



Lisa Arefjord & Amund Fevang

Navigeringen av lederskiftet

Forståelse av førstegangslederes perspektiver og suksesskriterier i overgangen til nytt lederskap

**Masteroppgave våren 2023
OsloMet – storbyuniversitetet
Handelshøyskolen (HHS)**

Masterstudiet i økonomi og administrasjon

Forord

Denne oppgaven er en avsluttende oppgave ved masterstudiet Økonomi og Administrasjon ved Oslomet. De siste årene som masterstudenter har vært krevende, da vi begge har måtte balansere studie med fulltidsjobb. Likevel har årene på skolebenken gitt oss mye kunnskap som vi tar med oss på veien videre i vår karriere.

Vi ønsker å takke vår veileder, Erik Døving, for din gode støtte og veiledning gjennom hele prosessen. Uten ditt engasjement og ekspertise hadde vi ikke vært i stand til å fullføre denne oppgaven. Vi vil også rette en spesiell takk til våre arbeidsgivere for å gi oss muligheten til å kombinere arbeid og studier. Vi er takknemlige for den tilliten og fleksibiliteten de har vist oss, noe som har gjort det mulig for oss å fullføre mastergraden. Vi vil også rette en takk til hverandre for godt samarbeid.

Til slutt vil vi rette en takk til våre nærmeste familie og venner for deres støtte og forståelse. Deres oppmuntringer og tålmodighet har vært avgjørende. Dere har vært våre største støttespillere gjennom hele reisen, og vi er takknemlige for at dere har trodd på oss og oppmuntret oss.

Sammendrag

Denne masteroppgaven er en kvalitativ komparativ casestudie av ISS Facility Services og en avdeling ved det norske Luftforsvaret der formålet med studien har vært å kartlegge hvordan førstegangsledere opplever lederskifter. Lederskifter er en vanlig prosess i virksomheter, men kvaliteten på skiftene varierer i stor grad. Førstegangsledere kan møte usikkerhet i forbindelse med lederskifteprosessen på grunn av manglende organisering og integrering i virksomheten. Samtidig kan et vellykket lederskifte legge grunnlaget for langvarig suksess både for lederen og organisasjonen. Det er derfor av interesse å forstå nærmere hvordan førstegangsledere opplever lederskifteprosessen og hvilke faktorer som fremstår som viktige i lederskifter. Studiens problemstilling er:

Hvordan opplever førstegangsledere sine lederskifter, og hva er de viktigste faktorene for et vellykket lederskifte?

Det teoretiske rammeverket i studien bygger på tidligere forskning omkring lederskifter. Studien tar utgangspunkt i en komparativ caseanalyse om en avdeling i ISS og Luftforsvaret. Det er gjennomført åtte semistrukturerte intervjuer med førstegangsledere og HR/organisasjonsledelse for å svare på problemstillingen.

Studiens funn viser det er fire hovedfaktorer som bidrar til et vellykket lederskifte for førstegangsledere. Dette er: «nærmeste leder», «struktur og formelle prosesser», «erfaringsutveksling» og «leders tilnærming til lederrollen». Hovedfaktorene blir redegjort for med ni delfaktorer. Studien viser også at det er mange likheter i førstegangslederes opplevelse av lederskifter, til tross for informanter fra svært ulike organisasjoner.

Innholdsfortegnelse

1. INNLEDNING	6
1.1. FORMÅL OG PROBLEMSTILLING	6
1.2 STRUKTUR	7
1.3 AVGRENSNINGER	8
2. TEORI & TIDLIGERE FORSKNING	8
2.1 FØRSTEGANGSLEDER	8
2.2 HVA ER ET LEDERSKIFTE?.....	9
2.2.1 <i>Getting in</i>	10
2.2.2 <i>Breaking in</i>	12
2.2.3 <i>Settling in</i>	12
2.3 FAKTORER FOR VELLYKKET LEDERSKIFTE – HVA SIER FORSKNINGEN?.....	13
2.3.1. <i>Nærmeste leder</i>	14
2.3.2. <i>Struktur og formelle prosesser</i>	15
2.3.3. <i>Erfaringsutveksling</i>	17
2.3.4. <i>Leders tilnærming til lederrollen</i>	19
2.4 OPPSUMMERING	20
3. METODE	21
3.1 VALG AV METODE.....	21
3.2 FORSKNINGSDESIGN – CASE STUDIE.....	21
3.3 GJELDENDE CASESTUDIER	22
3.3.1 <i>Luftforsvaret</i>	22
3.3.2 <i>ISS Facility Services</i>	26
3.3.3 <i>Begrunnelse for valg av caser</i>	27
3.4 DATAINNSAMLING	27
3.4.1 <i>Utvalg</i>	28
3.4.2 <i>Intervjuer</i>	29
3.5 DATAKVALITET	30
3.5.1 <i>Validitet & reliabilitet</i>	30
3.6 FORSKNINGSETIKK.....	31
4.0 ANALYSE	32
4.1 BESKRIVELSE AV VIRKSOMHETENES HÅNDTERING AV LEDERSKIFTER	33
4.1.1 <i>ISS Facility Services</i>	33
4.1.2 <i>Luftforsvaret</i>	36
4.2 HOVEDTEMA 1 – BETYDNING AV NÆRMESTE LEDER	39
4.2.1 <i>Funn fra ISS</i>	39
4.2.2 <i>Funn fra Luftforsvaret</i>	40
4.2.3 <i>Likheter og forskjeller mellom ISS og Luftforsvaret</i>	42
4.3 TEMA 2 – STRUKTUR & FORMELLE PROSESSER	44
4.3.1 <i>Funn fra ISS</i>	44
4.3.2 <i>Funn fra Luftforsvaret</i>	45
4.3.3 <i>Likheter og forskjeller mellom ISS og Luftforsvaret</i>	47
4.4 TEMA 3 – ERFARINGSENTVEKSLING	49
4.4.1 <i>Funn fra ISS</i>	49
4.4.2 <i>Funn fra Luftforsvaret</i>	51
4.4.3 <i>Likheter og forskjeller mellom ISS og Luftforsvaret</i>	52
4.5 TEMA 4 – LEDERS TILNÆRMING TIL LEDERROLLEN	53
4.5.1 <i>Funn fra ISS</i>	53
4.5.2 <i>Funn fra Luftforsvaret</i>	55
4.5.3 <i>Likheter og forskjeller mellom ISS og Luftforsvaret</i>	56
4.6 OPPSUMMERING AV FUNN.....	56
5. DRØFTING	57

5.1 FAKTOR 1 – BETYDNING AV NÆRMESTE LEDER.....	57
1a - Støtte og oppfølging	58
1b - Forventninger og krav	61
5.2 FAKTOR 2 – STRUKTUR & FORMELLE PROSESSER.....	63
2a – Helhetlig plan.....	63
2b – Overlapp.....	65
2c - Kompetanseheving	67
5.3 FAKTOR 3 – ERFARINGSUTVEKSLING	69
3a – Mentorordning	69
3b - Nettverksbygging	71
5.4 FAKTOR 4 – LEDERNES TILNÆRMING TIL LEDERROLLEN	72
4a - Proaktiv tilnærming.....	72
4b – Kommunikasjon.....	74
6. KONKLUSJON.....	75
6.1 OPPSUMMERING.....	75
6.2 STUDIENS STYRKER OG SVAKHETER	78
6.3 FORSLAG TIL VIDERE FORSKNING	79
LITTERATURLISTE	80
VEDLEGG.....	84
VEDLEGG A: INTERVJUGUIDE NØKKELINFORMANT	84
VEDLEGG B: INTERVJUGUIDE FØRSTEGANGSLEDER.....	86
VEDLEGG C: SAMTYKKESKJEMA	88

1. Innledning

1.1. Formål og problemstilling

I dagens stadig mer komplekse og konkurransedyktige forretningsmiljø er kompetente medarbeidere, tverrfaglig kompetanse og teamarbeid viktig for organisasjoners langsiktige suksess. Konkurransen om de største talentene er hard, og bedrifter må i større grad kjempe for å beholde dyktige medarbeidere enn tidligere. Forskning av Lim et al. (2017) har vist at bedriftens ledere spiller en vesentlig rolle når det gjelder ansattes jobbtilfredshet, som igjen har en direkte sammenheng med den ansattes intensjon om å bli i organisasjonen eller ikke.

Gode ledere på alle nivå setter tydelige mål, engasjerer og motiverer sine ansatte og bidrar til at virksomheten når sine ambisjoner. Likevel viser flere studier at mange organisasjoner ikke integrerer nye ledere på en effektiv måte (Dale, 2014; Byford et al., 2017). Integrering av nye ledere, gjerne omtalt som lederskifter, omfatter tiden, prosessen og fasene fra en leder slutter til en nye leder har vært i jobben i minimum ett år (Dale, 2018).

Lederskifter er en vanlig del av virksomheten, men kvaliteten på skiftet kan variere betydelig. Ifølge Byford et al. (2017) undervurderer mange bedrifter deres evne til å tilrettelegge for nyansatte ledere. Selv om de fleste store selskaper er dyktige på de grunnleggende administrative oppgavene knyttet til ansettelse av nye ledere, er dette ofte ikke tilstrekkelig. Problemer kan oppstå når nye ledere begynner å samarbeide med kolleger og må forholde seg til ukjente kulturelle normer og forventninger.

Altfor ofte består lederskifter bare av å gi den nye lederen en haug med skjemaer, samt en rekke ad hoc-aktiviteter som tilfeldige introduksjoner, raske omvisninger på arbeidsplassen, klargjøring av kontor og IKT-fasiliteter (SHRM). Undersøkelser viser at flere virksomheter ikke har kvalitetssikrede systemer, rutiner eller prosedyrer tilknyttet lederskifteprosessen. En studie fant at bare 30 prosent av globale ledere var fornøyd med sine lederskifter. I kontrast vurderte 32 prosent det som dårlig eller under gjennomsnittet (Pomeroy, 2006). I en annen studie av over 100 organisatoriske ledere, rapporterte bare 39 prosent at de var fornøyd med selskapets innsats for å integrere dem i sine nye organisasjoner (Wells, 2005).

Ifølge Dale (2020) oppstår det betydelig usikkerhet blant nye ledere på grunn av manglende organisering av lederskifter. De nøler med å be om hjelp fordi de ikke vet hva slags hjelp de

trenger. Dette resulterer i at lederne ofte står alene og selv må legge til rette for læring i lederskifteprosessen.

Et godt gjennomført lederskifte legger imidlertid grunnlaget for langsiktig suksess for både den nye lederen og arbeidsgiveren. Det kan øke produktiviteten, styrke lojalitet og engasjement, og hjelpe lederne med å lykkes tidlig i karrieren (Dale, 2014). Derfor er det avgjørende å forstå hvordan nye ledere opplever sine lederskifter. Dette danner grunnlaget for denne studiens problemstilling:

Hvordan opplever førstegangsledere sine lederskifter, og hva er de viktigste faktorene for et vellykket lederskifte?

I denne studien har vi benyttet en kvalitativ metode og gjennomført undersøkelser i to organisasjoner: ISS Facility Services og det norske Luftforsvaret. ISS Facility Services er et globalt selskap som tilbyr tjenester innenfor facility management og outsourcing (ISS, 2023b). Det norske Luftforsvaret er den militære avdelingen i Forsvaret som er ansvarlig for å hevde suverenitet i luftrommet over norsk territorium og nærliggende områder (Forsvaret, 2023a). Vi har gjennomført intervjuer med førstegangsledere for å få innsikt i deres erfaringer med eget lederskifter. I tillegg har vi intervjuet nøkkelinformanter i HR-avdelingen og organisasjonsledelsen for å få informasjon om den strukturelle organiseringen av lederskifter. Vi anser denne tilnærmingen som relevant da vi mener det er et behov for mer omfattende kunnskap om lederskifteprosessen. Å forstå ledernes egne opplevelser og HR-funksjonens rolle er verdifullt for å bedre utviklingen og tilretteleggingen av fremtidige lederskifter.

1.2 Struktur

I kapittel 1 introduseres oppgaven, inkludert problemstillingen og formålet med forskningen. Vi presenterer en kort oversikt over oppgavens hoveddeler. Kapittel 2 er en litteraturgjennomgang som gir en oversikt over tidligere forskning og relevant teori som ligger til grunn for oppgaven. Kapittel 3 beskriver forskningsmetodene som ble brukt, inkludert vår tilnærming til datainnsamling og analyse. Studiens caser, ISS og Luftforsvaret, presenteres også. I kapittel 4 presenteres studiens funn. I kapittel 5 diskuterer vi funnene i forhold til eksisterende litteratur og teori, samt hva disse funnene betyr i forhold til vår

problemstilling. I kapittel 6 presenteres en oppsummering av hele oppgaven, inkludert hovedfunn og viktige poenger, samt implikasjoner og anbefaling til videre forskning.

1.3 Avgrensninger

Denne masteroppgaven undersøker utfordringene som førstegangsledere i ISS og Luftforsvaret møter ved lederskifter. Vi har avgrenset oss til førstegangsledere fordi vi antar at kvaliteten på lederskiftet er spesielt viktig for denne gruppen, som ikke har tidligere ledererfaring. Førstegangsledere defineres som personer i sin første lederstilling. Vi har avgrenset oss til å ekskludere førstegangsledere med mer enn 3 års erfaring. Dette sikrer nøyaktig datainnsamling om førstegangslederens lederskifter, da det er relativt kort tid siden lederne gjennomførte skiftet. En viktig presisering i denne sammenhengen er at når begrepene "ny leder" og "førstegangsleder" blir referert til i denne studien, gjelder det alltid ledere som er i sin første lederposisjon. Tidligere teori har tidvis påpekt en forskjell mellom begrepene "ny leder" og "førstegangsleder", men i denne studien skiller vi ikke på disse. Dette for å kunne variere språket gjennom oppgaven.

Vi har også avgrenset oss til ledere med bachelorutdanning, da det finnes ulike ledelsesnivåer i Luftforsvaret og ISS som krever ulik utdanning. Ved å ha like krav til utdanningsnivå, har bedre kunnet sammenligne kandidater på tvers av bedriftene og oppnådd presis datainnsamling og målbare resultater.

Vi har fokusert på lederskifter kun i ISS og Luftforsvaret, og ikke i andre organisasjoner eller næringer. Dette valget ble tatt for å undersøke eventuelle systematiske forskjeller og likheter mellom privat og offentlig sektor. På grunn av oppgavens omfang er oppgaven avgrenset til en avdeling per bedrift. Nærmere begrunnelse for valget av disse bedriftene gis i kapittel 3.

2. Teori & tidligere forskning

2.1 Førstegangsleder

Å være førstegangsleder handler om å være leder for første gang, hvor man arver og overtar en posisjon som har blitt formet på godt og vondt. Den er også farget av forgjengers måte å være leder på. En førstegangsleder må forholde seg til en historie, en etablert kultur og et sett med forventninger til hvordan lederrollen skal etterfylles. Dette får konsekvenser for måten

man trer inn i og former lederrollen på. Det krever derfor at man opparbeider seg både en organisasjons- og rolleforståelse (Dale & Haaland, 2021, s. 15). En viktig faktor i førstegangsledelse er identitetsskifte. Et identitetsskifte handler om at lederne bør etablere seg i sin nye lederidentitet. Dale (2021) forklarer at førstegangsledere må lære og utvikle fire læringsutfordringer for å etablere seg: å lære om å lede en organisasjon, lede mennesker, lære å kjenne seg selv, samt håndtere stress og følelser. For at identitetsskiftet og lederskiftet skal være vellykket for førstegangsledere krever det at organisasjonen gir lederne en god overgang og systematisk tilrettelegging for læring og utvikling (Dale & Haaland, 2021, s. 31).

I boken “Becoming a Manager: Mastery of a New Identity” gjorde Hill (1992) en studie på lederutvikling og fulgte 19 førstegangsledere gjennom deres første år som leder. Hun studerte deres nye arbeidshverdag og hvordan de mestret overgangen til sin nye rolle og identitet. I litteraturen beskriver hun betydningen av førstegangsledelse i organisasjoners praktiske ledelsesutvikling, og hvordan overgangen fra individuell bidragsyter til å bli leder utgjør en fundamental, personlig endringsprosess. Dette er i samsvar med studiet til McCall et al. (1988) som viser hvor viktig den første lederrollen er, og hvordan den preger lederne videre i deres karriere.

2.2 Hva er et lederskifte?

Et lederskifte kan defineres som tiden, fasene og prosessene fra en leder slutter og til en ny leder har vært i jobben i minimum ett år (Dale, 2014, s. 36). Lederskifter er en virksomhetskritisk prosess som berører og får konsekvenser for svært mange aktører og interessenter (Marques-Quinteiro et al., 2022). Det dreier seg om effektivitet og det å gjøre den nyansatte lederen raskest mulig i stand til å fylle sin konkrete rolle, sammen med sine medarbeidere, lederkolleger, nærmeste leder og samarbeidspartnere (Dale, 2014, s. 164).

Et lederskifte kan innebære flere faser, og prosessen kan variere avhengig av organisasjonens størrelse, kompleksitet og kultur. En velkjent modell innen sosialiseringslitteraturen, utviklet av Feldman (1981), tar for seg de ulike sosialiseringssprosessene nyansatte gjennomgår i møte med ny arbeidsgiver. Feldman deler sosialiseringen inn i de tre hovedfasene *Getting in*, *Breaking in* og *Settling in*, og hevder at nyansatte blir ansett som et fullverdig medlem av organisasjonen når de tre fasene er fullført. Feldmans modell presenteres i figur 1.



Figur 1: Feldmans (1981) faser for organisasjonssosialisering (Filstad, 2017, s. 25)

I boken *På randen av ledelse* har Dale og Haaland (2021) benyttet seg av modellen som et rammeverk for en mer kompleks modell omkring fasene i et lederskifte. I den følgende delen presenteres de ulike fasene. Figur 2 er en visuell fremstilling av konseptet.

2.2.1 Getting in

Getting in er det som skjer før den første dagen i ny jobb. I et lederskifte vil det inkludere tiden, fasene og prosessene fra at en leder slutter til dagen før en nyrekruttert leder fysisk starter i sin nye stilling (Dale, 2014, s. 41).

Utfasing av tidligere leder

Ifølge Dale (2014) er utfasingen av avtroppende leder en kritisk faktor i et vellykket lederskifte. En god utfasing bidrar til å bevare organisasjonens kontinuitet og forhindrer usikkerhet blant ansatte på grunn av endringer i ledelsen. Dale anbefaler virksomheter å utarbeide en plan for utfasingen som inkluderer klare retningslinjer for den avtroppende lederens rolle i organisasjonen i overgangsperioden, og opplæring og støtte til den nye lederen. Dette kan bidra til at den avtroppende lederen viderefører relevant kunnskap om organisasjonen og dens historie til sin etterfølger, noe som kan være avgjørende for en vellykket overgang. Hensikten med en strukturert utfasing er blant annet å sørge for en ryddig overlappings- og avviklingsprosess, å legge forholdene til rette for påtroppende leder, samt å sørge for at den daglige driften opprettholdes.

Utvelgelse av ny leder

Dale (2014) påpeker viktigheten av en grundig og systematisk prosess for utvelgelse av ny leder. Han anbefaler å etablere klare kriterier for hva som kreves av den nye lederen og at man benytter en kombinasjon av interne og eksterne kandidater i utvelgelsesprosessen. Dette er fordi en kombinasjon av interne og eksterne kandidater gir mulighet for ulike perspektiver og kompetanse. Videre fremhever han betydningen av å involvere flere parter i utvelgelsesprosessen. Dette gjelder blant annet ansatte og andre ledere i organisasjonen, fordi involvering av flere parter sikrer en mer balansert vurdering av kandidatene, reduserer subjektivitet og skaper transparens i organisasjonen. Dale påpeker også at en grundig bakgrunnssjekk av aktuelle kandidater er avgjørende for å unngå feilansettelser og sikre en best mulig match mellom organisasjonens behov og kandidatens ferdigheter og egenskaper.

Konstituering

Dersom foregående leder slutter før ny leder er startet, kan bedriften velge å ansette en konstituert (midlertidig) leder. Hensikten med dette er å ivareta ansvar og oppgaver til ny leder er startet. Dale (2014) forklarer at mange midlertidige ledere synes det er slitsomt å håndtere både sin egen jobb i tillegg til den midlertidige lederstillingen. Det er viktig at den midlertidige lederen får et mandat for hva som er vedkommendes oppgaver og handlingsrom i perioden.

Oppsigelse og forberedelse

Dale (2014) understreker viktigheten av en god forberedelsesperiode for påtroppende ledere ved et lederskiftet. Han mener både bedriften og den nye lederen har et ansvar i denne prosessen. Organisasjonen bør gi den nye lederen tilstrekkelig tid og ressurser til å sette seg inn i virksomhetens strategi, kultur og utfordringer før tiltredelse. Dette kan bidra til en mer effektiv og vellykket innfasing av den nye lederen. Det vil si at før den nye lederen trer inn i jobben må vedkommende planlegge sin egen oppstart. Dette doble fokuset (oppsigelse og forberedelse) kan være utfordrende for lederen. Oppsigelsesperioden i den forrige jobben kan ofte være såpass hektisk at det går på bekostning av forberedelser og planlegging til den nye jobben. Manglende forberedelser er at av de mest rapporterte problemene for nye ledere i perioden fra kontraktinngåelse frem til fysisk oppstart (Dale, 2014, s. 43).

2.2.2 Breaking in

Ifølge Dale (2014) er den innledende perioden, som vanligvis strekker seg over seks måneder, og særlig de første 90 dagene, kritisk for å etablere et godt grunnlag for suksess. Denne fasen omtales gjerne som *Breaking in*.

Forskeren forklarer at det for en ny leder er viktig å etablere kontakt og utvikle relasjoner med de viktigste interessentene i virksomheten i denne perioden. Dette vil hjelpe lederen med å forstå interessentenes forventninger, roller og nåsituasjon. Dette er i tråd med Leader-Member-Exchange-teori (LMX-teori) som tar for seg betydningen av lederens relasjon til sine medarbeidere. Teorien hevder at god relasjon mellom leder og medarbeider vil føre til bedre ytelse og engasjement fra medarbeiderne (Graen & Uhl-Bien, 1995). En annen teori som underbygger viktigheten av å etablere kontakt og relasjon med interessenter er stakeholder-teorien av Freeman og McVea (2001). Teorien hevder at organisasjoner bør identifisere og ta hensyn til interessentenes behov og forventninger, og at de bør arbeide for å etablere og opprettholde gode relasjoner med interessentene for å oppnå langsiktig suksess.

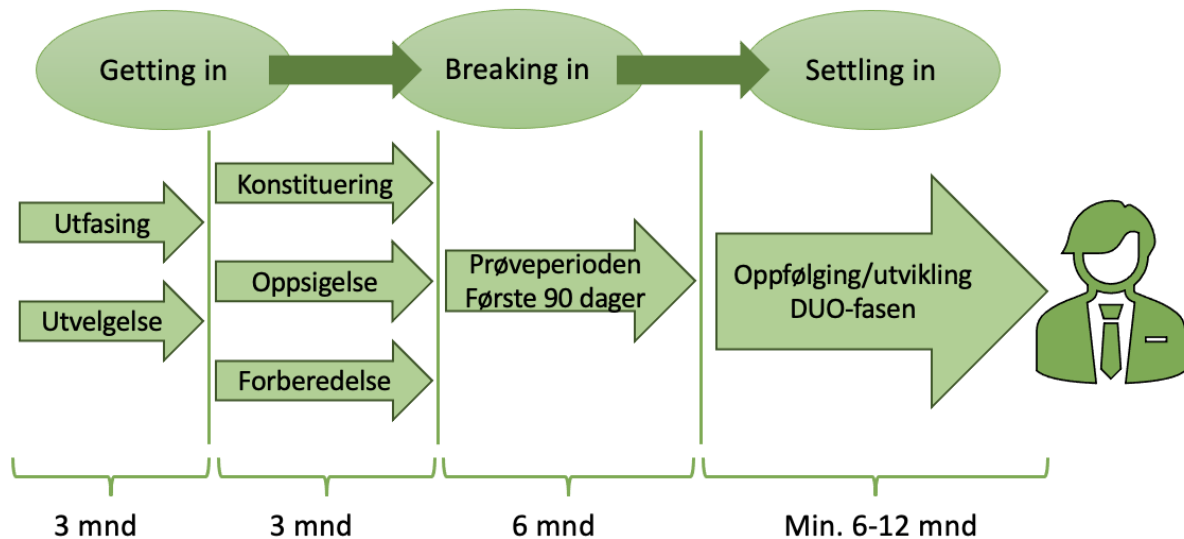
Nye ledere må også få innsikt i sin nye ledergruppe og etablere seg som medlem i den (Dale, 2014, s. 130). Videre må lederen undersøke hvordan fortiden har påvirket organisasjonen, få et bilde av hele organisasjonens nåsituasjon og innspill på hva vedkommende bør prioritere å forbedre eller endre. Det er viktig å håndtere oppdukkende utfordringer og foreta nødvendige beslutninger på både kort og lengre sikt. Til slutt bør den nye lederen velge ut de viktigste hovedsatsningsområdene, informere og invitere til drøftinger og diskusjoner med berørte parter.

2.2.3 Settling in

Etter prøveperioden er overstått, vil mange nye ledere gå over i en mer eller mindre normal driftsmodus, der oppmerksomheten primært er rettet mot daglig drift og på utvikling av organisasjonen. Denne fasen kalles «Settling in» eller etableringsfasen (Dale, 2014, s. 44).

Det finnes ingen fasit på når en leder går fra å være en ny leder og over til å være en etablert leder. I følge Dale (2014) tar det minimum ett år etter oppstart før ny leder har fått etablert seg. Mens den første tiden er preget av at partene prøver å bli kjent med hverandre, og den nye lederen har mest å lære, vil tilpasninger og justeringer komme etter hvert (Dale, 2014, s. 158). Etter en tid vil virksomheten evaluere hvordan det nye lederskiftet har fungert, og om

den nye lederen har oppnådd de resultatene vedkommende og bedriften hadde håpet på. Det er også mulig for virksomheten å evaluere suksessen til lederskifteprosessen og trekke lærdom som kan anvendes ved fremtidige skifter.



