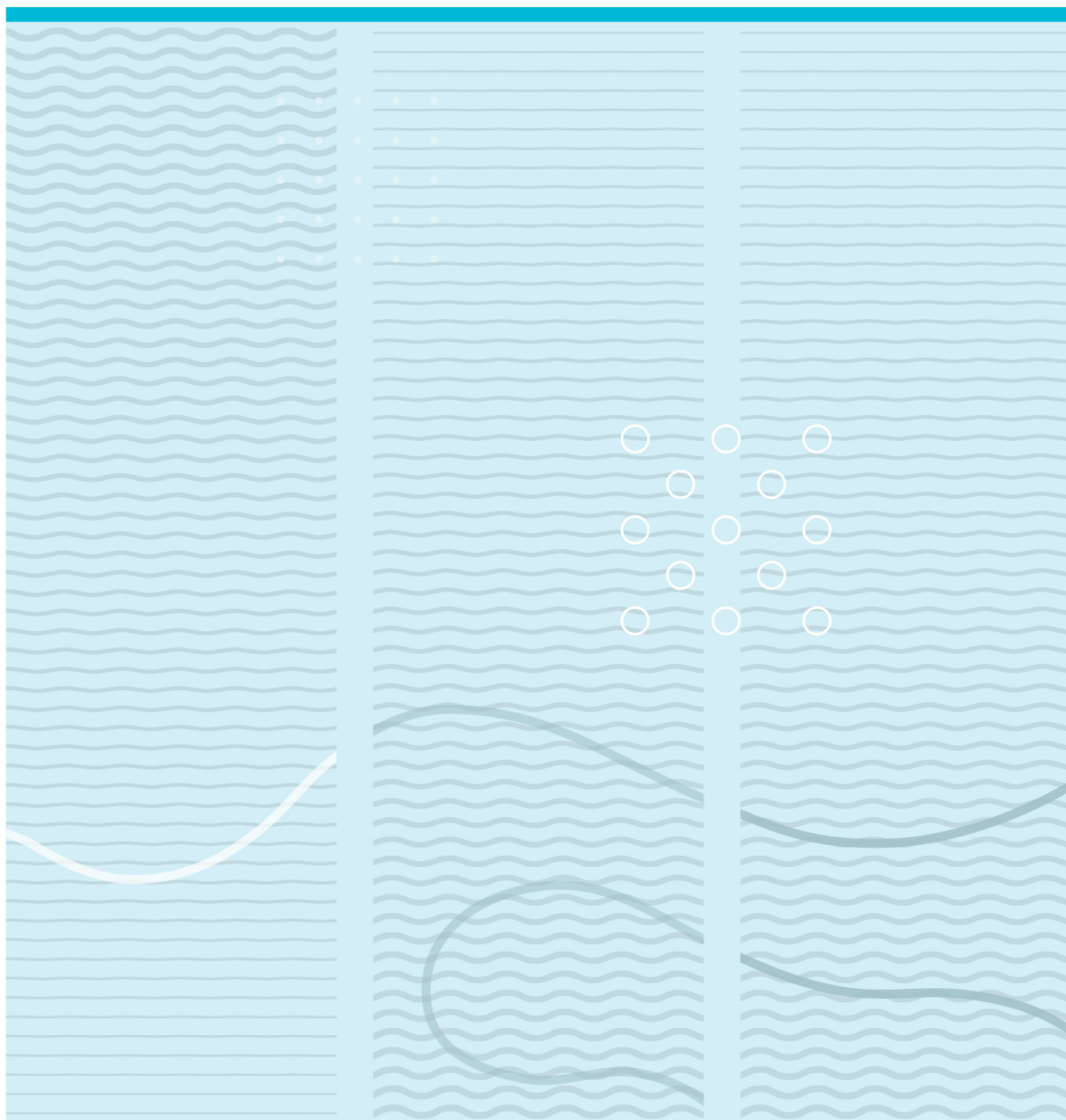


Ina Isabel Lysko

Erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende ledere i lederskifter

En studie om lederskifter i kommunal sektor



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet: Handelshøyskolen
Institutt for økonomi, historie og samfunnsvitenskap
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2018 Ina Isabel Lysko

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Denne studien handler om hvordan erfaring deles mellom avtroppende og påtroppende leder i kommunale lederskifter og hvordan ansatte i sentrale posisjoner i kommunen reflekterer over slik erfaringsdeling. Kvalitative data har blitt samlet inn gjennom semi-strukturerte intervjuer med åtte informanter fra to kommuner som har vært gjennom kommunesammenslåing. Dataene ble kodet, kategorisert og analysert ved hjelp av dataprogrammet NVivo. Teorier om onboarding, kunnskapsdeling, mentoring og historiefortelling blir brukt for å analysere data. Alle informantene i studien traff sine forgjengere. To eksternt rekrutterte ledere fra privat sektor jobbet i overlapp med sine forgjengere og kalte disse for mentor. Resten av informantene møtte sine forgjengere i ett eller flere møter. I tillegg hadde flere informanter jobbet sammen med sine forgjengere før lederskiftet. Det finnes ingen retningslinjer for om avtroppende og påtroppende leder skal møtes eller hvordan erfaringsdelingen skal foregå. Mange av informantene er positive til erfaringsdeling. Imidlertid mener flere informanter at det ikke burde gjennomføres en erfaringsdeling hvis det har vært problemer med den avtroppende lederen. Det er viktig for mange av informantene å filtrere informasjonen den avtroppende lederen gir og selv gjøre vurderinger av hva de vil bruke. Spesielt gjelder dette informasjon om relasjoner. Erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende leder kan ha en positiv effekt og kan være et supplement til kommunenes felles onboardingprogram. Erfaringsdelingen bør evalueres for å undersøke hvilken effekt den kan ha på påtroppende leder og organisasjonen. Anbefalinger for praksis og videre forskning legges frem.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	9
1.2	Tema og bakgrunn	9
1.3	Problemstilling	12
1.4	Studiens opplegg og avgrensning	12
1.5	Oppgavens oppbygning	13
2	Teori	15
2.1	Onboarding	15
2.1.1	Sosialisering som en toveis-prosess	17
2.1.2	Person-organization fit	18
2.1.3	Onboarding av seniorledere	19
2.1.4	Eksternt og internt rekrutterte ledere	23
2.2	Testamentet fra avtroppende leder	24
2.3	Kunnskap	25
2.3.1	Data, informasjon og kunnskap	25
2.3.2	Eksplisitt og taus kunnskap	27
2.3.3	SECI-modellen	28
2.4	Mentoring	31
2.5	Historier	33
3	Metode	37
3.1	Studiens design	37
3.2	Tidligere forskning og litteratursøk	39
3.3	Valg av informanter	39
3.4	Intervjuguide	40
3.5	Gjennomføring av intervjuer	40
3.6	Transkribering	42
3.7	Analyse	42
3.8	Metodekvalitet	44
3.8.1	Reliabilitet	44
3.8.2	Intern validitet	45
3.8.3	Ekstern validitet	46
3.9	Etikk	46

