross for at en samstemt planlegging er fornuftig, er det ikke slik at alle lederskifter planlegges like godt. Dette er gjennomgående hos de fleste av våre informanter. Leder 3 og Leder 4 uttaler:

"Det kunne vært gjort bedre med å ha en plan, ikke nødvendigvis en person som skulle følge den planen, men i hvert fall gitt meg en plan for at "dette her skal du gjøre den første uka di". Da kunne jeg fint ha resonnert meg frem til hvem jeg skulle snakke med for å løse de forskjellige tingene. En liten "to do list"." (Leder 3)

"Her er kontoret. Du vet hva du skal gjøre." (Leder 4)

Som Leder 3 uttrykker manglet det en formell plan for selve oppstarten. H*n hadde ikke mulighet til å være med å planlegge egen oppstart, og det fantes ingen formell plan. Ved en formell plan ville lederen raskere kunne vært effektiv. For Leder 4 på sin side var det i utgangspunktet brukt en del tid på opplæring i forkant, men det var ikke lagt noen konkret plan for selve oppstarten. Dette førte til at starten ble uplanlagt og opplevdes negativ ved at lederen var "overlatt til seg selv". En god plan kunne sannsynligvis forhindre dette. Allikevel er det, som Leder 5 påpeker, ikke alltid slik at omstendighetene tillater at det følges en plan:

"Første uken min var ikke lagt opp. Det var ikke laget noen plan. Det eneste som det var laget en plan rundt var dette avdelingsmøtet hvor det ble informert om at jeg overtok avdelingslederjobben. Utover det var det ikke laget noen plan. Man skulle alltid ønske at det var laget en plan, men samtidig var det så kaotisk her på det tidspunktet så jeg er neimen ikke sikker på om man kunne fulgt en sånn plan heller. Det var en veldig krevende situasjon vi sto i, såpass at jeg tvilte på om det var dette jeg ville." (Leder 5)

Som vi forstår fra sitatet opplevde heller ikke Leder 5 at det var laget noen plan. Selv om god planlegging og tidlig involvering blir sett på som et ideal er det ikke alltid mulig for organisasjoner å gjøre dette. På den ene siden kan man argumentere for at siden lederen var internt rekruttert og hele avdelingen var i en kaotisk periode, var det naturlig at innfasingen ble nedprioritert. En intern rekruttering krever ofte ikke like mye praktisk opplæring som en ekstern rekruttering krever. Likevel trekker Haaland og Dale (2005, 128-129) frem behovet internt rekrutterte ledere har for å bli sosialisert inn i ledelseskulturen. Også internt rekrutterte har behov for å få støtte i sin oppstart. Det at Leder 5 tvilte på om h*n ønsket den nye rollen kan tolkes som at h*n opplevde lite støtte i sin oppstart. Selv om en eventuell plan for oppstart ikke hadde blitt fulgt til punkt og prikke ville det kanskje økt lederens opplevelse av støtte fra overordnede og ledergruppen. På denne måten ville oppstarten kanskje opplevdes mindre kaotisk og krevende.

Høye krav

De fleste lederne uttrykte at de hadde et riktig bilde av hva stillingen innebar, men det som for noen av lederne gjorde oppstarten krevende var at ting *ikke var slik det ble fremstilt* og at det samtidig blir *stilt høyere krav* enn lederen var forespeilet. Leder 7 uttaler:

"Jeg fikk ikke et riktig bilde av organisasjonen i det hele tatt.(...) Når du først tiltrer en sånn rolle så klarer du ikke å se for deg hvordan det faktisk er. Jeg synes det var mye mer, enn det jeg ble informert om, og det ble stilt høyere krav enn det jeg var klar over."

(Leder 7)

Sitatet kan tyde på at lederen enten ikke hadde et realistisk bilde av hva stillingen innebar, eller at organisasjonen ikke var tydelig nok i sin kommunikasjon rundt hva stillingen innebar før oppstart. At begge parter har et realistisk bilde av hva stillingen innebærer, organisasjonens utfordringer og hvordan den nye lederen kan påvirke og bidra med å løse disse er viktig for en vellykket integrasjon (Haaland og Dale 2005, 116-118).

Oppsummering av krevende oppstart

For å oppsummere er det flere av informantene som kan gi eksempler på ting som har gjort selve oppstarten i lederskiftet *krevende*. Utfordringen rundt krevende oppstart i denne undersøkelsen er i stor grad knyttet til *manglende involvering i planlegging* og *manglende forventningsavklaring* med tanke på lederrollen og *krav* til denne. Ved å involvere nye ledere i planlegging og jobbe aktivt med forventningsavklaring vil utfordringer knyttet til en krevende oppstart kunne oppleves mindre utfordrende. Slik kan ledere oppnå et bedre lederskifte.

4.1.4 Opplæring

Opplæring er en viktig del av innfasingen både som vanlig nyansatt og som nyansatt leder. I vår undersøkelse finner vi at informantene opplever å *ikke få nok opplæring, ikke ha noen med formelt ansvar for opplæring å forholde seg til, og mangel på testamente*.

For lite opplæring

Dale (2017) skriver at for eksternt rekrutterte mellomledere er det en utfordring at de ikke får rask og god nok opplæring i virksomhetens interne systemer, rutiner og prosedyrer. Våre funn bekrefter til dels disse funnene og samtidig at internt rekrutterte ledere får mindre opplæring enn det de trenger og ønsker. Dette gjelder særlig datasystemer og rutiner som er annerledes enn for

andre ansatte. Dette gjør innfasingen utfordrende og har mye å si for opplevelse av mestring og det å bli effektiv.

"Jeg hadde nok vært raskere i gang og komfortabel i min rolle hvis det hadde vært satt av en uke man egentlig skal bruke til opplæring...Jeg visste jo ikke om hvor finner jeg personlhandbok, hvordan melder jeg meg på kantineløsning, feriepenger, hvor skal jeg logge når jeg kommer og går, sånn basic greier. Og så litt ut i desember får jeg jo beskjed om at dette her er jo HR sitt ansvar å lære meg, for da burde jo de strukket ut en hånd."

(Leder 3)

Sitatet viser tydelig frustrasjonen en nyansatt leder opplever når h*n ikke får grunnleggende opplæring, og at selve onboardingen mangler en plan. Behovet for opplæring av systemer gjelder ikke bare nyansatte ledere, men også alle andre vanlig nyansatte. I organisasjoner med egen HR-avdeling bør det være HR som har og tar dette ansvaret for å bygge opp, utvikle og drifte et system for utvelgelse og innfasing. Det samme gjelder for systemer knyttet til ivaretagelsen av disse lederne (Dale 2014, 165-172). Hva så med organisasjoner som har svært liten eller ingen HR funksjon med nok ressurser og muligheter til å direkte ivareta ledere? Som et absolutt minimum bør det utarbeides en standardisert plan for onboarding som videre kan spesialiseres ut fra stilling. Videre må denne følges opp av nærmeste leder. Selv internt rekrutterte ledere som gjerne har kjennskap til en del av rutinene har ofte behov for opplæring i nye rutiner og systemer som benyttes i stillingen. Eksempelvis opplever Leder 6 utfordringen slik:

"Jeg har vært veldig på ballen selv, jeg har ikke fått noe opplæring i hvordan jeg skulle gjøre ting. Det har vært dårlig kommunikasjon." (Leder 6)

“Dårlig kommunikasjon” som Leder 6 refererer til kan tyde på at det ikke foreligger noen informasjon hverken muntlig eller skriftlig for Leder 6 med tanke på hva, hvordan og med hvem aktuell opplæring skal gis. Dette kan føre til at opplæring ikke finner sted, lederen må finne ut av ting på egenhånd, eller opplæringen kommer senere enn nødvendig. Lederen gjør kanskje feil og blir kanskje tregere effektiv i sin rolle.

Formelt ansvar for opplæring

Selv ledere i vår undersøkelse som fulgte en plan for opplæring følte i noen tilfeller at de skulle ønske de hadde fått enda mer opplæring gjennom kurs, mens andre ønsket seg noen å spørre om ting som dukket opp i det daglige. Noen opplevde at de måtte ta mye initiativ selv for å få riktig opplæring. Leder 5 forteller:

"Ingen hadde noe formelt ansvar for min opplæring. Jeg kunne savne et sted å gå når det var ting jeg lurte på." (Leder 5)

For mange ledere er det jo ikke slik at man etter en opplæringsperiode er utlært. Til tross for erfaring fra tidligere lederstillinger vil det alltid dukke opp spørsmål. I disse tilfellene er det nyttig å kunne gå til den som har det *formelle ansvaret* for lederens opplæring. Når det ikke er noen å stille disse til vil det oppleves som en utfordring. Flere av våre informanter gir uttrykk for at de savner å kunne sparre med og stille spørsmål til noen på samme ledelsesnivå. Dette fordi spørsmål ofte dreier seg om praktiske ting og utfordringer som er typiske for mellomledere på samme nivå.

Testamente

Hvorfor opplever informantene at de ikke har noen å spørre? I noen tilfeller er det fordi det ikke finnes flere mellomledere med lignende ansvar og oppgaver, og i andre tilfeller slik at det kun er forrige leder som vet svaret. Overordnede ledere kan sitte på relevant kunnskap, men flere opplever at overordnet leder ikke vet eller ikke har tid til spørsmål. I andre tilfeller er kunnskapen utilgjengelig i form av at den nyansatte lederen ikke vet *hvem* som besitter den, eller at den finnes på andre avdelinger som er fysisk atskilt. I blant ligger utfordringene i de små tingene som er savnet i opplæringen:

"Jeg husker veldig godt at det var litt frustrerende at vi ikke hadde en rutinebeskrivelse"
(Leder 2)

"Om det fantes et "testamente" skulle jeg ønske det inneholdt en årsplan med frister og en oversikt med hva som skjer når. Vi har veldig mange ting som skjer." (Leder 5)

Når det kommer til spørsmål rundt rutiner og årsplan hender det at det er snakk om informasjon

som i noen tilfeller kun avtroppende leder vet svarene på. Selv om flere på avdelingen har informasjonen kan det ta mye tid og energi både å hente ut denne. Det kan også være vanskelig å i det hele tatt få vite hva man skal hente ut. En sterkt anbefalt løsning på utfordringen kan være at avtroppende leder forfatter et “*testamente*” til ny leder. Dette bør blant annet inneholde en stillings- og rollebeskrivelse, interessentkart, beskrivelser av løpende prosjekter, beskrivelse av arbeidsoppgaver, fullmakter og ansvar, organisasjonens syklus (budsjett, rapportering, medarbeidersamtaler, målinger osv.), interne systemer og rutiner, samt praktiske råd og tips (2014, 62-70).