Figur 2: Fasene i et lederskifte (Dale, 2014)

2.3 Faktorer for vellykket lederskifte – Hva sier forskningen?

Dårlige lederskifter kan ha alvorlige konsekvenser for organisasjonen. For det første kan det føre til at det tar unødvendig lang tid før en ny leder oppnår full effektivitet i stillingen sin, noe som kan være økonomisk kostbart. I en nettbasert undersøkelse gjennomført av Zehnder (2013) rapporterte nesten 60 prosent av respondentene at det tok dem seks måneder å oppnå full effektivitet, og nesten 20 prosent sa at det tok over ni måneder. I tillegg viser forskning fra Carucci (2018) at dårlig innfasing kan føre til at nye ansatte føler seg isolerte, mangler følelse av fellesskap og ikke føler tilhørighet til organisasjonen. Ser en disse funnene i lys av undersøkelser fra Schein (2003), som fant at de første månedene av ansettelsen er avgjørende for den nyansattes beslutning om å fortsette i organisasjonen, er det tydelig at gode lederskifter er av betydning. Det kan ha betydning for både innfasingstid, den nyansattes psykososiale tilstand og tilknytning til organisasjonen.

Beaver og Hutchings (2005) påpeker at innfasingprogrammer har ført til en reduksjon i turnover-intensjon blant nyansatte. Bauer (2010) og Kurnat-Thoma et al. (2017) har vist at innfasingprogrammer kan redusere usikkerhet, øke selvtillit, klargjøre arbeidsmuligheter og senke turnover-hyppighet. For eksempel viser en studie på et sykehus i Washington DC at

innfasingsprogrammet reduserte turnover blant sykepleiere fra 39,1 prosent til 18,4 prosent (Kurnat-Thoma et al., 2017). I en annen undersøkelse med nyansatte i ulike sektorer ble det funnet at et godt innfasingsprogram hadde en negativ innvirkning på turnover-intensjonen (Gupta et al., 2018).

For å sikre vellykket innfasing av nye ledere, anbefaler Haaland (2022) at lederskiftprosessen bør være tilpasset de spesifikke behovene til de nye lederne. Dette innebærer å gi nødvendig opplæring, hjelpe dem med å tilpasse seg organisasjonens kultur og sosiale normer, og håndtere usikkerhet på en personlig måte. Det er derfor viktig at lederskiftene er skreddersydd for å møte individuelle behov. Videre fremhever Lauby (2016) fem trinn organisasjoner kan følge for å sikre vellykkede lederskifter: klargjøre forventninger, utvikle en grundig plan, bygge relasjoner, tilby støtte og muligheter for utvikling, og evaluere og tilpasse planen etter behov.

I neste del vil vi se nærmere på tidligere forskning som beskriver viktige faktorer i et lederskifte.

2.3.1. Nærmeste leder

Dale (2014) argumenterer for at nærmeste leder spiller en sentral rolle i lederskifteprosessen. Det er den nærmeste lederen som er til stede hele tiden og har hovedansvaret for at lederskiftet blir vellykket. Dale mener derfor at vedkommende bør gjennomgå obligatorisk opplæring som dekker alle aspekter av lederskiftet, og at dette opplæringsprogrammet bør utvikles og følges opp av både HR og toppledelse. Ledere av nye ledere bør følge inn i hvordan de skal støtte de nyansatte lederne. Dale forklarer at det handler om å gjøre nærmeste overordnede leder i stand til å være trygg og kompetent støttespiller for sine nye ledere. Han presiserer også at det er viktig å evaluere den nærmeste lederen underveis og etter lederskiftet for å sikre at de oppfyller forventningene som støttespillere.

I en casestudie av O'Connor (2017) om lederskifter blir betydningen av støtte, veiledning og retning fra overordnede ledere fremhevet. Tilsvarende viser studie til Snell (2006) at støtte og oppfølging sikrer vellykket integrering av nye ledere. For førstegangsledere er det avgjørende å oppleve støtte fra andre ledere og bli inkludert i organisasjonens strategier og beslutningsprosesser. Dette støttes av forskning fra Rubenstein et al. (2013), som fant at måten den nærmeste lederen tar imot og følger opp de nyansatte på, har stor innvirkning på

om de føler seg velkomne eller usikre på jobbvalget. En studie om effekten av støtte fra nærmeste leder viste at opplevd støtte hadde en direkte sammenheng med ansattes intensjon om å bytte jobb (Maertz Jr et al., 2007). Betydningen av tillit mellom overordnede leder og ny leder er også en avgjørende faktor i lederskifte. Holland et al. (2017) presenterer resultater fra sin studie som viser at tillit er assosiert med bedre kommunikasjon, økt samarbeid og en mer effektiv organisasjon. Dette er i samsvar med studien til Dirks og Ferrin (2002) som konkluderer med at tillitbasert ledelse er knyttet til jobbtilfredshet og reduserer turnover.

Mange ledere savner styring fra sine nærmeste overordnede. I en undersøkelse utført av Colbjørnsen et al. (2004) kom det frem at 63 prosent av ledere savnet klare forventninger fra sine nærmeste overordnede. Organisasjonene overlater ofte ansvaret for opplæring og læring til lederne selv, i stedet for å ta tak i det primært gjennom overordnet leder og HR-avdelingen. Dermed foregår læringen mer *på tross* av enn *på grunn av*, og konsekvensen er manglende læring, svakere fungering, lavere effektivitet og potensiell høy turnover i en tidlig fase (Dale, 2014, s. 152).

Colbjørnsen et al. (2004) hevder at organisasjoner også bør skape et miljø som støtter læring og utvikling for førstegangsledere, og oppmuntre til åpen kommunikasjon og samarbeid. Funn fra deres forskning viser at ledere som blir fulgt opp av sine overordnede tar lederoppgavene mer alvorlig enn andre. Det er spesielt viktig at de overordnede er tydelige på hvilke forventninger de har, og at de griper inn når lederen ikke lykkes. Slik oppfølging er avgjørende for at også ledere på lavere nivåer skal føle seg trygge og mestre lederrollen.

2.3.2. Struktur og formelle prosesser

Å organisere og strukturere et lederskifte innebærer å etablere faste systemer, rutiner og prosedyrer for å håndtere hvem som gjør hva, overfor hvem, når og på hvilken måte. Målet er å legge til rette for en gjensidig balansert psykologisk kontrakt som gir et solid fundament for samarbeidet (Dale, 2014, s. 57).

Funn fra Neal og Rhyne (2021) sin rapport om lederskifter viser at den viktigste faktoren for førstegangsledere i et lederskifte var en strukturert utvikling og oppfølging i deres nye rolle, mens for mer erfarne ledere vektla veiledning og tilbakemelding. Dale (2014) forslår flere tiltak for å organisere og systematisere et lederskifte:

Først og fremst er det viktig med individualisert læringstid. Dale (2014) foreslår at et ideelt lederutviklingsprogram bør utformes som en læringstid som er skreddersydd for den enkelte leder. Dette innebærer å gi støtte både før ansettelsen (Getting in) og prøveperioden (Breaking in), spesielt fokusert på de første 90 dagene. Det er nødvendig å tilrettelegge for en unik individuell prosess og støtte når det er behov, samtidig som man integrerer medarbeider-, team- og organisasjonsutvikling. I praksis betyr dette at hver rekrutteringsprosess må behandles som et individuelt lederskifte, som starter med å fase ut den avtroppende lederen og som varer minst det første året for den nye lederen (Dale, 2014, s. 165).

Et annet tiltak, ifølge Dale (2014), er at organisasjonen bør etablere et strukturert lærings- og veiledningssystem for å hjelpe nye ledere i lederskiftet. Dette kan omfatte etablerte rutiner, prosedyrer, obligatoriske kurs, maler eller programmer. Systemet bør kontinuerlig evalueres, kvalitetssikres og videreutvikles basert på erfaringer fra gjennomføringen (Dale, 2014, s. 167). At kursing og kompetanseheving er viktig understøttes også av Mikkelsen og Laudal (2016), som forklarer at kompetanseheving er prosessen med å øke eller forbedre ens ferdigheter, kunnskaper og evner innen et bestemt område. Mikkelsen og Laudal argumenterer for at kompetanseheving er en viktig investering for enhver organisasjon som ønsker å utvikle og opprettholde en effektiv og kompetent leder.

Det kan være hensiktsmessig å utvikle og gjennomføre kurs for nye ledere som gir dem en «startpakke» i hvordan lederskiftet skal håndteres, samt hvilken rolle de har i læringsprosessen. Dale (2014) refererer til dette som et førstehjelpskurs som gir kommende ledere kompetanse til å gjennomføre sine egne lederskifter med fokus på forberedelse og oppstart. Støtte gjennom formelle programmer og ordninger bidrar til bedre overganger i lederskiftet. Funn fra Neal og Rhyne (2021) viser at 81 prosent av lederne som opplevde en god overgang, hadde klare forventninger til sin egen lederrolle.

Videre bør toppledelsen prioritere rekruttering av ledere gjennom konkrete planer og handlinger. Dale (2014) understreker viktigheten av at rekruttering av ledere ikke blir overlatt til tilfeldighetene. HR-funksjonen må bygge opp, administrere og videreutvikle et system for utvelgelse og rekruttering av nye ledere. Det er spesielt viktig å sørge for at førstegangsledere blir ivaretatt. Uten engasjement fra toppledelsen kan et slikt system komme i ubalanse, og derfor er det nødvendig med kontinuerlig måling og oppfølging gjennom evalueringssamtaler og lignende (Dale, 2014, s. 172).

Dale (2014) påpeker at selv om åpenhet kan være utfordrende, er mangel på åpenhet enda mer problematisk. Han understreker betydningen av at alle involverte parter er villige til å dele sine meninger, følelser og tanker knyttet til lederskiftet. Det er viktig å invitere den nye lederen til dialog. Involvering og dialog skaper et solid fundament for en vellykket overgang, der viktig lærings- og styringsinformasjon kan utveksles.

Overlapp

Overlapp i denne sammenheng er tidsperioden der den avtroppende lederen og den påtroppende lederen jobber sammen. Kunnskapsoverføring er en sentral hensikt med overlapp, og kan defineres som deling av kunnskap mellom avtroppende og påtroppende ledere (Wijk et al., 2007, s. 14). Tidligere forskning har vist at kunnskapsoverføring er avgjørende for selskapers konkurransefortrinn og prestasjoner, da det fremmer innovasjon og styrker kompetanser som kreativitet. Kesner og Sebora (1994) fant at overlapp mellom avtroppende og påtroppende leder var positivt relatert til organisatorisk effektivitet og arbeidstakeres tilfredshet med skiftet. Osterloh og Frey (2000) fant at overføring av kunnskap og ferdigheter mellom ansatte er essensielt for at bedriften skal utvikle og opprettholde konkurransefortrinn.

Disse studiene er i tråd med forskning fra Dale (2014). Han anbefaler organisasjoner å tilrettelegge for både fysisk overlapp mellom avtroppende og påtroppende leder, samt utarbeidelse av et «testament» som skal overrekkes til den nye lederen. Fysisk overlapp anses som viktig for at den nye lederen skal kunne forstå sin rolle, og for at overføring av kunnskap og ferdigheter skal kunne skje på en kvalitativt god måte. «Testamentet» er et skriftlig dokument som gir den nye lederen viktig informasjon etter at den fysiske overlappen er avsluttet. Dokumentet bør inneholde nøkkelinformasjon som interessekart, beskrivelser av prosjekter og arbeidsoppgaver, møtedeltakelse, arbeidsmiljø, interne systemer, prosedyrer og rutiner, samt praktiske tips og råd (Dale, 2014, s. 69).

2.3.3. Erfaringsutveksling

Mentorordning

Det å bli leder for første gang kan være utfordrende, da teori alene ikke er tilstrekkelig for å lære om lederskap. Veiledning og coaching kan derfor være viktige verktøy for å utvikle

lederkompetanse. En mentor er en veileder eller rådgiver som jobber med lederens praktiske utøvelse gjennom diskusjon, refleksjon og utforsking av alternative handlingsstrategier. personlige reaksjoner og følelser i mentorordningen (Dale & Haaland, 2021, s. 158).

Clutterbuck (2004) definerer mentor slik: *“A mentor is an off-line help from one person to another in making significant transitions in knowlegde, work or thinking”*.

En kan skille mellom formell og uformell mentorordning, og organisasjoner kan strukturere mentorordningen på forskjellige måter. En formell mentorordning er en planlagt ordning initiert av organisasjonen, mens en uformell mentorordning er et mer uorganisert samarbeid der kunnskap og erfaring utveksles (Mathisen, 2015). Han påpeker at begge former for mentorordning er ønskelige, men det er vanskelig å fastslå hvilken som fungerer best i praksis, da mentorordninger ofte er kontekstavhengige.

I en studie utført av Lanka et al. (2020) ble mentorordninger identifisert som en viktig del av lederidentitetsprosessen. Mentorer ble sett på som en viktig kilde for å identifisere potensielle nye ledere og ga enkeltpersoner muligheten til å utvikle sin egen lederidentitet. Flere deltakere i studien ga tilbakemelding om et positivt forhold til mentoren i organisasjonen, da mentoren hjalp dem med å oppdage sitt eget lederpotensial. En av deltakerne beskrev forholdet som avgjørende og ble inspirert av mentorens væremåte og samhandling med andre mennesker. Studien understreker betydningen av en støttende mentorrelasjon for å fremme utviklingen av en solid lederidentitet.

I metaanalysen til Underhill (2006) undersøkte hun effektivitet av mentorprogram med vekt på karriereresultater. I denne studien fremkommer det tydelig at deltakelse i mentorprogram har en positiv innvirkning på karriereutvikling, jobbtilfredshet, arbeidsprestasjon og opplevelse av støtte. Studien påpeker også betydningen av en formell struktur i mentorprogrammet. Tydelige mål, definerte roller for mentor og mentee (personen som er i lære hos mentoren), samt støtte fra organisasjonen, bidrar til bedre resultater. Studien viser også at varigheten av mentorprogrammet påvirker resultatene. Lengre mentorprogram gir vanligvis bedre resultater enn kortvarige ordninger. Dette antyder at tid og kontinuitet i mentorforholdet er viktig for å oppnå positive effekter. Videre indikerer studien at mentorordninger kan være verdifulle praksiser for å støtte karriereutvikling og jobbengasjement i organisasjonen.

Nettverksbygging

Nettverksbygging er systematisk relasjonsbygging (Abrahamsen, 2016). Flere ledere ser fordelene av å bli kjent med og kommunisere med andre ledere gjennom ulike nettverk. Dale og Haaland (2021) argumenterer for at muligheten til å stille spørsmål, diskutere og reflektere sammen med andre ledere har stor betydning for ens egen lederutvikling. Gjennom et slikt ledernetttverk mener forskerne at en kan føle tilhørighet og identitet, da ledere i lignende situasjoner kan gi støtte og hjelp som er vanskelig å få fra andre.

Førstegangsledere kan havne i utfordrende situasjoner når flere problemstillinger oppstår samtidig. Det kan for eksempel være å overta en uønsket kultur, pendle, etterfølge en populær leder eller usikkerhet rundt det å håndtere den nye jobben. Når slike utfordringer blir overveldende, blir behovet for en god samtalepartner enda viktigere. Ifølge Dale (2014) er dette behovet avgjørende, og de fleste nye ledere ønsker muligheten til å delta i små, fortrolige nettverksgrupper sammen med andre ledere. Et av de viktigste budskapene fra Dale (2014) er at førstegangsledere ikke kan klare seg alene. Som ny leder må man ha støtte og hjelp fra overordnede, kolleger og medarbeidere.

En studie utført av Bennett et al. (2010) undersøkte sosiale nettverk på arbeidsplassen. Forskingen viser at sosiale nettverk har betydelig innvirkning på flere aspekter ved arbeidsplassen. Slike nettverk kan bidra til kunnskapsdeling, informasjonsflyt og samarbeid blant ansatte. Gjennom sosiale nettverk kan ansatte enkelt kommunisere, dele ideer og løse problemer på tvers av avdelinger og hierarkiske nivåer. Videre viser studien at sosiale nettverk påvirker innovasjon og kreativitet. Ved å etablere sterke og mangfoldige nettverk kan ansatte få innsikt i ulike perspektiver, ideer og ressurser som kan stimulere til innovasjon og nyskaping i organisasjonen. Studien konkluderer med at organisasjoner kan oppnå betydelige fordeler ved å legge til rette for effektiv kunnskapsdeling, samarbeid og innovasjon gjennom nettverksbygging. Dette er i tråd med studien til Inkpen og Tsang (2005) som viser at sosiale nettverk fremmer kunnskapsdelingen i en organisasjon.

2.3.4. Leders tilnærming til lederrollen

Strand (2007) presenterer begrepet «lederplattformen» som en veiledning for lederatferd og suksessfaktorer for ledere i organisasjonen. Lederplattformen består av fem hovedelementer. Det første elementet er visjonen/ambisjonene til lederen, som omhandler målene og lederens rolle i en større samfunnsmessig sammenheng. Det er viktig for lederen å reflektere over sine

egne motivasjoner og drivkrefter. Det andre elementet er livsforløpet, som omhandler lederens tidligere erfaringer og hvordan disse påvirker deres verdier og atferd. Det inkluderer også forholdet til tidligere ledere og autoriteter. Det tredje elementet er verdier, som innebærer bevissthet rundt de normer og verdier som styrer lederens valg. Selv om mange organisasjoner har etablert felles ledelsesverdier, er det viktig at lederen selv arbeider med disse spørsmålene. Det fjerde elementet er lederens personlige ledelsesteori, som omhandler deres ønskede fremtoning og de faktorene som styrer deres personlige lederskap, samt deres preferanser når det gjelder å bli ledet. Det siste hovedelementet er selvoppfatning, som handler om lederens syn på seg selv og deres rolle, og hvordan dette påvirker deres atferd og beslutninger. En tydelig og realistisk selvoppfatning kan hjelpe ledere med å forstå sine styrker og svakheter, og dermed bidra til autentisk og effektivt lederskap.

“New Leader’s 100 Days Action Plan” av Bradt et al. (2016) gir en grundig veiledning på hvordan nye ledere skal ta styring over sine team og oppnå suksess i sine første 100 dager. Den tar for seg tre hovedpunkter: forberedelse av rollen, ta styring og sikre tidlige seire. Forfatterne understreker viktigheten av forberedelse, kommunikasjon og relasjonsbygging de første ukene i en ny lederrolle. Som ny leder er det viktig å være strategisk når man bygger team, fordi man er ansvarlig for å skape teamdynamikk og sette mål, samt skape en kultur for ansvarlighet i teamet. Forfatterne understreker viktigheten av en proaktiv tilnærming til teambygging, og det å være transparent, stille spørsmål og aktivt søke tilbakemeldinger. Dette er i tråd med studien til Lam et al. (2016) som studerte betydningen av proaktiv personlighet i lederskiftet. En proaktiv personlighet kan beskrives som en egenskap hvor man tar initiativ, er handlingsorientert og søker aktivt etter muligheter. Studien undersøkte hvordan en proaktiv personlighet hos ny leder påvirker hvordan ansatte identifiserer seg med den nye lederen. Resultatene viser at proaktiv personlighet hos ny leder har positiv effekt på ansattes identifisering med lederen, og kan ha innvirkning på ansattes engasjement, motivasjon og støtte. Ansatte var også mer tilbøyelig til å anerkjenne den nye lederen når vedkommende hadde en proaktiv personlighet. Disse funnene tyder på at proaktiv personlighet hos lederen kan ha positiv effekt på ansattes respons og aksept på lederens initiativer (Lam et al., 2016).

2.4 Oppsummering

Forskningen peker på flere faktorer som er avgjørende for å sikre et vellykket lederskifte. Nærmeste leder spiller en viktig rolle i å veilede og støtte førstegangsledere. Struktur og

formelle prosesser er også av stor betydning, da de gir nye ledere nødvendig utvikling og oppfølging i deres nye rolle. Mentorordninger og nettverksbygging spiller en viktig rolle i dannelsen av lederidentitet og gir mulighet for erfaringsutveksling. Leders tilnærming til lederrollen er også avgjørende, og det er viktig for ledere å være bevisste på sin egen lederrolle og utvikle sin lederplattform med tydelige ambisjoner, mål og verdier samt reflektere over tidligere erfaringer som påvirker deres lederstil.

3. Metode

I dette kapitlet presenterer vi de metodiske valgene som ble brukt i denne studien. Vi beskriver hvordan dataene ble samlet inn, hvordan de ble analysert, og hvilke teknikker som ble brukt for å sikre validitet og reliabilitet. Kapitlet er delt inn i flere deler for å gjøre det enklere å følge beskrivelsen av metodene. Først gis en kort oversikt over den generelle tilnærmingen vi har valgt, deretter vil vi gå nærmere inn på de ulike delene av metoden.

3.1 Valg av metode

I denne studien brukte vi en kvalitativ forskningsmetode, som involverer fokus på nøkkelbegreper for å forstå informantenes situasjon, opplevelser og handlinger (Ringdal, 2018, s. 109-110). Ringdal forklarer at kvalitativ metode søker etter mening og formålsforklaringer. Målet med vår studie var å undersøke lederskifter og nye lederes opplevelse, og vi valgte en kvalitativ tilnærming for å få dypere innsikt og forståelse av faktorene som spiller inn. Ved å bruke kvalitativ metode kunne vi analysere informantenes erfaringer og perspektiver for å få en mer omfattende forståelse av fenomenet lederskifter. Dette var viktig fordi vi ønsket å fange opp kompleksiteten i fenomenet og få ulike perspektiver fra førstegangsledere.

3.2 Forskningsdesign – Case studie

Forskningsdesign er den planlagte metoden for å samle inn og analysere data i en forskningsstudie (Ringdal, 2018, s. 111). Yin (2018) forklarer at det er en viktig del av forskningsdesignet, fordi det legger grunnlaget for å kunne svare på forskningens problemstilling og formål. Designets hovedhensikt er å unngå en situasjon der funnene ikke sammenfaller med forskningsspørsmålene.

For å svare på oppgavens problemstilling valgte vi et komparativt casesdesign, som gir en dyptgående forståelse av et bestemt fenomen ved å undersøke det i en kontekst (Yin, 2018). Kjernen i et komparativt design er å finne teoretisk interessante egenskaper ved analyseenheter som kan brukes til å forklare det studerte fenomenet eller utfallet (Ringdal, 2018, s.173). Designet kan inneholde en nåtidig eller en historisk dimensjon.

Valget av komparativ casestudie som forskningsdesign for denne studien var basert på flere årsaker. For det første ga det oss muligheten til å undersøke problemstillingen ved å se på konkrete eksempler av lederskifter, og dermed få en forståelse for hvordan lederskifter faktisk skjer i praksis. Dette bidro til en dyptgående forståelse av de viktigste faktorene for et vellykket lederskifte og hvordan lederskifter formaliseres.

For det andre ga det oss muligheten til å samle inn data gjennom intervjuer, slik at vi kunne få en forståelse av subjektive opplevelser og perspektiver knyttet til lederskifter som var viktig for å svare på vår problemstilling.

Ved å benytte flere caser i studien og undersøke problemstillingen i flere organisasjoner, argumenterer vi for at studien oppnådde en god forståelse av problemstillingen. Dette ga studien en bredere kontekst og øker overførbarheten av resultatene, i følge Yin (2018).

3.3 Gjeldende casestudier

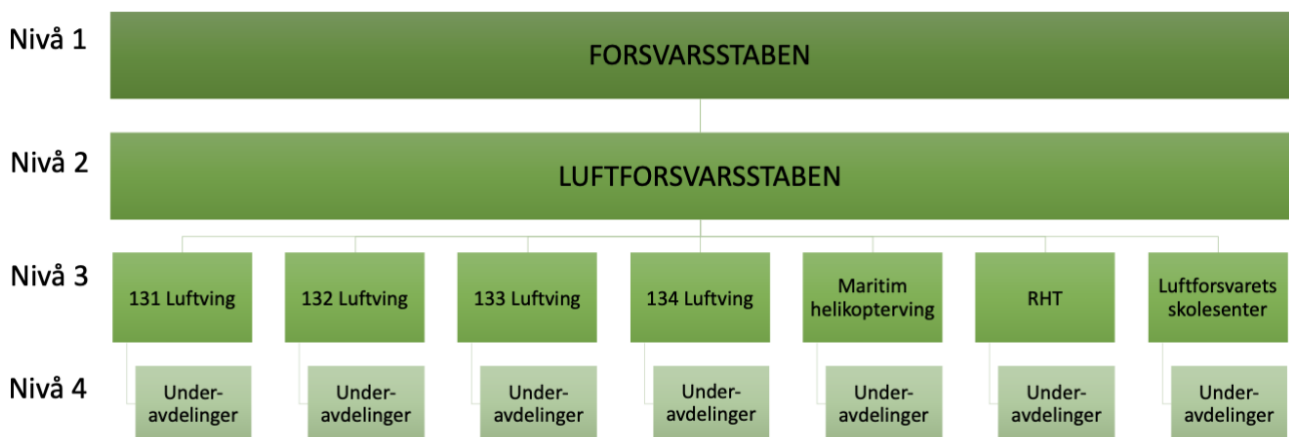
For å besvare problemstillingen «*Hvordan opplever førstegangsledere sine lederskifter, og hva er de viktigste faktorene for et vellykket lederskifte?*» intervjuet vi ledere og HR-seksjoner i en avdeling i det norske Luftforsvaret og ISS Facility services. I følgende del beskrives først de to casene. Deretter redegjøres det for hvorfor dette er to gode caser for å svare på studiens problemstilling.

3.3.1 Luftforsvaret

Forsvaret er direkte underlagt Forsvarsdepartementet (FD) og blir ledet av Forsvarssjefen og Forsvarsstaben. Hovedoppgaven til Forsvaret er å sikre norsk nasjonal selvstendighet og politisk handlefrihet (Forsvaret, 2023a).