4	Resultater	49
4.1	Erfaringsdeling	49
4.1.1	Møter og overlapp	49
4.1.2	Organisering	50
4.1.3	Skriftlig erfaringsdeling	52
4.1.4	Historiefortelling og muntlig erfaringsdeling.....	52
4.1.5	Struktur på erfaringsdelingen	55
4.1.6	Oppsummering	55
4.2	Opplevelsen av å møte sin forgjenger	56
4.2.1	Filtrering av informasjon	59
4.2.2	Oppsummering	60
4.3	Refleksjoner om møter mellom avtroppende og påtroppende	60
4.3.1	Fordeler ved å treffes	60
4.3.2	Grunner til at informantene ikke vil ha erfaringsoverføring	61
4.3.3	En balansegang	63
4.3.4	Struktur, styring og planlegging	64
4.3.5	Intern versus eksternt	65
4.3.6	Oppsummering	67
5	Diskusjon	69
5.1	Erfaringsdeling	69
5.1.1	Historiefortelling og muntlig erfaringsdeling.....	69
5.1.2	Skriftlig erfaringsdeling	72
5.1.3	SECI-modellens generaliserbarhet	73
5.1.4	Organisering	74
5.2	Opplevelsen av å møte sin forgjenger	75
5.2.1	Filtrering av informasjon	78
5.3	Refleksjoner om møter mellom avtroppende og påtroppende	79
5.3.1	Fordeler ved å treffes	79
5.3.2	Grunner til at informantene ikke vil ha erfaringsoverføring	81
5.3.3	En balansegang	82
5.4	Studiens begrensninger	82
6	Konklusjon	85
6.1	Studiens bidrag og videre forskning	87

Forord

Boken *Lederskifter* av Frode Dale (2014) var min inngang til temaet lederskifter og ble oppdaget tilfeldig på salg i studentbokhandelen en vinterdag i 2017. Illustrasjonen på forsiden viste et nærbilde av en stafettveksling hvor en stafettpinne overrekkes fra en hånd til en annen. Min tanke etter å ha lest boken var at påtroppende leder som skal komme raskest mulig inn i ny stilling bør treffe sin forgjenger for å få kunnskap og erfaringslærdom. Jeg ble interessert i å undersøke hvordan kunnskap deles i lederskifter og fordypet meg i litteraturen. Jeg spurte venner og bekjente som er ledere om de hadde truffet sine forgjengere og det hadde de færreste. Imidlertid ble min forforståelse av fenomenet utfordret da jeg fikk høre om en leder som gikk av med førpensjon hvor ledelsen i firmaet ikke ville at han skulle møte den som tok over hans stilling. Jeg ble nysgjerrig på hvorfor det var slik og hvilke tanker erfarne ledere har om erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende leder i et lederskifte. Valget falt på å undersøke fenomenet i offentlig sektor med kommunesammenslåing som bakteppe.

Arbeidet med masteroppgaven har vært krevende, men også interessant og morsomt. Takk til veileder Leif Inge Magnussen for god og rask support, og for å hjelpe meg med å se ting fra nye vinkler. Takk til Eirik for påfyll av energidrikker, oppmuntring og hundepass. Takk til Vibeke og snille mamma som alltid støtter meg. Sist, men absolutt ikke minst, tusen takk til alle åtte intervjudeltagerne som har delt av sin tid, erfaring og kunnskap. Det har vært veldig inspirerende og givende å møte dere å få et innblikk i deres innsikt og kompetanse.

Melsomvik, 15.mai 2018

Ina Isabel Lysko

1 Innledning

1.2 Tema og bakgrunn

Alle ledere tar del i et lederskifte når de blir leder og mange ledere vil skifte jobb flere ganger i sin karriere. Hvert lederskifte byr på utfordringer for den nye lederen og for organisasjonen denne blir en del av. Lederen skal bli kjent med organisasjonen, sine medarbeidere, sin nye leder, sin nye rolle og mye mer. Når en erfaren leder slutter kan organisasjonen potensielt miste mye erfaringskunnskap som lederen har bygget opp gjennom en årrekke. En ny leder rekrutteres, og sosialiseres inn i organisasjonen og tar den tidligere lederens plass. Hvordan kan man hindre at erfaringene til den avtroppende lederen forsvinner ut av organisasjonen med lederen, og kan man overføre noe av erfaringen fra den avtroppende til den påtroppende lederen i lederskiftet?

I denne masteroppgaven ønsker jeg å belyse hvordan erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende ledere foregår i norske kommuner og hvordan ulike interessenter i kommunen reflekterer over dette. Formålet er å få en bedre forståelse av hvordan erfaringsdeling skjer i lederskifter, og kanskje kunne identifisere mulige perspektiv på fenomenet som kan øke vår forståelse og føre til videre forskning og forbedret praksis.