Oppsummering av lite opplæring

For å oppsummere kan *lite opplæring* oppleves utfordrende for nye ledere. Det som kan lette disse utfordringene er blant annet at virksomheten sørger for nok opplæring og god kommunikasjon, at noen har et formelt ansvar for opplæring, og at det er muligheter for å stille spørsmål. Sammen med bruk av testamente vil lederen i større grad få nødvendig opplæring og dermed oppleve mer støtte enn utfordring knyttet til innfasing. Til sammen kan dette bidra til å gjøre ledere raskere effektive.

4.2 Støtte

For å sørge for en god innfasing er det viktig at den nyansatte lederen opplever *støtte* i sitt lederskifte. Dette fordi støtte vil føre til at lederen trygges i rollen som ny leder. Trygghet gjennom støtte går igjen som tema i datamaterialet og trygghet i et lederskifte kan skapes på forskjellige måter. Blant annet gjennom *relasjonell støtte, organisatorisk støtte, inkludering og frihet og tillit*.

4.2.1 Relasjonell støtte

Datamaterialet viser at det for våre informanter var viktig med *relasjonell støtte* under deres lederskifter. Med relasjonell støtte menes opplevd støtte gjennom relasjoner i og utenfor organisasjonen. Informantene fikk denne gjennom *støtte fra andre, mentoring og oppstartsamtaler*. Samtidig vil vi se på hvilke relasjonell støtte lederne savnet under deres lederskifter.

Støtte fra andre

Det er viktig at nærmeste overordnede leder er en trygg og kompetent støttespiller. Det viser seg at ledere som følges opp av sine overordnede, tar lederoppgavene mer alvorlig enn de som ikke i like stor grad blir fulgt opp eller ikke blir fulgt opp overhode (Dale 2014, 165-172). Mellomlederne vi snakket med nevner at de mottok støtte fra flere hold, blant annet fra ledergrupper, kolleger, medarbeidere og ledelsen. Leder 2 og Leder 5 opplevde god støtte fra overordnet og ledergruppe:

“Det var ikke noe problem å spørre nærmeste leder for jeg fikk et svar og det var åpenhet rundt det. Jeg følte på en støtte fra dem” (Leder 2)

“Jeg opplevde god støtte fra organisasjonen sin ledelse. De uttrykker verbalt at de var veldig glad for at jeg hadde tatt på meg oppgaven, og mente jeg gjorde en god jobb.” (Leder 5)

“Den støtten jeg opplevde mest av var tryggheten i ledergruppen. Jeg fikk god støtte (...) og full innføring i det jeg måtte trenge” (Leder 2)

Dale (2017) nevner at mellomledere kan slite med å finne sin plass i ledergrupper, siden prosessen med å finne seg til rette de første 90 dagene ikke alltid er en gjensidig tilpasnings- og tildelingsprosess. Dette er en utfordring, da det ofte er i ledergruppen man kan få god og relevant støtte, jf. sitatet til Leder 2 over.

Leder 2 og Leder 5 opplevde god støtte fra nærmeste leder. Det skulle også bare mangle, da det er nærmeste leder som i følge Dale (2014, 192) er ansvarlig for innfasing og skal være en støtte for den nye lederen gjennom hele lederskifte.

Dale (2014) fokuserer i stor grad på viktigheten av å få støtte fra overordnet og ledergruppe, men dette er ikke nok. For blant annet å bli kjent med bedriftens beslutningstaking, normer, regler og kultur er det viktig å engasjere seg i, bli kjent med og få støtte fra personer som ikke er nærmeste leder (Byford, Watkins og Triantogianis, 2017). Datainnsamlingen viser blant annet at Leder 5, Leder 6 og Leder 7 opplevde god støtte fra avdelingens kolleger og medarbeidere:

“Jeg opplevde god støtte fra avdelingsleder kollegaene mine.” (Leder 5)

“XX og jeg har veldig lik oppfatning av hvordan ting burde være. Hun bryr seg oppriktig om å gjøre en god jobb. Det er støtte for meg som bare det.” (Leder 6)

“Den største støtten fikk jeg fra mine medarbeidere. Det vil jeg ærlig innrømme.”
(Leder 7)

Foruten om overordnet, ledergruppe og medarbeidere viser våre funn at støtte også kan finnes i eget nettverk både i og utenfor organisasjonen. Leder 4 var en av informantene som fant god støtte i eget nettverk:

“Og at jeg har et stort kontaktnett som gjør at jeg kan ringe og spørre rundt forbi, jeg vet hvor jeg skal ringe om jeg skal ha ut opplysninger eller trenger en oppdatering på ting, så kjenner jeg liksom folk rundt i andre forbund og i xx som gjør at jeg kan ringe rundt og spørre da.” (Leder 4)

Selv om støtte fra organisasjonen er viktig i et lederskifte, opplevde Leder 4 å få støtte fra eget nettverk som h*n kunne ringe til. Dette kan tyde på at det ikke er nødvendig at all støtte må komme fra organisasjonen.

Å bli sett og hørt

En annen form for relasjonell støtte er det å *bli sett og hørt*. Som en form for støtte var det flere av lederne vi snakket med som nevnte anerkjennelse gjennom å bli sett og hørt av nærmeste overordnede leder og organisasjonen for øvrig. Dette var blant annet viktig for trygghetsfølelsen til Leder 7 og Leder 2:

*“Jeg ble hørt av driftsleder. Jeg ble faktisk det. H*n var en veldig fin fyr.” (Leder 7)*

“Det å bli sett og hørt, å kunne spørre om absolutt alt.” (Leder 2)

De lederne vi snakket med som ikke følte seg sett og hørt i like stor grad, var svært bevisste på viktigheten av anerkjennelse. Flere savnet åpenhet rundt det å være ny. På spørsmål om hvordan det burde oppleves vært å være ny nevner Leder 3 blant annet at h*n savnet å høre dette fra sin leder:

“Vi vet du er ny, ta den tiden du trenger. Døra er åpen hvis du trenger noe.” (Leder 3)

Dette viser hvor viktig det er å legge til rette for å planlegge oppstart og innfasing av nye ledere i organisasjoner. Det viser seg at lederne blant annet opplever viktig grad av støtte når det er åpenhet rundt å stille hvilke som helst spørsmål og at organisasjonens medlemmer respekterer at vedkommende er ny.

Å være flere nye

Flere av informantene opplever det som positivt om det er flere “nye” i samme situasjon som dem selv. Leder 3 var en av informantene vi snakket med som synes det var fint at ledergruppen besto av flere nye ledere. På denne måten kunne ledergruppen kollektivt stille spørsmål og støtte hverandre i innfasingen:

“Vi var jo to nye og én med mange års erfaring i ledergruppen. Men vedkommende med erfaring gikk ut i permisjon kort tid etter at jeg ble ansatt. Og da ble vi tre nye i den gruppa, veldig veldig fort. Så det ble liksom en naturlig greie at vi stilte de dumme spørsmålene til hverandre, og fikk aksept for det. Det synes jeg egentlig var helt greit.(...) Vi var i akkurat samme posisjon alle sammen.” (Leder 3)

Som vi kan lese fra sitatet opplevde Leder 3 det som en god støtte å ha noen i “samme båt” som seg selv. Leder 2 på sin side hadde ikke dette, men savnet nettopp det å ha en “fersk” kollega som også hadde vært gjennom et nylig lederskifte:

“Jeg savnet litt en som kanskje hadde vært ny for ett år siden. De andre i ledergruppen hadde vært der i veldig mange år.” (Leder 2)

Teorien som er lagt til grunn i denne studien nevner ikke konkret dette med å være flere nye, men

funnene kan støttes av at det å få kollegial støtte vil føre til trygghet.

Mentoring

En mentorordning er mye brukt i noen bransjer og etterspurt av ledere i studier der de får spørsmål om dette (Tendensrapport 2016 gjengitt i Andersson 2016). Dale (2014, 190-192) tar opp mentoring som en del av støtte for nye ledere og mener at ledere *bør* ha en intern mentor tilstede i lederskiftet og at denne personen også bør være tilgjengelig helt fra start. På bakgrunn av dette har lederne i denne undersøkelsen fått spørsmål rundt mentoring. Mentoren skal støtte, vise tillit, skape refleksjon og ettertanke. Mathisen (2015, 36-37) stiller spørsmål ved hvorvidt den planlagte og tilrettelagte mentoringen kan mangle deler av den uformelle og spontane mentoringen som skjer av seg selv. Av våre informanter var det kun én leder som hadde tilgang på en *formell mentor* under sitt lederskifte. Lederen peker på flere viktige aspekter ved å ha en ekstern mentor. Blant annet at denne personen hadde lang erfaring både som mentor og som leder. Mentoren var viktig for at lederen kunne føle seg trygg i rollen. H*n satte pris på å ha en god sparringspartner, og en person h*n kunne «frustrere ut» på. Leder 1 forteller:

*"For det å ha en ekstern som du både kan frustrere ut på uten å risikere å høre det i gangene etterpå, det er viktig. En du kan sparre litt med. Han er jo veldig erfaren og har jo vært i miljøet lengre enn meg. H*n er jo ikke ny, sånn som jeg er. Mest av alt, det med å føle seg trygg. "* (Leder 1)

Selv om en tilrettelagt mentorordning kan gå på bekostning av spontanitet, vil vi ut fra sitatet til Leder 1 ikke si at hennes/hans mentorordning gikk på bekostning av en mentorordning som «skjer av seg selv». Tvert imot opplevdes mentoringen i denne sammenhengen svært verdifull, og den ville sannsynligvis aldri «skjedd av seg selv».