Under Forsvarsstaben, som er nivå 1 i Forsvarets struktur, finner vi 13 hovedavdelinger på nivå 2, kjent som driftsenheter (DIF), som har ulike oppgaver. Luftforsvaret er en av disse DIF-ene. Luftforsvaret, som ledes av Luftforsvarsstaben, har hovedoppgaver som inkluderer overvåking, kontroll og hevdelse av suverenitet i luftrommet over norsk territorium og nærliggende områder (Forsvaret). De produserer og leverer luftmakt til fellesskapet og opererer med forskjellige systemer fra baser over hele Norge og i internasjonale operasjoner.

Luftforsvaret er organisert med syv underavdelinger på nivå 3, og hver av disse underavdelingene har også egne underavdelinger på nivå 4. I denne studien intervjuet vi en av avdelingene på nivå 3 og flere av dets avdelinger på nivå 4. En grov oversikt over Luftforsvarets organisasjonsstruktur presenteres i figur 3.



Figur 3: Grov oversikt over Luftforsvarets organisering (Forsvaret)

Utdanningssystemet for offiserer

Offiserer er militære ledere med høyere militær akademisk utdanning, og med fordypning i det fagfeltet de jobber i (Forsvaret, 2023b). Grunnleggende offisersutdanning (GOU) skjer vanligvis over en treårsperiode ved Forsvarets krigsskoler og resulterer i en bachelorgrad. Grunnleggende offiserpåbygning (GOP) er et ettårig krigsskoleløp som tilbys personell som rekrutteres til Forsvaret med en sivil utdanning (bachelor eller høyere). GOP kvalifiserer for tjeneste som offiser etter endt utdanning.

Forsvarets krigsskoler er kjernen i all lederutdanning for offiserer og har som formål å gi innsikt og forståelse for offiserprofesjonen, samt kompetanse og verdier som er nødvendige for å operere i en utfordrende militær kontekst (Forsvaret, 2017, s. 8). Selv om nyutdannede

offiserer kan gå rett inn i lederstillinger etter å ha fullført krigsskolen, er det viktig å merke seg at lederutvikling, ytterligere opplæring og erfaringsbygging fortsatt vil skje i den faktiske tjenesten i hver avdeling (Luftforsvaret, 2017, s. 6).

Etter endt krigsskole pålegges personellet plikttjeneste etter forholdet 1:1 sett i forhold til utdanningstid. Det vil si at etter ett eller tre års krigsskoleutdanning pålegges offiserene ett eller tre års plikttjeneste. Plikttjenesten skal som hovedregel avtjenes i den funksjon utdanningen er rettet mot og primært i den avdelingen som har initiert behovet for utdanningen. Tilsatte med plikttjeneste har ikke selv rett til å si opp sin stilling (Forsvarets personell- og vernepliktssenter, 2023, s. 12).

Disponeringsordningen

Som fast ansatte i Luftforsvaret, uavhengig om man har plikttjeneste eller ikke, er man inkludert i Luftforsvarets disponeringsordning. Disponeringsordningen er Luftforsvarets sentrale mekanisme for å bemanne militære stillinger i forsvarssektoren, og består av et *beordringssystem* og et *søknadssystem* (Forsvarets personell- og vernepliktssenter, 2023, s. 13)

«OF» refererer til en standardisert terminologi på gradsnivå for offiserer og spenner fra det laveste nivået OF-1 (Fenrik/løytnant) til det høyeste nivået OF-9 (General).

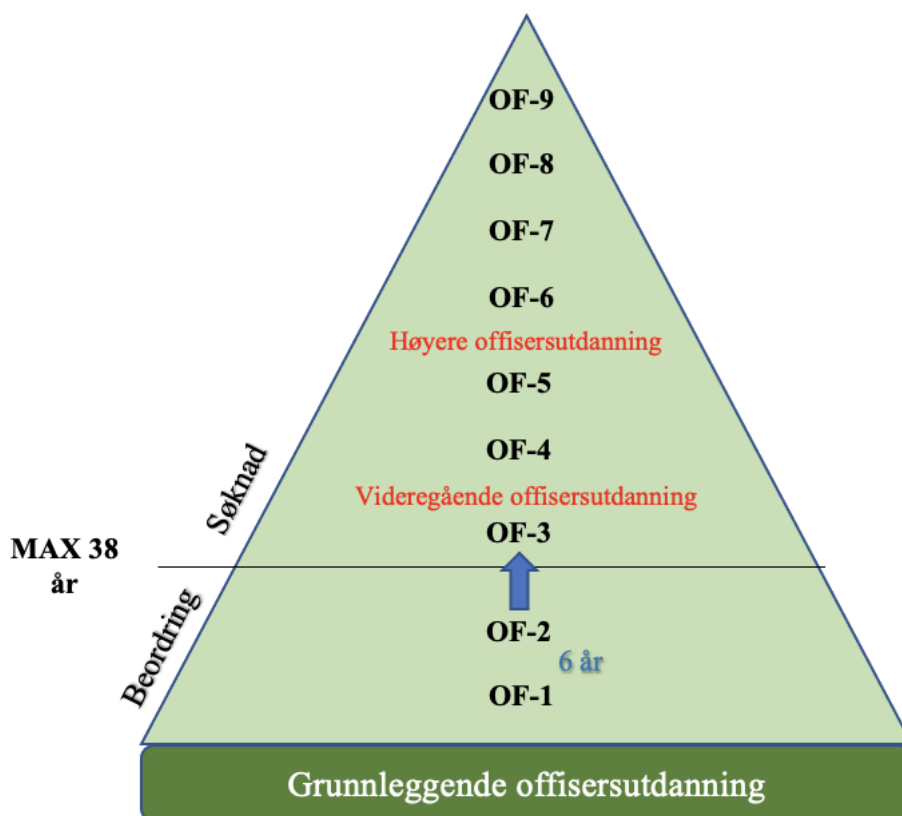
Beordringssystemet, som blant annet omfatter offiserer med gradsnivå OF-1 og OF-2, inntil 38 år, er en ordning hvor Luftforsvaret kan pålegge ansatte å utføre en spesifikk tjeneste eller stilling, basert på Luftforsvarets operative behov. Ansatte på beordringssystemet kan søke seg til andre tjenestesteder og fagområder, men ikke på en spesifikk stilling. Det vil si at Luftforsvaret beslutter hvem som skal tjenestegjøre i en spesifikk stilling. Personell på beordringssystemet kan også midlertidig beordres uten og mot villighet iht. Luftforsvarets behov (Forsvarets personell- og vernepliktssenter, 2023, s. 13). Når man får en beordring til en avdeling skal vedkommende som et utgangspunkt være i avdelingen minimum 3 år, normalt 5 år. Dette omtales som beordringsperioden. I denne perioden skal personellet disponeres lokalt hos avdelingen i stillinger etter organisatoriske og individuelle behov, og i tråd med karriere- og tjenesteplaner for det aktuelle fagområdet.

I Luftforsvaret er systemet lagt opp slik at de ulike stillingene stiller både må- og bør-krav i forhold til hvilken tjenesteerfaring (TJERF) den militært ansatte har fra før. I tillegg gir en

stilling ulike typer TJERF, som man opparbeider seg etter å ha sittet i stillingen i to år. Vanlig praksis er å sitte i stillingen i to år, opparbeide seg TJERFene til stillingen, gjøre seg kvalifisert til andre stillinger, for å så søke seg videre i henhold til gjeldende karriere- og tjenesteplaner.

Søknadssystemet er det andre systemet i disponeringsordningen, og for offiserer gjelder dette de med gradsnivå OF-3 til OF-9, eller etter fylte 38. De samme prinsippene omkring opparbeidelse av TJERF gjelder også for de på søknadssystemet. Den store forskjellen på dette systemet og beordringssystemer er at personell på søknadssystemet kan søke på spesifikke stillinger, og man kan i utgangspunktet ikke beordres til en stilling, avdeling eller tjenestested mot eller uten villighet.

Figur 4 er en forenklet illustrasjon av offiserers utdannings- og karriereløp.



Figur 4: Forenklet modell av offiserers utdannings- og karriereløp (Luftforsvaret, 2017)

3.3.2 ISS Facility Services

ISS Facility Services er en verdensledende aktør innen facility management. ISS er også den største leverandøren av renholdstjenester i Norge, og leverer i tillegg tjenester innenfor eiendom, catering og kontorstøtte (ISS, 2023b).

ISS sitt formål er at deres medarbeidere skal skape eksepsjonelle servicemomenter som gjør at verden fungerer bedre (ISS, 2023a). ISS omfavner og oppmuntrer til mangfold og inkludering. Det gjelder både rase, etnisitet, alder og kjønn. De vil skape en god arbeidsplass for sine ansatte og ønsker å prioritere deres velvære. ISS har også som formål å gi sine medarbeidere langsiktig karrieremuligheter, i form av formelle opplæring- og utviklingsprogrammer for en langvarig karriere som strekker seg i mange retninger (ISS, 2023a).

ISS er organisert med fire ulike avdelinger i drift; Cleaning, Catering, Key Account Production Based og Key Account Office Based. Avdelingen vi har tatt for oss i dette studie er hos kunder av ISS og har ansvar for flere tjenester på lokasjonen som kantinetjeneste, kaffebar og renhold. På hver lokasjon har ISS en Site Manager som har ansvar for den daglige driften på lokasjonen. Avdelingen har også en kontraktsjef som har det overordnede ansvar for kunden.

I rekrutteringsprosessen lyskes lederstillingene ut både internt og eksternt, med intern utlysning som første steg og eksternt utlysning som et alternativ dersom ingen interne kandidater er aktuelle. Rekrutterende lederne kan også selv finne aktuelle interne kandidater og oppfordre de til å søke på stillingen. Likevel praktiseres dette ulikt innad i organisasjonens avdelinger. ISS tilbyr også et globalt trainee-program for nyutdannede som fungerer som et springbrett for personer som ønsker lederansvar. Trainee-programmet løper over 18 måneder hvor traineen gjennomgår en introduksjon av plikter og “karrieregangen” de kan forvente seg i ISS. Traineen får også internasjonal erfaring ved å tilbringe tre måneder på et annet ISS-kontor, der de fokuserer på et valgt segment og gjennomfører både kommersiell og operativ praksisplass samt styrer et relevant prosjekt. Etter dette trainee-programmet er avsluttet, trer de som regel inn i en lederstilling som Site Manager på en kontrakt (ISS, 2023a).

3.3.3 Begrunnelse for valg av caser

En komparativ casestudie har som formål å sammenligne og analysere ulike enheter eller systemer for å identifisere forskjeller og likheter mellom dem. For å kunne gjøre en meningsfull sammenligning, bør de enhetene som sammenlignes ha forskjeller i sin struktur (Yin, 2018). Hvis enhetene er for like i sin struktur, vil det være vanskelig å avgjøre om forskjellene som blir funnet skyldes forskjeller i strukturen eller andre faktorer. Derfor er det viktig å velge bedrifter med konseptuelt ulike strukturer for å kunne gjøre en meningsfull sammenligning, og derfor har vi valgt Luftforsvaret og ISS som studiens caser.

Luftforsvaret og ISS representerer ulike typer organisasjoner med ulike formål, strukturer og utfordringer. Luftforsvaret er en militær organisasjon som er ansvarlig for nasjonal sikkerhet og forsvar, mens ISS er en global leverandør med tjenester innen facility management, som inkluderer renhold, catering og vedlikehold. Luftforsvaret er en offentlig organisasjon som opererer innenfor en stram hierarkisk struktur, mens ISS er en privat organisasjon som må forholde seg til markedskrefter og konkurrere om kontrakter. I Luftforsvaret utdannes alle militære ledere innenfor det samme systemet, mens ISS ansetter ledere fra andre bedrifter og sivile utdanningsinstitusjoner.

Ved å sammenligne lederskiftene i Luftforsvaret og ISS fikk vi innsikt i hva som fungerer godt og mindre godt i ulike kontekster, og hva som kan være overførbart mellom ulike typer organisasjoner. Dette er funn som kan være nyttig både for akademisk forskning og for praktisk anvendelse i virksomheter som ønsker å forbedre sin håndtering av lederskifter.

3.4 Datainnsamling

I vår forskning valgte vi å bruke kvalitative intervjuer som metode for datainnsamling. Kvalitative intervjuer ga oss muligheten til å innhente informasjon fra informanter som bidro til å belyse studiens problemstilling (Ringdal, 2001, s. 227). Dette er en anerkjent metode innen forskning på organisasjoner og ledelse, og vi anser metoden som godt egnet for vår komparative casestudie om lederskifter i Luftforsvaret og ISS.

Kvalitative intervjuer gir innsikt i informantenes tanker, holdninger og opplevelser, og bidrar til å forklare og forstå sosiale fenomener, ifølge Creswell og Poth (2018). Dette var spesielt

relevant i vår studie, da vi ønsket å utforske opplevelsen av lederskifter i Luftforsvaret og ISS, samt identifisere viktige faktorer i lederskifte.

En fordel med kvalitative intervjuer er muligheten til å stille åpne spørsmål og la informantene utdype svarene sine. Dette samsvarer med Kvale og Brinkmann (2015) sin beskrivelse av kvalitative intervjuer som en metode for dypere forståelse av fenomenet. Dette var nyttig for å avdekke nyanser og komplekse sammenhenger i lederskiftene. Yin (2018) påpeker også at kvalitative intervjuer er effektive i komparative casestudier, da de gir innsikt i ulikheter og likheter mellom organisasjonene og deres lederskifteprosesser. Vi tilpasset spørsmålene til de ulike kontekstene og organisasjonene, noe som avdekket hva som fungerte godt og mindre godt i forskjellige sammenhenger.

Samlet sett ga kvalitative intervjuer oss en dypere forståelse av fenomenet vi studerte. Vi tilpasset spørsmålene til ulike kontekster og organisasjoner, avdekket likheter og forskjeller, og fikk en bredere forståelse av hvordan lederskiftene påvirket organisasjonene på ulike nivåer. Dette viser at kvalitative intervjuer var en godt egnet metode for datainnsamling i denne studien.

3.4.1 Utvalg

Før vi kunne starte datainnsamlingen, måtte vi velge ut hvilke enheter vi skulle undersøke. Når det er få eller kun én case, er det naturlig å bruke teoretisk eller strategisk utvelgelse (Ringdal, 2018, s. 180). For å oppnå en grundig forståelse av fenomenet lederskifter og besvare vår problemstilling, gjennomførte vi intervjuer med både førstegangsledere og representanter fra arbeidsgiver sin side. Dette ga oss perspektiver på forventninger, utfordringer og viktige faktorer sett fra både leder- og arbeidsgiversiden.

Studien vår fokuserte på ledere med mindre enn tre års erfaring som leder. Luftforsvaret og ISS er to forskjellige organisasjoner, og for å kunne sammenligne relativt like målgrupper valgte vi å inkludere offiserer fra Luftforsvaret med fullført krigsskole (bachelorgrad) og nyansatte ledere i ISS med tilsvarende utdanningsnivå. Fra arbeidsgiversiden inkluderte vi HR- og organisasjonsledere som spilte en rolle i lederskifteprosessen i bedriften. Dette ga oss en presis beskrivelse av hvordan lederskifter foregår fra arbeidsgivers perspektiv.

I intervjuundersøkelser avhenger antallet av formålet med undersøkelsen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148). Hvis antallet intervjuer er for lavt, blir det vanskelig å generalisere og teste hypoteser om forskjeller mellom grupper. Hvis antallet er for stort, kan det bli utfordrende å analysere intervjuene grundig. I denne studien samlet vi data fra åtte informanter, som er presentert i tabell 1. Basert på stillingene og erfaringen til informantene, vurderte vi at dette antallet var tilstrekkelig for å kartlegge og besvare problemstillingen i studien.

Informant	Bedrift	Stilling	År som leder
Leder 1	ISS	Ny leder	> 2 år
Leder 2	ISS	Ny leder	> 2 år
Leder 3	ISS	Ny leder	> 2 år
Leder 4	Luftforsvaret		2 år
Leder 5	Luftforsvaret		2 år
Nøkkelinformant 1	ISS	HR/Org.ledelse	
Nøkkelinformant 2	Luftforsvaret	HR/Org.ledelse	
Nøkkelinformant 3	Luftforsvaret	HR/Org.ledelse	

Tabell 1: Oversikt over studiens informanter

3.4.2 Intervjuer

I denne studien ble både en fenomenologisk tilnærming og en faktuell tilnærming benyttet under intervjuene. Fenomenologisk tilnærming ble brukt under intervjuene med nye ledere for å forstå deres opplevelse av lederskifter, viktige faktorer og de utfordringene de hadde opplevd. Vi ønsket å få innsikt i deres subjektive oppfatninger av lederskifter. Faktuell tilnærming ble brukt under intervjuene med HR- og organisasjonsledelsen for å beskrive bedriftens lederskifter så nøyaktig og objektivt som mulig.

Intervjuene ble gjennomført som semistrukturerte intervjuer. Semistrukturerte intervjuer, også kjent som dybdeintervjuer, har som mål å innhente informasjon som er nødvendig for å belyse problemstillingen i forskningen (Ringdal, 2018, s. 243). Slike intervjuer inneholder vanligvis en oversikt over emner som skal dekkes og forslag til spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 162). Vi valgte semistrukturerte intervjuer fordi det tillot oss å ha en vis grad av styring over emnene og områdene som vi var interessert i å utforske. Vi la opp til åpne spørsmål som gjorde at intervjuobjektet kunne komme med informasjon vi ikke hadde tenkt på.

Alle intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt. Denne metoden ga oss fleksibilitet i kommunikasjonen, muligheten til å observere kroppsspråk og unngå tekniske utfordringer. Varigheten av intervjuene var mellom 45 og 75 minutter. For å lette transkriberingsarbeid i etterkant og for å oppnå maksimal tilstedeværelse under intervjuene, ble lydopptak av alle intervjuene gjort etter samtykke fra informantene.

3.5 Datakvalitet

3.5.1 Validitet & reliabilitet

Validitet handler om hvor gyldige og nøyaktige forskningens funn og konklusjoner er. Det finnes ulike typer validitet, for eksempel intern eller ekstern validitet (Yin, 2018, s. 42). Jacobsen (2022) forklarer at intern validitet handler om å måle det vi faktisk ønsker å måle. For å sikre validiteten av studien, gjorde vi flere tiltak.

Først og fremst ble det lagt vekt på å ha en bevisst tilnærming til vår egen kunnskap om organisasjonene. Selv om vi ikke på forhånd hadde kjennskap til de spesifikke avdelingene har vi førstehåndskjennskap til både Luftforsvaret og ISS som organisasjoner. Vi har reflektert over hvordan vår bakgrunn ubevisst kan ha ført til forutinntatte meninger, og hatt tydelig fokus på å la deltakernes perspektiver og erfaringer stå i sentrum. Dette for å sikre en åpen og objektiv tilnærming til datainnsamlingen.

Videre ble det lagt vekt på utvikling av en grundig og balansert intervjuguide. Vi brukte vår tidligere kjennskap til organisasjonene til å utvikle relevante spørsmål og temaer, samtidig som vi også baserte oss på teori og tidligere forskning. Intervjuguiden inneholdt åpne spørsmål som ga deltakerne mulighet til å uttrykke sine egne perspektiver og erfaringer knyttet til lederskifter i de to organisasjonene. Intervjuguiden ble gjennomgått og diskutert grundig for å sikre at den var representativ for forskningsspørsmålet, samtidig som den ikke var forutinntatt i forhold til spesifikke antakelser om lederskifter i ISS og Forsvaret.

Ekstern validitet handler om å sikre at funnene kan generaliseres til andre situasjoner og befolkningsgrupper (Yin, 2018, s. 45). Kvale og Brinkmann (2015) og Ringdal (2018) forklarer at statistisk generalisering krever store utvalg og er sjelden aktuelt i kvalitative undersøkelser, men at det likevel kan være noen funn som kan være relevante i andre situasjoner eller

selskaper. Selv om utvalgsstørrelsen vår er begrenset, kan funnene fra å undersøke to vidt forskjellige organisasjoner i ulike bransjer likevel ha overførbarhet til andre virksomheter, uavhengig av bransje.

Reliabilitet handler om hvor pålitelige funnene er og om undersøkelsen kan gjentas av andre med samme resultat (Ringdal, 2018, s. 248). For å sikre studiens reliabilitet ble det brukt lydopptak og transkripsjoner av intervjuene. Dette muliggjorde en nøyaktig gjennomgang og analyse av dataene. Begge forskerne var også involvert i analyseprosessen for å få flere perspektiver på funnene. Eventuelle uklarheter eller uenigheter i tolkningen av dataene ble diskutert og løst gjennom samarbeid og konsensus.

Alle informantene innehar relevante stillinger i avdelingene sine, og det kan antas at de har tilsvarende innsikt i tematikken. Samtidig er det viktig å være oppmerksom på at hver informant også har sine egne personlige meninger, noe som kan påvirke oppgavens reliabilitet. Det er alltid en potensiell risiko for at informantene modererer svarene sine eller utelater informasjon for å beskytte sin avdeling eller sitt eget lederskap. For å håndtere denne risikoen ble alle informantene forsikret om anonymitet før studien startet. Dette var et viktig tiltak for å oppmuntre til ærlighet og minimere bekymringer om mulige negative konsekvenser. Vi var også nøye med å la informantene fullføre sine uttalelser uten avbrytelser eller kommentarer, noe som bidro til å redusere sannsynligheten for tilbakeholdelse av informasjon. I tillegg unngikk vi å bruke ledende spørsmål under intervjuene, slik at informantene kunne svare fritt og uten påvirkning.

3.6 Forskningsetikk

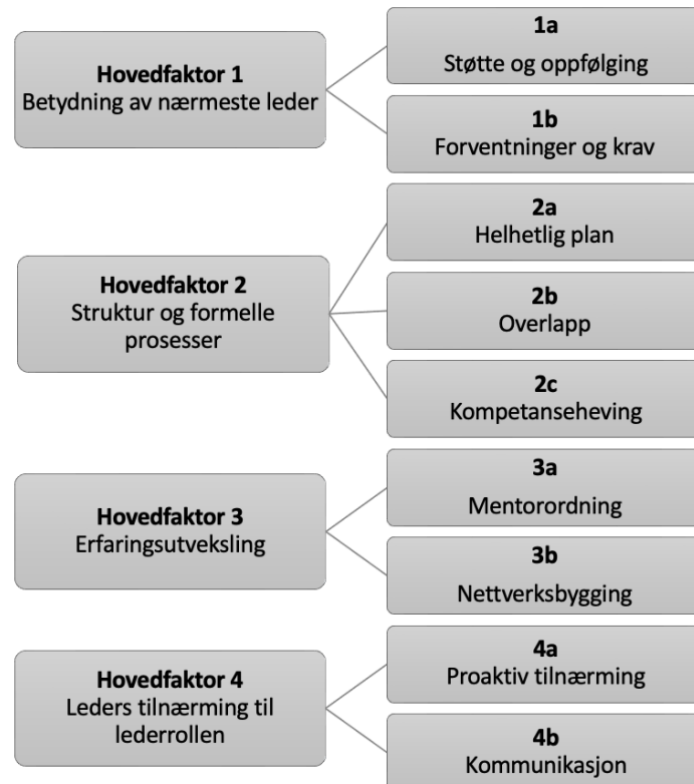
Etikk er læren om moral og om hva som er rett og galt. Forskningsetikk er de grunnleggende moralnormene for vitenskapelig praksis (Ringdal, 2001, s. 57). Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora, juss og teologi (NESH) tar for seg retningslinjer for blant annet forskersamfunnet og samfunnet generelt. Et viktig moment er at forskeren skal respektere forskningsdeltakernes autonomi, integritet, frihet og medbestemmelse (NESH, 2021). Frivillig deltakelse var en forutsetning for denne oppgaven. I forkant av intervjuene sendte vi ut en invitasjon om deltakelse, og i invitasjonen opplyste vi om forskningens formål, hvordan resultatene var tenkt å brukes, deltakernes rolle i forskningen, samt hvem som fikk tilgang til informasjonen.

4.0 Analyse

Gjennom analysen av datamaterialet ble det identifisert fire hovedfaktorer som beskrev informantenes opplevelse av lederskiftet. Dette var «Betydning av nærmeste leder», «Struktur og formelle prosesser», «Erfaringsutveksling» og «Leders tilnærming til lederrollen». Hver faktor ble igjen brutt ned i flere delfaktorer. En oversikt presenteres i figur 5.

Vi påpeker at listen over funn ikke er uttømmende, og at det finnes opplevelser knyttet til lederskifter som ikke blir hensyntatt i analysen. Dette fordi det ville vært vanskelig med en komplett oversikt over alle opplevelser grunnet oppgavens omfang. Videre ville vi risikert at studien ble svært spesifikk og detaljert på bakgrunn av enkeltindividets opplevelser.

Hensikten med studien er å analysere de mest fremtredende funnene, på tvers av ulike informanter, slik at organisasjoner og ledere kan benytte seg av denne informasjonen for å forbedre sine lederskifter. En komplett liste over alle opplevelser vil derfor ikke være hensiktsmessig for denne studien.