Frode Dale (2014, s. 36) har siden 1994 jobbet med lederskifter som konsulent og definerer et lederskifte som «(...) tiden, fasene og prosessene fra en leder slutter til en ny leder har vært i jobben i minimum ett år». Lederne kan være eksternt eller internt rekruttert og den nye konteksten kan skape usikkerhet. Ledere rapporterer at de «savner utdanning, opplæring og støtte knyttet til (egne) lederoverganger» (Dale, 2014, s. 30; Paese & Wellins, 2007).

Et lederskifte deles ofte inn i tre prosesser etter prosessmodeller fra forskning på organisasjonssosialisering; *getting in*, *breaking in*, og *setling in* (Jakobsen, 2003, s. 26). *Getting in* handler om prosessene før den nye lederen starter i organisasjonen, *breaking in* handler om møtet med den nye organisasjonen, og

setling in er prosessen hvor den nye lederen blir en fullverdig del av organisasjonen. Ut i fra dette er et lederskifte en læringsprosess med tre hovedprosesser (Jakobsen, 2003, s. 26).

Haaland og Dale (2005, s. 112) hevder at lederskiftets ulike faser og sammenhengen mellom dem blir underkommunisert i litteraturen. Felles for prosessmodellene om lederskifter er at de ofte strekker seg over en lang periode, (vanligvis ett år eller mer), er delt opp i tre faser eller prosesser (som beskrevet over). Samt at hva fasene består av, og problemer som kan forbedres gjennom tiltak, er relativt faste (Haaland & Dale, 2005). På tross av dette skal denne oppgaven handle om en liten del av lederskifter, nemlig erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende leder. Oppgavens omfang gjør det ikke mulig å forske på hele lederskiftet. Fenomenet jeg har valgt å studere er det få som har studert tidligere og det gjør denne studien interessant. Samtidig er det svært mange kommunale ledere som kan bli påvirket av erfaringsdeling fra sin forgjenger, noe som gjør studien relevant.

Litteraturen om lederskifter fokuserer primært på de første nitti eller hundre dagene fra ny leders oppstart, men lederskifteprosessen starter allerede ved utfasingen av avtroppende leder (Dale, 2014, s. 128). Den amerikanske lederskiftelitteraturen har et individualistisk perspektiv hvor påtroppende ledere sies å må være proaktive for å komme godt inn i sin nye rolle (Dale, 2014, s. 198). Det kan være positivt at nye ledere tar ansvar og kan påvirke lederskiftet. Imidlertid er det mye en påtroppende leder ikke har mulighet til å påvirke i et lederskifte, som for eksempel utfasing av avtroppende leder. Det er derfor viktig at organisasjoner har god kunnskap om prosessene i et lederskifte slik at de får tilrettelagt best mulig for at en ny leder skal komme inn i sin nye rolle på en god og effektiv måte.

Grunnen til at en leder slutter kan være mange, fra pensjon til oppsigelse. Turnover, at ansatte forlater organisasjonen, er ofte vanligst blant nyansatte og en av grunnene til at de forlater organisasjonen etter kort tid kan være utilstrekkelig sosialisering (Allen, 2006). Lederrekrutteringsfirmaet Heidrick &

Stuggles undersøkte i en internstudie turnover-raten av deres lederplasseringer på senior-nivå. De fant at etter de første 18 månedene i ny lederrolle hadde 40% av 20,000 ledere sluttet, feilet eller blitt presset ut (Levin, 2010, s. 57). Turnover av nyansatte kan være spesielt vanskelig for organisasjoner fordi de ikke får mulighet til å tjene inn pengene de har brukt på den ansattes rekruttering, seleksjon og opplæring før den ansatte slutter (Allen, 2006). Ved turnover av *nyansatte ledere* kan man anslå at tapet er enda høyere på grunn av økte rekrutteringskostnader, og i tillegg taper organisasjonen ved at driften av organisasjonen kan lide når lederen mangler. I kommunal sektor kan det tenkes at turnover av nyansatte i tillegg kan gå på bekostning av kvalitet på tjenester til kommunens innbyggere og ta ressurser fra et stramt budsjett. De store barnekullene fra etterkrigstiden har nå begynt å gå av med pensjon og det ventes at mange ledere i seniorstillinger vil pensjonere seg de nærmeste årene (Statistisk sentralbyrå, 2018).

Onboarding, som også ofte kalles organisasjonssosialisering, er prosessen hvor organisasjonen hjelper nyansatte å tilvenne seg sosiale og oppgaverelaterte aspekter ved den nye jobben på en rask og smidig måte (Bauer, 2010, s. 12). Kun 30% av seniorledere er fornøyd med onboarding-prosessen for nyansatte i sin organisasjon ifølge en undersøkelse gjennomført av konsulentfirmaet Korn/Ferry (Pomeroy, 2006). 38% av lederne syntes onboardingen var gjennomsnittlig, 22% syntes den var under gjennomsnittlig og 10% syntes den var dårlig. Toppsjefen i Korn/Ferry, Marti Smye, pekte på at en grunn til dette kan være at onboardingen mangler systematikk. Hun tror at mange av prosessene virker, men at de er for usammenhengende og usystematiske. Det kan tenkes at tallene kan være enda lavere fordi undersøkelsen ikke fanger opp de lederne som allerede har forlatt organisasjonen på grunn av dårlig onboarding.

Når forskning tyder på at mange ledere synes onboardingen i deres organisasjon er under gjennomsnittlig eller dårlig (Pomeroy, 2006), og mange nyansatte forlater organisasjonen de jobber i på grunn av dårlig sosialisering (Allen, 2006), så styrker dette oppgavens samfunnsmessige relevans. I tillegg

vil et generasjonsskifte av seniorledere føre til behov for mer kunnskap om lederskifter. Det er av disse grunnene viktig å forske på hva som skal til for å få til gode lederskifter, der den nye lederen blir en del av organisasjonen på en effektiv og smidig måte.