For flere av lederne i denne undersøkelsen var det å ha noen som man kan ha jevnlig kontakt med, rapportere til og sparre med viktig. Selv om de andre lederne vi snakket med, ikke hadde tilgang på en formell mentor, fant de seg enten en *tilfeldig*-, *ad hoc*- eller *uformell mentor* i interne medlemmer av organisasjonen (Apegga 2003, Lacey 2001, Brandi mfl. 2004, gjengitt i Mathisen 2015, 38-39):

*"Nei, jeg hadde ingen offisiell mentor, det ble jo min kollega som ikledde seg den rollen. Så h*n tok liksom den onboardingen litt på seg selv."* (Leder 3)

*"Jeg tror ikke jeg hadde hatt den samme selvtilliten hvis ikke h*n hadde gitt meg de tipsene h*n har gjort, med tanke på hvordan kulturen her er(...) Jeg hadde nok ikke vært like tøff til det hadde jeg ikke hatt henne/ham."* (Leder 6)

Leder 6 viser her til et godt eksempel på *adhocmentoring* der mentorforholdet består av noen få samtaler over en kort periode. Bakgrunnen kan være et behov for spesiell kompetanse og varierer fra spontan hjelp til tilfeldig mentoring etter behov. Leder 6 fikk gode tips til å håndtere kulturen samt opplæring i organisasjonens systemer og verktøy når h*n følte h*n trengte det. Det var flere av informantene som også fikk en slags *tilfeldig/uformell* mentor i en av sine nye kolleger.

Informantene forteller at de fikk god støtte og trygghet i rollen som leder, ved at kolleger overførte og delte kunnskap, fungerte som gode sparringspartnere og ga nyttig informasjon om kulturen, systemer og verktøy (Apegga 2003, Lacey 2001, Brandi mfl. 2004 gjengitt i Mathisen 2015, 38-39).

Som diskutert i teorikapittelet, trekker Dale (2014) frem mentoring som en viktig støtte for ledere i et skifte. I følge Dale skal mellomledere få tilgang på en ekstern mentor eller en leder på et høyere nivå fra organisasjonen som skal kunne bistå dem under innfasingen og hjelpe en leder i rollen som ny leder. Som nevnt var det kun én leder av de vi snakket med som fikk tilgang på en ekstern mentor. Våre data viser at alle mellomlederne i denne undersøkelsen så på mentoring som nyttig, og alle som ikke hadde det ønsket at de hadde hatt tilgang på en mentor. Deres vurdering av hva slags type mentor spriker noe, men fellesnevneren for alle var et ønske om en erfaren intern person som kjenner organisasjonen godt. Leder 4 og Leder 2, uttalte blant annet følgende:

"At man hadde hatt en dedikert person etter overlappen som man kunne spørre og avklare ting med og som hadde litt oppfølging på meg. Ikke minst den der korrigeringen, "gjør jeg det riktig?"" (Leder 4)

"Det som kunne hjulpet meg bedre i mitt skifte ville vært å ha hatt tilgang på en mentor. Det har jeg også sagt ifra til overordnede. Vi har mentorordninger til andre ansatte som

ikke er ledere, men det har vi ikke til ledere. Jeg ville hatt en intern mentor med lang erfaring fra en annen avdeling og var helt uavhengig det jeg drev med. Det tror jeg faktisk organisasjonen hadde fått bra tilbakemeldinger på og hadde vært fint og støttende for den nye lederen.” (Leder 2)

Sitatet viser at Leder 2 ønsket seg støtte fra en intern person fra organisasjonen. Helst fra en som har lang erfaring og som kjenner organisasjonen godt. Dale (2014, 165-172) mener en forutsetning for å få til et godt lederskifte er å støtte den nye lederen ved å gi tilgang på en mentor. Vi kjenner ikke organisasjonen til Leder 2, men sett utenfra er det merkelig å tilby et mentoropplegg for nyansatte, men ikke et for nye ledere. Særlig når dette ligger som et ønske hos lederen selv.

Oppstartsamtale

En ny mellomleder kan best støttes i sitt lederskifte med innføring og trening i oppstartsseminar og oppstartssamtaler (Dale 2017). Å begynne i ny stilling er svært krevende. Derfor er oppstartssamtaler noe av det viktigste nye ledere gjør.

Som nevnt i litteraturkapittelet, er det i “Bryte inn” fasen lederen skal plasseres og selv plassere menneskene rundt seg (Haaland og Dale 2005, 118-122 jf. Filstad 2017, 27-30). For å skape trygghet i overgangen burde nye ledere gjennomføre oppstartssamtaler. Flere av våre informanter gjennomførte oppstartssamtaler eller oppstartseminar. De så viktigheten av å gjennomføre slike samtaler:

“Jeg hadde samtaler med alle om hva de jobbet med. Det var veldig fint, for det første får man en et innblikk i jobben, så blir man kjent med hver og én, og de bli kjent med deg. Det gjorde meg tryggere i å senere takle enkelte ting.” (Leder 2)

“Jeg hadde oppstartssamtaler. Det gjorde jeg ganske fort, for at medarbeiderne skulle kunne få ut frustrasjon, si hva de savnet, hva de var fornøyd med og ikke så fornøyd med.” (Leder 7)

Som Leder 2 og Leder 7 forteller ble samtalerne brukt til å sonde terrenget for å finne ut av hvem som kan hva, kartlegge forventninger og sette søkelyset på hva medarbeiderne var fornøyd med og

ikke så fornøyd med før den nye lederen kom inn. På denne måten utvikler Leder 2 og Leder 7 relasjoner og tillit som et grunnlag for sitt videre lederskap. Dette skaper støtte som igjen hjelper innfasingen (Dale 2014, 130-138).

Leder 4 hadde ikke oppstartsamtaler med hver enkel, men et allmøte med de syv h*n skulle lede. I tillegg var det viktig for Leder 4 å bruke de tillitsvalgte for å kartlegge om det var noe usagt, hennes/hans forventninger til de ansatte og hvordan man på best mulig måte kan samarbeide. Samtalene Leder 4 gjennomførte skapte åpen dialog og ga god lederstøtte:

“Jeg tok et ganske raskt allmøte etter at jeg begynte for å sjekke planen de hadde hatt før, om det var noe spesielt på papiret som de hadde diskutert over lang tid. (...) I tillegg hadde jeg møte med de to tillitsvalgte for å kartlegge om det var noe usagt som henger i luften, og litt sånn, mine forventninger til dem og hvordan vi kan samarbeide.” (Leder 4)

Leder 4 gjennomførte oppstartseminar snarere enn samtaler med én og én. Dette for at avdelingen sammen kunne kartlegge og avklare roller, forventninger og rammer for videre samarbeid (Dale 2014, 142-143). Av lederne som gjennomførte oppstartssamtaler opplevde alle det som nyttig og verdifullt. Av de som ikke hadde hatt det kom det frem at det burde vært gjort. Leder 6 forteller:

“Jeg skulle virkelig ønske at jeg kunne hatt oppstartsamtaler, men det er ikke satt av tid til det. Jeg har også tenkt litt på om det er midt bord, kan jeg kreve at vi tar opp tid til å snakke med hver enkelt? Jeg hadde veldig lyst til å sette av tid til å snakke med hver enkelt for å høre hva de forventer av meg, hva jeg forventer av dem. Det er jo mitt ansvar og jeg burde stått mer på kravene om at jeg ønsket slike samtaler, men jeg var usikker på om jeg kunne kreve det.” (Leder 6)

Med bakgrunn i teori og empiri kan det tenkes at Leder 6 ved å ikke gjennomføre oppstartsamtaler går glipp av tillitsbygging og støtte fra sine medarbeidere. Denne støtten kan falle bort når ting som trivsel, personlig utvikling og de ansattes forventninger ikke blir uttalt i en tidlig fase. På den annen side kan til dels slike ting komme frem gjennom medarbeidersamtaler på et senere tidspunkt, men det er en enighet om at det er mange fordeler med å gjennomføre oppstartsamtaler tidlig i et lederskifte for å både gi og få støtte fra medarbeidere.

Oppsummering relasjonell støtte

Støtte fra nærmeste leder, kolleger, ledergruppe og eget nettverk er viktig for at den nye lederen skal kunne føle støtte og trygghet i eget lederskifte. Støtte fra organisasjonens medlemmer kan gi den nye lederen kjennskap til bedriftens kultur, normer og regler som igjen er viktig for å få til en god innfasing. Det å bli sett og hørt av kollegaer og overordnet oppleves støttende og positivt. Det samme gjelder for det å være flere nye ledere sammen som kan dele erfaringer og det å “være ny”.

Videre ser vi at mentor er viktig for alle mellomlederne vi snakket med. Én hadde en formell mentor, mens flere andre fant en uformell mentor i en god kollega. Felles var at alle informantene kunne ønske seg en eller annen form for mentor i sitt lederskifte. En annen viktig form for relasjonell støtte lederne trekker frem er oppstartsamtaler med de ansatte. Informasjonen, kartleggingen, avklaringen og relasjonene som ble skapt i disse samtalene var meget viktig støtte for informantene. Oppstartsamtalene var med på å trygge deres nye rolle som leder.

4.2.2 Organisatorisk støtte

I motsetning til støtte gjennom personlige relasjoner knyttet til lederen kan støtte også komme fra organisasjonen selv gjennom systemer. Eksempler på slik støtte i denne sammenhengen kan være gjennom *HR*, *testamente* og *evaluering*. Lederne har i tillegg belyst hvilke organisatoriske støtteordninger de savnet under deres lederskifte.