Figur 5: Studiens hovedfaktorer og delfaktorer

4.1 Beskrivelse av virksomhetenes håndtering av lederskifter

4.1.1 ISS Facility Services

«Getting in»

Ifølge nøkkelinformanten i ISS, begynner lederskifteprosessen enten når det er en ledig stilling på grunn av oppsigelse, eller når det er behov for å opprette en ny stilling. Hvis det er en nyopprettet stilling, må det lages en jobbanalyse. Videre beskriver nøkkelinformanten at dette meldes inn av rekrutterende leder. Deretter går det videre til rekrutteringsteamet som ser på behovet og tar en vurdering om det er en rolle de har hatt før eller om det er en ny stillingsbeskrivelse. Hvis det er ukjent, må jobbanalysen lages på nytt i dialog med rekrutterende leder. Videre forklarer nøkkelinformanten at jobbanalysen er lagt opp som en standard mal fra hovedkontoret i København:

«Vi har en blueprint som vi har fått fra hovedkontoret i København som vi har utviklet og påvirket selv. Så vi har en grunnmur og de fleste rollene passer inn i dette. Men er det en ny stilling, så forholdet vi oss til det»

Nøkkelinformanten beskriver at forventninger og krav i rollebeskrivelsen formuleres i personal- og lederhåndboken som HR har definert. Når en leder ønsker å ansette en ny leder og tar kontakt med HR, må det legges ved en rollebeskrivelse. Det gjør at rekrutterende lederen selv blir oppmerksom på hvilke roller som skal utlyses og hvilke krav og forventninger som skal settes til den nyansatte. Deretter forklarer nøkkelinformanten at rekrutteringsprosessen styres basert på spesifikke kriterier, som for eksempel ønskede ferdigheter eller personlighetstrekk, som kan bli vurdert gjennom evne- eller personlighetstester. Deretter forklarer nøkkelinformanten at stillingen utlyses enten internt eller eksternt, og det vil være en ansettelsesprosess som innebærer rekurrering, screening og ulike tester. Til slutt vurderer de beste kandidat, som får tilbud om jobben.

Nøkkelinformanten forklarer at tid til overlapp mellom avtroppende og påtroppende leder er ulikt mellom fra gang til gang, og den påtroppende kan oppleve at det er for kort tid til overlapp. Dette styres av rekrutterende leder og er derfor vanskelig å kontrollere for HR.

Videre forklarer nøkkelinformanten at det er ønskelig at det prioriteres tid til overlapp slik at nyansatt opplever en god og grundig opplæringsprosess.

Videre forklarer nøkkelinformanten at rekrutteringen avsluttes og lederskifteprosessen starter, og her er det et skille mellom prosess-eierskap.

«Breaking in»

Når en ny leder skal tiltre i stillingen, beskriver nøkkelinformanten lederskifteprosessen med åtte steg for ledere og funksjonærer. Denne beskrivelsen ligger tilgjengelig på Intranett som alle i ISS har tilgang til. Slik beskriver nøkkelinformanten det:

«I denne beskrivelsen er det en huskeliste. Den inneholder hva den enkelte leder skal gjøre i ansettelsesforløpet og hva medarbeiderne skal gjøre. Hva man må huske på selv som rekrutterende leder og noen tips direkte til den nyansatte lederen. Denne malen kan egentlig beskrives som en kjempestor check-liste»

Nøkkelinformanten forklarer at den nyansatte lederen blir kalt inn til ulike opplæringsmøter og kurs. HR kaller eksempelvis inn til et webinar kalt «Velkommen til ISS» den tredje arbeidsdagen hver måned. Dette møtet inkluderer alle nye ledere som har startet i den perioden, og det er en standard prosess der HR tar ansvar uten å involvere den rekrutterende lederen. Dette møtet kan beskrives som et opplæringsmøte og en nødhjelp for å komme i gang. Nøkkelinformanten fortsetter:

«Så kan det jo gå mange veier, avhengig av hvilken stilling det er. De blir kalt inn til opplæringsmøter og kurs som er relevant for deres stilling. Men standard for alle driftsledere er at de blir kalt inn til ulike møter som omhandler ledelse, HMS og andre temaer som har med det formelle ansvaret å gjøre»

Videre forklarer nøkkelinformanten at kursene går i ulike frekvenser, i enten månedlige eller kvartalsvis frekvens, mens de fagspesifikke kursene går med halvtårsfrekvens.

Nøkkelinformanten forteller at det ble gjort en endring på kursene og hyppigheten av dem etter pandemien, fordi de så at det var behov for det. Tidligere hadde kursene halvårsfrekvens, men de så at dette ble for lite oppfølging for lederne. Ifølge nøkkelinformanten er håndtering av ansvar og arbeidsoppgaver avhengig av den rekrutterende lederen, og beskriver det slik:

«Helt avhengig av rekrutterende leder. Vi i sentral stab kan ikke ha denne oppfølgingen. Vi gir dem mal til å fylle ut og ta vare på disse oppgavene, og vi har gitt dem skjemaene de kan følge»

Nøkkelinformanten erkjenner at det gjøres for lite i etterkant av et lederskifte, men at de ser på ulike løsninger. De vurderer å bruke personlighetstester som den nye lederen har tatt for å identifisere kandidatens styrker og svakheter. Deretter ønsker de å lage en «handover» fra rekrutteringsteamet til den rekrutterende lederen, slik at overordnede ledere vet hva de bør være spesielt oppmerksomme på. Dette vil bidra til å styrke de områdene der kandidaten på papiret er svakest. Nøkkelinformanten påpeker at dette er en plan som er under utvikling, og det vil være enkelt å implementere i praksis, da HR har kontroll over alle nye ansatte. ISS ønsker å legge mer vekt på menneskelige aspekter i lederskiftene, for eksempel ved å vurdere hvem som kan være en «buddy» eller mentor for den nye lederen.

«Settling in»

Nøkkelinformanten forklarer at opplevelsen av et lederskifte er svært individuell, og derfor er det vanskelig å fastslå når et lederskifte kan betraktes som fullført. Lederne har også regelmessige kurs som gir dem kontinuerlig opplæring og oppfølging. Ifølge nøkkelinformanten er det vanskelig å svare på om et lederskifte er vellykket eller ikke. Imidlertid har de gjennomført anonyme undersøkelser som viser at opplæringen i begynnelsen oppleves god og støtten fra lederen og samarbeidet innad i avdelingen får gode vurderinger. Samtidig får kommunikasjonen på tvers av selskapet en lavere vurdering. Nøkkelinformanten fortsetter:

«Jeg vil heller si at lederskiftet er personavhengig, og vi er avhengig og har vært mer avhengig av rekrutterende leder. Men nå tar vi mer ansvar, og vi har fanget opp det som har vært dårlig og der vi har gjort grep. Men da er det så dårlig at det må gjøres tiltak. Tidligere lå ansvaret mer hos drift og den enkelte leder, men nå er det ansvaret mer sentralisert. Så nå skal de nyansatte oppleve mer støtte».

4.1.2 Luftforsvaret

«Getting in»

Nøkkelinformant 2 forklarer at avdelingen gjennomgår en grundig prosess når de skal ansette en ny leder. Først kvalitetssikrer HR-avdelingen stillingsbeskrivelsen i samarbeid med nåværende leder og overordnet leder. HR vurderer både obligatoriske og ønskelige krav, samt den nødvendige erfaringen og kompetansen en kandidat må ha. Deretter kunngjør de stillingen internt i Forsvaret på fastsatte tidspunkter gjennom året, også kjent som tilsetningsrådene. Det er seks slike råd som holdes cirka annen hver måned fra september til mai. Etter utlysningen blir aktuelle kandidater innkalt til intervju, som er en viktig del av prosessen.

Etter intervjuene utarbeider avdelingen sin prioriteringsliste og sender den til HR-avdelingen i Luftforsvarsstaben (LST) for godkjenning. Deretter blir listen sendt til Forsvarets vernepliktssenter (FPVS) for å vurdere det formelle i samsvar med gitte krav og retningslinjer. Til slutt tas en endelig beslutning, og den valgte kandidaten blir informert om at de har fått stillingen.

Personer som blir ansatt i stillingen starter vanligvis i ny jobb den 1. august, uavhengig av hvilket tilsetningsråd de ble ansatt på. Dette betyr at det kan være betydelige forskjeller i hvor tidlig en person får vite at de skal begynne i en lederstilling. Ifølge nøkkelinformant 2 ønsker avdelingen å annonsere ledige stillinger om høsten året før for å gi forutsigbarhet til de ansatte som trer inn. Ved å gi tidlig kunngjøring kan de ansatte planlegge fremover og være godt forberedt på den kommende lederrollen:

«Vi ønsker å ta hensyn til den enkeltes situasjon. Hvis noen for eksempel skal flytte tjenestested så må vi hensynta at de kanskje skal søke barnehage og skoleplass, i tillegg til å finne seg bolig. Så vi prøver å lyse ut stillinger så tidlig som mulig».

Nøkkelinformantene forklarer at selv om avdelingen prøver å skape forutsigbarhet, er det ikke alltid mulig å vite lang tid i forveien når en ny leder skal begynne. Det skyldes at det er nærmest umulig å forutse alle personellendringer et år i forkant.

Hvis avdelingen ikke allerede kjenner den nye lederen, inviterer de vanligvis personen til arbeidsplassen før oppstartsdatoen. Formålet med besøket er at avdelingen og den nye lederen skal bli kjent med hverandre og avklare forventninger. Det gir den nye lederen innsikt i hva de kan forvente og hvilke arbeidsoppgaver de kommer til å ha. Mye av forventningsavklaringen er beskrevet i stillingsbeskrivelsen, men avdelingens oppdrag og oppstartssamtaler med overordnede ledere bidrar også til å klargjøre forventningene. Nøkkelinformant 3 forklarer at hovedmålet med besøket er å gi informasjon og skape en relasjon, slik at personen føler seg velkommen og forberedt når de starter. Imidlertid er det ikke et fast opplegg:

«Vi har ikke laget noen prosedyre på dette. Det kommer litt an på hva vedkommende selv ønsker å få informasjon om og hva vedkommende trenger. Og det handler også om hvilket nivå vedkommende skal jobbe på».

Avdelingen har vanskeligheter med å finne tilstrekkelig tid til overlapp. Det kan være vanskelig å få tid til overlapp fordi den avtroppende lederen vanligvis også skal begynne i en ny stilling den 1. august. Dette fører til en samtidspromatikk som gjør det vanskelig å oppnå en god overlapp. Avdelingen jobber for å tilrettelegge for overlapp, men det er en situasjonsavhengig prosess i samarbeid med ny og gammel avdeling som prøver å finne en løsning. I tilfeller der overlapp ikke er mulig, skriver den avtroppende lederen ned viktig praktisk informasjon til den nye lederen.

Selv om det er et ønske å etterstrebe en god overlapp mellom ny og gammel leder, påpeker også nøkkelinformant 3 at det ikke alltid blir tilstrekkelig gjennomført i praksis:

«Det kan være en form for overlapp, men innholdet i overlappen er for dårlig. Den inneholder ikke de momentene som er viktig for å gå inn i stillingen med den ballasten man trenger. Andre ganger gjennomføres ikke overlapp. Da går man rett og slett inn i stillingen uten de riktige forutsetningene».

«Breaking in»

Ved nyansettelser i Luftforsvaret, gjennomføres det vanligvis en informasjonsdag for nye ansatte. Innhold og varighet på programmet varierer fra avdeling til avdeling, ifølge nøkkelinformant 2. I denne avdelingen er det nylig blitt innført en slik informasjonsdag relativt nytt, hvor ulike ledere gir korte presentasjoner om seg selv og sin avdeling. Øverste

sjef på stasjonen ønsker også de nye ansatte velkommen. Informasjonsdagen avsluttes med en velkomstfest som har som formål å gjøre de nyansatte kjent med avdelingen og de andre ansatte.

Nøkkelinformant 3 forklarer at det er en målsetning å gi nyansatte ledere best mulig forutsetninger for å gjøre en god jobb. De kartlegger derfor hva den ansatte har av kurs og kompetanse fra før, og hvilke typer oppgaver de skal utføre hos dem. Både nøkkelinformant 2 og 3 forklarer at det er kjent hva den nye lederen trenger av kurs og kompetanse. Dersom vedkommende mangler relevante kompetanse, vil man få dette. Nøkkelinformant 3 forklarer:

«Jeg vil si vi har veldig god oversikt over hva den nye lederen har av kompetanse og kurs. Både fordi vi på forhånd har mye informasjon i datasystemene våre, vi har intervju og vi har samtaler når vedkommende kommer på besøk. Når vi har gjort denne totalevaluering sitter vi igjen med et veldig godt bilde av vedkommende og kan gjøre en godt fundert beslutning basert på det».

Nøkkelinformant 2 forklarer at det ikke er en fast struktur for gjøremål eller oppfølging i lederskiftet, bortsett fra de tre obligatoriske tjenestesamtalene som alle ansatte i Luftforsvaret skal ha i løpet av et år. Det er overordnede leders ansvar å ta initiativ og tilby oppfølging når det er nødvendig.

«Settling in»

Det er ingen formell måling av tiden det tar å fullføre et lederskifte i avdelingen, men det varierer individuelt, ifølge nøkkelinformant 2. Under intervjuene forklarer nøkkelinformant 2 at selv om man formelt tiltrer i rollen som leder fra dag én, tar det vanligvis rundt ett år før man føler seg helt komfortabel i den nye stillingen. Nøkkelinformant 3 mener derimot at et lederskifte tar betydelig kortere tid:

«Jeg tipper cirka én mnd. Da er vi i drift. Da har man fått orientering, tilganger, briefer, kontorfasiliteter. Det bør ikke ta noe særlig mer enn én måned»

På spørsmål om avdelingene evaluerer og eventuelt justerer lederskiftene sine i etterkant, gir begge nøkkelinformantene uttrykk for at de forsøker å ta tak i ting de får tilbakemelding på,

men at det ikke er en praksis å spørre de nye lederne om tilbakemeldinger på deres opplevelse av lederskiftet:

«Vi har jo en plan, vi gjør stort sett de samme tingene hver gang. Men det er ikke formalisert eller laget en prosedyre på det. Den erfaringen sitter nedarvet i organisasjonen. Men vi har ikke bedt de nye lederne om tilbakemeldinger», forklarer nøkkelinformant 3.

4.2 Hovedtema 1 – Betydning av nærmeste leder

Gjennom analysen av dataene ble det klart at nærmeste leder spiller en avgjørende rolle i ny leders opplevelse av lederskiftet. Dette kom tydelig frem gjennom samtlige intervjuer, der informantene delte både positive og negative erfaringer knyttet til involvering og påvirkning fra nærmeste leder.

4.2.1 Funn fra ISS

Intervjuene med lederne fra ISS viser at nærmeste leder spiller en sentral rolle i et vellykket lederskifte. De nye lederne som opplevde støtte og nærvær fra sin overordnede, samt inkludering og bidrag til opplæring og utvikling, er tilfreds med prosessen for lederskiftet. På den andre siden er lederen som savnet tettere oppfølging og veiledning fra sin nærmeste overordnede mindre tilfreds med prosessen.

Støtte og oppfølging

Leder 1 forventer en mer fysisk tilstedeværende leder, for å kunne lære mer av praktisk erfaring og få kjappere respons på utfordringer. Vedkommende savner også tettere oppfølging, samt utviklingsarenaer og opplæring fra sin nærmeste leder.

Leder 2 på sin side er svært fornøyd med lederskifteprosessen, og gir uttrykk for at nærmeste leder er en avgjørende faktor for dette. Leder 2 påpeker at en tilstedeværende leder som bidrar til å peke ut retning og fokus, er viktig for å lykkes.

Leder 3 er også positiv til sin leders bidrag i lederskiftet. Vedkommende mener at nærmeste leder legger til rette for nettverksbygging, og at lederen bidrar til å gi full innsikt i organisasjonen:

«Da jeg kom hit, så hadde jeg 20 forskjellige møter med ulike folk, som min leder hadde planlagt. Her fikk jeg innsikt i hva de ulike gjorde, og hvilke roller de hadde. Så det var veldig viktig for å danne helhetsbildet fra start»

Leder 3 understreker at støtte og oppfølging fra nærmeste leder er avgjørende i lederskiftet, og at det er viktig å danne et helhetsbilde fra starten av. Ifølge Leder 3 er mye av suksessen i lederskiftet et resultat av sin overordnende leder, som er stødig og tilstedeværende, og som inkluderer og informerer. *«Den viktigste faktoren i et lederskifte er at du har en leder som støtter deg og er villig til å bistå når det trengs»*, forklarer Leder 3.

En støttende og inkluderende leder som fasiliterer for introduksjon og nettverksbygging, fremstår av stor betydning fordi det bidrar til å danne et helhetlig bilde av organisasjonen, samtidig som det skaper verdifulle relasjoner for den nye lederen.

Krav og forventninger

Samtlige ledere i ISS uttrykker tilfredshet med innholdet i sine stillingsbeskrivelser, og at nærmeste leder har et bevisst forhold til innholdet i beskrivelsen. Dette fører til at lederne ikke blir tildelt arbeidsoppgaver utover eget ansvarsområdet. De mener at stillingsbeskrivelsene i stor grad beskriver oppgaver og ansvarsområder på en dekkende og tydelig måte. Lederne uttrykker også at det er enkelt å forholde seg til stillingsbeskrivelsene og at de gjør det enkelt å forholde seg til krav og forventninger. Dette var særlig viktig tidlig i lederskifteprosessen, da de ennå ikke hadde tilstrekkelig kunnskap om organisasjonen, forklarer en av lederne.

Lederne i ISS understreker også viktigheten av å ha en nærmeste leder som gir klare føringer for hva som forventes. Det er fordi det er enkelt å forholde seg til og reduserer usikkerhet.

Leder 2 uttrykker det på følgende vis:

«Noen ganger ser du ikke ting selv, noen ganger er det behov for at noen forteller deg hva du trenger eller ikke. Så nærmeste leder har mye å si. For meg har nærmeste leder, som er tydelig omkring hva som forventes av meg vært avgjørende for et vellykket skifte»

4.2.2 Funn fra Luftforsvaret

Støtte og oppfølging

De nye lederne i Luftforsvaret har ulike erfaringer når det gjelder deres lederskifte, samt oppfølging og støtte fra deres nærmeste leder. Leder 4 uttrykker at til tross for at nærmeste leder har det formelle ansvaret for lederskiftet, er det begrenset med veiledning og støtte, grunnet nærmeste leders egen arbeidsmengde: «*Hadde jeg vært avhengig av hjelp til å starte opp så hadde det gått veldig sakte*» forklarer vedkommende. Det er særlig oppfølging i lederrollen som mangler, forklarer lederen:

«Jeg har ansvar for folk, men jeg følges ikke opp i lederrollen. Det er noe jeg har savnet. Hvordan folk driver ledelse måles man ikke på og det får derfor ikke fokus, men det har mye å si, i hvert fall når man er en relativt ny leder»

På den andre siden opplever Leder 5 at nærmeste leder er en god støttespiller i lederskiftet fordi han tar eierskap, gir gode inngangsverdier og har støttet fra oppstart. Nærmeste leder gir verdifulle råd og støtte både i daglig drift og ved håndtering av krevende ledelsesutfordringer, som ellers kan føles overveldende å håndtere alene:

«Hadde jeg ikke fått den støtten hadde ikke resultatene blitt særlig bra. Da hadde det blitt mye knot og tull. Absolutt god hjelp å få der»

I motsetning til Leder 4 opplever Leder 5 at nærmeste leder har fokus på lederutvikling. De har hatt noen samtaler omkring ledelse og om forventninger til lederskap. Disse samtalene opplever Leder 5 som meningsfulle og utviklende, og gjør vedkommende tryggere i lederrollen.

Forventninger og krav

Leder 5 startet i avdelingen uten klare arbeidsoppgaver og med usikkerhet om egen rolle. Lederen forteller at vedkommende ønsket å ha standard prosedyrer og konkrete arbeidsoppgaver på plass før oppstartsdato. Stillingsbeskrivelsen er svært bred og upresis, og det er utfordrende å definere ansvarsområdene. Leder 5 påpeker viktigheten av tydelig kommunikasjon og forventninger fra nærmeste leder, særlig når stillingsbeskrivelsene oppleves som mangelfulle:

«Det var usikkerhet i starten. Jeg visste ikke helt hva jeg skulle gjøre eller hva jeg skulle hjelpe folk med. Men jeg hadde en ganske tidlig avklaring med min sjef om forventninger til arbeidsoppgaver og mål. Det gjorde ting mye enklere. Da vet man hvor man skal starte».

Leder 4 beskriver også utfordringer knyttet til stillingsbeskrivelsen, og vedkommende tok selv initiativ til å diskutere forventninger med sjefen. Leder 4 forklarer at stillingsbeskrivelsen treffer bredt og at de får mange oppdrag som de ikke hadde ressurser til å løse. Derfor satt vedkommende seg ned med sjefen og gikk gjennom alle tildelte oppgaver, og ba ham om å fjerne noen av dem. Etter at sjefen plukket ut oppgaver som skulle delegeres til andre, har det blitt lettere å se hva som er leder 5 sitt ansvarsområde:

«Da ble det klart. Og det synes jeg var ryddig. Så kommuniserte min sjef til hele staben hva som er hans prioriteringer dette halvåret. Det var generelt, men gir en viss form for retning.»

Dette viser viktigheten av å ha klare forventninger og tydelig kommunikasjon mellom leder og ansatte.

4.2.3 Likheter og forskjeller mellom ISS og Luftforsvaret

Det er både likheter og ulikheter mellom funnene fra ISS og Luftforsvaret. Samtlige av lederne i både ISS og Luftforsvaret understreker viktigheten av nærmeste leder i et lederskifte. I begge bedrifter er det nye ledere som er fornøyde og misfornøyde med nærmeste leders involvering, og vi har ikke avdekket noen systematiske forskjeller på dette. Lederne som opplever god involvering fra nærmeste leder har stort sett like opplevelser, og det samme gjelder de som opplever manglende støtte. Samtlige intervjuobjekter understreker viktigheten av at nærmeste leder støtter de og gir god oppfølging, særlig innledningsvis når det er mye usikkerhet. I tillegg er tydelig kommunikasjon omkring krav og forventninger viktig for å gi de nye lederne retning, samt for å minimere usikkerhet.

En forskjell mellom organisasjonene ser ut til å være at de nye lederne i ISS i større grad enn de i Luftforsvaret er fornøyde med innholdet i egne stillingsbeskrivelser. Lederne i ISS forklarer at beskrivelsene er treffende for de arbeidsoppgavene de utfører, mens begge lederne i Luftforsvaret opplever disse som mangelfulle og lite treffende for deres faktiske arbeidsoppgaver.

Det er interessant å diskutere to aspekter ved funnene om stillingsbeskrivelser. Lederne i ISS er fornøyde med kommunikasjonen av krav og mener stillingsbeskrivelsene er treffende. På den andre siden opplever lederne i Luftforsvaret at stillingsbeskrivelsene er for brede og åpne, noe som gjør det vanskelig for dem å vite hva som forventes av dem. Noen ledere i Luftforsvaret har til og med måttet revidere oppgavene i sin stillingsbeskrivelse selv.

Det er ikke klart hva som forårsaker denne tydelige forskjellen i oppfatning mellom ISS og Luftforsvaret. Organisatoriske forskjeller kan være en mulig årsak. ISS er en privat virksomhet med fokus på kundetilfredshet og lønnsomhet, noe som kan gjøre krav og forventninger tydeligere kommunisert. Luftforsvaret har derimot et komplekst samfunnsoppdrag der ledere må håndtere ulike situasjoner, noe som kan gjøre det vanskeligere å formulere spesifikke stillingsbeskrivelser.

En annen observasjon er at det er en klar uenighet mellom HR-avdelingen og nye ledere i Luftforsvaret om kvalitet på stillingsbeskrivelser. I tillegg sier nøkkelinformant 3 seg langt på vei enig med de nye lederne, og mener at stillingsbeskrivelser på et generelt grunnlag er mangelfulle og dårlige i Luftforsvaret. Dette indikerer at prosessen med utarbeidelse av stillingsbeskrivelser ikke fungerer som HR-avdelingen ønsker. Årsaken til dette er ikke tydelig, men det kan skyldes kommunikasjonsfeil, ulike oppfatninger av roller eller manglende forpliktelse til utforming av stillingsbeskrivelser. Det kan også være at HR mangler spesifikk kompetanse innen ulike fagfelt, noe som fører til for generelle beskrivelser. Det er viktig å merke seg at HR ikke kan ha dyp kompetanse på alle områder og trenger støtte fra relevant personell med spesialisert kunnskap.

Uansett årsak er en viktig lærdom at klare og presise stillingsbeskrivelser er avgjørende i organisasjoner. Det er også viktig å verifisere stillingsbeskrivelsene med ulike parter for å sikre felles forståelse av innholdet.

4.3 Tema 2 – Struktur & formelle prosesser

4.3.1 Funn fra ISS

Struktur

Nøkkelinformant 1 forklarer at ISS har en stor «step-liste» med viktige gjøremål i forbindelse med lederskifter. Hensikten er at overordnet leder skal ha noe å støtte seg på ved innfasingen, samtidig som ISS sikrer at den overordnede lederen inkluderer det selskapet anser som viktig.

Under innfasingen har ISS en slags grunnpakke som gis til alle nye ledere, men denne individualiserer utfra hvilken rolle den nye lederen skal ha. På denne måten sikrer de at nye ledere får både bredde- og dybdekompetanse. ISS har som mål å tilpasse lederskiftene i den grad det er mulig med hensyn til tilgjengelig tid og ressurser, da de anerkjenner at dette gir både lederne og selskapet merverdi. Nøkkelinformant 1 forklarer at *«alternativet er at vi får misnøye eller en oppsigelse i fanget noen måneder senere, så vi er tydelig på at en individualisert lederskifteprosess er en grei investering»*.

Nøkkelinformantens beskrivelse gjenspeiler også de nye ledernes opplevelser.

Tilbakemeldingene er at oppstarten i stillingen virker planlagt og gjennomarbeidet, og en opplæring tilpasset deres behov.