1.3 Problemstilling

Tema for denne oppgaven er lederskifter, med fokus på møtet mellom avtroppende og påtroppende leder. Konteksten er to kommuner som begge har vært gjennom kommunesammenslåing. Jeg vil undersøke om avtroppende og påtroppende leder treffes og hvordan det foregår. Samt hva de som jobber i sentrale posisjoner i kommunen tenker om at påtroppende og avtroppende leder treffes. Jeg vil også undersøke hvilke erfaringer informantene har med å treffe sine forgjengere.

Oppgavens problemstilling er: Hvordan deles erfaring mellom avtroppende og påtroppende leder i kommunale lederskifter og hvordan reflekterer ansatte i sentrale posisjoner i kommunen over erfaringsdelingen?

For å svare på problemstillingen har jeg utarbeidet tre forskningsspørsmål:

1. Hvordan deles erfaring mellom avtroppende og påtroppende ledere i kommunale lederskifter?
2. Hvordan opplever ansatte i sentrale posisjoner i kommunen å treffe sin forgjenger?
3. Hvilke tanker har ansatte i sentrale posisjoner i kommunen om at påtroppende og avtroppende leder møtes?

1.4 Studiens opplegg og avgrensning

For å svare på problemstillingen vil jeg bruke et kvalitativt forskningsdesign og samle inn data gjennom semi-strukturerte intervjuer. Åtte informanter fra to kommuner som har vært gjennom kommunesammenslåing vil bli intervjuet: to rådmenn, to HR-sjefer, to hovedtillitsvalgte og to rektorer. Data transkriberes fra lydopptak, kodes og analyseres kvalitativt.

Jeg har avgrenset studien til erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende leder i et kommunalt lederskifte. Denne studien skulle opprinnelig undersøke lederskifter i forbindelse med kommunereformen. Kommunereformen ble satt i gang i juni 2014 og 428 kommuner skal bli til 356 når sammenslåingene er ferdig 1.januar 2020 (Regjeringen, 2018a). Regjeringen mener dette kan gi sterkere kommunedrift, større makt lokalt og likere tjenester over hele landet som skal sikre innbyggerne i kommunene gode lokalsamfunn (Regjeringen, 2018a). Per dags dato, våren 2018, har fem kommunesammenslåinger blitt gjennomført (Regjeringen, 2018b). Imidlertid viste det seg gjennom datainnsamlingen at selve kommunesammenslåing ikke hadde så mye å si for hvordan informantene tenkte rundt lederskifter, og det hadde vært relativt få lederskifter på grunn av kommunereformen i begge kommunene. Av denne grunn har kommunereformens rolle i oppgaven kommet i bakgrunnen. Imidlertid kan det hende at andre kommuner som skal gjennom en sammenslåing kan ha nytte av funnene fra denne studien.

1.5 Oppgavens oppbygning

Kapittel 2 vil gjøre rede for relevant teori. Onboarding, kunnskap, SECI-modellen, mentoring og historiefortelling står sentralt. Kapittel 3 beskriver studiens metodologiske design, valg av informanter og litteratursøk, innsamling og analyse av data. Studiens pålitelighet, gyldighet og overførbarhet blir drøftet, og etiske aspekter tas opp. I kapittel 4 presenteres empirien, studiens resultater, etter problemstillingens struktur. I kapittel 5 vil resultatene i studien drøftes opp mot teorien fra kapittel 2. Studiens begrensninger vil gjøres rede for. Kapittel 6 inneholder oppgavens konklusjon. Studiens bidrag vil drøftes og anbefalinger for praksis og videre forskning vil legges frem.

2 Teori

Kapittelet vil gjøre rede for teorien som i diskusjonskapittelet vil brukes for å drøfte resultatene fra undersøkelsen opp mot problemstillingen. Først vil utvalgte teorier og forskning om onboarding og sosialisering av nyansatte gjennomgås. Retning på prosessen og forskjeller mellom internt og eksternt rekrutterte vil beskrives. Videre vil avtroppende leders testamente sies noe om. Teori om kunnskap og SECI-modellen, en modell for kunnskapsomdanning, står sentralt i oppgaven og vil gjennomgås. Deretter vil mentoring og historiefortelling beskrives i forhold til problemstillingen.

2.1 Onboarding

Onboarding er en prosess hvor organisasjonen hjelper nyansatte å tilvenne seg sosiale og oppgaverelaterte aspekter ved den nye jobben på en rask og smidig måte (Bauer, 2010, s. 12). Onboarding-prosessen kalles noen ganger organisasjonssosialisering. Når et nyansatt kommer inn i en organisasjon settes det i gang en sosialiseringssprosess. Hvilke arbeidsoppgaver den nyansatte skal ha og hvordan organisasjonen forventer at disse skal utføres må den ansatte lære seg, samt hvilke normer og verdier som gjelder i organisasjonen (Bang, 2011, s. 105). Ansatte sosialiseres gjennom hele perioden de er ansatt i en organisasjon, men spesielt ved nyansettelse og ved endring av rolle og ansvar. Både atferd og egenskaper ved den ansatte og organisasjonens tilrettelegging og oppfølging påvirker sosialiseringen (Johansen & Sætersdal, 2017). Hvordan erfaring deles mellom avtroppende og påtroppende leder kan bli påvirket av typen onboarding kommunen har, og hvordan de organiserer erfaringsdelingen.

Onboarding-prosessen har flere potensielle fordeler, som vist i figur 1, som kan øke den nyansattes jobbtilfredshet gjennom å etablere bedre forhold til sine medarbeidere, øke den nyansattes prestasjoner ved å klargjøre organisasjonens forventninger om prestasjoner og mål. Samt beskytte mot at den nyansatte forlater organisasjonen.