HR

Det er HR som skal ha en stor og viktig rolle i onboardingen av ledere. HR skal tilby situasjonell lederstøtte gjennom hele lederskifte, og viktigst av alt gjennom de første 90 dagene (Dale 2017 jf. HR Focus 2013). Derfor er det underlig at flere av lederne vi snakket med så lite til HR underveis i sine lederskifter:

"Jeg visste jo ikke hvor finner jeg personalhåndbok, hvordan melder jeg meg på kantineløsning, feriepenger, hvor skal jeg logge når jeg kommer og går, sånn basic greier. Og så litt ut i desember får jeg jo beskjed om at dette her er jo HR sitt ansvar å lære meg, for da burde jo de strukket ut en hånd." (Leder 3)

"Den viktigste rollen HR har er å være lederstøtte(...) Jeg hadde ønsket en HR avdeling som fungerte. Det hadde vært alfa og omega." (Leder 1)

*"Jeg vet i hvert fall at HR-lederen på huset har veldig mye å gjøre. H*n har ikke tid til å gjøre noe annet enn akkurat det h*n må gjøre. Så h*n så jeg ingenting til." (Leder 6)*

Av sitatene over, ser vi at HR verken fungerte optimalt eller var god lederstøtte for våre informanter gjennom deres skifter. Det er HR-funksjonen sin jobb å systematisere innfasingen av blant annet nye ledere (Dale 2014, 165-172). I Leder 6 sitt tilfelle, hadde HR for mye å gjøre til å sette av tid til hans/hennes lederskifte. Dette kan gi lederen svekket trygghet i sitt skifte og føre til at lederen bruker enda lengre tid på å bli effektiv og igjen føre til at siste fase, "Etablering", vil vare lenger enn nødvendig (Dale 2014).

I tillegg til en HR-avdeling som fungerer, savnet informantene tettere oppfølging og tilrettelegging fra nærmeste overordnede leder. Leder 5 ønsket seg at organisasjonen hadde reflektert litt mer over det å bli kastet inn i en ny rolle. H*n ønsket også at organisasjonen hadde lagt til rette for at h*n kunne møte to av lederne i ledergruppen i innfasingen. På denne måten kunne h*n observert hvordan de faktisk gjorde sin jobb og fått et innblikk og en forståelse av hva jobben faktisk innebar:

"Jeg skulle nok ønske meg at de hadde reflektert litt mer over det at jeg ble kastet inn i en ny rolle. Jeg skulle ønske at de hadde tilrettelagt slik at jeg kunne hatt et møte med to av de andre avdelingslederne slik at jeg kunne se hvordan de faktisk gjorde sin jobb. For at jeg skulle fått et innblikk og en forståelse av hva jobben innebærer, og hvordan det blir utført av andre og hvordan det er å være leder i denne virksomheten. Hvordan de forholder seg til ulike ting og forholder seg til at ansatte spør om å få delta på ulike kurs og konferanser. Alle sånne typer "plukk" som ledere blir utsatt for hele tiden. Hvordan forholder man seg til regelverket her og hvordan tolker man ulike ting. Det var det jeg var minst forberedt på." (Leder 5)

Testamente

Som diskutert i teorikapittelet, anbefaler Dale (2014, 62-70) sterkt at avtroppende leder utarbeider et testamente til påtroppende leder. Et slikt dokument bør inneholde nyttig informasjon knyttet til blant annet arbeidsbeskrivelse, interne systemer og rutiner, arbeidsmiljø, aktuelle prosjekter, råd og tips. Et slikt notat vil gjøre påtroppende leders overgang til ny stilling mindre komplisert. Lederne vi snakket med i denne undersøkelsen hadde ikke mottatt et slikt notat, men noen fikk en muntlig innføring av avtroppende leder før oppstart. Leder 1 hadde en del faglig og personalpolitiske samtaler med avtroppende leder:

*“Jeg hadde en del samtaler med h*n. H*n informerte meg jo om det h*n synes det var naturlig at jeg burde kjenne til. Både på faglige prosesser og på råd om enkeltmedarbeidere. Så noen som kanskje trenger tettere oppfølging.” (Leder 1)*

Andre informanter trekker frem at informasjonsoverføringen de mottok fra avtroppende leder var nyttig og ga dem en innføring i hva som kunne komme til å møte dem i den nye rollen som leder. Det muntlige testamente disse lederne mottok inneholdt flere av punktene Dale (2014, 68-69) mener det burde inneholde. Blant annet beskrivelse av arbeidsmiljø, prosjekter, arbeidsoppgaver, råd og tips.

Et testamente er krevende å skrive og de færreste avtroppende ledere forfatter noe slikt før de avtrer (Dale 2014, 68-69). Det viste seg at alle lederne vi snakket med hadde ønsket at de hadde mottatt et slikt dokument i perioden før oppstart. For informantene hadde blant annet en innføring i personalpolitikk, arbeidsoppgaver, organisasjonens- syklus og struktur, fullmakter og ansvar vært nyttig å motta før oppstart:

“Jeg ville hatt et testamente, absolutt. Det savnet jeg. Et refleksjonsnotat som på en måte oppsummerte litt, for eksempel ulike situasjoner fra tidligere, for de har garantert gjort seg erfaringer rundt situasjoner jeg også havner i. Hadde det vært et testamente som beskrev dette må du tenke på, dette er lurt, disse personene går du til hvis det og det. Da hadde jeg vært operativ etter et par uker. I stedet for å bruke 1 måned på å bare glede meg til juleferie.” (Leder 3)

“Nei, det fantes ikke noe testamente. Jeg skulle ønske jeg fikk det, absolutt. Det burde inneholde gode nettsider hvor jeg kan hente ut god informasjon/statistikk.

Erfaringsoverføring. Kanskje noen gode tips til coaching tilpasset teamet.” (Leder 6)

Disse sitatene bekrefter teorien som sier at et testamente gir en god støtte i lederskifter.

Dale (2014) anbefaler et skriftlig testamente og våre informanter bekrefter at det er en verdifull form for støtte som er ønsket av flere. Likevel er det ikke sikkert at et testamente nødvendigvis må være skriftlig. Slik vi tolker våre informanter vil en muntlig overlapp som har tilsvarende innhold som et testamente være godt nok. Kanskje ville det til og med være bedre da dette også vil åpne om muligheter for spørsmål og refleksjon gjennom dialog.

Evaluering

For at integrasjonsprosessen skal bli vellykket må lederen få korreksjon gjennom *evaluering*. På denne måten kan lederen bygge videre på tilbakemeldingene han/hun får (Haaland og Dale 2005, 123-125). Formålet med å evaluere underveis og etter fullført prøveperiode vil være at den nyansatte lederen føler seg ivaretatt (Dale 2014, 152-153). Evaluering er essensielt for den nye lederens fremgang i etableringsfasen. Både Leder 2 og Leder 4 ble evaluert i løpet av sine lederskifter. Å få en formell stopp, avklare forventninger og hvordan ting fungerte var viktig for Leder 4. Blant annet for å trygge egen rolle i etableringen:

“Jeg hadde en samtale med leder etter, tror det var etter 5 mnd. En sånn formell, og så har vi jo hatt mange samtaler i løpet av den tida og, men mer sånn formell, det ble litt avklaringer på forventninger og hvordan ting fungerte.” (Leder 4)

Leder 2 ble evaluert gjennom hele prøveperioden. Som Leder 2 og som Fische (2014) påpeker, kan evaluering bidra til å skape trygghet i rollen som ny leder. I dette tilfellet ser vi at kontinuerlig evaluering gjennom de første 90 dagene samt ved prøveperiodens slutt trygger lederen, og gir støtte gjennom skifte:

“Den ble evaluert av min leder som gjorde det sammen med sin leder. Jeg ble også evaluert underveis gjennom hele prøveperioden. Jeg fikk hele tiden en trygghet.(...) Jeg

fikk en bekreftelse på at det var her jeg skulle være og at de ønsket å ha meg der. Så hele perioden ble evaluert, og det er jeg veldig glad for og fornøyd med. Det var en kontinuerlig evaluering for å sørge for at man var på riktig spor. De var veldig flinke der.”
(Leder 2)

Når man ser hvor stor innvirkning evaluering har på opplevelse av støtte er det underlig at ikke flere av lederne vi snakket med ble evaluert. Formålet med evaluering av den nyansatte lederen er at han/hun skal føle seg ivaretatt både praktisk og emosjonelt. Når dette ikke skjer, kan lederen føle seg utrygg i rollen som leder. Dette kan igjen medføre tap av effektivitet hos lederen (Fische 2014 jf. Dale 2014).

I samtale med lederne om evaluering ble det tydelig at vel så viktig som evaluering er *medarbeidersamtaler*. Som nyansatt leder hadde informantene et behov for evaluering og hyppigere medarbeidersamtaler. Lederne vi snakket med opplevde, i samsvar med flere andre ledere i tidligere forskning (Dale 2014), at det ikke ble satt av tid til evaluering i et lederskifte:

“Eh, nei ingen evaluering. Jeg tror vel så vidt jeg har hatt en medarbeidersamtale siden jeg starta, men jeg etterspør flere.” (Leder 3)

Når organisasjonen ikke setter av tid eller prioriterer evaluering kan dette ha innvirkning på hvor lang tid det tar lederen å bli trygg i rollen. Flere av informantene savnet at overordnet leder kartla forventninger og tok seg tid til å bekrefte/avkrefte at det informantene gjorde, ble gjort riktig:

“Nei. Ingen evaluering. Jeg savner det, jeg har hatt en medarbeidersamtale med min leder siden jeg ble ansatt. Jeg savner hyppigere medarbeidersamtaler, i hvert fall en gang i året. Savner hvilke forventninger som stilles til meg.” (Leder 5)

Tidspunkt for en evaluering bør planlegges formelt, og det burde tas referat fra samtalen (Dale 2014, 152-153). Da vi snakket med Leder 6, var h*n seks måneder inn i sitt lederskifte. H*n sier selv at h*n er usikker på om overordnet leder kommer til å evaluere, men at h*n tviler på det. I så fall må h*n nok spørre etter det selv. Svaret Leder 6 gir, tolkes dit hen at h*n ikke vil få en formell innkallelse, ei heller at evalueringen planlegges:

“Det kan hende jeg får en evaluering. Men får jeg det blir jeg nok litt overrasket. Men de kan finne på å evaluere meg: bli med litt inn her, litt sånn plutselig. Hvis jeg vil ha det, kan jeg sikkert få det, men da må jeg spørre etter det selv.” (Leder 6)

På bakgrunn av dette kan vi si at informantene bekrefter teorien som sier at evaluering er viktig for trygghet og utvikling i den nye lederrollen.