Overlapp

Overlapp med tidligere leder er en faktor flere av informantene tar opp i intervjuene. Leder 1 og Leder 3 i ISS ønsket mer tid med den tidligere lederen for å lære mer om oppgavene og daglig drift. Leder 1 hadde ingen overlapp med avtroppende leder. Lederen mener at det ville vært nyttig å jobbe sammen med den avtroppende lederen for en periode. Det ville gjort det enklere for den nye lederen, da vedkommende kunne dratt nytte av den avtroppende lederens kunnskap og erfaring. Leder 3 forteller at en overlapp hadde vært en fordel for å få oversikt over oppgavene sine, og uttrykker vanskeligheter med å tilpasse seg den nye rollen uten veiledning fra den avtroppende lederen:

«Det var litt sånn at når jeg kom, så slipper de det de har holdt i, også er det litt opp til meg. Jeg må finne ut av mye selv. Jeg må plage de litt og spørre de mye. Det hadde vært greit å ha en overlapp»

Leder 2 hadde på den andre siden en positiv opplevelse med sin overlapp og mener at den var viktig for å få en god opplæring. Vedkommende hadde kun noen få dager overlapp med avtroppende leder, men ISS hadde i tillegg utnevnt en konstituert leder med mye erfaring, som Leder 2 hadde et godt samarbeid med den første perioden. Leder 2 ser på overlapp som en av de viktigste faktorene for et vellykket lederskifte:

«En av de viktigste faktorene for et godt lederskifte er selvfølgelig en god opplæring. Det tenker jeg at ny og gammel leder finner ut av sammen – «hvor mye tid trenger vi»

Kompetanseheving

Det tre lederne uttaler seg også om kursene ISS arrangerer for sine nye ledere. Leder 2 og Leder 3 forklarer at de er fornøyde med opplæringen de har fått. De synes at ISS er profesjonelle med god opplæring og kursing. Leder 1 har deltatt på seks kurs, og synes kursene er nødvendige:

«De var gjennomarbeidet og veldig bra å ta med seg. Noen verktøy som vi kan bruke. De har lagt opp en veldig fin plan og riktig rekkefølge»

Samtidig beskriver flere av lederne at det er vanskelig å prioritere tid til egen kompetanseheving. Leder 2 og Leder 3 påpeker at det kan være vanskelig å prioritere tid til egen kompetanseheving når det er så mange andre oppgaver å håndtere, og at det derfor blir nedprioritert. Leder 3 forklarer det på følgende måte:

«Under kursene blir jeg jo avbrutt hele tiden, så det å følge med er jo vanskelig. Det blir en prioriteringssak. Skal jeg sitte her i to timer å lære om innkjøpssystemet til ISS, eller skal jeg gå ut og hjelpe kunden som trenger hjelp? Det blir for min del et enkelt valg om å velge kunden»

4.3.2 Funn fra Luftforsvaret

Struktur

Ifølge Leder 4 var det ingen formell lederskifteprosess på plass i starten, bortsett fra en kort samtale med sjefen, samt en sikkerhetsbrief og en omvisning som fant sted flere måneder etter ansettelsen. Leder 4 understreker viktigheten av å ha en strukturert prosess for å hjelpe nye

ledere med å føle seg velkomne og trygge i rollene sine: *«Det med struktur. Det setter jeg pris på, at det virker som noen har planlagt noe»*, forklarer informanten. Dette kommuniserer viktigheten av struktur for at nye ansatte skal føle seg velkommen i en ny jobb.

Leder 5 foreslår at innfasingen bør inkludere formelle opplæringsprogrammer som dekker relevante temaer. Å ha all nødvendig informasjon fra start vil redusere tiden som brukes på å søke og be om informasjon, mener lederen:

«Det burde vært et standardisert program. En mer helhetlig pakke ved innfasing for å lykke i jobben. Nå opplever jeg å ha fått lederansvar uten å ha det formelle på plass. Det er dumt, det burde ikke vært sånn».

Overlapp

Leder 4 hadde bare én dag med overlapp og mener at mer tid sammen med den tidligere lederen hadde vært viktig for å få overført tilstrekkelig kompetanse og informasjon om oppgavene i den nye jobben. Lederen forklarer at dette førte til dobbeltarbeid og opplevelse av informasjonsmangel:

«Jeg hadde forventet at jeg hadde mer tid sammen med han som gikk ut av stillingen. For det er der kompetansen ligger, det er den informasjonen du trenger å få overført.»

Leder 5 opplevde manglende overlapp ettersom ingen var plassert i stillingen da vedkommende startet i jobben. Lederen antyder at en god overlapp er overføring av kompetanse omkring arbeidsoppgaver, rutiner, kultur og normer, mellom avtroppende og påtroppende leder. Videre mener Leder 5 at dette er viktig informasjon for å komme seg raskt på plass i den nye lederjobben:

«I verste fall kan et dårlig lederskifte påvirke beredskapsnivået vårt. Hvis en leder ikke fungerer i stilling, kan det gå utover mange»

Leder 5 mener det burde tilstrebes med én til to måneder med overlapp for å sikre en smidig overgang og for å unngå tap av tid og viktig informasjon.

Kompetanseheving

Begge lederne i Luftforsvaret savner en plan for videreutdanning og egen kompetanseheving.

Leder 4 savner støtte fra ledelsen omkring dette og opplever å stå alene i prosessen.

Vedkommende mener at det ikke kun burde være opp til en selv å velge kurs, men at det burde vært en del av en helhetlig utviklingsplan fra organisasjonens side:

«Det er ingen andre som følger opp min utvikling. Det hadde vært ålreit om det var en plan for videreutdanning og at det ikke kun var opp til hva en selv kunne tenkt seg. Samtidig så ser jeg ikke helt hvem andre i organisasjonen som skulle gjort det siden vi har så spesifikke fagfelt. Min sjef har ikke forutsetninger til å fortelle meg hvilke kurs jeg skal ha»

Leder 5 opplever at vedkommende ikke har tilstrekkelig kompetanse til å være leder, til tross for lederutdanning fra Luftforsvaret. Lederen forklarer også at det er en divergens mellom hvilken kompetanse organisasjonen tror at lederen har, og hva vedkommende faktisk har. Leder 5 mener at det ville vært nyttig å få kursing og opplæring før man blir leder for noen:

«Før man blir leder for noen, å få kursing i HMS og annet faglig påfyll. Det har ikke jeg fått. Det skaper usikkerhet. Det er fortsatt ting jeg ikke vet hvordan skal gjøres. Føler jeg skulle hatt noen flere kurs før jeg ble leder, det tror jeg hadde hjulpet mye»

Både Leder 4 og 5 forklarer at det er vanskelig å prioritere tid til egen kompetanseheving på grunn av en travel hverdag. Samlet sett ønsker lederne mer støtte og veiledning i sin personlige og faglige utvikling.

4.3.3 Likheter og forskjeller mellom ISS og Luftforsvaret

Generelt fremstår lederne i ISS mer fornøyde med både struktur og prosesser i sine lederskifter enn lederne i Forsvaret. Flere funn fra studien gir en indikasjon på hva dette kan skyldes.

For det første fremstår det som ISS i større grad enn Luftforsvaret har fokus på struktur i sine lederskifter. Dette kommer til uttrykk blant annet ved kommentaren til nøkkelinformant 1 om at ISS har en åtte punkters-stepliste med gjøremål og oppgaver i forbindelse med lederskifter. Informanten forteller at *«Hensikten med denne listen er at overordnet leder skal ha noe å*

støtte seg på ved innfasingen, samtidig som ISS sikrer at den overordnede lederen inkluderer det selskapet anser som viktig». Dette viser at ISS har fokus på en tydelig plan i lederskiftet. I tillegg er ISS veldig tydelige på å ansvarliggjøre nærmeste leder i skiftet, noe som kan sørge for at oppgaver ikke blir glemt. Å gi nærmeste leder de nødvendige verktøyene og ansvar for å håndtere lederskiftet viser seg å være en effektiv kombinasjon. Dette gir bedre struktur, sikrer at nærmeste leder tar ansvar og sørger for at gjøremål gjennomføres.

På den andre siden fremstår det ikke som avdelingen i Luftforsvaret har en tydelig plan utover velkomstdagen. Nøkkelinformant 2 og 3 kommuniserer at det ikke foreligger noen plan utover dette, men at det blir opp til nærmeste leder. Det virker ikke som at nærmeste leder får noen tydelige føringer om hva som forventes av videre oppfølging og vi argumenterer for at dette kan føre til store variasjoner til kvalitet lederskiftet, avhengig av hvilken kompetanse nærmeste leder selv har opparbeidet seg. Dette understrekes av en av lederne i Forsvaret som forteller at nærmeste leder verken har tid eller kompetanse til å følge opp vedkommende i sin rolle. En av lederne i Forsvaret uttaler også at *«Det er vanskelig å plassere ansvaret for lederskiftet mitt, det virker som det er en uklar deling mellom nærmeste leder og HR»*. Tydeligere fokus på en helhetlig plan, samt ansvarliggjøring av nærmeste leder i tillegg til å gi vedkommende inngangsverdiene for å lykkes, fremstår som en årsak til at lederskiftene oppleves mer strukturerte i ISS enn i Forsvaret.

For det andre fremstår ISS mer bevisst på å lære av sine erfaringer enn Luftforsvaret. Dette kommer til uttrykk ved uttalelsene til nøkkelinformant 1 om at *«ISS har gjort endringer i kursene etter pandemien, fordi vi så at det var behov for det»* og *«Nå tar vi mer ansvar, og vi har fanget opp steder som har vært dårlig og der vi har gjort grep. Nyansatte skal oppleve mer støtte»*. Det fremstår som at ISS er en lærende organisasjon og at de vektlegger kontinuerlig forbedring. På den andre siden vitner kommentarer som *«Jeg vet ikke hvordan organisasjonen skulle redusert tiden brukt på lederskifter»* og *«Nei, vi ber ikke lederne om tilbakemeldinger etter et lederskifte»* om at Luftforsvaret kanskje ikke har et like sterkt fokus på læring, og at dette kan være en årsak til at ISS virker å lykkes bedre med sin struktur.

Tidspunktet for lederskiftene kan også være en faktor som påvirker strukturen på lederskiftene i de to organisasjonene. I Luftforsvaret skjer lederskiftene stort sett på en fast dato (1. august), og alle nye ledere begynner samtidig etter sommerferien. Dette kan gjøre det vanskeligere å individualisere lederskiftene, fordi det krever store ressurser når alle nye ledere

begynner samtidig. I ISS skjer lederskiftene fortløpende gjennom året, og dette gir mer fleksibilitet til å tilpasse lederskiftene til individuelle behov. Dette kommer også til uttrykk ved nøkkelinformant 1 sine uttalelser om at «Vi ansetter jo i snitt 80-100 ledere i året, og det er 2 i uken. Så det er jo mulig med nok ressurser».

De ansatte i Luftforsvaret fremstår mindre fornøyde med egen kompetanseutvikling enn lederne i ISS. Dette kan ses i sammenheng med at ISS har et mer strukturert kursprogram, med obligatoriske kurs alle ledere må igjennom, i tillegg til mer spesialiserte kurs rettet mot stillingen de skal inn i. I den aktuelle avdelingen i Luftforsvaret fremstår det ikke som det er en strukturert plan for hvilke kurs de nye lederne skal ha, og at det i større grad blir opp til lederen selv å finne ut hvilke kurs vedkommende trenger. Det kan føre til at lederne opplever å stå alene i prosessen, samtidig som det ikke er enkelt for en ny leder å vite hvilke kurs som trengs. Dette kan føre til at vedkommende går glipp av viktige kurs. En av lederne i Luftforsvaret opplever også at det er divergens mellom kompetansen vedkommende besitter og kompetansen avdelingen mener vedkommende besitter. Dette er et interessant funn og vitner om at Forvaret ikke i tilstrekkelig grad har ressurser eller systemer på plass for å støtte sine ledere.

4.4 Tema 3 – Erfaringsutveksling

4.4.1 Funn fra ISS

Mentorordning

Alle tre lederne fra ISS nevner mentorordning i lederskifte som en viktig faktor. Leder 3 beskriver det slik:

«Det hadde vært mye enklere med en mentor/fadder som hadde opplæring med meg. Det tror jeg hadde skapt mindre usikkerhet mellom meg og mine ansatte. De ansatte var sikkert usikker på om jeg gjorde det slik jeg burde gjøre det. Støtte og oppfølging gjennom mentorordning hadde vært fint»

Leder 2 trekker frem mentorordning som en viktig faktor i lederskifte. Lederen hadde en controller på avdelingen som hadde erfaring med oppgavene fra tidligere, og som fungerte som en mentor som hjalp og veiledet i starten. Leder 3 hadde også flere personer å spille på

og trekker frem både nærmeste leder og en resepsjonist som viktige i opplæringen. Lederen beskriver at overordnede leder fungerte som en slags mentor. Likevel forklarer Leder 3 at både nærmeste leder og resepsjonisten måtte tilbake til sine gamle jobber og opplevde derfor å bli stående alene i flere situasjoner. En mentorordning hadde vært viktig for å gi råd og veiledning, samt for å unngå å stå «helt på egne ben».

I likhet med Leder 3, føler Leder 1 seg alene i lederrollen og beskriver at det må tas kjappe beslutninger uten å forhøre seg med noen andre først. Lederen savner råd og veiledning når situasjoner oppstår og tilbakemelding i etterkant. Leder 1 ønsker for fremtidige lederskifter at førstegangsledere blir satt opp med en fadder eller mentor, for å unngå å føle seg alene i oppstarten. Videre poengterer lederen at det fungerte fint i lederskifte uten en fadder- eller mentorordning, men tok lengre tid enn nødvendig å få rutiner på plass. Derfor fremmes et ønske om mentorordning som et nødvendig tiltak i en lederskifteprosess.

Nettverksbygging

Leder 3 beskriver nettverksbygging og tid som viktigste faktorer i et lederskifte:

«Jeg tror også i starten at det er viktig å bruke mye tid på å bli kjent med folk. Du må sette deg inn i mye i starten, men det er viktig å prioritere og bli kjent med ansatte og kunder. Så jeg vil si at nettverksbygging og tid er viktige faktorer»

Leder 2 beskriver nettverket i avdelingen som svært bra, og trekker frem erfaringsutveksling gjennom forum som en positiv ordning i ISS. Lederne i ISS har et forum der de møter alle i avdelingen med tilsvarende stilling annenhver måned. Selv om alle lederne jobber hos ulike kunder og har forskjellige hverdager, har de likevel mange av de samme oppgavene og kan dele erfaring med hverandre. I forumet kan de prate om utfordrende situasjoner, og det er fokus på et bestemt tema hver gang. Det kan være tema som for eksempel personalansvar og “den vanskelige samtalen” eller HMS og sikkerhet. Dette er tiltak som Leder 3 beskriver som svært nyttig, og opplever erfaringsutvekslingen i forumet som verdifullt. Leder 3 opplever forumet som en nøkkelbrikke for å oppleve støtte og ikke føle seg alene i vanskelig beslutninger. Lederen beskriver samarbeidet:

«De sitter jo på samme rolle som jeg gjør. Mye er likt, men samtidig er det store kontraster fra kontrakt til kontrakt. Hverdagen er forskjellig for alle, så det er ikke noe «copy paste».

Det er ulike oppgaver og ulike krav knyttet til de ulike kontraktene, men vi ser jo ofte mye de samme situasjonene når det kommer til personalet og når det kommer til ISS, da er vi jo i samme båt»

4.4.2 Funn fra Luftforsvaret

Mentorordning

Begge lederne fra Luftforsvaret beskriver mentorordning som en viktig brikke for god støtte og veiledning i lederskifte. Leder 5 hadde en uformell mentorordning og beskriver et godt forhold til mentoren. Mentoren ble brukt som en fagekspert fordi han var dyktig og erfaren, og han ga støtte og gode tips til håndtering av ulike saker. Leder 5 beskriver uformell mentorordning som et bra innskudd og hjelp hvis man var usikker på noe, men mener likevel at det burde være noe mer formell ordning.

Til forskjell fra Leder 5 hadde Leder 4 ingen form for mentorordning. Lederen fremmer et ønske og behov for dette, og løfter frem formell mentorordning som en viktig faktor i lederskifte:

«Noe form for mentor eller veiledningsprogram hadde hjulpet. Og kanskje noe mer formelt hadde vært motiverende. En person/mentor som man kunne sparret med tanke på utfordringer, spesielt når det kommer til ledelsesbiten. Jeg tror det hadde vært bra. Kanskje noe man kunne startet med fra oppstartsuken. Det tror jeg mange kunne lært mye av, og det er noe jeg har ønsket meg»

Leder 4 nevner også at mentor ikke nødvendigvis burde være nærmeste leder, men at det kan være en person som er på samme faglig nivå eller et nivå over. Videre beskriver Leder 4 at det hadde vært fint med en mentor som hadde ansvar for å sikre at man følte seg ivaretatt det første halvåret. Da hadde også vært enklere å stille spørsmål, hvis man for eksempel satt av tid hver måned for å snakke sammen.

Nettverksbygging

Leder 4 trekker frem et ønske om en fellesarena for erfaringsutveksling for ledere på samme nivå:

«En form for et mentorprogram med en veileder/sparringspartner, eller en fellesarena for nye ledere der man har en uformell samling der man kan løfte utfordringer man står i. Det tror jeg kunne vært veldig smart»

Videre beskriver lederen at et slik forum for erfaringsutveksling hadde vært svært nyttig for å kunne dele erfaringer, utfordringer og kunne stille spørsmål.

4.4.3 Likheter og forskjeller mellom ISS og Luftforsvaret

Vi har funnet flere likhetstrekk mellom funnene fra lederne i ISS og Luftforsvaret i vår studie. Et av funnene som kommer tydeligst frem er behovet for mentorordning i lederskifte. Både lederne fra ISS og Luftforsvaret uttrykker at de har hatt behov og har savnet det i lederskiftet. Ledere som ikke har hatt en mentor tilgjengelig i lederskiftet uttrykker at de føler seg alene og må “stå på egne ben”. Et annet likhetstrekk ved ISS og Luftforsvaret er at mentorordningen praktiseres ulikt innad i avdelingene. Ingen av lederne har hatt en formell mentorordning, men både leder 2 og 5 fra ISS og Luftforsvaret har hatt en uformell mentor i lederskifte.

ISS og Luftforsvaret skiller seg ved at ISS har tilrettelagt for erfaringsutveksling gjennom forum for lederne, mens det fremkommer ikke at avdelingen i Luftforsvaret har hatt et konkret fokus på dette. Det fremmes et ønske om det i intervjuet med Leder 4 fra Luftforsvaret: *“En form for et mentorprogram med en veileder/sparringspartner, eller en fellesarena for nye ledere der man har en uformell samling der man kan løfte utfordringer man står i. Det tror jeg kunne vært veldig smart”*. Mens flere av lederne i ISS beskriver dette forumet som lærerikt og verdifullt, og uttrykker at de har hatt svært nytte av det i lederskifte.

En mulig årsak til denne forskjellen kan være at ISS legger mer vekt på tilrettelegging for aktiv erfaringsdeling og læring blant ansatte sammenlignet med Luftforsvaret. ISS fremstår som en organisasjon hvor det legges betydelig vekt på erfaringer og læring fra organisasjonens side. Det fremkommer i intervjuet med nøkkelinformanten hvor vedkommende beskriver at de kontinuerlig ønsker å lære og forbedre seg, og gjør endringer

for at ISS som organisasjon blir bedre. Nøkkelinformanten beskriver for eksempel at de gjorde endringer etter pandemien, fordi de så at det var behov for det. ISS vurderer også muligheten for en “buddy”-ordning slik at alle nye ansatte blir fulgt opp i oppstarten, fordi de ser at det er behov for en slik oppfølging. Gjennom implementering av dette forumet viser ISS at de ønsker at sine ansatte også skal utvikle seg og tilegne seg ny kunnskap. På den måten oppmuntres de ansatte til å være åpne for nye perspektiver og lære av sine egne og andres erfaringer. Til forskjell fra ISS, virker det ikke som Luftforsvaret har samme fokus på læring og erfaringsdeling. Det fremkommer i kommentarene fra nøkkelinformanten til Luftforsvaret: *“Jeg vet ikke hvordan organisasjonen skulle redusert tiden brukt på lederskifter”* og *“Nei, vi ber ikke lederne om tilbakemeldinger etter et lederskifte”*, som tidligere referert til. Dette kan være en faktor som gjør at Luftforsvaret ikke har tilrettelagt for erfaringsutveksling gjennom forum.

En annen faktor som kan være relevant i denne sammenheng er at det er høyt gjennomtrekk blant lederne i Luftforsvaret. Dette er fordi det er vanlig praksis å skifte stilling etter to år for opparbeidelse av TJERFene og for å gjøre seg kvalifisert til andre stillinger. Denne hyppigheten av stillingsbytter kan imidlertid føre til utfordringer når det gjelder å lære av hverandres erfaringer. Med mange ansatte som kan ha begrenset erfaring i stillingen med hyppige rotasjoner og stillingsbytter, kan det være vanskelig å etablere kontinuitet i kunnskapsoverføringen. Dette kan påvirke evnen til å dra nytte av den kollektive erfaringsdelingen.

Det kan også være forskjeller i tilgjengelig ressurser og organisatoriske prioriteringer som har innvirkning på dette, men denne informasjonen fremkommer ikke i vår studie.

4.5 Tema 4 – Leders tilnærming til lederrollen

4.5.1 Funn fra ISS

Proaktiv tilnærming

Lederne i ISS er opptatt av eget ansvar og initiativ i lederskiftet. Leder 1 valgte, av eget initiativ, å jobbe på “gulvet” de første måneden med sine medarbeidere. Dette gjorde lederen for å bli kjent med de ansatte, men også for å få en større forståelse av hvordan de jobbet og hvordan deres hverdag så ut. Lederen tok også initiativ til å besøke en lignende avdeling i ISS

for å få innsikt og innspill på hvordan arbeidet kunne gjøres:

«Jeg tok aktiv del i prosessen på gulvet, for å finne ut av hva mitt ansvarsområde var og hvordan jeg skulle lede dem. Jeg måtte selv sette meg inn i papirer og hvilke kontrakter jeg måtte forholde meg til, hvilke bemanninger jeg hadde osv. Jeg måtte ta initiativ og spørre mye. For eksempel spurte jeg om jeg kunne besøke en annen avdeling og se hvordan de gjorde det der, og det fikk jeg veldig god respons på»

På spørsmål om nøkkelen til et vellykket lederskifte, svarer Leder 3: *«Jeg tror mye ligger på lederen selv. Du må være villig til å pushe, plage litt og stille spørsmål».*

Leder 3 beskriver at det er viktig å være proaktiv i starten, og poengterer at det er lov å spørre flere ganger. Ved flere anledninger hadde lederen sagt ifra om at vedkommende var ny og derfor trengte ekstra hjelp og bistand. Det nevnes flere ganger i løpet av intervjuet at man *«ikke må være flau for å si at man ikke kan noe»*. Hvis saker hastet brukte lederen å eskalere det til sin overordnende leder, og da pleide det å gå fort. Til det daglige bruker lederen også nettverket rundt seg for å spørre om hjelp, og bruker lederforumet til å stille spørsmål om saker som er utfordrende.

Kommunikasjon

Leder 1 er opptatt av å bli kjent med sine ansatte. I starten var lederen opptatt av å ikke være en person som dikterte hva medarbeiderne skulle gjøre, fordi de allerede var selvgående. Derfor ønsket lederen å opprettholde god kommunikasjon med dem, og prioriterte å sette seg inn i deres jobb for å lære av dem. Lederen ønsker ikke å fremstå som streng og “sjefete” og synes det var utfordrende å lede i starten fordi vedkommende ikke så på seg selv som en lederfigur. Lederen la vekt på gjensidig kommunikasjon om forventning og krav for å sikre at alle var på samme side.

Lederen er opptatt av å ha en god relasjon og dialog med sine ansatte og mener dette er en av de viktigste faktorene i lederskifte. Det gjør det enklere å forstå deres behov og ønsker, og tilrettelegge bedre for dem. Likevel synes lederen at det også kan være utfordrende. Lederen beskriver:

«Det er mitt ansvar som leder å lede mine ansatte på best mulig måte. Men det som kan være utfordrende er å bli kjent med de du har under deg. Det er derfor viktig at du tar deg tid til å bli kjent med dem i starten»

4.5.2 Funn fra Luftforsvaret

Proaktiv tilnærming

I likhet med ISS, er lederne fra Luftforsvaret opptatt av eget ansvar og initiativ i lederskifte. Leder 4 beskriver sin tilnærming til lederrolle slik: *«I en slik stilling får man oppdrag og forespørsler og leverer basert på inputs. Du leverer basert på hva andre krever»*. Leder 4 er også opptatt av å spørre og grave for å finne ut av ting, og har i situasjoner måtte prøve seg fram for å løse saker på egenhånd. Lederen tok også kontakt med lederen som satt i stillingen tidligere for å stille oppklarende spørsmål. Likevel beskriver vedkommende de første ukene som utfordrende, da det var usikkert hvem som skulle kontaktes for de ulike sakene og hva lederen selv skulle hjelpe folk med. Lederen satt derfor opp møter med relevante personer for å få mer informasjon om eget ansvarsområdet.

Leder 5 forklarer at det ikke hadde vært noen fast i denne stillingen tidligere, og at dette skyldtes mye utskiftninger av personell. Det var derfor ikke tydelig hvilke arbeidsoppgaver lederen hadde ansvar for, og vedkommende måtte derfor utforme stillingen selv:

«Det har vært en stilling med få faste oppgaver, og det er ingen som helt har visst hva den funksjonen skal gjøre. Det er det jeg prøver på nå da, og gå i dialog med underavdelingene for å høre hva de trenger hjelp med for å lage en hverdag med arbeidsoppgaver. Det føler jeg vi har fått til relativt greit nå, og det er mye klarere hva de ulike skal gjøre»

Leder 5 forklarer også at overordnende leder ikke var ekspert på stillingens fagfelt, og derfor hadde lederen selv ansvar for sin rolle og innfasingen av denne i lederskifte.

Kommunikasjon

Leder 4 kjente en del ansatte på arbeidsplassen fra før, og mener det har vært en fordel i oppstarten. Lederen nevner også at det var en av grunnene til at vedkommende fikk den nye stillingen. Videre beskriver lederen at det gjør det enklere å stille spørsmål og vite hvem man skal ta kontakt med.