Figur 1 Onboarding-prosessens fordeler (Bauer 2010)

Talya N. Bauer (2010) har forsket på onboarding-programmer hvor de beste programmene er strukturerte, formelle og innholdsrike, mens de dårligste har en «synk eller svøm-tilnærming» til nyansatte. Bauer deler organisasjonssosialiseringen inn i tre nivåer: passiv onboarding, onboarding med høyt potensial og proaktiv onboarding. De fleste organisasjoner befinner seg på et av de tre nivåene. I tillegg finnes det et grunnnivå med et minimum av onboarding hvor den nyansatte lærer om organisasjonens rettslige reguleringer og arbeidsregler. De tre nivåene, pluss grunnivået, består av ulike byggeklosser i organisasjonssosialisering: Samsvar, avklaring, Kultur og forbindelser. Dette stemmer overens med 4 hovedkategorier for hva nyansatte lærer, foreslått av sentrale forskere innen organisasjonssosialisering: oppgavemestring, rolleavklaring, kulturadopter, og sosial integrasjon (Jakobsen, 2003, s. 61).



Figur 2 Bauers (2010) 3 nivåer og 4 byggeklosser for onboarding

Nivå 1 passiv onboarding: Samsvar er ivaretatt på dette nivået og den nyansatte lærer om organisasjonens rettslige reguleringer og regler. I tillegg er

avklaring ivaretatt ved at nyansatte forstår arbeidsoppgavene i sin nye jobb og forventninger knyttet til jobben. Noe rolleavklaring kan sees på dette nivået, men svært lite til ingenting om *kultur* eller *forbindelser* blir gjennomgått. Imidlertid kan den nyansatte lære om kultur og forbindelser uformelt over tid, men HR deltar ikke i koordineringen av dette som kunne bidratt til å maksimere onboardingens suksess. På nivå 1 betraktes onboarding som en liste med urelaterte punkter man må gjennom og det er lite systematikk i prosessen. Det anslås at 30% av organisasjoner har onboarding på dette nivået (Bauer, 2010).

Nivå 2 onboarding med høyt potensial: Både *samsvar* og *avklaring* blir gjennomgått formelt og systematisk i organisasjonen. Noen av mekanismene som handler om bedriftskultur og relasjonelle forbindelser gjennomgås. *Kulturen* handler om organisasjonens formelle og uformelle normer. *Forbindelser* handler om relasjoner og informasjonsnettverk som den nyansatte må bli en del av. På nivå 2 mangler onboarding-programmet fortsatt en god del for at det skal fungere optimalt. Omtrent halvparten av organisasjoner opererer på dette nivået (Bauer, 2010).

Nivå 3 proaktiv onboarding: Organisasjoner som har onboarding på dette nivået driver systematisk med strategisk HR-ledelse. Alle fire byggeklossene blir gjennomgått formelt i onboarding-programmet og den nyansatte får god kjennskap til bedriftskultur og forbindelser i og utenfor organisasjonen, til sine arbeidsoppgaver, forventninger, lover og regler, samt sin rolle i team og organisasjon. Onboarding tar mange måneder, noen ganger over et år å gjennomføre. Bare 20% av organisasjoner har onboarding på nivå 3 (Bauer, 2010).

2.1.1 Sosialisering som en toveis-prosess

Den nyansatte er ikke kun en svamp som trekker til seg inntrykk og blir formet av organisasjonssosialisering, men kan selv være med på å påvirke både sin egen sosialisering og organisasjonen vedkommende blir en del av. Det har blitt forsket lite på hvordan den nyansatte påvirker de ansatte vedkommende kommer i kontakt med gjennom organisasjonssosialisering, i

forhold til hvordan den nyansatte påvirkes av sosialiseringen (Feldman, 1994). Graden av initiativ og proaktivitet fra den nyansatte påvirker hvor vellykket sosialiseringen blir (Jakobsen, 2003). I nyere tid hvor innovasjon står sentralt i mange organisasjoners strategi er det interessant å finne ut hvordan sosialiseringsprosessen former den nyansatte og hvordan den nyansatte former organisasjonen som kan kalles *personalisering* (Dale, 2014). Forskning tyder på at sosialisering er en toveis-prosess og at arbeidsteam bør være åpne for nyansattes ideer, ta i mot forslag og vurdere sin nåværende arbeidsdeling og metoder, i tillegg til at nyansatte lærer mer ved hyppig samhandling med ansatte (Feldman, 1994). Imidlertid har ikke denne toveis-prosessen kun et positivt fortegn. Sosialiseringagentene kan bli påvirket både i positiv og negativ retning ved å sosialisere nyansatte, og påvirkningen kan skje på individ, gruppe og organisasjonsnivå. Mulige konsekvenser på individnivå kan blant annet være økt motivasjon, økt kunnskap om organisasjonen, økt stress og lavere produktivitet, og mulige konsekvenser på gruppe- og organisasjonsnivå kan være økt moral og samhold, verdifull tilbakemelding på organisasjonen, spenning og konflikter. Interaksjonseffektene er mange og mer forskning trengs på området (Feldman, 1994).