Oppsummering organisatorisk støtte

For å oppsummere organisatorisk støtte viser det seg at det kan være viktig å ha en HR-avdeling med under hele lederskifteprosessen. Derfor er det synd at lederne vi snakket med ikke så stort til sine respektive HR-avdelinger. Selv om det er krevende å skrive et testamente er et slikt dokument “gull verdt” for en ny leder. Informantene kunne gjerne tenke seg å motta et slikt dokument og/eller gjennomført et par samtaler med avtroppende leder for en god innføring i hva som er viktig å vite “i denne organisasjonen”. Evaluering, både gjennom de første 90-dagene og i prøveperioden er viktig for at nye ledere føler støtte fra overordnede leder. Ivaretagelsen evaluering gir er essensielt for at ledere får en trygghet i den nye rollen. Liten grad av evaluering kan føre til at lederen bruker enda lenger tid på å bli effektiv i sin nye rolle.

4.2.3 Inkludering

I datamaterialet fremkom temaet inkludering som en form for støtte. *Inkludering* i denne sammenhengen peker på i hvilken grad informantene ble inkludert i møter, sosiale tilstelninger med mer før oppstart. Inkludering og invitasjoner til sosiale tilstelninger før oppstart kan gi den påtroppende lederen verdifull informasjon om sin nye arbeidsplass. Dette kan være avgjørende for om “Komme inn” fasen blir vellykket eller ikke (Filstad 2010, 144 jf. Hoover 2017).

Under sosialiseringprosessen må lederen finne ut av organisasjonens systemer, kultur, forventninger og regler for atferd. Å inkludere påtroppende leder på møter, sosiale tilstelninger osv. gir lederen mulighet til å bli kjent med flere av organisasjonens medlemmer og tidlig skape relasjoner til disse (Dale 2014). Leder 4 var en av lederne som følte seg inkludert av organisasjonen. Lederen opplevde det som positivt å bli kjent før oppstart slik at h*n ikke kom inn uten å vite noen ting om de ansatte h*n skulle lede:

“Litt lunsjmøter med de ansatte, en god presentasjonsrunde med alle ansatte og litt på hvor de var, hvilke oppgaver de hadde, bli kjent og at du ikke kommer inn å ikke vet noen ting om de. Det synes jeg var innmari allright, for da har du litt bagasje når du møter dem.” (Leder 4)

At organisasjonen holder kontakt med påtroppende leder i perioden før oppstart er viktig (Haaland og Dale 2005, 116-118). Flere av lederne var fornøyde med måten organisasjonen la til rette for å involvere dem før oppstart. De følte seg ivaretatt ved at organisasjonen ønsket dem velkommen. For å få innføring i personalpolitikk, oppgaver med mer, er det viktig med en god innføring:

*“Vi hadde jevnlig kontakt hele tiden, det ble en glidende overgang (...) Jeg ble invitert med på lunsj med de jeg skulle lede. Jeg dro også på lunsj med h*n jeg tok over etter, da fikk jeg litt oppdatering på oppgaver, personal og sånne ting.” (Leder 4)*

Som sitatet viser var Leder 4 fornøyd med måten organisasjonen la til rette for og støttet han/henne i perioden før oppstart. Ved å invitere på kontormøter og lunsjmøter for å bli kjent med organisasjonen og ansatte mottok Leder 4 verdifull informasjon og h*n følte seg inkludert og velkommen. Dette er god støtte som letter en innfasing. Jo raskere en nyansatt føler seg både velkommen og forberedt på jobben, jo raskere vi den påtroppende lederen arbeide effektivt i henhold til virksomhetens formål (Bauer 2010, 1).

4.2.4 Frihet og tillit

Et annet viktig punkt som fremkommer i datamaterialet under tema støtte er *frihet* og *tillit*. Med dette mener lederne i undersøkelsen at flere av deres overordnede ga dem full frihet til å bestemme, og åpenhet rundt det å foreslå ting allerede fra start av:

“Jeg husker at jeg spurte da jeg fikk denne jobben hvilke fullmakter har jeg. Da fikk jeg til svar at jeg hadde alle fullmakter helt til jeg ikke hadde dem lenger. Det betyr at du gjør som du vil helt til du gjør noe galt.” (Leder 5)

"Jeg synes det var fint at de ga meg mye frihet i starten." (Leder 3)

Som vi kan lese i sitatene opplevde Leder 5 å få full beslutningsmyndighet helt frem til h*n gjorde noe ledelsen ikke likte. Det kan her diskuteres om friheten lederne opplevde faktisk var bevisst fra overordnede leders side. Leder 3 gir uttrykk for at h*n fikk mye frihet allerede fra starten av. Likevel savnet h*n hyppigere kontakt fra både rekrutterende leder samt overordnede leder gjennom hele sitt lederskifte. For Leder 3 virket det kanskje som at grad av frihet ble litt for stor, i motsetning til hva h*n fantastisk ønsket:

"Jeg skulle gjerne sett mer til rekrutterende leder, mellomleder, i hvert fall når du skal inn i en mellomlederposisjon, særlig litt sånn forventningsstyring i starten. En ting er at du skal få tittelen leder, men hva ligger i det?" (Leder 3)

Leder 4 trekker også frem at h*n satte pris på grad av frihet i sin overgang som ny leder. H*n trekker frem åpenheten rundt det å foreslå nye ting som en positiv støtte overordnede leder viser:

"Ja, veldig fritt sånn. Det har aldri vært noen begrensning hvis jeg foreslår ting, Og så er det ikke sikkert det blir sånn, men det er rom for å komme med ytringer og ønsker."
(Leder 4)

Som sitatet viser, forteller Leder 4 om opplevd frihet. Samtidig forteller h*n om en følelse av å være ensom og om å befinne seg i en lite inkluderende kultur. H*n følte seg alene og brukte lang tid på å finne ut av hvordan h*n ønsket å ha det med tanke på blant annet rolledefinering:

"Jeg synes kanskje de var litt lite inkluderende (...) Følte meg ganske alene til å begynne med. Så jeg tenkte at den plassen må jeg bare ta og finne ut hvordan jeg ønsker å ha det. Så jeg brukte litt tid på det. For jeg tenkte jeg må først være litt meg selv. Går ting seg til eller må jeg være aktiv? Hvordan jeg ønsker at min rolle skal bli og hvordan jeg ønsker å bli kjent med de forskjellige?" (Leder 4)

For Leder 3 og Leder 4 var friheten nærmeste overordnede leder ga dem viktig for opplevd støtte. Likevel kan det diskuteres om dette egentlig var tilfelle? Begge lederne forklarte at de følte seg

ensomme og savnet hyppigere kontakt med nærmeste leder. Kan det være at nærmeste leder i noen grad har overlatt den nye lederen til seg selv under en slags “skjult frihet”? Tenker overordnede “Du får gjøre som du vil, for da trenger jeg ikke anstrenge meg for mye?”. På tross av at Leder 3 og Leder 4 fikk høy grad av frihet kan det virke som om lederne heller ønsket hyppigere kontakt og tettere oppfølging av nærmeste overordnede leder. I disse tilfellene kan grad av støtte gjennom frihet og tillit ha gått på bekostning av andre viktige dimensjoner for grad av opplevd støtte i et lederskifte.

4.3 Erfaring og tidspunkt

Foruten funn knyttet til forskningsspørsmålene og temaene *støtte* og *utfordringer*, ønsker vi å løfte blikket og se på lederskifter i en større sammenheng. *Erfaring og tidspunkt for oppstart* synliggjorde seg i datamaterialet og er indirekte knyttet til problemstillingen “Hvordan opplever mellomledere lederskifter som prosess?”.

4.3.1 Erfaring

Erfaring var ikke et kriterium i vårt informantutvalg, og de syv ledernes erfaring som mellomledere varierte fra 6 måneder til 25 år. Informantene i undersøkelsen gikk derfor inn i sine lederskifter med ulik grad av erfaring med tanke på både generell ledererfaring og erfaring i å gjennomføre lederskifter. Dette finner vi også støtte for i litteraturen (Gabarro 1987, gjengitt i Haaland og Dale 2005, 125-127). Det viser seg, som drøftet i tidligere avsnitt, at opplevelse av utfordringer og behovet for støtte er gjeldende uavhengig av erfaring. Blant våre informanter er opplevelsen av støtte og utfordring noenlunde lik uavhengig av erfaringsgrunnlagene lederne har. Likevel kan vår empiri tyde på at erfaringsbakgrunn påvirker noen deler av et lederskifte. Blant annet når det kommer til det å stille krav til den nye arbeidsgiveren. Den relativt erfarne Leder 4 forteller:

"For å kjenne organisasjonen på pulsen synes jeg det er viktig å være med der beslutninger tas, så jeg sa at jeg hadde et ønske om å være med i de styrene som xx og xx, i tillegg til det som er styret i huset. Og det har jeg fått innpass på (...) Det er en erfaring jeg hadde med meg fra forrige arbeidsgiver at det er lurt å være litt nærmere på hvor

beslutninger tas i forhold til å kunne både påvirke, forstå og forklare hvorfor vi gjøre som vi gjør." (Leder 4)

I motsetning til Leder 4 hadde ikke Leder 6 og Leder 7 samme erfaringsbakgrunn da de skulle inn i sin nye lederrolle og disse forteller:

"Det er jo mitt ansvar, og jeg burde stått mer på det kravet om at jeg ønsket slike oppstartssamtaler. Men jeg var usikker på om jeg kunne kreve det, for jeg har jo ikke vært leder før." (Leder 6)

"Nei, jeg var ikke med på å påvirke planen for den første uka. Kanskje fordi jeg ikke hadde så veldig mye å si på det. Jeg var så ung at jeg tenkte at sånn gjøres det uansett." (Leder 7)

Sitatene kan tyde på at erfarne ledere stiller flere krav i sine lederskifter enn hva de mindre erfarne lederne gjør. Men hva er bakgrunnen for dette? Det kan tenkes at en mindre erfaren leder ikke vet hva han eller hun eventuelt skulle stille av krav. Kanskje vil de likevel ta med seg erfaring fra forrige stilling og lederskifte som igjen vil påvirke både forventninger og krav de setter i fremtidens lederskifter. Samtidig kan det ikke utelukkes at det å være en leder som stiller krav ikke bare handler om erfaring, men også kan knyttes til personlighet og grad av selvtillit.