Leder 5 var opptatt av å bli kjent med den nye avdelingen før oppstart. Vedkommende skulle også inn på et nytt organisasjonsnivå. Lederen jobbet derfor aktivt for å få forståelse av hvordan arbeidshverdagen på avdelingsnivået er:

«Jeg forhørte meg med avdelingen før jeg dro. Jeg prøvde også å prate med de på avdelingsnivået om hva de holdt på med slik at jeg hadde forståelse for hva som skjer på det nivået vs stabsnivået jeg kom fra for å vite hvordan det fungerte der.»

Både Leder 4 og Leder 5 nevner viktigheten av å etablere god relasjon og kommunikasjon med sine ansatte, og beskriver dette som en viktig del av lederskifte.

4.5.3 Likheter og forskjeller mellom ISS og Luftforsvaret

Et av likhetstrekkene med lederne i ISS og Luftforsvaret er at de ser på sitt eget ansvar i lederskifte som viktig, selv om det praktiseres ulikt av lederne. Både ledere fra ISS og Luftforsvaret påpeker at det er viktig å stille spørsmål og grave for å finne ut av ting. De har også tatt eget initiativ til å gjøre ulike tiltak for å lære mer og utvikle seg i sin rolle. De var opptatt av å gjøre seg kjent med de ulike rutinene i starten og var tidlig ute med å sette seg inn hvordan det fungerte på arbeidsplassen. Både lederne i Luftforsvaret og ISS var opptatt av kommunikasjon med sine ansatte, og prioriterte å sette av tid til å bli kjent med de i starten.

Når vi analyserte dataen i vår studie, avdekket vi ingen markante forskjeller knyttet til faktoren “ledernes tilnærming til lederrollen” mellom ISS og Luftforsvaret. Ledere i begge organisasjoner viste lignende tilnærming og perspektiver når det kommer til oppfattelse og håndtering av sitt ansvar og sine oppgaver i lederrollen.

4.6 Oppsummering av funn

Tabell 2 gir en oversikt over hovedfaktorene og delfaktorene som ble funnet i studien. Den inkluderer en oppsummering i stikkordsform av våre viktigste funn fra både Luftforsvaret og ISS knyttet til disse faktorene. Til slutt presenteres de viktigste funnene som er felles for bedriftene.

Hovedtema	Faktor	ISS	Forsvaret	Felles
1 - Nærmeste leder	1a - Støtte og oppfølging	- Støttende og tilstedeværende leder bidrar til økt tilfredshet med lederskifteprosessen - Tettere utvikling, opplæring og veiledning fra nærmeste leder er ønsket av noen ledere	- Variert støtte og oppfølging fra nærmeste leder - Oppfølging på lederskap er ønskelig fra ledere	- Tilstedeværende og støttende leder øker tilfredshet - Behov for støtte og god oppfølging fra nærmeste leder - Både fornøyde og misfornøyde ledere med nærmeste leders involvering
	1b - Forventninger/krav	- Tilfredshet med stillingsbeskrivelser og forventningsavklaring	- Mangelfulle og upresise stillingsbeskrivelser - Diskusjon med sjefen viktig for forventningsavklaringer	- Tydelige prioriteringer gir retning - Tydelig kommunikasjon nødvendig og reduserer usikkerhet
2 - Struktur og formelle prosesser	2a - Struktur	- Strukturert lederskifteprosess med en "step-liste" - Ledere fornøyde med struktur og innfasingsplan	- Ingen formell plan for innfasing av ledere - Ledere savner plan og struktur i lederskifteprosessen - Uklar ansvarsfordeling i lederskiftet	- Tydelig struktur og ansvarsfordeling gir godt førstinntrykk og forutsigbarhet for ledere
	2b - Overlapp			- Overlapp utfordrende å få til i praksis - God overlapp anses som viktig for et vellykket lederskifte
	2c - Kompetanseheving	- Får nødvendig opplæring og kurs - Individualisert opplæring tilpasset nye ledes behov	- Ledere savner plan og støtte for videreutdanning og kompetanseheving	- Vanskelig å prioritere tid til egen kompetanseheving - Kompetanseheving viktig for å lykkes i lederrollen
3 - Erfaringsutveksling	3a - Mentorordning	- Mentorordning savnes av alle lederne	- Begge lederne beskriver behovet for mentorordning - Formell mentorordning er ønsket, selv om uformell mentorordning har vært til hjelp	- Behovet for mentorordning i første fase av lederskiftet - Mangel på mentor får lederne til å føle seg alene og usikre
	3b - Nettverksbygging	- Erfaringsutveksling gjennom forum er nyttig og verdifullt - Forumet bidrar til støtte og unngåelse av ensomhet i vanskelige beslutninger	- Felles arena for erfaringsutveksling for nye ledere ønskes	- Nettverksbygging og erfaringsutveksling er viktig
4 - Leders tilnærming til lederrollen	4a - Proaktiv tilnærming	- Besøke andre hoteller for innsikt og innspill - Bruke nettverk og fora for hjelp og spørsmål	- Sette seg inn i rutiner og ansvarsområder - Bruke tidligere leder eller kolleger for å få informasjon og hjelp	- Samtlige ledere opptatt av eget ansvar og initiativ i lederskiftet - Stille spørsmål og grave for å finne ut av ting
	4b - Kommunikasjon			- Stille spørsmål og ta initiativ for å lære og forstå - Viktigheten av god kommunikasjon med ansatte og ledelse

Tabell 2: Oppsummering av studiens viktigste funn

5. Drøfting

I dette kapittelet tar vi for oss de fire identifiserte hovedfaktorene og deres delfaktorer. Vi diskuterer funnene i lys av eksisterende litteratur for å svare på oppgavens problemstilling.

5.1 Faktor 1 – Betydning av nærmeste leder

Ifølge Dale og Haaland (2021) er nærmeste leder en av nøkkelaktørene i et lederskifte, og de argumenterer for at nærmeste leder har hovedansvaret for å legge til rette for oppfølging og

støtte av nye ledere. Funn fra vår studie understøtter denne påstanden. Samtlige intervjuede førstegangsledere uttrykker at nærmeste leders involvering i lederskiftet har vært av stor betydning for om skiftet oppleves som vellykket eller ikke. En av lederne uttrykker det slik: «Den viktigste faktoren i et lederskifte er at du har en leder som støtter deg og er villig til å bistå når det trengs». Informantene har trukket frem en rekke faktorer som kan være avgjørende for om nærmeste leder tilstrekkelig følger opp førstegangsledere. Disse faktorene er særlig støtte og inkludering, samt at nærmeste leder stiller krav og kommuniserer sine forventninger til den nye lederen.

1a - Støtte og oppfølging

Basert på våre funn argumenterer vi for at det er flere årsaker til at støtte og oppfølging fra nærmeste leder er av stor betydning for kvaliteten på et lederskifte. For det første viser studien vår at støtte og oppfølging er viktig fordi førstegangsledere har behov for at nærmeste leder videreformidler egen erfaring og kompetanse for å lykkes i stillingen. Nærmeste leders videreføring av erfaring innen blant annet bedriftens arbeidsoppgaver, drift, kultur og aktører på alle nivåer vil kunne bidra til at førstegangslederen vil kunne få tilsvarende innsikt. Førstegangslederen vil på denne måten ha mulighet til å i større grad håndtere den komplekse og krevende prosessen et lederskifte er.

For at førstegangslederen skal lykkes er det derfor viktig at vedkommende følges opp. Behovet for støtte fra nærmeste leder framkommer i flere av intervjuene. En av førstegangslederne som var tilfreds med nærmeste leders involvering betydningen av støtten uttrykker: «Det var veldig viktig at nærmeste leder støttet med gode råd og erfaring, hvordan bruke ledelsesverktøy og daglig oppfølging. Det gjorde at jeg kom inn i jobben raskere». Lederne som var utilfreds med nærmeste leders støtte uttrykker på sin side at det førte til mye usikkerhet og ineffektivitet i oppstarten fordi de ikke visste hva de skulle gjøre. Tilsvarende funn er gjort i Snell (2006) sin forskning, som fant at støtte og oppfølging letter overgangen og sikrer vellykket integrering av nye ledere.

Våre funn og tidligere forskning indikerer at nye ledere som får tilstrekkelig oppfølging og støtte fra nærmeste leder gjennom vedkommendes erfaring og kompetanse, raskere fungerer effektivt i sin stilling og leverer resultater i henholdt til organisasjonens forventninger. Vi argumenterer derfor for at støtte og oppfølging gjennom erfaringsdeling og rådgivning er en viktig faktor for at både førstegangslederen og organisasjonen skal lykkes med lederskiftet.

For det andre er støtte og oppfølging viktig fordi førstegangslederen trenger bistand til å integreres i den nye organisasjonen. Dale (2014) forklarer at nærmeste leder har en viktig rolle i å støtte den nye lederen i å etablere relasjoner med relevante personer og samarbeidspartnere i organisasjonen. Dette bekreftes av våre funn, med uttalelser som «*Jeg satte pris på at lederen min kalte inn til oppstartsmøter med ledergruppen*» og «*Det var viktig for meg å få innsikt i hvilke roller de andre hadde, for å danne et helhetsbilde fra starten av.*» Vi påstår at førstegangsledere som opplever at nærmeste leder bryr seg og er opptatt av å integrere vedkommende i avdelingen vil føle seg tryggere i organisasjonen. De vil dermed kunne yte bedre i sitt arbeid og føle lojalitet til egen arbeidsplass. Påstanden er i tråd med forskning fra Graen og Uhl-Bien (1995), som fant at psykologisk trygghet og gode relasjoner mellom ledere og medarbeidere fører til bedre ytelse og engasjement blant medarbeiderne. Gjennom ulike integreringstiltak kan nærmeste leder bidra til å skape trygghet og trivsel for den nye lederen. Dette vil eksempelvis kunne være gjennom å inkludere den nye lederen på relevante møter og introdusere vedkommende for relevante aktører og medarbeidere. På bakgrunn av det overnevnte argumenterer vi for at det er viktig at nærmeste leder støtter førstegangslederen med integreringen i organisasjonen.

For det tredje er det viktig at nærmeste leder støtter førstegangslederen ved å utvise tillit. Tillit er en avgjørende faktor for en ny leder for å oppnå trivsel, motivasjon og økt forpliktelse til organisasjonen. Intervjuene i vår studie bekrefter betydningen av tillit, der uttalelser som «*Min leder gir meg frihet til å finne min egen måte å gjøre ting på, samtidig som han er der for støtte når jeg trenger det*» og «*Min leder er tydelig på at dette er mitt ansvarsområde*» blir fremhevet. Videre støttes våre funn av Holland et al. (2017), som presenterer tilsvarende resultater i sin kvantitative studie om tillit i helsesektoren. Tillit ble i det aktuelle tilfellet assosiert med en mer effektiv organisasjon, bedre kommunikasjon, økt samarbeid, større ansvarlighet og mindre konflikt.

For å oppnå tillit er det viktig at både den nye lederen og den overordnede lederen aktivt jobber sammen for å bygge gjensidig tillit. Dirks og Ferrin (2002) støtter denne tanken i sin metastudie om tillit og lederskap, der de konkluderer med at tillitsbasert ledelse er knyttet til økt jobbtillfredshet, forpliktelse til organisasjonen og redusert turnover. Vi argumenter også for at mangel på tillit vil på sin side kunne føre til redusert arbeidsmoral og lavere produktivitet. Videre vil det kunne føre til begrenset innovasjon og kreativitet, i den forstand

at når en underordnet leder ikke har tillit fra sin overordnede kan de være villige til å ta mindre risiko, bidra med nye ideer eller utfordre eksisterende metoder. På denne måten vil mangel på tillit kunne begrense en organisasjon sin evne til å tilpasse seg endringer og drive innovasjon (Dirks og Ferrin (2002)). På bakgrunn av våre funn og nevnt forskning, argumenterer vi for at tillit fra nærmeste leder fører til økt engasjement og jobbtilfredshet, og at dette er en viktig faktor ved nærmeste leder som er avgjørende for et vellykket lederskifte.

Avslutningsvis argumenterer vi for at det er viktig at nærmeste leder støtter førstegangslederen i lederskiftet ved å være fysisk til stede. For det første kan nærværet av nærmeste leder være viktig for ny leders mulighet til å lære gjennom praktisk erfaring. Dette gjennom at nærmeste leder vil kunne demonstrere beste praksis og vise hvordan oppgaver bør utføres, gi praktiske eksempler og dele egne erfaringer som ny leder kan dra nytte av. Videre vil det kunne gi økt effektivitet da begge parter har mulighet til å gi umiddelbare tilbakemeldinger til hverandre, samt stille spørsmål. En tilstedeværende leder kan også skape trygghet, som vi tidligere har argumentert for at vil bidra til å øke engasjement og produktivitet hos ny leder. Dette støttes også av Graen og Uhl-Bien (1995).

En fysisk tilstedeværende leder vil også senke terskelen for å stille spørsmål, sammenlignet med å måtte ringe eller sende e-post til en fraværende leder. Videre kan det argumenteres for at fysisk tilstedeværelse kan føre til tettere og bedre kommunikasjon mellom førstegangslederen og dens overordnede. Dette vil igjen kunne føre til et tettere bånd mellom partene og skape tillit, noe som tidligere er argumentert for at vil føre til et bedre samarbeid og økt engasjement.

Samtidig kan det hevdes at betydningen av støtte og oppfølging fra nærmeste leder i et lederskifte kan variere avhengig av de individuelle egenskapene til førstegangslederen. Judge et al. (2004) viser i sin studie at effekten av lederatferd kan variere basert på egenskapene til underordnede.

Forskningen argumenterer for at ulike lederstiler av overordnet leder kan ha varierende effekt basert på underordnetes egenskaper. På den ene siden kan en mer støttende og omsorgsfull lederstil være spesielt effektiv for underordnede som har behov for følelsesmessig støtte eller oppmuntring. På den annen side kan en mer strukturert og oppgaveorientert lederstil være mer effektiv for underordnede som trives med klare retningslinjer og struktur. Denne forskningen

gir støtte til ideen om at en type ledelsesatferd ikke har samme effekt på alle ansatte. Det kan derfor være viktig å tilpasse lederstilen til individuelle forskjeller. Ved å ta hensyn til egenskapene til underordnede, kan ledere øke sannsynligheten for å oppnå positive resultater og høyere ytelse hos sine ansatte. Dette innebærer at betydningen av nærmeste leder i et lederskifte kan være situasjonsavhengig og vil dermed ikke være like avgjørende for alle.

En kritiker kan påpeke at betydningen av nærmeste leders støtte kan bli overskygget av den generelle organisasjonskulturen og teamdynamikken. Schein og Schein (2017) understreker i sin litteratur om organisasjonskultur og ledelse hvordan organisasjonskultur påvirker lederatferd og prestasjoner. Ved å vektlegge betydningen av kultur i organisasjonen kan man argumentere for at nærmeste leder ikke er den eneste avgjørende faktoren i et lederskifte, da organisasjonskulturen og teamdynamikken også spiller en viktig rolle. Dersom organisasjonen har en kultur som støtter samarbeid og fellesskap, og teamet fungerer godt sammen, kan det dempe behovet for intensiv støtte og oppfølging fra nærmeste leder.

Selv om motargumentene peker på at betydningen av nærmeste leder i et lederskifte kan variere basert på individuelle forskjeller og organisasjonskultur, kan vi likevel konkludere med at nærmeste leder fortsatt er en viktig faktor i et lederskifte. Forskningen som støtter argumentet om individuelle forskjeller, viser at lederatferden kan ha ulik effekt avhengig av egenskapene til underordnede. Dette innebærer at en tilpasset lederstil som tar hensyn til individuelle preferanser og behov kan øke sannsynligheten for positive resultater og høyere ytelse hos ansatte. Nærmeste leder har derfor en unik mulighet til å tilpasse seg og støtte den enkelte medarbeider på en måte som passer deres individuelle behov.

Selv om organisasjonskultur og teamdynamikk kan påvirke nærmeste leders betydning i et lederskifte, argumenterer vi for at betydningen av nærmeste leder i et lederskifte aldri vil være fraværende. En dyktig og engasjert leder kan bidra til å skape en støttende og samarbeidsorientert kultur, som igjen kan styrke lederskiftet og fremme suksess. Derfor konkluderer vi med støtte og oppfølging fra nærmeste leder er en viktig faktor for suksessen til et lederskifte.

1b - Forventninger og krav

Klare krav spiller en avgjørende rolle i et lederskifte, og flere studier støtter opp under dette. Colbjørnsen et al. (2004) påpeker at det er essensielt for nye ledere å ha en forståelse av hva

som forventes av dem. Dette understreker betydningen av at overordnede ledere er tydelige på hvilke forventninger de har og tar tak i situasjonen når lederen ikke lykkes. Oppfølging og kommunikasjon av krav er dermed en viktig forutsetning for at også ledere på lavere nivåer skal kunne mestre lederskapet og føle seg trygge i sin rolle.

I vår egen studie bekreftes viktigheten av tydelig kommunikasjon om forventninger og krav. Lederne uttaler at konkrete krav og forventninger skaper klarhet og forutsigbarhet rundt arbeidsoppgavene, samtidig som det reduserer stress. Dette støtter opp under funnene til Colbjørnsen et al. (2004) og understreker betydningen av å etablere en kultur med tydelig kommunikasjon om forventninger og kontinuerlig oppfølging.

Samtidig påpeker lederne som ikke fikk tydelige krav og forventninger at det skapte usikkerhet rundt deres rolle i organisasjonen og at arbeidsoppgavene tok lengre tid. Dette viser at misforståelser, målvriddningseffekter og ineffektivitet kan oppstå når ledere ikke har en klar forståelse av hva som forventes av dem. Tydelige krav og forventninger bidrar dermed til å redusere potensielle problemer og sikrer at lederen har en klar retning å følge.

Det er også viktig å være oppmerksom på at førstegangsledere ofte har mindre erfaring sammenlignet med mer erfarne ledere. Dette øker behovet for klare føringer og tydelige krav, spesielt for denne gruppen. Det er derfor avgjørende å kommunisere forventninger tidlig etter ansettelse, slik at førstegangsledere kan få den nødvendige veiledningen og støtten de trenger for å utvikle seg effektivt i lederrollen. Videre vil oppgaver i oppstarten være enklere å utføre hvis førstegangslederne har fått klare instruksjoner. Det er ofte vanskelig å ta tak i ting hvis en ikke vet hva man skal ta tak i, noe flere av våre informanter bekrefter.

Samtidig kan det hevdes at for rigide krav og forventninger kan begrense lederens evne til å utøve fleksibilitet og autonomi i sin rolle. Det kan argumenteres for at ledere bør ha frihet til å tilpasse seg arbeidssituasjonen og ta beslutninger basert på egen kunnskap og erfaring. Dette kan føre til økt kreativitet, innovasjon og effektivitet i virksomheten. Forskning av Amabile og Kramer (2011) viser at autonomi er en viktig faktor for å fremme motivasjon og prestasjon. Ved å tillate ledere å ha mer fleksibilitet og autonomi i sin rolle, kan de utvikle sin egen lederstil og selv finne de beste måtene å oppnå resultater på.

Deci og Ryan (2000) argumenterer for at autonomi er en sentral faktor i motivasjon og oppnåelse av mål. Ved å legge for strenge krav og forventninger til lederen, kan det

undergrave deres følelse av autonomi og motivasjon. Dette kan føre til redusert engasjement, lavere produktivitet og dårligere resultater. For å oppnå suksess i et lederskifte, kan det være viktig å gi lederen rom til å utøve selvbestemmelse og ta beslutninger basert på deres egne behov og ferdigheter.

Likevel, en oppsummering av argumentene for betydningen av krav og forventninger viser at klare og tydelige krav er essensielt for å skape klarhet og forutsigbarhet i arbeidsoppgavene for førstegangsledere. Studier, som Amabile og Kramer (2011), har vist at autonomi kan føre til økt motivasjon og prestasjon, men det betyr ikke at krav og forventninger bør utelates. Tydelige krav og forventninger gir lederen klare retningslinjer og bidrar til å unngå misforståelser og målvriddingseffekter. Videre bidrar krav og forventninger til å sikre at lederen har nødvendig veiledning og støtte for å utvikle seg effektivt i lederrollen. Selv om fleksibilitet og autonomi er viktige aspekter, er det en balanse som må opprettholdes. Ved å kombinere tydelige krav og forventninger med rom for fleksibilitet, kan lederen utøve sin egen lederstil, samtidig som arbeidsgivers forventninger blir oppnådd. Dermed konkluderer vi med at nærmeste leder som stiller krav og forventninger fortsatt er en viktig faktor i et lederskifte for å sikre klarhet, retning og støtte til førstegangslederen i deres nye rolle.

5.2 Faktor 2 – Struktur & formelle prosesser

2a – Helhetlig plan

I følge Dale (2014) handler organisering og strukturering av et lederskifte om å etablere faste systemer, rutiner og prosedyrer som tydelig definerer ansvar, oppgaver og handlingsmåter for den nye lederen. Dette legger grunnlaget for effektive sosialiserings- og personaliseringsprosesser, som igjen fører til en gjensidig balansert psykologisk kontrakt og et solid fundament for fremtidig samarbeid mellom lederen og arbeidsgiver.

Først og fremst er en tydelig plan og struktur viktig fordi det kan tydeliggjøre ansvarsområder og forbedre innholdet i lederskiftet. Flere av lederne i vår studie uttrykker usikkerhet omkring hvem som har hatt ansvar for ulike områder i deres skifte, noe som har gjort det vanskelig for dem å stille krav til egen oppfølging. Ved å definere ulike ansvarsområder i en plan unngår organisasjonen situasjoner der viktige oppgaver blir glemt eller oversett. Videre vil det være enklere for den nye lederen å vite hvem vedkommende skal forholde seg til.

Vi argumenterer også for at utarbeidelse av konkrete planer for lederskiftet sørger for bedre bevissthet i organisasjonen angående lederskifteprosessen. Dette kan føre til at prosessen blir ilagt godt planlagte elementer og det kan antas at det i større grad vil eliminere ad-hoc aktiviteter som ikke gir den nyansatte merverdi. En slik standardisert plan med momenter som opplæring og kurs, oppfølging, evaluering og andre relevante aktiviteter, minsker sannsynligheten for at relevante elementer blir oversett. Dette bekreftes av flere av lederne i vår studie, der én uttrykker at vedkommende har fått lederansvar uten å oppleve å ha den formelle kompetansen på plass, mens en annen savner en tydelig struktur og plan for egen oppfølging i lederskiftet. Ustrukturerte lederskifter fører til at oppgaver kan bli oversett og at nye ledere ikke får de inngangsverdiene de trenger. Vi konkluderer med at en tydelig plan er viktig i et lederskifte for å klargjøre ansvarsområder, sikre et meningsfylt og helhetlig innfasingsprogram, samt for å sørge for at den nye lederen får de inngangsverdiene vedkommende trenger for å utføre jobben sin.

Videre spiller førsteinntrykket en betydelig rolle i et lederskifte. Et godt planlagt lederskifte tar vare på alt fra små detaljer som å klargjøre kontorplassen til større prosesser som å ha en oppfølgingsplan klar. Dette skaper et positivt førsteinntrykk av organisasjonen for den nye lederen og bidrar til at lederen føler seg betydningsfull og verdsatt. Dette kan videre bidra til å motivere og engasjere vedkommende fra starten av. Dette bekreftes av våre funn, med uttalelser som *«en tydelig plan og struktur er noe jeg hadde satt pris på, det hadde gjort at jeg føler meg viktig og velkommen»*, fra en av lederne. Våre funn støttes av Schein (2003), som hevder at de første månedene av ansettelsen er avgjørende for den nyansattes beslutning om å fortsette i organisasjonen. Dette understreker betydningen av en helhetlig plan og struktur i et lederskifte for å etablere et positivt førsteinntrykk, som følgelig kan ha påvirkning på om vedkommende blir værende i organisasjonen på sikt eller ikke.

Når det gjelder førstegangsledere, kan det argumenteres for at en strukturert og helhetlig innfasingsplan er særlig viktig for denne målgruppen. Førstegangsledere har ingen erfaringer med lederskifter og mangler kunnskap om hva de kan forvente eller hvem de skal forholde seg til. Studier har påpekt forskjellen i behovet for struktur i lederskifter mellom førstegangsledere og mer erfarne ledere. For førstegangsledere er strukturert utvikling og oppfølging i deres nye rolle en særlig viktig faktor (Dale, 2014; Neal og Rhyne, 2021). Intervjuene i vår studie understreker også usikkerheten førstegangsledere kan oppleve når det gjelder ansvarsfordeling og oppfølging. Derfor er en helhetlig plan og struktur spesielt viktig

for å støtte opp under førstegangslederens behov og sikre en vellykket overgang til den nye rollen.

Samtidig kan det hevdes at for stor grad av formell struktur kan være begrensende og ugunstig i et lederskifte. Hvert skifte er unikt, og ulike ledere kan ha ulike behov. Å tvinge alle nye ledere gjennom et standardisert innfasingsprogram kan føre til at individuelle nyanser og behov ikke blir ivaretatt. Det vil videre være vanskelig å utarbeide et innfasingsprogram som blir dekkende for alle nye ledere i en organisasjon, da hver enkelt leder i en avdeling vil både ha ulike forutsetninger, men også ulike arbeidsoppgaver. Dette taler imot å lage et generelt innfasingsprogram ettersom organisasjonen kan risikere at programmet ikke blir tilpasset den enkelte avdeling i tilstrekkelig grad og følgelig mister sin relevans. Det kan argumenteres for at en skreddersydd tilnærming til hvert lederskifte gir større fleksibilitet og mulighet til å tilpasse innfasingen bedre til den enkelte lederen og stillingen de går inn i. Dette perspektivet blir støttet av Dale (2014) som fremhever viktigheten av å anse hvert lederskifte som en individuell prosess. Selv om dette er et valid argument mot en formell struktur kan det likevel argumenteres for at en slik individualisert tilpasning vil være ressurskrevende å gjennomføre i praksis, særlig i organisasjoner som har relativt hyppige lederskifter. Det er derfor nødvendig å finne en balanse mellom struktur og fleksibilitet.