2.1.2 *Person-organization fit*

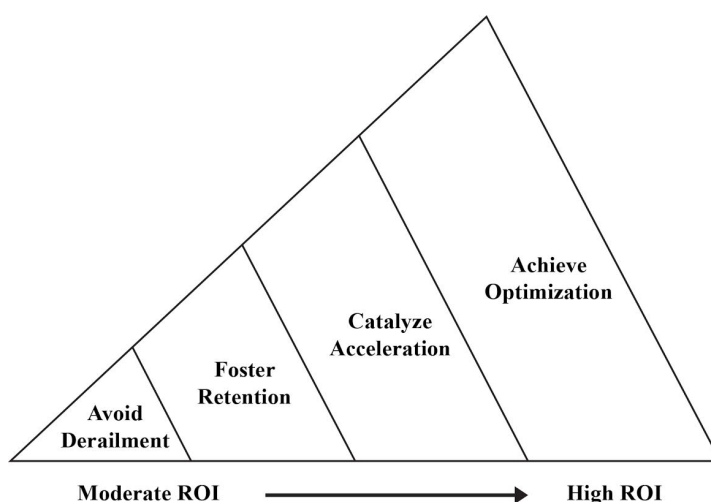
Noen organisasjoner ønsker å rekruttere ansatte som er svært like organisasjonen når det gjelder verdier og holdninger, i tillegg til at de innehar den kompetansen og evnene som trengs for stillingen – en såkalt *person-organization fit*. Imidlertid tyder forskning innen sosialisering og innovasjon på at det er både positive og negative sider ved at en nyansatt er så lik organisasjonen. På den ene siden kan en god *person-organization fit* føre til at den nyansatte raskt blir en del av den nye organisasjonen og er mer mottagelig for ansattes påvirkning. På den andre siden kan det føre til at den nyansatte ikke stiller spørsmål om for eksempel rutiner og arbeidsmetoder. Samt kan føre til konformitet og at den nyansatte føyer seg etter organisasjonens normer. Man kan også miste muligheten for at den nyansatte kan vokse i sin nye rolle (Feldman, 1994).

Den nyansatte skal bli del av en ny organisasjon, men dette skal ikke skje på bekostning av den nyansatte. Cable, Gino og Staats (2013) har forsket på hvordan organisasjoner kan ta hensyn til nyansattes «autentisitet» eller personlige identitet i sosialisingsprosessen. Forfatterne utførte en feltstudie og en laboratoriestudie hvor de indentifiserte fire prinsipper for å sosialisere nyansatte og samtidig ta vare på de nyansattes personlige identitet; (1) unngå tradisjonelt tankesett, de ansatte trenger ikke kun å jobbe for å leve, men kan få tilfredsstilt mange av sine behov på jobben, (2) avdekk den nyansattes styrker og hjelp vedkommende å se disse opp mot arbeidsoppgaver, (3) fasilitet introduksjonen av den nyansatte til kollegaer ved å la den nyansatte møte dem i sin identitet med sine styrker, (4) la den nyansatte få bruke sine styrker i jobben. Vellykket sosialisering kan føre til produktive ansatte med høyt jobbegasjement. Ved å benytte seg av prinsippene kan organisasjoner potensielt tiltrekke seg en heterogen gruppe ansatte med ulike perspektiver og styrker samt opparbeide seg en konkurransefordel gjennom god *employer branding*. Organisasjonen kan dermed holde seg tilpasningsdyktig og står sterkere i møte med nye utfordringer og endrede omgivelser (Johansen & Sætersdal, 2017).

2.1.3 Onboarding av seniorledere

Ledere skiller seg fra vanlige ansatte på en rekke områder, og derfor kan onboarding-prosessen for disse være annerledes enn for resten av organisasjonen. Seniorledere har mer kontakt med flere interessenter i og utenfor organisasjonen. I kommunen har rådmannen tett kontakt med politikere, media, ansatte, nettverk med andre rådmenn med mer. Seniorledere blir ofte ansatt for å gjøre endringer og hjelpe til med organisasjonens strategi – ofte skal de ikke formes inn i organisasjonen, men være med på å forme organisasjonen (jamfør personalisering). De kan møte problemer og utfordringer av en unik karakter som kan kreve unike løsninger. Seniorledere vil av denne grunn trenge annerledes onboarding enn andre ansatte (Bauer, 2010).

Det finnes mange organisasjoner som har utviklet metoder for å introdusere og integrere nye seniorledere i sin organisasjon, men mengden av forskning på onboarding av seniorledere er knapp – det er derfor et gap mellom forskning og praksis (Dai, De Meuse, & Gaeddert, 2011). Her bruker jeg uttrykket *seniorledere* som oversettelse for engelske *executives*. Dai et al. (2011) introduserer i sin artikkel et konseptuelt rammeverk for å implementere onboarding strategisk for seniorledere. Tradisjonelt har man målt om onboarding har vært en suksess i forhold til om de nyansatte har blitt engasjert i organisasjonen og ikke sluttet, samt hvor lang tid det tar før de nyansatte blir produktive (Dai et al., 2011). Dai et al. (2011) har utviklet en modell for hva organisasjonen får igjen (return of investment) for å investere ressurser i å rekruttere og sosialisere en ny leder ut i fra fire mål; fra venstre til høyre i modellen under: (1) å unngå avsporing, (2) beholde den nyansatte, (3) sette i gang akselerasjon og (4) oppnå optimering (de engelske uttrykkene kan leses i figur 3 under). Return of investment (ROI) øker etter hvert som onboardingen av seniorledere går mot høyre i modellen. Det vil si at organisasjonen får mer igjen for sin investering når onboarding får lederen til å jobbe optimalt på et strategisk og proaktivt nivå. Å feilansette en seniorleder (executive) kan koste opp til 2.7 millioner dollar (Bauer, 2010, s. 13).



Figur 3 Fire mål for onboarding av seniorledere (Dai et al., 2011)

Dai et al. (2011) har gjennom litteraturgjennomgang også identifisert seks områder som ser ut til å ha en direkte påvirkning på om en ny leder gjør en

avsporing (derailment) etter oppstart og på oppnåelse av strategiske mål. De seks områdene ble deretter vurdert etter relevans og betydning ut i fra forskernes erfaringer fra coaching av seniorledere og onboarding. Disse områdene vil nå bli presentert; de første har mer påvirkning på avsporing, at en leder ikke kommer riktig inn i organisasjonen og ikke finner sin plass, mens de siste områdene har større påvirkning på om lederen oppnår strategiske mål.