Erfaring som en fordel viser seg andre steder i datamaterialet hvor det kommer frem at ledere i uventede situasjoner bevisst bruker tidligere erfaring til å løse nye oppgaver. Haaland og Dale (2005, 118-122) snakker om at man må være obs på interne søkere med tanke på politisk uenighet og maktstrategier. I vår undersøkelse fant vi et tilfelle med maktkamp som tidligere er drøftet under utfordring. Men på den andre siden fant vi i empirien ledere som brukte interne søkere til noe positivt. For å skape egen støtte, forebygge gnisninger og forhindre maktstrategier har noen av lederne vi snakket med brukt interne søkeres erfaring til sin egen fordel. Lederne presenterer det slik:

"Det ble ingen gnisninger selv om det var interne søkere på stillingen jeg fikk (...) Grunnen til at jeg tror at det har gått fint er fordi jeg kom utenfra. Jeg har også brukt deres kunnskap og gått til dem hvis det var noe jeg trengte hjelp med." (Leder 2)

"Hun ene var jo godt voksen, så hun hadde jo veldig mange års erfaring i xx generelt, men jeg brukte jo henne heller som en veileder da, fordi hun visste jo ting, så jeg spurte heller henne og hadde en dialog, heller enn å tenke at hun styrte meg rundt." (Leder 7)

"Det var en intern søker(...) men jeg har heller prøvd å dra han aktivt med på de fagområdene vi aktivt deler og sagt at dette har du kunnskap om som ikke jeg deler og her må vi utfylle hverandre og fra mitt ståsted har det i hvert fall fungert." (Leder 4)

Som vi kan lese av sitatene kan erfarne medarbeidere være en styrke for lederen i et lederskifte. En annen måte vi kan se at erfaring deles er gjennom eksempler på hvordan informantene selv påvirket andre ledes onboarding. Flere av de lederne som selv hadde negative opplevelser i sine onboardingprosesser har meninger om hva som kunne vært bedre. Noen viser til eksempler på hvordan de bevisst ønsket å tilrettelegge for andre ledes lederskifter:

"For den nye lederen etter meg skrev jeg også ut maler på hvordan systemer fungerer, slik tar du oppgjøret, slik håndterer du regninger. Jeg viste henne og jeg satte opp lapper på ting, her skal du legge det og det. (...) Jeg viste henne rundt på avdelingen, hun var med på møte med ansatte, jeg presenterte henne, tenkte at det var med på å "break the ice". Og så sa jeg til henne at hun bare måtte ringe meg. (...) Jeg gjorde egentlig alt jeg kunne og delte all erfaringen jeg har." (Leder 7)

"I forbindelse med de to siste nyansettelsene av ledere har de hatt en sånn faglig fadder og en onboarding guide. Så de to har blitt ivaretatt av min kollega og meg. Så vi har testet ut og omstrukturert den onboarding guiden littegrann (...) så får vi se, men det virker som det har fungert bedre. Det skaper en helt annen atmosfære når du har noen å gå til og." (Leder 3)

Med bakgrunn i disse sitatene kan vi si at *erfaring* fra egen onboarding kan påvirke hvordan ledere bidrar til å onboarde andre nye ledere i organisasjonen. Som relativt fersk leder vet man hvordan det er å være ny. For flere av lederne vi snakket med ble det derfor naturlig for dem å bidra til at nye ledere blir tatt imot på en god måte. I tillegg var det viktig å kunne gi nyttig og viktig

informasjon om organisasjonen og dens medlemmer. På denne måten bidrar lederne vi snakket med til en effektiv innfasing for den nye lederen ved å bruke egen erfaring.

4.3.2 Tidspunkt for oppstart

Et funn i undersøkelsen er at *tidspunkt for oppstart* kan ha vesentlig betydning på opplevelsen av onboardingen i sin helhet. De som startet i roligere perioder som fellesferien eller i desember opplevde det som positivt å få en "myk" start. Med dette mente lederne at det var rom og tid for sosialisering og det å bli kjent med kollegaer, rutiner og prosedyrer. Leder 2 og Leder 3 forteller det slik:

"Jeg synes egentlig det var veldig fint, for da fikk jeg bruke de dagene jeg ble alene til å snakke med alle. Det var fint, siden det var så mange på ferie så andre gangen jeg gjorde, måtte jeg bare hilse på halvparten. og det gjorde at jeg kom enklere inn i hvem som var hvem og gjorde hva. Men igjen, det var en spesiell uke så jeg var ganske sliten da jeg kom hjem." (Leder 2)

"Altså, det var bra at det ble gjort på den tiden det ble gjort. Det var rolig årshjulsmessig. Selv om det var kaos andre steder her, så var det fint at jeg fikk den måneden før man skulle starte for fullt og "være effektiv" av de som forventer noe av deg." (Leder 3)

Lederne vi snakket med som startet på et tidspunkt de selv beskrev som travelt opplevde at det var vanskelig å få en god opplæring. I tillegg var vanskelig å få tid med travle kolleger og overordnede leder til å stille spørsmål. Leder 4 fortalte følgende:

"Det er litt med den tida man kommer inn på. Når alt annet koker det er masse forhandlinger, det er streikeforberedelser som gjør at man kanskje ikke prioriterer en nyansatt som kommer fra en tilsvarende stilling." (Leder 4)

I tilfeller der tidspunkt for oppstart fører til lite støtte understreker informantene at andre ting som å ha erfaring fra tidligere stilling og støtte gjennom nettverk blir enda viktigere. Med bakgrunn i dette kan vi si at ved mulighet bør tidspunkt for oppstart tas hensyn til fra organisasjonens side i lederskifter. Naturligvis vil ikke dette alltid være mulig, men organisasjoner og nye ledere bør i

det minste være seg bevisst at tidspunkt for oppstart kan ha en påvirkning på opplevelsen av et lederskifte.

4.4 Teoretiske implikasjoner

Flere av ledernes beskrivelse av å være ny stemmer godt overens med teorien på området. Det å være ny handler om å overleve spenningsfeltet mellom sosialiseringprosessen “sånn har vi det hos oss” og personaliseringsprosessen som handler om hvilke personlige egenskaper, normer og erfaringer lederen tar med seg inn i organisasjonen. Våre funn støtter det teorien sier om at det ofte er lederen som må tilpasse seg organisasjonens etablerte kultur.

Analysen viser at vi finner støtte for flere av våre funn i litteraturen. Blant annet ser vi at mellomlederne ofte engasjerte seg, ble kjent med og fikk støtte fra andre medlemmer i organisasjonen, heller enn fra den nærmeste lederen. Videre ser vi at teori på fenomenet lederskifter beskriver viktigheten av HRs rolle i et lederskifte. Likevel viser litteraturgjennomgangen at HR generelt er fraværende i lederskifter. Dette er også gjeldende i vår studie. Lederne vi snakket med så lite til HR i sine lederskifter.

Teori og empiri gir ulike anbefalinger rundt hva slags mentorform som er fornuftig å benytte. Samtidig er det tilsynelatende en konsensus om at det er ønskelig og til dels nødvendig at nye mellomledere får en eller annen form for mentor, gjerne internt. Nettopp derfor mener vi at dette bør avklares allerede i fasen “Komme inn” fra både leder og organisasjon hva som er ønskelig og tilgjengelig av mentorordninger i lederens lederskifte og kommende oppstart.

Teori og empiri går i litt forskjellig retning når det gjelder et testamente. Funn indikerer at et testamente fra avtroppende leder er ønskelig og kunne vært en god støtte i innfasingen av et lederskifte, men at dette dokumentet ikke nødvendigvis trenger å være skriftlig.

4.5 Praktiske implikasjoner

Det er under selve sosialiseringprosessen lederen finner ut av organisasjonens systemer, kultur, forventninger og regler for atferd. Det å komme inn som ny i en organisasjon handler om inkludering, og både organisasjonen og lederen har selv et ansvar når det kommer til dette.

Organisasjonen på sin side bør invitere påtroppende leder på fellesmøter og sosiale tilstelninger for å gi lederen mulighet til å bli kjent med flere av organisasjonens medlemmer, og tidlig kunne skape relasjoner til disse. Påtroppende leder bør fra sin side takke ja og prioritere slike invitasjoner for å få en “liten” men viktig innføring allerede før oppstart.

For å skape gode lederskifter er det essensielt at HR-avdelingen i organisasjonen implementerer og støtter opp den nye lederen gjennom hele lederskifte. Videre, for å minske sjansen for en krevende oppstart, anbefaler vi at organisasjoner planlegger innfasingen og legger til rette for at den påtroppende lederen får rikelig med informasjon om blant annet organisasjonens kultur, regler, systemer og rutiner. For videre støtte, og for å skape trygghet hos den nye lederen bør organisasjoner igangsette tiltak som tilbyr mentor til alle nye ledere.

En videre anbefaling for å skape et vellykket lederskifte er at nye ledere setter av tid til oppstartsamtaler. Hvis man som ny leder ikke er klar over viktigheten av dette, burde organisasjonen informere om og legge til rette for at oppstartsamtaler finner sted. Utfordringer knyttet til eksisterende konflikter kan kartlegges på forhånd eller tidlig i oppstartsfasen. Dette kan gjøres via muntlig kontakt med avtroppende leder og/eller via oppstartsamtaler.

Selv om det er krevende å skrive et testamente er innholdet i et slikt dokument nyttig og vil gjøre ny leders overgang til ny stilling mindre krevende. Et testamente kan gi påtroppende leder nødvendig opplæring, og dermed en opplevelse av at innfasingen er støttende heller enn utfordrende. På bakgrunn av dette anbefaler vi at organisasjoner tar ansvar for at avtroppende leder enten forfatter eller muntlig formidler et testamente til påtroppende leder. Testamente bør inneholde arbeidsbeskrivelse, beskrivelse av interne systemer og rutiner, arbeidsmiljø, aktuelle prosjekter, råd og tips.