Oppsummert kan det konkluderes med at en helhetlig plan og struktur i et lederskifte er viktig. Ansvarsfordeling, førsteinntrykk og behovene til førstegangsledere gir sterke argumenter for å ha en plan og struktur tilgjengelig. Selv om det kan være motargumenter knyttet til behovet for fleksibilitet og individuelle tilpasninger, er det avgjørende å ha et visst minimum av struktur og formelle prosesser for å sikre nødvendig opplæring, klargjøring av ansvar og oppfølging. En balansert tilnærming som tar hensyn til individuelle behov samtidig som det opprettholder en helhetlig plan og struktur, vil være mest hensiktsmessig for å sikre et vellykket lederskifte.

2b – Overlapp

Overlapp i denne sammenheng er tidsperioden der den avtroppende lederen og den påtroppende lederen jobber sammen. Dette er en viktig faktor i et lederskifte av flere årsaker. For det første er den overlappende perioden avgjørende for kontinuiteten i arbeidet. Ved å ha en overlappsperiode kan den påtroppende lederen gradvis få innsikt i oppgaver, ansvar og arbeidsflyt organisasjonen. Denne gradvise innfasingen bidrar til å opprettholde kontinuiteten

i driften og reduserer sjansen for feil hos den nye lederen, samt misforståelser som kan oppstå når en leder tar over en lederstilling uten tidligere kjennskap til arbeidet. Dette understøttes av forskning fra Kesner og Sebor (1994) og Osterloh og Frey (2000) som viste at overlappsperiode har positiv effekt når det gjelder organisatorisk effektivitet, samt utvikling og opprettholdelse av konkurransefortrinn i virksomheten. Forskningen stemmer overens med våre funn. Kun en av lederne hadde en fysisk overlapp. I vedkommende sitt tilfelle opplevde lederen dette som produktivt og læringsrikt. Blant resten av lederne er det en unison enighet om at det forelå et behov for en slik ordning da det ville gjort overgangen som leder betydelig enklere. Eksempelvis opplevde en av lederne å gjøre mye dobbeltarbeid de første månedene. Dette blant annet fordi vedkommende utførte oppgaver som den foregående lederen allerede hadde utført, uten at dette hadde blitt kommunisert. Dersom det hadde vært en overlapp kan det antas at påtroppende leder ville unngått dobbeltarbeidet.

En annen fordel med overlapp er muligheten for kunnskapsoverføring. Den avtroppende lederen besitter ofte verdifull kunnskap, erfaring og innsikt som kan være viktig for den påtroppende lederen å få kjennskap til. Gjennom overlapp kan den avtroppende lederen dele sin kunnskap og veilede den nye lederen i ulike aspekter ved jobben. Dette bidrar til at den nye lederen raskere får en situasjonsforståelse av egne arbeidsoppgaver og er bedre rustet til å ta beslutninger og håndtere mulige utfordringer, på bakgrunn av overført kunnskap. Flere av lederne i vår studie understreker behovet for en slik kompetanseoverføring fra tidligere leder. Våre funn tilsier at manglende kompetanseoverføring skaper usikkerhet og ineffektivitet i arbeidet fordi førstegangslederne tidlig i lederskiftet ikke vet hva de skal gjøre eller hvordan de skal gjøre det. Det kan antas at den med best forutsetninger for å opplære førstegangsledere, er personen som har vært i deres stilling tidligere.

Samtidig foreligger det faktorer som taler mot overlapp, slik som en bedrifts kostnad- og ressursbruk. Overlapp vil kreve ekstra bemanning og mulig dobbeltarbeid, noe som kan være en økonomisk belastning for organisasjonen. I tillegg kan det være utfordrende å planlegge og koordinere overlapp, spesielt hvis den strekker seg over en lengre periode. Dette er en problemstilling som nøkkelinformantene i ISS og Forsvaret anerkjenner, da lederen som har levert oppsigelse gjerne har sluttet før en ny leder tiltrer. Et forslag til hvordan dette kan håndteres er ved å utnevne en midlertidig leder som samarbeider med avtroppende leder i vedkommendes oppsigelsestid. Dette for å kunne ivareta stillingens arbeidsoppgaver i tidsperioden mellom avtroppende leders siste arbeidsdag og til den nye lederen er selvstendig

nok til å utføre arbeidsoppgavene selv. Dette er i tråd med Dale (2014) sin beskrivelse av konstituert leder. Én av lederne i vår undersøkelse hadde en slik ordning i sitt lederskifte. Vedkommende uttrykker at dette var en meget god løsning ettersom vedkommende og den midlertidige lederen hadde en lang og grundig overlapp som bidra til kunnskapsoverføring som vedkommende ellers ikke ville fått.

En annen utfordring er maktfordeling og usikkerhet. Når både den avtroppende- og den påtroppende lederen er til stede samtidig, kan det oppstå usikkerhet om hvem som har det endelige ansvaret og autoriteten. Dette kan skape konflikt og ineffektivitet, spesielt hvis det ikke er klare retningslinjer for hvordan beslutninger skal tas og ansvar skal fordeles. Samtidig kan det utarbeides retningslinjer for hvordan en slik overlapp skal gjennomføres. Eksempelvis ved at påtroppende leder kun fungerer som observatør den første perioden.

Samlet sett konkluderer vi med at overlapp er en viktig faktor i et lederskifte. Dette fordi det gir den nye lederen den kunnskapen og innsikten vedkommende trenger for å sikre kontinuitet og utvikling i arbeidet. Dette er avgjørende for å opprettholde organisasjonens effektivitet. Overlapp er i så måte vel så viktig for selskapet som for den nye lederen. Selv om overlapp kan ha kostnader og utfordringer knyttet til ressursbruk og maktfordeling, kan disse utfordringene håndteres gjennom god planlegging og tydelige retningslinjer.

2c - Kompetanseheving

Kompetanseheving spiller en viktig rolle i lederskifter. Det foreligger en rekke momenter som underbygger som underbygger betydningen av å investere i lederes kompetanse når en person inntar en lederstilling.

For det første bidrar kompetanseheving til å gi lederne nødvendige ferdigheter og kunnskap for å utføre jobben sin på en effektiv måte. Gjennom kurs og opplæring vil ledere få muligheten til å utvikle seg og lære nye metoder og verktøy som er relevante for deres arbeid. Dette vil kunne gi de bedre forutsetninger til å håndtere utfordringer i lederrollen. Våre funn understreker betydningen av kompetanseheving. Nye ledere i ISS gjennomfører en grunnpakke med kurs etter oppstart. Tilbakemeldingene fra førstegangslederne er at kursene er av svært høy kvalitet og at det har gitt dem kompetansen de trenger for å utføre jobbene sine på en effektiv måte. Førstegangslederne i Luftforsvaret mindre fornøyd med sin kompetanseheving, de har på sin side ikke fått samme type kurs som lederne i ISS. De savner

oppfølging av egen utvikling. De opplever også divergens mellom hva de selv mener de innehar av kompetanse, og det avdelingen mener de har. Blant annet opplever en av lederne å ikke ha den formelle kompetansen som trengs for å være leder, ett år etter oppstart. Ettersom det har gått ett år indikerer lederens manglende kompetanse at han har fått en ufullstendig opplæring. Hadde organisasjonen fokusert på opplæringsbehovet til vedkommende ville de kunnet avdekket kompetansegapet.

Videre viser funnene våre at kompetanseheving er motiverende for de nye lederne. Å få muligheten til å lære og utvikle seg i sin rolle gir en følelse av personlig vekst og profesjonell utvikling. Dette kan føre til økt engasjement, motivasjon og tilfredshet blant lederne, noe som igjen kan påvirke deres prestasjoner og kan bidra til organisasjonens suksess. Dette er i tråd med Mikkelsen og Laudal (2016) som i sin litteratur argumenterer for at kompetanseheving er en viktig investering for enhver organisasjon som ønsker å utvikle og opprettholde en effektiv og kompetent leder. De argumenterer videre for at kompetanseheving også er nødvendig for å lykkes i konkurransen med andre arbeidsgivere.

Samtidig kan det være noen utfordringer med kompetanseheving i lederskifter. En utfordring er tidspress og prioritering. I en travel arbeidshverdag kan det være vanskelig for lederne å finne tid til å delta på kurs og opplæring. Dette kan igjen føre til stress og dermed være belastende for den nye lederen. Våre funn viser at dette kan føre til at kompetanseheving blir nedprioritert til fordel for daglige driftsoppgaver. Videre kan det være utfordrende for organisasjonen med tanke på de økonomiske kostnadene en kompetanseheving innebærer. Samtidig vil ikke kompetanseheving være en engangsprosess, og en leder må kontinuerlig oppdateres og vedlikeholde sin kompetanse. På denne måten vil organisasjonens kostnader være enda høyere. Det kan også være utfordrende å omsette teoretisk kunnskap lært på et kurs til faktiske handlinger i arbeidshverdag. Det vil dermed være utfordrende og ressurskrevende for en arbeidsgiver å tilpasse kurs og opplæring som vil ha praktisk betydning for den enkelte leder.

Likevel, på bakgrunn av funnene i studien og tidligere forskning, kan det konkluderes med at kompetanseheving er en viktig investering for organisasjoner som ønsker å utvikle effektive og kompetente ledere. Følgelig kan de økonomiske kostnadene ved kompetanseheving forsvares med at de nye lederne får styrket sine ferdigheter og kunnskap, er motiverte og

engasjerte, samt at organisasjonen kan oppnå en konkurransefordel hvis kompetansehevingen omsettes til praksis.

5.3 Faktor 3 – Erfaringsutveksling

Erfaringsutveksling spiller en viktig rolle for å fremme nettverksbygging, kunnskapsdeling og støtte blant ledere i organisasjoner. Funn fra vår studie viser at erfaringsutveksling er en viktig del av lederskifteprosessen. Tidligere forskning peker på etablering av dedikerte forum og implementering av mentorordninger gjør at organisasjoner tilrettelegger for en strukturert og målrettet tilnærming til nettverksbygging (Underhill, 2006; Benett et al., 2010; Dale, 2014).

3a – Mentorordning

Et av våre fremtredende funn fra studie viser at erfaringsutveksling gjennom mentorordning er viktig støtte for lederne i et lederskifte. Dette underbygger viktigheten av mentorordning for å unngå at lederne føler seg alene i beslutninger, men heller får god veiledning og støtte i sin utvikling. Resultatene våre samsvarer med studien til Lanka et al. (2020), som viser at mentorordninger spiller en avgjørende rolle i lederidentitetsprosessen. Tidligere forskning har også pekt på at erfaringsutveksling kan hjelpe og veilede ledere i deres rolle og fremme videre utvikling (Mathisen, 2015; Underhill, 2006).

Basert på våre funn argumenterer vi for at en form for strukturert mentorordning kan være viktig for ledernes opplevelse og utvikling i lederskifte. For det første fremmer lederne i vår studie et ønske om en strukturert ordning. Mathisen (2015) skiller på formell og uformell mentorordning, og fremhever formell mentorordning som en positiv faktor da det bidrar til kvalitet i prosessen og skaper klarere retningslinjer i henhold til omfang, innhold og hyppighet. Dette er i tråd med metaanalysen til Underhill (2006) som viser til at strukturert mentorordning med klare målsettinger og definerte roller mellom mentor og mentee bidrar til positive resultater.

I Neal og Rhyne (2021) sin rapport fremkommer det at det kan virke positivt om mentor ikke er nærmeste leder, da det kan hjelpe nye lederen å utvikle et bredere perspektiv. Dette er i tråd med vår studie, der en av lederne uttrykker: *«Jeg tenker at en mentor ikke bør være nærmeste sjef, men en annen leder på samme nivå eller nivået over»*. Ved formell mentorordning vil dette være enklere å styre, da nærmeste leder ofte blir en naturlig uformell mentor. Likevel påpeker Mathisen (2015) at begge former for mentorordning er ønskelig, og at den optimale

praksisen kan variere. Flere av lederne i vår studie uttrykker at de har hatt stor nytte av en uformell mentorordning, men likevel har noen av lederne savnet en mer formell og strukturert ordning. Det kan derfor være fordelaktig for de nye lederne å bli fulgt opp jevnlig gjennom et strukturert og gjennomarbeidet mentorprogram organisert fra organisasjonens side. Det ville også gitt organisasjonen muligheten til å sikre kvaliteten på mentorprogrammet og sikre at alle lederne fikk samme nivå av oppfølging.

For det andre er varigheten på mentorordningen et viktig element for ledernes opplevelse. I Underhill (2006) sin studie ble det observert bedre resultater i mentorforhold som varte lengre enn i kortvarige forhold. Våre egne funn støtter denne observasjonen, da lederne som hadde uformelle mentorer opplevde at mentorene var til stede for en kort periode før de måtte fokusere på egne oppgaver. Det etterlot dem alene og uten støtte. Hvis mentorordningen hadde vart over en lengre periode, ville lederne antageligvis opplevd mer støtte og hjelp både under og i etterkant av lederskifte.

Mentorordninger kan imidlertid støte på visse utfordringer. Ifølge Clutterbuck (2004) er det avgjørende at organisasjoner prioriterer å finne riktig match mellom mentor og mentee. En mismatch kan oppstå når viktige faktorer som kompetanse, erfaring, personlighet og karrieremål ikke blir tilstrekkelig vurdert. En manglende match mellom mentor og mentee kan redusere verdien av mentorordningen, spesielt i lederskifter der det er avgjørende at mentoren besitter relevant ekspertise og innsikt. Manglende fokus på å finne en mentor med riktig kompetanse kan resultere i ineffektive mentorordninger som bruker opp unødvendige ressurser og tid. Det er derfor avgjørende å være oppmerksom på disse utfordringene, ved å ha tydelige retningslinjer og organisere en grundig prosess for å finne match mellom mentor og mentee.

En annen potensiell utfordring ved mentorordning er om førstegangslederen blir for avhengige av mentorens veiledning, støtte og godkjenning. Dette kan begrense den nye leders evne til å utvikle sin egen lederidentitet og ta egne beslutninger. For å motvirke overdreven avhengighet er det viktig å etablere klare forventninger og tydelige grenser i mentorordningen, samtidig som man oppmuntrer den nye lederen til å tenke selvstendig. Kvalsund og Ragnheiður (2009) påpeker opprettholdelsen av gjensidig respekt og likeverdighet som essensielt, slik at både mentor og lærlingen kan dra nytte av hverandres kunnskap og erfaring.

Til tross for at mentorordning kan konfronteres med visse utfordringer, er det essensielt å anerkjenne at fordelene veier tyngre enn de potensielle hindringene. Mentorordninger i lederskifteprosesser bidrar til kunnskapsdeling, faglig utvikling og støtte for lederne. Derfor bør organisasjoner vurdere å implementere mentorordninger i lederskifteprosesser, med en bevissthet om de potensielle utfordringene og en aktiv tilnærming for å håndtere dem. Gjennom tilrettelegging av en god match mellom mentor og mentee, implementering av strukturerte mentorprogrammer og kontinuerlig oppfølging, kan mentorordninger være et verdifullt verktøy. Slike ordninger bidrar til å støtte lederes utvikling, fremme kunnskapsdeling og sikre vellykkede lederskifter.

3b - Nettverksbygging

Basert på våre funn, fremkommer det at erfaringsutveksling gjennom forum er en viktig støtte i hverdagen. Lederne i ISS finner det nyttig å diskutere problemstillinger og utfordringer med andre i tilsvarende stillinger. Forumet tar også opp ulike temaer som HMS, personalansvar og “den vanskelige samtalen”, som bidrar til at lederne er forberedt på situasjoner når det oppstår. Det kan være til hjelp for ledere å ha andre i lignende roller å støtte seg på når de møter på vanskelige situasjoner eller utfordringer.

Nettverksbygging med andre ledere kan bidra til utvikling av lederens egen lederidentitet. Dette er i tråd med studier som viser at erfaringsutveksling i sosiale nettverk styrker kunnskapsdeling, informasjonsflyt og samarbeid blant ansatte, samt stimulerer innovasjon og nyskaping i virksomheter (Bennett et al, 2010). Dette er understøttet også av Dale & Haaland (2021) som vektlegger viktigheten av å kunne stille spørsmål, diskutere og reflektere med andre ledere i et ledernettsverk, da det har stor betydning for lederens egen utvikling. Et slik nettverk kan også hjelpe lederen å finne tilhørighet og identitet i organisasjonen. Dale (2014) mener det viktigste budskapet til førstegangsleder er at de ikke klarer seg alene og er avhengig av støtte og hjelp fra leder og medarbeidere. Vi argumenterer derfor for at det kan være fordelaktig for virksomheter å etablere forum for å støtte i oppstartsfasen og sikre oppfølging og utvikling av de nye lederne.

Likevel er tillit en faktor som er relevant i denne sammenheng. For at nettverksbygging skal virke positivt, er det viktig at det skapes tillit blant lederne. Deling av kunnskap og erfaring synes å være avhengig av tillit. Tidligere forskning viser at tillit er en viktig faktor for at

medarbeidere skal både lytte og ta til seg kunnskap fra andre, samt dele egne erfaringer (Inkpen & Tsang, 2005). For at ledere skal kunne dele åpent om sine opplevelser og erfaringer, krever det at de stoler på hverandre. Å oppmuntre til konstruktive diskusjoner og åpen refleksjon kan skape verdi for lederne, og det er viktig å fremme aksept om at uenigheter kan i noen tilfeller være fruktbare. For at dette skal fungere i praksis, må lederne bli kjent med hverandre og opparbeide tillit over tid. Det krever både tid og ressurser for virksomheter å etablere slike nettverk. Samtidig må lederne selv velge å prioritere å sette av tid til slike samlinger.

Vi argumenterer likevel for at nettverksbygging er av stor betydning i et lederskifte, til tross for at det er både tid- og ressurskrevende, samt krever langsiktig opparbeidelse av tillit. Virksomheten kan ikke skape tilliten i gruppen, men de kan likevel legge til rette for det. Gjennom etablering og pleie av tillitsfulle nettverk kan lederne dra nytte av kollektiv kunnskap, støtte og perspektiver som kan bidra til vellykkede lederskifter og en kontinuerlig lærende organisasjon.

5.4 Faktor 4 – Ledernes tilnærming til lederrollen

Som førstegangsleder er det være fordelaktig å ha en proaktiv tilnærming og etablere god kommunikasjon med teamet. Tidligere forskning peker på viktigheten av å være engasjert og ta initiativ til å påvirke situasjoner og skape fremdrift (Lam et al., 2016). Dette innebærer også å være bevisst på betydningen av å kommunisere tydelig og effektivt med medarbeiderne dine for å oppnå felles mål.

4a - Proaktiv tilnærming

I resultatene fra vår studie ser vi viktigheten av ledernes proaktive tilnærming grunnet flere faktorer. Før det første er ledernes ambisjoner og mål i lederrollen viktige. Dale (2014) påpeker at mange førstegangsledere møter på flere utfordringer uten å ha tatt et konkret og bevisst valg på forhånd. Dette hindrer dem i å reflektere over hva de ønsker å oppnå både for seg selv og organisasjonen. Dette ligner på opplevelsen til en av lederne i vår studie, hvor vedkommende hadde vanskeligheter med å se på seg selv som en leder i starten.

I vår studie fremkommer det også at lederne, i ulik grad, måtte forme sin egen stilling. Strand (2007) refererer til lederplattformen for nye ledere, der det understrekes viktigheten av å utvikle sin egen ledelsesteori. En av lederne nevner at det ikke hadde vært en tidligere leder i

samme stilling, og i slike tilfeller kan det være enklere for lederne å forme sin egen ledelsesteori. Mangelen på et sammenligningsgrunnlag med tidligere leder gir dem muligheten til å starte på nytt og skape sin egen tilnærming til lederrollen. Som Strand (2007) påpeker, vil erfaringene fra tidligere ledere prege førstegangslederens ledelsesteori i starten. Ved å være oppmerksom på dette kan lederne utvikle seg og bli mer bevisste på sin egen ledelsesteori, noe som kan bidra til å forme stillingen og virke positivt. Derfor er det viktig at ledere er oppmerksomme når de trer inn i lederrollen og reflekterer over motivasjon, samt etablere klare ambisjoner og mål.

For det andre understreker vår forskning betydningen av å aktivt utforske og stille spørsmål i oppstarten. Lederne i studien vår erkjenner at det er deres eget ansvar å stille spørsmål når de ikke vet hva de skal gjøre eller hvordan de skal gjøre det. I boken «100-days action plan» fremhever forfatterne viktigheten av en aktiv tilnærming, samt være åpen, å stille spørsmål og søke tilbakemeldinger (Bradt et al., 2016). Dette understøttes av studien utført av Lam et al. (2016) som viser at en lederens proaktive tilnærming også påvirker ansattes motivasjon, engasjement og støtte. Det har også en positiv effekt på ansattes identifisering med den nye lederen og gjør dem mer mottakelige for endringer eller nye initiativer som den nye lederen setter i gang. Vår studie viser at lederne selv må ta initiativ for sin egen utvikling i lederrollen og læring, da deres læringsprosess i stor grad kan styres av dem selv. En annen relevant faktor i denne sammenhengen er at det trolig er enklere å veilede og lære opp nye ledere som har en proaktiv tilnærming og viser vilje til å tilegne seg kunnskap og erfaring.

Selv om det å være proaktiv er viktig, kan det også være en fare for at en leder blir for involvert i alle aspekter av teamets arbeid. Ved overdreven proaktivitet kan lederen i noen tilfeller oppleves dominant og kontrollerende mot sine medarbeidere. Et eksempel på dette kan være at lederen tar raske beslutninger uten å forhøre seg eller lytte til andre. Dette er i tråd med Martinsen (2019) som referer til viktigheten av at dominante ledere ikke bør utnytte sin posisjon til egen vinning. Det kan skape skjevhet og ansatte som ikke er engasjert i prosesser, som igjen kan påvirke produktivitet og dårligere samarbeid. En leder bør være åpen for innspill fra teammedlemmer, lytte til deres perspektiver og ta beslutninger basert på en helhetlig vurdering av situasjonen.

Lederen bør være bevisst på balansen mellom proaktivitet og overinvolvering. Samtidig er det viktig å understreke betydningen av å være proaktiv for å oppnå suksess og fremdrift. En

proaktiv leder tar initiativ, identifiserer muligheter og gjør nødvendige handlinger for å nå målene. Ved å være proaktiv kan en leder være i forkant av endringer, oppnå bedre resultater og skape en kultur for innovasjon og kontinuerlig forbedring.

4b – Kommunikasjon

Basert på resultatene av våre funn, argumenterer vi for betydningen av å tilrettelegge for god kommunikasjon med ansatte. En av lederne forteller at vedkommende var med på “gulvet” den første tiden for å gjøre seg kjent og få en større forståelse av hvordan deres arbeidshverdag så ut. Denne tilnærmingen antas å gi ansatte en følelse av å bli sett, og det viser at lederen engasjerer seg i arbeidet de gjør. Lederne var opptatt av å sette av tid til å bli godt kjent med sine ansatte i starten for å gjøre det enklere å lede dem, og for å få en forståelse av hvordan ting fungerte på arbeidsplassen. Betydningen av kommunikasjon med sine ansatte påpekes også av Bradt et al. (2016). Forfatterne understreker viktigheten av å bruke tid med sine ansatte, og ha en aktiv tilnærming til teambygging. Videre argumenterer de for at lederne er ansvarlig for å skape dynamikk og god kommunikasjon, samt bygge relasjoner. Det kan være til fordel for lederne å investere tid i å bli kjent med medarbeiderne i starten, da det kan bidra til enklere samarbeid på lang sikt og legge grunnlaget for god dynamikk og nettverksbygging i avdelingen. Dette er i tråd med lederne i vår undersøkelse, som understreker viktigheten av relasjonsbygging i deres ledelsesrolle.

En vanlig utfordring knyttet til kommunikasjon mellom leder og medarbeider er at ikke alle medarbeidere foretrekker samme kommunikasjonsmetode og har ulike forventninger til lederen. Dette krever at lederen må være fleksibel og tilpasse sin kommunikasjon til individuelle behov og preferanser. En av lederne i vår undersøkelse nevner at det var krevende å bli kjent med sine ansatte og forstå deres behov. Studien til Graen og Uhl-Bien (1995) fremmer betydningen av å sterke relasjoner mellom leder og medarbeider, og kommunikasjon spiller en viktig rolle i utviklingen av slike relasjoner. Noen ansatte ønsker at lederen er klar og tydelig i sin kommunikasjon, mens andre foretrekker en mer involverende og interaktiv tilnærming.

Videre er det viktig at lederen er bevisst på kommunikasjonens innhold og formål. En tydelig kommunikasjonsstil som formidler mål, forventninger og tilbakemeldinger kan bidra til å skape en felles forståelse og fremme motivasjon blant medarbeiderne (Graen & Uhl-Bien, 1995). Det er også viktig at lederne oppmuntrer til dialog og åpenhet, slik at medarbeiderne

føler seg trygge på å uttrykke sine synspunkter og bekymringer. For eksempel kan noen medarbeidere ha behov for regelmessige individuelle samtaler for å føle seg sett og hørt, mens andre foretrekker å få informasjon skriftlig eller gjennom fellesmøter. Lederen bør være lydhør overfor ansattes tilbakemeldinger og justere sin kommunikasjonsstil der det er nødvendig.

Selv om det kan være krevende å imøtekomme ulike preferanser til kommunikasjonsstil og behov hos medarbeiderne, er det en investering som kan gi positive resultater. Når lederen klarer å etablere en god kommunikasjonsflyt og tilpasse seg individuelle behov, vil det bidra til å styrke relasjoner, øke medarbeidernes engasjement og skape et klima preget av tillit og åpenhet. Gjennom kontinuerlig dialog og tilbakemelding kan lederen sikre at kommunikasjonen mellom leder og medarbeider opprettholdes og forbedres over tid.

6. Konklusjon

6.1 Oppsummering

I denne studien har vi tatt utgangspunkt i organisasjonene ISS og Luftforsvaret og benyttet kvalitativ metode for å undersøke problemstillingen:

Hvordan opplever førstegangsledere sine lederskifter, og hva er de viktigste faktorene for et vellykket lederskifte?