Avtrykk etter forgjengeren: Å ta over etter en suksessfull pensjonert seniorleder kan være svært stressende og den nye lederen blir målt etter forgjengerens prestasjoner av ansatte i organisasjonen og media. I kommunen blir seniorledere også vurdert av politikere og innbyggere. Forventningene folk har om hvordan den nye lederen skal gjøre jobben sin påvirker handlingsrommet til den nye lederen, og ledere som ikke passer inn i avtrykket etter forgjengeren har større sannsynlighet for å forlate organisasjonen. Avtrykket etter forgjengeren vil påvirke eksternt rekrutterte ledere mer enn internt rekrutterte siden de har mindre kjennskap til stillingen. Seniorledere bør få lære om stillingens potensielle avtrykk slik at de kan forstå hva de bør og ikke bør gjøre i stillingen (Dai et al., 2011).

Å stille klare forventninger om prestasjoner og bidrag: Urealistiske forventninger er hovedgrunnen til at nyansatte forlater organisasjoner. Tradisjonelt har det vært over- eller undersalg av hva jobben handler om som lønn, arbeidsmengde eller stress som har blitt beskrevet som grad av RJP (realistic job preview). Dai et al. (2011) foreslår at RJP også bør omhandle prestasjonsforventninger og at nye ledere bør vite hva det forventes at de skal prestere ut i fra mål og en tidsplan. En slik avklaring vil bestemme hvordan den nye lederen vil bli en del av organisasjonen. Hvis organisasjonen ønsker kontinuitet så kan onboardingen være med på å assimilere den nye lederen inn i organisasjonskulturen. Ønsker organisasjonen derimot endring og innovasjon så kan man unngå å innlemme lederen i kulturen. Forventningene kan gjøres klare allerede i rekrutteringsprosessen slik at man finner en kandidat som det er større sannsynlighet for at kan innfri forventningene. Det vil også være viktig at den nye lederen forstår hva som forventes før vedkommende takker ja til

stillingen og ikke får sjokk etter oppstart. Forventninger må avklares ikke bare før oppstart, men gjennom hele ansettelsen ettersom omgivelser og betingelser forandrer seg. Bare en tredjedel av norske ledere opplever å få tydelige forventninger fra sin leder, ifølge AFFs lederundersøkelse fra 1999 og 2002 (Ellingsen, 2016, s. 106).

Ikke alle deler av lederskap kan overføres: Noen ferdigheter innen ledelse kan overføres, men ikke alle. Det er derfor ikke sagt at en vellykket leder i en organisasjon vil fortsette å være vellykket hvis hun skifter jobb og blir leder i en annen organisasjon. Operative ferdigheter og ferdigheter i beslutningstaking kan lettest overføres, mens ferdigheter som er spesielle for organisasjonen som relasjoner til medarbeidere er vanskeligst å overføre (Dai et al., 2011). Onboardingen bør derfor hjelpe nye ledere å bygge ferdigheter som er vanskelige å overføre. Det er spesielt viktig når ledere er eksternt rekruttert og kommer fra en annen bransje eller sektor.

Gi eksternt rekrutterte godt innblikk i organisasjonen: Noen ganger ansetter organisasjoner eksternt rekrutterte fordi de ikke har gode nok interne kandidater, mens andre ganger vil de ha noen utenifra som kan komme inn med et nytt blikk og gjøre endringer. En fordel ved eksternt rekrutterte er at de ikke har de samme psykologiske båndene til organisasjonen og medarbeiderne som interne. En ulempe ved eksternt rekrutterte er at de noen ganger ikke forstår historien, kundene, tradisjonene eller kilder til problemer i organisasjonen. Hvis de da går for fort inn og gjør endringer kan det få alvorlige konsekvenser. Det er derfor viktig at onboardingen gir nyansatte ledere «inside-informasjon» slik at gode beslutninger kan tas.

Forberede organisasjonen på endring: Det hjelper ikke om det kommer inn en ny seniorleder som vil gjøre store endringer og forbedringer hvis ikke organisasjonen er klar for forandring. Onboardingen bør gi den nye lederen innblikk i hvor mottagelig organisasjonen er for endring *før* en endring blir igangsatt. En forståelse for nødvendigheten av endringen må etableres og hensyn til andres visjoner må tas (Dai et al., 2011).

Bygge en effektiv ledergruppe: uten støtte fra et lederteam er det stor sannsynlighet for at en ny leder vil feile. En eksternt rekruttert leder må bygge relasjoner i organisasjonen og danne en effektiv ledergruppe. En slik lederferdighet er som sagt den minst overførbare ferdigheten og vil ha stor påvirkning på om den nye lederen får i gang endringer og kan prestere i sin nye organisasjon (Dai et al., 2011).

2.1.4 Eksternt og internt rekrutterte ledere

Ledere som er rekruttert eksternt kan ha større vansker med å venne seg til sin nye rolle enn internt rekrutterte ledere. 72% internt rekrutterte ledere rapporterte at det tok dem minst 90 dager før de oppnådde moderat nivå av produktivitet sammenlignet med 92% for eksternt rekrutterte. 25% av de internt rekrutterte lederne rapporterte at det tok mer en 6 måneder før de følte seg komfortabel i sin nye rolle, sammenlignet med 62% for eksternt rekrutterte (Levin, 2010, s. 57). Tallene tyder på at det tar tid for alle ledere å komme inn i en ny lederrolle, men at det tar lengre tid for eksternt rekrutterte.

Rammeverket til Dai et al. (2011) beskrevet over omtaler områder av onboarding som er viktig for at den nye lederen skal lykkes. I mange tilfeller er forskjellen på om organisasjonen vil ha en eksternt rekruttert eller en internt rekruttert seniorleder om det ønskes store endringer i organisasjonen eller kontinuitet. Likevel er det utfordringer for både internt og eksternt rekrutterte og forskning har vist at en eksternt rekruttert seniorleder ikke nødvendigvis gjør det noe bedre enn en intern rekruttert når det gjelder å snu dårlige prestasjoner (Dai et al., 2011, s. 8).