Å finne sin plass som ny leder er en krevende prosess. Det tar tid å sosialiseres inn i en helt ny organisasjon og dennes kultur. For at lederen ikke skal gå rundt med følelsen av “å være ny” lenger enn nødvendig bør organisasjonen ta ansvar, og legge opp sosialiseringprosessen individuelt ut fra den nye lederens bakgrunn, erfaring og personlighet. Krevende oppstart kan avverges ved å involvere påtroppende leder i planleggingen. Samtidig er det viktig å avklare

forventninger og krav knyttet til lederrollen. Krav, forventninger og involvering kan kartlegges ved at nærmeste overordnede leder gjennomfører samtaler og setter av tid til evaluering av de første 90 dagene samt prøveperioden.

4.6 Andre funn

Indirekte knyttet til problemstillingen, synliggjorde *erfaring* og *tidspunkt* seg som egne temaer i analysekapittelet. Grad av erfaring virker inn på deler av lederskiftene. Ledere med lenger erfaring og flere lederskifter bak seg stiller høyere og flere krav til ny arbeidsgiver, enn de som har lav grad av erfaring. Et annet funn indikerer at erfarne ledere bruker erfarne interne søkere til egen fordel for å skape støtte og forebygge eventuelle gnisninger. Samtidig viser det seg at erfaring fra eget skifte påvirker hvordan lederen selv bidrar i andres lederskifter. Det lederne selv savnet av støtte eller møtte på av utfordringer, ble tilrettelagt for andre nyansatte ledere. Videre tyder funn på at tidspunkt for oppstart har innvirkning på onboarding som helhet. Derfor anbefales det at organisasjoner er seg bevisst på at tidspunkt for oppstart kan påvirke opplevelsen påtroppende leder har av et lederskifte.

5.0 Konklusjon

I dette kapitlet vil vi svare på problemstillingen “*Hvordan opplever mellomledere lederskifter som prosess?*”, gjennom forskningsspørsmålene “*Hvilke utfordringer møter mellomledere i sine lederskifter?*” og “*Hvordan opplever mellomledere støtte i sine lederskifter?*”. Empirien viser at personlige og organisatoriske utfordringer reduseres dersom støtte til nyansatt mellomleder er god. Dette argumentet styrkes, da fravær av støtte øker opplevelsen av å være overlatt til seg selv. Hva denne støtten består av, avhenger av om den er personlig, relasjonell eller organisatorisk rotfestet.

Funnene i denne avhandlingen viser at ingen lederskifter er like, og at ledere opplever både støtte og utfordringer ulikt. Felles er likevel at lederskifter oppleves krevende og at nye ledere i stor grad overlates til seg selv. Organisasjoner som skal innfase nye ledere må ta utgangspunkt i at mennesker er individuelle, og derfor må også lederskifter individualiseres. Hvis man skal sammenligne informantenes lederskifter med oppskriften på det “perfekte” lederskifte, var ingen av skiftene vellykkede selv om noen opplevde mer støtte enn andre. Det er derfor god grunn til å si at flere organisasjoner må forbedre sine lederskifteprosesser for at nye ledere skal oppleve sine lederskifter som støttende og gode.

Når det kommer til temaene *utfordringer* og *støtte* viser det seg tydelig gjennom drøftingen at disse ikke kan skilles klart fra hverandre. Funnene indikerer at fravær av støtte skaper utfordringer, og motsatt, at utfordringer til dels kan unngås gjennom god støtte. Relasjonell- og organisatorisk støtte er viktige aspekt for å minske sannsynligheten for utfordringer knyttet til påtroppende leders skifte. Funnene viser at nye mellomledere som blir sett og hørt av organisasjonens medlemmer gjennom hele prosessen opplever et mer vellykket lederskifte enn de som blir overlatt til seg selv.

For å sørge for at lederskifter blir vellykket er det et poeng å skape sammenheng og helhet i hele prosessen gjennom. Til dette kan bevisst bruk av fasene *komme in*, *bryte inn* og *etablering* være nyttig og fungere godt.

Fravær av støtte skaper utfordringer, og kan ende i mislykkede lederskifter. Funnene indikerer at frihet “gjemt” bak dårlig planlegging av onboarding kan skape misfornøyde og mindre effektive

ledere. I verste fall fører mislykkede lederskifter til at organisasjoner enten går glipp av eller gir slipp på, dyktige mellomledere. På bakgrunn av dette burde alle organisasjoner lage systemer for god innfasing av nye ledere. Dette systemet er det HR som skal ha ansvar for å utvikle, videreutvikle og drive ut fra den påtroppende leders personlighet, bakgrunn og erfaring.

5.1 Videre forskning

Et av funnene i denne studien er at HR-avdelingene burde ta større ansvar for lederskifteprosesser. I videre forskning kunne det derfor vært interessant å se på lederskifter i organisasjoner som har en HR-avdeling som bevisst fokuserer på systemer og prosedyrer for gjennomføring av gode lederskifter. Et slikt studie kunne gitt informasjon om både hvordan lederne selv opplever lederskifter, og samtidig hvordan organisasjonen bevisst legger til rette for gode skifter. For å få dette innblikket ville det vært hensiktsmessig å intervju og observere både ledernes- og organisasjonens perspektiver og synspunkter. Ved å gjennomføre en slik case-studie kunne man også sett nærmere på tema *kultur* da dette er et gjennomgående og tilsynelatende viktig tema i onboardinglitteraturen. Fordelen med å gjøre et case-studie vil være at informantene i sine svar ville referere til samme kultur og samme HR-avdeling. På denne måten ville det være mulig å si noe om suksesskriterier for gode lederskifter i den aktuelle organisasjonen. En slik studie vil både kunne bidra i forskningen på lederskifter, og samtidig kunne være en kilde for konkrete råd og anbefalinger til tilsvarende organisasjoner som gjennomfører lederskifter av mellomledere.

6.0 Litteraturliste

- Andersson, Bård. 2016. "Tøff start på lederkarrieren". *Ukeavisen Ledelse*. 30.09
- Askheim, Ola Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Attride-Stirling, Jennifer. 2001. "Thematic Networks: An Analytic Tool for Qualitative Research." *Qualitative Research* 1, (3): 385-405.
- Bang, Henning. 2011. *Organisasjonskultur*. 4.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.
- Bauer, Talya N. 2010. "Onboarding new employees: Maximizing success". *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*, 7. Lesedato 12. januar 2019:
<http://www.shrm.org/about/foundation/products/documents/onboarding%20epg-%20final.pdf>
- Byford, Mark, Michael D. Watkins og Lena Triantogiannis. 2017. "Onboarding Isn't Enough: Newly Hired Executives Need to Be Fully Integrated into the Company's Culture." *Harvard Business Review* 95, (3): 78. Lesedato 12.januar 2019:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=122581987&site=ehost-live&scope=site>
- Boyatzis, Richard E. 1998. *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. California, US: Sage Publications.
- Braun, Virginia og Victoria Clarke. 2006. "Using Thematic Analysis in Psychology." *Qualitative Research in Psychology* 3 (2): 77-101. Lesedato 15. mars 2019:
<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1191/1478088706qp063oa?needAccess=true>
- Cohen, William. 2018. "Drucker's 8 Principles of Successful Leadership." *Management matters network* (4): Lesedato 23. mai 2019:
<https://www.managementmattersnetwork.com/strategic-leadership/columns/druckers-8-principles-of-successful-leadership>
- Creswell, John W. 1998. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions*. California, US: Sage Publications, Inc.
- Dale, Frode. 2014. *Lederskifter: Om Lederutvelgelse, Innfasing av nye ledere og lederes første 90 dager i ny jobb*. Oslo: Gyldendal Akademisk

- . 2015. “Livet som ny leder”. *Magma*. (2): 54-61.
<https://www.magma.no/livet-som-ny-leder>
- . 2017. “Nye ledes krav til sin nye arbeidsgiver”. *Ledernytt*. 25. mai.
Lesedato. 4. april 2019:
<https://www.ledernytt.no/nye-lederes-krav-til-sin-nye-arbeidsgiver.5770478-349903.html>
- . 2018. “Lederskifter og innfasing av nye ledere”. *Dagens Perspektiv*. 17. april.
Lesedato 12.januar 2019:
<https://www.dagensperspektiv.no/2018/lederskifter-og-innfasing-av-nye-ledere>
- Ellingsen, A. 2016. *100 dagers koden – Hvordan mestre ny lederrolle og unngå fallgruver*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk
- De nasjonale forskningsetiske komiteene. 2014. *Generelle forskningsetiske retningslinjer*.
Lesedato 15. mars 2019:
https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/fek_generelle_retningslinjer.pdf
- . 2016. *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Utg. 4. Lesedato 15. mars 2019:
https://www.etikkom.no/globalassets/documents/publikasjoner-som-pdf/60125_fek_retningslinjer_nesh_digital.pdf
- Filstad, Cathrine. 2017. *Nyansattes Organisasjonssosialisering: Perspektiver og læringsstrategier*. Bergen: Fagbokforlaget
- Fische, Caroline. 2014. “Intern rekruttering av ledere - ingen garanti for suksess”. *Ledernytt*. 10. november. Lesedato 2. mai 2019:
<https://www.ledernytt.no/intern-rekruttering-av-ledere-ingen-garanti-for-suksess.5617604-420194.html>
- Haaland, Frode H. og Frode Dale. 2005. *På Randen Av Ledelse: En veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hoover, John. 2017. “Onboarding Is Even More Critical for New Leaders”. *Talent Management & HR*. 12. april. Lesedato 23. mai 2019:
<https://www.tlnt.com/onboarding-is-even-more-critical-for-new-leaders/>
- HR Focus. 2013. “Extend, Intensify Onboarding to Help New Managers Succeed”. 90 (5): 15-15. Lesedato 23. mai 2019:

<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=20&sid=cdd98f1-4391-49a6-b055-268413411b04%40pdc-v-sessmgr05>

- Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utg. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- , Dag Ingvar. 2016. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utg. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Johannessen, Asbjørn, Line Christoffersen og Per Arne Tufte. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Klenke, Karin. 2016. *Qualitative Research in the Study of Leadership*. 2. utg. London: Emerald.
- Larsen, Ann Kristin. 2007. *En enklere metode: Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Mathisen, Petter. 2015. *Mentor: Mentoring i teori og praksis*. 2. Utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Rydland, Monica. 2015. "Hvilken rolle spiller mellomledere?" *Magma*. (7): 47-55
<https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>
- Steiro, Trygve og Glenn-Egil Torgersen. 2011 *Bedre motivasjon: praktisk tilnærming for å skape drivkraft hos deg og andre*. Oslo: Læringsforlaget.
- Silverman, David. 2006. *Interpreting Qualitative Data. Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. London: SAGE Publications Ltd.
- Stub, Hans Petter. 2017. Ensidig fokus på nyansatte er en uting. *E24*. Lesedato 16. mai 2019:
<https://e24.no/kommentarer/arbeidsliv/kommentar-ensidig-fokus-paa-nyansatte-er-en-uting/23891233>
- Thomas, Robyn og Alison Linstead. 2002 "Losing the Plot? Middle Managers and Identity." *Organization* 9, (1): 71–93. doi:10.1177/135050840291004.
- Vie, Ola Edvin. 2012. "Ledelse på norsk." *Magma*. (4): 60-67
<https://www.magma.no/ledelse-pa-norsk>
- Wooldridge, Bill. Torsten Schmid og Steven W. Floyd. 2008. "The middle management perspective on strategy process: Contributions, synthesis, and future research". *Journal of management*. 34, (6): 1190-1221.