Funnene fra vår studie viser at ingen lederskifter er like. Det var forskjeller i opplevelsen både mellom lederne i ISS og Forsvaret, men også internt i de to organisasjonene. Til tross for at opplevelsene varierer har vi funnet noen tydelige fellestrekk som fremstår som sentrale for ledernes opplevelser. Dette er faktorene «betydning av nærmeste leder», «struktur og formelle prosesser», «erfaringsutveksling» og «lederens tilnærming til lederrollen»

Nærmeste leder

Faktoren som kommer tydeligst frem i vår studie er betydningen av nærmeste leder. Våre funn indikerer at nærmeste leder har svært stor betydning for om førstegangsledere opplever sine lederskifter som vellykket. En nærmeste leder som tilpasser sin lederstil til individuelle

preferanser og behov kan øke førstegangslederens jobbtilfredshet og prestasjoner, samt gi førstegangslederne den støtten og tryggheten de trenger. Dette er i tråd med tidligere forskning som viser at tilstedeværelsen og støtten fra nærmeste leder er viktige elementer for nye ledere både i lederskifte og i etterkant (O'Connor, 2017, Rubenstein et al., 2013, Maertz Jr et al., 2007). Vi anbefaler organisasjoner å bevisstgjøre sine overordnede ledere om deres påvirkning på et lederskifte, samt at de overordnede lederne gis tilstrekkelig verktøy, veiledning og støtte for å håndtere fremtidige lederskifter. Denne tilnærmingen støttes også av Dale (2014), som påpeker at nærmeste leder bør gjennomgå obligatorisk opplæring som dekker alle aspekter av et lederskifte, og at dette bør følges opp av HR og toppledelsen.

Struktur og formelle prosesser

Struktur og formelle prosesser fremstår som en viktig faktor i vår studie. Lederne har variert opplevelse av den formelle strukturen i lederskiftet, men alle peker på dens betydning for et vellykket lederskifte. Sentrale elementer i denne sammenhengen er helhetlig plan, overlapp og kompetanseheving. En helhetlig innfasingsplan tydeliggjør ansvarsfordelingen i lederskiftet og sørger for at førstegangslederen gis tilfredsstillende opplæring. Dette kan føre til at førstegangslederen får et bedre førsteinntrykk av organisasjonen, som kan gi en indikasjon på om ledere ønsker å bli i organisasjonen på sikt eller ikke. En balansert tilnærming som tar hensyn til individuelle behov samtidig som det opprettholder en helhetlig plan og struktur, vil være mest hensiktsmessig for å sikre at lederskiftet inneholder både det organisasjonen og den enkelte førstegangsleder anser som viktig.

Funnene våre understreker også viktigheten av en overlappsperiode mellom avtroppende og påtroppende leder for å sikre kontinuitet i arbeidet og for overføring av kompetanse fra avtroppende leder. Særlig er dette viktig for førstegangsledere, som ikke har noen ledererfaring fra tidligere. En slik overlappsperiode er avgjørende for å opprettholde organisasjonens effektivitet og er i så måte vel så viktig for selskapet som for den nye lederen. Videre anbefaler vi at avtroppende og påtroppende leder involveres i avgjørelsen om varigheten på overlappsperioden, da det er de som har best forutsetninger for å vite hvor mye tid de trenger sammen.

Funnene våre indikerer også at kompetanseheving er en viktig investering for organisasjoner som ønsker å utvikle effektive og kompetente ledere. Førstegangsledere bør ikke overlates til seg selv i forhold til kompetanseheving, da det kan være vanskelig for de å vite hvilken

kompetanse de trenger. Det bør foreligge en helhetlig kompetanseplan fra bedriftens side, og vi argumenterer for at organisasjoner prioriterer tid til kurs og opplæring tidlig i lederskiftet. Å tilegne seg ny kompetanse er motiverende for førstegangslederne, samtidig som organisasjonen kan oppnå en konkurransefordel hvis kompetansehevingen omsettes til praksis.

Erfaringsutveksling

Tidligere forskning har vist at erfaringsutveksling er viktig for nye ledere når det gjelder veiledning, støtte og egen lederutvikling (Lanka et al., 2020, Mathisen, 2015., Underhill, 2006). Dette støttes også av våre funn i undersøkelsen. Alle lederne i ISS og Luftforsvaret fremhever behovet for en mentor i lederskiftet. Lederne som har hatt uformelle mentorer, uttrykker at det har vært verdifullt for deres læring og utvikling, men de etterlyser samtidig en mer strukturert ordning. Derfor kan det være hensiktsmessig for ISS og Luftforsvaret å implementere et strukturert og grundig mentorprogram som organiseres av organisasjonen, i tillegg til å legge til rette for nettverksbygging. Vår undersøkelse klargjør også betydningen av nettverksbygging i denne sammenhengen. Lederne har behov for å dele erfaringer, utfordringer og stille spørsmål til andre ledere i lignende eller tilsvarende roller. Dette er viktig fordi det bidrar til at lederne ikke føler seg alene i vanskelige situasjoner eller beslutninger, og det påvirker positivt på deres utvikling som ledere. Dette støttes også av Bennett et al. (2010) sin studie.

Ledernes tilnærming til lederrollen

Et interessant funn fra vår undersøkelse er viktigheten av ledernes eget initiativ og tilnærming i lederskifte. Selv om det ikke var et spesifikt tema i vår intervjuguide, kommer det likevel tydelig frem i samtalene med lederne. Det indikerer at dette funnet er viktig, da det ble nevnt av flere av lederne, selv om vi ikke hadde direkte spørsmål om det. De mest fremtredende elementene er proaktiv tilnærming og kommunikasjon. Lederne var opptatt av å ha en proaktiv tilnærming, våge å stille spørsmål og være frempå i lederskifte. Vi mener derfor det er viktig at lederne tar ansvar og initiativ for sin egen læring i lederrollen, da deres egen innsats i stor grad påvirker deres læringsprosess. Et annet element som er relevant i denne sammenheng, er at det er lettere å veilede og lære opp nye ledere som ønsker å tilegne seg kunnskap og erfaring. Lederne var også opptatt av å være proaktiv i møte med sine ansatte, og ønsket å bli kjent med sine ansatte for å få en forståelse av hvordan de kunne lede de på best mulig måte. Ved at lederne har en slik proaktiv tilnærming og personlighet virker også

positivt på ansattes holdning og respons til den nye lederen, ifølge studien til Lam et al. (2016).

6.2 Studiens styrker og svakheter

Vi valgte å gjennomføre semistrukturerte intervjuer for å utforske nye perspektiver og følge interessante tråder som oppsto under datainnsamlingen og analyseprosessen. En utfordring med denne tilnærmingen er imidlertid vanskeligheten med å sammenligne intervjuene i etterkant. Vi forsøkte å kompensere for dette ved å stille eksplisitte spørsmål om områder som var sentrale for studiens problemstilling.

En begrensning ved studien vår er at vi allerede hadde kjennskap til organisasjonene og noen av intervjuobjektene på forhånd. Disse relasjonene kan ha påvirket svarene som ble gitt. Samtidig kan det å ha en relasjon til intervjuobjektene også være en styrke, da informantene føler seg trygge (Kvale & Brinkmann, 2015). Vi ser det også som en styrke at vi hadde god kjennskap til organisasjonene på forhånd og kunne bringe med oss bakgrunnsinformasjon inn i møtene med lederne. Dette gjorde at vi raskt kunne gå i dybden i intervjuene.

En styrke ved studien vår er at vi gjennom kvalitativ metode har oppnådd en grundig og detaljert forståelse av fenomenet lederskifter. Vi har gått i dybden og utforsket kompleksiteten og variasjonen i førstegangsledernes opplevelser, meninger og handlinger. Vi mener derfor at kvalitativ metode har vært en godt egnet til å besvare problemstillingen vår, da vi ønsket å få innsikt i lederes personlige opplevelser og organisasjonenes beskrivelser av lederskifter. Det er imidlertid viktig å merke seg at en potensiell svakhet ved denne typen studie er begrenset generaliserbarhet, ettersom fokuset er på et lite antall deltakere og spesifikke kontekster. Det kan derfor være vanskelig å generalisere funnene til større populasjoner.

Til tross for dette fant vi overraskende mange likheter blant førstegangsledernes opplevelser av lederskifter, i to helt ulike organisasjoner, i vidt forskjellige bransjer. Mange av faktorene ble nevnt uoppfordret av lederne på tvers av organisasjonene. Dette var overraskende og indikerer at faktorene vi har funnet kan være overførbare på tvers av bransjer og virksomheter.

6.3 Forslag til videre forskning

Vi foreslår at videre forskning kan gjennomføre en lengre oppfølgingsstudie for å undersøke hvordan førstegangsleder opplever lederskiftet, gjennom observasjon av førstegangsledere fra oppstart og følge deres utvikling over en periode. En slik studie vil gi direkte innsikt i arbeidsmiljø, lederskifter og de ulike prosessene som er involvert. Ved å samle inn informasjon på denne måten, kan man få en mer realistisk forståelse av hvordan ting faktisk fungerer og hvilke faktorer som påvirker lederskifter. For å supplere kvalitative funn kan også videre forskning utføre kvantitative studier for å undersøke omfanget av faktorer som identifiseres som viktige for vellykket lederskifte. Det kan gi et mer generaliserbart perspektiv og kvantifisere sammenhenger med variabler.

I vår studie har vi fokusert overordnet på de viktigste faktorene for vellykket lederskifte. Vi foreslår at videre forskning går mer i dybden på disse faktorene. Ved å undersøke dem på et mer detaljert nivå kan gi en grundigere forståelse av hvordan de kommer til uttrykk og hvilke spesifikke elementer som påvirker suksessen i et lederskifte, samt identifisere hvilke utfordringer som oppstår. Ved å analysere suksesshistorier og feilslåtte situasjoner, kan det trekkes ut lærdom og beste praksis for fremtidige lederskifter.

Litteraturliste

- Abrahamsen, M. H. (2016). Slik bygger du nettverk. <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2016/03/fem-rad-for-a-bygge-nettverk/>
- Amabile, T. M. & Kramer, S. J. (2011). *The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work*. Harvard Business Review Press.
- Bauer, T. N. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/resources-from-past-initiatives/Documents/Onboarding%20New%20Employees.pdf>
- Beaver, G. & Hutchings, K. (2005). Training and developing an age diverse workforce in SMEs. *Education + Training*, 47. <https://doi.org/10.1108/00400910510633134>
- Bennett, J., Owers, M., Pitt, M. & Tucker, M. (2010). Workplace impact of social networking. *Property Management*, 28, 138-148. <https://doi.org/10.1108/02637471011051282>
- Bradt, G. B., Check, J. A. & Lawler, J. A. (2016). *The New Leader's 100-Day Action Plan: How to Take Charge, Build or Merge Your Team, and Get Immediate Results* (4. utg.). Hoboken: Wiley.
- Byford, M., Watkins, M. D. & Triantogiannis, L. (2017). Onboarding Isn't Enough. *Harvard Business Review*, (May-June), 78-86. <https://doi.org/https://hbr.org/2017/05/onboarding-isnt-enough>
- Carucci, R. (2018). To Retain New Hires, Spend More Time Onboarding Them. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2018/12/to-retain-new-hires-spend-more-time-onboarding-them>
- Clutterbuck, D. (2004). *Everyone Needs a Mentor: Fostering Talent in Your Organisation, 4th Edition*. Chartered Institute of Personnel and Development. <https://books.google.no/books?id=aiIzQEACAAJ>
- Colbjørnsen, T., Administrativt, f. & lederundersøkelse, A. F. (2004). *Ledere og lederskap : AFFs lederundersøkelser*. Fagbokforl.
- Creswell, J. W. & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design : choosing among five approaches* (4th edition. utg.). Sage.
- Dale, F. (2014). *Lederskifter : om lederutvelgelse, innfasing av nye ledere og ledeses første 90 dager i ny jobb*. Gyldendal akademisk.
- Dale, F. (2020). En leders første 90 dager i ny jobb. <https://www.ledernytt.no/en-leders-foerste-90-dager-i-ny-jobb.6330517-349903.html>
- Dale, F. & Haaland, F. H. (2021). *På randen av ledelse : en veiviser i førstegangsledelse*. Gyldendal akademisk.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Dirks, K. T. & Ferrin, D. L. (2002). Trust in Leadership: Meta-Analytic Findings and Implications for Research and Practice. *J Appl Psychol*, 87(4), 611-628. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.611>
- Feldman, D. C. (1981). The Multiple Socialization of Organization Members. *The Academy of Management Review*, 6(2), 309-318. <https://doi.org/10.2307/257888>
- Filstad, C. (2017). *Nyansattes organisasjonssosialisering : perspektiver og læringsstrategier*. Fagbokforl.
- Forsvaret. *Luftforsvaret*. Forsvaret. Hentet 03.05 fra <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/organisasjon/luftforsvaret>
- Forsvaret. (2017). *Utdanningsreformen: FSJ gjennomføringsplan*. Forsvarsstaben.
- Forsvaret. (2023a). *Oppgavene våre*. Forsvaret. <https://www.forsvaret.no/om-forsvaret/oppgaver-og-verdier/oppgaver>

- Forsvaret. (2023b). *Utdanning*. Forsvaret Hentet 09.05 fra <https://www.forsvaret.no/utdanning>
- Forsvarets personell- og vernepliktssenter. (2023). *Veileder i HR – del B Forvaltning av militært tilsatte*. Forsvaret
<https://regelverk.forsvaret.no/fileresult?attachmentId=22445291>
- Freeman, R. & McVea, J. (2001). A Stakeholder Approach to Strategic Management. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.263511>
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Gupta, P. D., Bhattacharya, S., Sheorey, P. & Coelho, P. (2018). *Relationship between onboarding experience and turnover intention: intervening role of locus of control and self-efficacy* [61-80]. Bradford, England :.
- Hill, L. (1992). *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*. Harvard Business School Press.
- Holland, P., Cooper, B. & Sheehan, C. (2017). *Employee Voice, Supervisor Support, and Engagement: The Mediating Role of Trust* [915-929]. [New York, N.Y.] :.
<https://doi.org/10.1002/hrm.21809>
- Haaland, F. H. (2022, 07. mars 2022). Onboarding: Vi gjør det vi ikke vil! *Ledernytt*.
<https://www.ledernytt.no/onboarding-vi-gjoer-det-vi-ikke-vil.6512076-428125.html>
- Inkpen, A. C. & Tsang, E. W. K. (2005). Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *The Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
<https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281445>
- ISS. (2023a). *ISS' Global Management Trainee-program*. ISS.
<https://www.no.issworld.com/nb-no/career/career-opportunities/management-trainee-programme>
- ISS. (2023b). *Our Strategy*. ISS. <https://www.no.issworld.com/nb-no/om-oss/people-make-places/our-strategy>
- Jacobsen, D. I. (2022). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (4. utgave. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F. & Ilies, R. (2004). The forgotten ones? The validity of consideration and initiating structure in leadership research. *J Appl Psychol*, 89(1), 36-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.36>
- Kesner, I. F. & Sebor, T. C. (1994). Executive Succession: Past, Present & Future. *Journal of Management*, 20(2), 327-372. <https://doi.org/10.1177/014920639402000204>
- Kurnat-Thoma, E., Ganger, M., Peterson, K. & Channell, L. (2017). Reducing Annual Hospital and Registered Nurse Staff Turnover—A 10-Element Onboarding Program Intervention. *SAGE Open Nursing*, 3, 2377960817697712.
<https://doi.org/10.1177/2377960817697712>
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg. utg.). Gyldendal akademisk.
- Kvalsund, R. & Ragnheiður, K. (2009). *Mentoring og coaching i et læringsperspektiv*. Tapir akademisk forl.
- Lam, W., Lee, C., Susan, M. & Zhao, H. (2016). Does Proactive Personality Matter in Leadership Transitions? Effects of Proactive Personality on New Leader Identification and Responses to New Leaders and Their Change Agendas. *Academy of Management Journal*, 61. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0503>
- Lanka, E., Topakas, A. & Patterson, M. (2020). Becoming a leader: catalysts and barriers to leader identity construction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(3), 377-390. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1706488>

- Lauby, S. (2016). *Manager Onboarding: 5 Steps for Setting New Leaders Up for Success* (1. utg.). Alexandria, VA: Society For Human Resource Management.
- Lim, A., Loo, J. & Lee, P. (2017). THE IMPACT OF LEADERSHIP ON TURNOVER INTENTION: THE MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION. *Journal of Applied Structural Equation Modeling*, 27-41. [https://doi.org/10.47263/JASEM.1\(1\)04](https://doi.org/10.47263/JASEM.1(1)04)
- Luftforsvaret. (2017). *Karriere- og tjenestepplan* (Luftforsvaret, Red.). Luftforsvarsstaben.
- Maertz Jr, C. P., Griffeth, R. W., Campbell, N. S. & Allen, D. G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28(8), 1059-1075. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/job.472>
- Marques-Quinteiro, P., van Dijk, H., Peterson, D. R., Adamovic, M., Buengeler, C. & Santos, C. M. (2022). A Model of Leadership Transitions in Teams. *Group & Organization Management*, 47(2), 342-372. <https://doi.org/10.1177/10596011221082394>
- Mathisen, P. (2015). *Mentor : mentoring i teori og praksis* (2. utg. utg.). Fagbokforl.
- McCall, M. W., Lombardo, M. M. & Morrison, A. M. (1988). *The Lesson of Experience: How Successful Executives Develop on the Job*. Lexington Books.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM : 1 : Ledelse, organisasjon, strategi og regulering* (2. utg. utg., Bd. 1). Cappelen Damm akademisk.
- Neal, S. & Rhyne, R. (2021). *Leadership Transitions Report 2021* (Global Leadership Forecast Series, Issue. D. D. International. <https://www.ddiworld.com/research/leadership-transitions-report>
- NESH. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. <https://www.forskningsetikk.no/retningslinjer/hum-sam/forskningsetiske-retningslinjer-for-samfunnsvitenskap-og-humaniora/>
- O'Connor, M. (2017). On-boarding the Middle Manager. *Nursing Administration Quarterly*, 41(4), 360-367. <https://doi.org/10.1097/naq.0000000000000250>
- Osterloh, M. & Frey, B. S. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*, 11(5), 538-550. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.538.15204>
- Pomeroy, A. (2006). Better executive onboarding processes needed. *HR Magazine*, 51(8), 16.
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (4. utg. utg.). Fagbokforl.
- Rubenstein, A., Kammeyer-Mueller, J., Wanberg, C. & Song, Z. (2013). Support, Undermining, and Newcomer Socialization: Fitting in During the First 90 Days. *The Academy of Management Journal*, 56, 1104-1124. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0791>
- Schein, E. H. (2003). Organizational socialization and the profession of management. I R. W. Allen, L. V. Portert & A. H. L. (Red.), *Organizational Influence Processes* (Bd. 2, s. 283-294). M.E.Sharpe.
- Schein, E. H. & Schein, P. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th edition. utg.). Wiley.
- SHRM. *Understanding Employee Onboarding*. Society for Human Resource Management (SHRM). Hentet 03. april fra <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understanding-employee-onboarding.aspx>
- Snell, A. (2006). Researching onboarding best practice: Using research to connect onboarding processes with employee satisfaction. *Strategic HR Review*, 5(6), 32-35. <https://doi.org/10.1108/14754390680000925>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg. utg.). Fagbokforl.

- Underhill, C. M. (2006). The effectiveness of mentoring programs in corporate settings: A meta-analytical review of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 68(2), 292-307. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.05.003>
- Wells, S. J. (2005). Diving In *HR Magazine*, 50(3), 54-59. <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/pages/0305wells.aspx>
- Wijk, R., Jansen, J. & Lyles, M. (2007). Organizational knowledge transfer: A meta-analytic review of its antecedents and outcomes. *Academy of Management Proceedings*, 2007. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2007.26524113>
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications : design and methods* (Sixth edition. utg.). SAGE.
- Zehnder, E. (2013). *Leaders in transition - Integration Efforts Fall Short and Challenges Run Deep* (International Executive Panel: Leaders in Transition, Issue. <https://www.egonzehnder.com/what-we-do/leadership-advisory/insights/12th-international-executive-panel-leaders-in-transition>

Vedlegg

Vedlegg A: Intervjuguide nøkkelinformant

Introduksjon:

- Presentasjon av oss og vår studie
- Informere om hva informasjon fra intervjuet skal brukes til
- Avklare anonymitet med informanten
- Avklare om opptak er ok

Generelt:

- Hvordan organiserer dere et lederskifte?
- Når starter «innfasingen» av den nye lederen?
- Har dere et fast opplegg/plan som dere bruker for alle/de fleste i lederskifte?

I forkant av lederskifte

- Hva gjør dere i forkant av et lederskifte?
- Hvordan formulerer dere forventingen og krav til den nye lederen?
- Hvordan legges det til rette for opplæring og utvikling?
- Hvordan sikrer dere at det blir gitt tilstrekkelig informasjon om ansvar og arbeidsoppgaver?

Oppfølging underveis

- Hvordan foregår oppfølgingen underveis i et lederskifte?
- Hvilke formelle prosesser gjennomføres?
- Hvordan håndteres overføringen av ansvar og oppgaver under lederskiftet?

Oppfølging i etterkant

- Hvordan foregår oppfølgingen i etterkant av et lederskifte?
- Hva gjør dere for å sikre at den nye lederen opplever støtte i lederskifte og i etterkant?
- Når anser dere lederskiftet som gjennomført?

Avrunding:

- Har du noe du vil tilføye som er relevant for studie? Har du noen råd til oss?

Vedlegg B: Intervjuguide førstegangsleder

Introduksjon:

- Presentasjon av oss og vår studie
- Informere om hva informasjonen fra intervjuet skal brukes til
- Avklare anonymitet med informanten
- Avklare om opptak er ok

Generelt:

- Hvor mange år har du vært leder?
- Hvordan fikk du din nåværende lederstilling?

Introdusere tema: Erfaring med lederskifte i nåværende stilling

- Hvor lang tid gikk det før det ble klart at du skulle overta som leder til du faktisk/formelt tiltrådte?
- Hva er din opplevelse av lederskifte?
- Hva var dine forventninger til lederskifteprosessen før den startet?
- Hva gjorde du selv i forbindelse med at du gikk over i en ny rolle?

Utfordringer:

- Hvilke utfordringer møtte dere på i forbindelse med lederskifte?
- Hva kunne blitt gjort annerledes i lederskiftet, både fra din side og organisasjonen side?
- Hva tror du er nøkkelen til å håndtere utfordringer knyttet til lederskifte?

Suksessfaktorer:

- Hva vurderer du som de viktigste faktorene for et vellykket lederskifte?

Alt etter hvilke faktorer intervjuobjektet nevner som viktige faktorer er det klargjort potensielle oppfølgingsspørsmål nedenfor.

Tid

- Hvor lang tid tok det før du opplevde at du behersket de fleste oppgavene i jobben på en god måte?
- Kunne denne tiden vært redusert, i så fall hvordan?

Kommunikasjon

- Hvilken informasjon fikk du før tiltredelse?
- Hvordan opplevde du at forventninger, krav og målsettinger ble kommunisert?

Støtte/oppfølging

- Hvilken støtte ble gitt etter tiltredelse?
- Hadde du en mentor eller en leder/kollega som fulgte deg opp og som du kunne støtte deg på?

Utdanning/kompetanseheving

- Hvilke kunnskaper og ferdigheter gjorde deg spesielt forberedt til å ta lederjobben?
- Forelå det en plan for opplæring, kompetanseheving og/eller videreutdanning?

Struktur

- Hvordan ble overføringen av ansvar og oppgaver håndtert under lederskiftet?
- Hvordan var lederskiftet organisert fra organisasjonens/virksomhetens side?

Avrundning:

- Har du noe du vil tilføye som er relevant for studie? Har du noen råd til oss?

Vil du delta i forskningsprosjektet «Navigeringen av lederskiftet»?

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

Formål

Formålet med dette prosjektet er å undersøke fenomenet lederskifter.. Problemstillingen omhandler hvordan førstegangsledere opplever lederskifter.

Dette er en avsluttende masteroppgave ved Oslomet.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Oslomet er ansvarlig for prosjektet.

Erik Døving er faggruppelider organisasjon og ledelse og fungerer som veileder i denne oppgaven.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Utvalget er trukket baserte på utvalgsriteriene *utdanningsnivå, arbeidsplass, lederstilling og antall år i lederstilling* (3 > år). Utvalget består av 6-8 utvalgt personell.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et semistrukturert intervju.

Det vil vare 50 – 60 minutter. Intervjuet består av spørsmål om dine erfaringer og opplevelser tilknyttet lederskiftet du har vært igjennom. Dine svar fra intervjuet vil bli tatt opp på lydopptak og transkribert i etterkant av intervjuet.

Det er frivillig å delta

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

Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det er kun prosjektgruppen som vil ha tilgang til dine opplysninger. Navn og kontaktopplysninger vil i oppgaven erstattes med «Informant x» og det er kun en generell stillingstittel som vil benyttes. Om ikke annet er avtalt vil deltakeren anonymiseres i oppgaven, i den hensikt å ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. Det er kun opplysninger og arbeidssted og stilling som vil publiseres.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Prosjektet vil etter planen avsluttes når oppgaven blir godkjent 01.07.2023. Etter prosjektslutt vil datamaterialet med dine personopplysninger, inkludert lydopptak slettes.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Oslomet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

- Studenter Amund Normann Fevang (e-post: s351489@oslomet.no tlf.: 995 74 884) eller Lisa Arefjord (e-post: s361612@oslomet.no tlf.: 984 62 196)
- Veileder Erik Døving (e-post: s361612@oslomet.no tlf.: 767 23 8259)
- Vårt personvernombud: Mette Sandberg (tlf.: 67 23 73 58)

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

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

Med vennlig hilsen

Lisa Arefjord & Amund Fevang
(Forskere/studenter)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet *Lederskifter i offentlig og privat sektor*, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes basert på stilling – (hvis aktuelt)

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)