Øgaard, Håkon og Petter Mathisen. 2008. "Hvem får hvem? Balansert matching av mentorer og protesjeer." *Magma*. (4).

<https://www.magma.no/hvem-faar-hvem-balansert-matching-av-mentorer-og-protjesjeer>

Vedlegg 1

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.

“Lederskifter” - prosessen rundt å være ny i en lederrolle, innfasingen før tiltredelse og de første 90 dagene. Man er “ny som leder” hver gang man går inn i en ny lederrolle, og prosessen er utfordrende for mange da det ofte ligger mange krav og forventninger til stillingen. Mye av forskningen er gjort på toppledere og vi ønsker å intervju mellomledere da disse ofte opplever at det stilles mange krav og forventninger og blir derfor dratt i motsatte retninger.

Om informanten

“Navn”	
Alder	
Stilling	

Introduksjonsspørsmål

Hvor mange år har du vært leder til sammen? - og hvor mange lederskifter?	
Hvordan fikk du stillingen du har i dag og når tiltrådte du? - Forfremmelse, rekruttert, headhunted, via kontakter, annet? - Hvor mange er du leder for? - Hva er dine hovedarbeidsoppgaver i denne stillingen?	

Komme inn

Vi ønsker å intervju deg om lederskifteprosessen til lederstillingen du har i dag.

Kan du fortelle litt om rekrutteringsprosessen? - Intervjuprosess - HR sin rolle - Ble dine mål, krav og forventninger til stillingen kartlagt? Eksempler? Når du tenker tilbake, ble de lyttet til?	
Hvordan var kontakten mellom org. og deg frem til oppstart? - Hvor mange mnd. mellom kontrakt og oppstart? - Kommunikasjon, hvor hyppig? - Hvis ja, hva kommuniserte dere om? - Ble du inkludert i møter og planer som angikk din nye rolle? - Invitert på sosiale tilstelninger? - Eksempler?	
Når du tenker tilbake, fikk du riktig bilde av både organisasjonen og din nye rolle i denne perioden? - Fikk du noen overraskelser da du startet, eller senere? Eksempler? - Oversalg/Undersalg av stillingen? - Mangelfull informasjon? - Hvor aktiv var du selv for å avklare rollen og status quo i organisasjonen?	

Bryte inn – prøveperioden og de første 90 dagene

Hvordan var den første uken lagt opp? - Var det laget noen plan? - Kunne du være med å påvirke denne?	
Hadde noen et formelt ansvar for å lære deg opp?	
Fantes det noe testamente/hand over/arbeidsbeskrivelse fra forrige leder? - Hvis ja, hva inneholdt det? - Hvis nei, hva burde det stått?	
Holdt du oppstartssamtaler? - Hvis ja, hvor mange, hvem og hvorfor	

- Ble du oppfordret til dette?	
Hvordan opplevde du prosessen med å “finne din plass” i organisasjonens allerede etablerte normer og regler? - Noen som hjalp deg med dette? - Eksempler?	

Etablering – Perioden etter prøveperioden

I hvor stor grad opplevde du støtte fra organisasjonen i løpet av prosessen? - Fra overordnede, HR, kollegaer, mentor? - Noen variasjon i støtte? Utdyp gjerne.	
I hvor stor grad la org til rette for deg som nyansatt leder? - Fikk du være deg selv og bruke din kompetanse, erfaringer, verdier, personlighet, meninger, tanker og ideer	
Hvordan opplevde du kulturen i organisasjonen? - (“slik vi gjør ting her”) - var det vanskelig å komme inn i denne?	
Ble prøveperioden evaluert av overordnede/HR? - Hva tenker du om å evaluere denne? Fornuftig?	
Når følte du at du var “effektiv” som leder i din nye lederrolle? antall mnd.	

Utfordringer i oppstartsperioden

Hvilke utfordringer møtte du i oppstartsperioden? (eksempler) - nok opplæring i rutiner, systemer, prosedyrer? - Innføring i prosjekter - Sosiale normer/kultur/regler? - Interne søkere til din stilling?	
Hvordan gikk det å “finne sin plass” i din nye ledergruppe? - Fikk du støtte fra kollegaer på samme nivå?	
Hadde du i dette lederskiftet noen form for mentor eller LOS? (evt. forklare mentor)	

<ul style="list-style-type: none"> - Hvis ja, fortell mer om dette. - formell/uformell? hvor mye kontakt? Denne personens stilling og relasjon til deg - Opplevelse, positiv/negativ? - Hvis nei: noen tidligere erfaring? tanker rundt det å ha en mentor i en slik fase? Noe du skulle ønske du hadde? Hvorfor/hvorfor ikke? 	
--	--

Avslutningsvis

Hva er god lederstøtte for deg i et lederskifte? (eksempler på god støtte)	
Når du ser tilbake på lederskiftet, hvordan opplevde du innfasingen? <ul style="list-style-type: none"> - Hva var bra? - Hva kunne vært bedre/hjulpet deg bedre i gang? 	
Hva mener du er det viktigste organisasjonen gjorde for å tilrettelegge din oppstartsfase?	
Har du noe du vil tilføye om det vi har snakket om til nå?	

- Takk for din tid
- Om det er noe du vil tilføye eller endre, må du bare ta kontakt

Vedlegg 2



Til NSD – Norsk senter for forskningsdata AS

Dato: 15.02.2019

Tillatelse til å bruke private lagringsenheter i forbindelse med masterprosjekt

På vegne av Institutt for ledelse og organisasjon ved Høyskolen Kristiania gir jeg tillatelse til at studentene Tuva Frølich Sando og Ane Tenvik Agerbo kan bruke private lagringsenheter til masteroppgaven om «*Lederskifter*».

Tillatelsen er gitt på bakgrunn av at det (skal/ ~~skal ikke~~) lagres personidentifiserende opplysninger på enhetene, og at de private enhetene er sikret med brukernavn og passord.

Tillatelsen gis med støtte fra høyskolens personvernombud og sjef for IT-sikkerhet. Det forutsettes at de grunnleggende prinsippene for behandling av personopplysninger overholdes i alle faser av oppgaveprosessen.

Mvh

Hans Erik Næss
Førsteamanuensis ved Institutt for ledelse og organisasjon
hanserik.naess@kristiania.no

Vedlegg 3

Vil du delta i forskningsprosjektet

«*Masteroppgave om Lederskifter?*»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvordan mellomledere opplever lederskifter som en prosess. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vår masteroppgave skal handle om “Lederskifter” - prosessen rundt å være ny i en lederrolle, innfasingen før tiltredelse og de første 90 dagene. Man er “ny som leder” hver gang man går inn i en ny lederrolle, og prosessen er utfordrende for mange da det ligger mange krav og forventninger til stillingen. Mye av forskningen er gjort på toppledere og vi ønsker å intervju mellomledere da disse ofte opplever at det stilles mange krav og forventninger og blir derfor dratt i motsatte retninger.

Vår problemstilling er:

Hvordan opplever mellomledere lederskifter som prosess?

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen Kristiania er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget i dette prosjektet er basert på ledere i mellomlederstilling som har hatt sin nåværende stilling i maks 5 år. Utvalget er rekruttert gjennom nettverk.

Hva innebærer det for deg å delta?

Gjennom 60 minutters personlig intervju vil vi bruke notater og lydopptak fra dette til å svare på vår problemstilling.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

- Masterstudentene, Ane Agerbo og Tuva Sando, som er ansvarlig for oppgaven, samt deres veileder, Hans Erik Næss, vil ha tilgang på opplysningene.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil vi erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data.

- Informantene vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven da vi ikke nevner navn, yrke eller arbeidssted. Spørsmålene er generelle og knyttes opp mot mellomlederens erfaring og opplevelse av lederskifter som prosess. Alle informantene har samme stilling og vil derfor ikke kunne identifiseres.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 19.06.2019. Etter dette vil lagrede opplysninger om deg som informant slettes.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Høyskolen Kristiania ved Ane Agerbo xxxx@gmail.com, Tuva Sando xxxx@gmail.com
Hans Erik Næss xxxx@kristiania.no
- Vårt personvernombud: Knut Erik Gaustad, xxxx@kristiania.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen prosjektansvarlige:
Veileder:

Ane Agerbo og Tuva Sando
Hans Erik Næss

Samtykkeerklæring

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

- å delta i personlig intervju

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 4

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Masteroppgave - Lederskifter

Referansenummer

339856

Registrert

18.03.2019 av Ane Tenvik Agerbo xxxx@student.kristiania.no

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskolen Kristiania / Institutt for ledelse og organisasjon

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Hans Erik Næss, xxxx@kristiania.no, tlf: xxxxxxxx

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Ane Tenvik Agerbo, xxxx@gmail.com, tlf: xxxxxxxx

Prosjektperiode 01.01.2019 - 19.06.2019

Status 19.03.2019 - Vurdert

Vurdering (1) 19.03.2019 - Vurdert

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 den 19.03.2019 med vedlegg. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD 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://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 19.06.2019.

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 NSD 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: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD 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.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER NSD 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).

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Mathilde Steinsvåg Hansen
Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)