Det finnes ikke én fasit på hvordan man skal onboarde seniorledere. Hvilken organisasjon det er har betydning, samt hvilken fase organisasjonen er i (for eksempel oppstart eller moden fase). Bransje og sektor har betydning, og om den nye lederen er kjent med disse (Dai et al., 2011). Lederens egenskaper har også betydning samt grunnen til at man ansetter lederen, for eksempel for å få kontinuitet eller endring i organisasjonen.

2.2 Testamentet fra avtroppende leder

Dale (2014, s. 67-69) anbefaler at i avviklingsplanen til avtroppende leder bør det skrives et testament, et fortrolig notat, som blir gitt til påtroppende leder. Dokumentet bør inneholde beskrivelser av rollen den nye lederen vil få og oppgaver som skal gjøres, kart over samarbeidspartnere i og utenfor organisasjonen, fullmakter og ansvar. Det bør komme frem beskrivelser av kultur, arbeidsmiljø, organisering av og deltagelse i ledergruppe og sykluser i organisasjonen, systemer, prosedyrer og rutiner, tips og råd. Testamentet bør også inneholde en dagbok for oppsigelsesperioden, skrevet av avtroppende leder, der viktige hendelser og avgjørelser blir notert, og eventuelt kontaktinfo til avtroppende leder. Hvis det går lang tid mellom avtroppende leder slutter og påtroppende begynner anbefaler Dale at det er konstituert leder som skriver testamentet. Dale sier imidlertid ikke noe om avtroppende leder bør skrive testamente for konstituert leder i tillegg.

Resultatene fra en svensk undersøkelse av 800 ledere som handlet om lederskifter er grunnlaget for Dale (2014) sine anbefalingene over. 53% av lederne i undersøkelsen satte «beskrivelser av rutiner» øverst over hva de ønsket seg. Beskrivelser av medarbeidere, kontaktlister, interne dokumenter, uformelle regler, og tilgang til avtroppende leder for koordinering ble også etterspurt (Dale, 2014, s. 68). Resultatene fra undersøkelsen tyder på at ledere ønsker mer informasjon om organisasjonen og stillingen de skal inn i, og et testamente fra avtroppende leder kan bidra positivt her. Imidlertid er det et krevende dokument å skrive som krever mye tid og innsikt. Testamentet kan gi en beskrivelse av hva påtroppende leder vil møte ved oppstart, men må kanskje også leses mellom linjene for å få tak i kunnskap som kan være vanskelig å formidle skriftlig, hvis det overhodet er mulig å få formidlet slik kunnskap i et dokument. Dialog med medarbeidere blir det viktigste verktøyet i et lederskifte for å få tak i «*kunnskapen mellom linjene*» (Dale, 2014, s. 69).

2.3 Kunnskap

Organisasjonssosialisering er primært en læringsprosess hvor tilegnelsen av nødvendig kunnskap har en sentral rolle (Jakobsen, 2003). I problemstillingen bruker jeg ordet *erfaring* fordi informantene i studien brukte ulike begreper som erfaring, kompetanse, informasjon og kunnskap om hva som deles i møtet mellom avtroppende og påtroppende leder. Informantene operasjonaliserte ikke begrepene, og som dette kapitlet vil vise så blir ofte begrepene blandet sammen.

En av de viktigste kildene til langvarige konkurransefortrinn for organisasjoner er å skape og ta i bruk kunnskap (Nonaka, Toyama, & Konno, 2000, s. 5-6). I en postindustriell informasjonsøkonomi er ikke lenger økonomisk kapital den viktigste ressursen (Von Krogh, Ichijo, & Nonaka, 2001), derimot spiller kunnskap, og de menneskelige ressursene en betydelig rolle for organisasjoners levedyktighet (Gotvassli, 2015). Kunnskap er en ressurs som er vanskelig å imitere og innovasjon er tett knyttet til hvordan organisasjoner skaper og tar i bruk kunnskap (Nonaka, 1994, s. 14). Kunnskap innehar egenskaper som er uvanlige for andre ressurser: kunnskap brukes ikke opp, overføring av kunnskap betyr ikke at den som overfører mister kunnskapen, det finnes masse kunnskap, men evnen til å bruke den er knapp, mye av organisasjoners verdifulle kunnskap drar hjem ved arbeidshagens slutt (Dalkir, 2005, s. 2).

2.3.1 Data, informasjon og kunnskap

Data, informasjon og kunnskap blandes ofte sammen, og det kan dermed være nyttig å klargjøre forskjellen på disse (Davenport & Prusak, 2000). *Data* er bokstaver og tall som alene ikke utgjør noen mening, men må settes inn i en sammenheng for å bety noe. Et eksempel er at tallet 14.52 som betyr lite hvis du ikke vet at det står i en rutetabell. Data gir ingen tolkninger eller begrunnelser for å handle - selv om data kan brukes når man tar beslutninger. Data kan sees på som råmaterialet som informasjon er bygget opp av (Davenport & Prusak, 2000). Informasjon har en betydning for mottakeren. For eksempel forteller tallet 14.52 i rutetabellen når man må være på

bussholdeplassen for å rekke bussen. Når data er knyttet til en kontekst og tolket skapes det altså *informasjon* (Gotvassli, 2015).

For at informasjon skal omgjøres til *kunnskap* hevder Gotvassli (2015, s. 23-24) at informasjonen må prosesseres av mennesker – informasjon kan ikke bli kunnskap av seg selv. Kunnskap kan, ifølge Gotvasslis oppfatning, representeres eksplisitt i form av informasjon. Kunnskap kan ikke lagres i datamaskiner, derimot kan informasjon lagres og overføres. Informasjonen må bearbeides av mennesker for å lagres som kunnskap i hver person (Gotvassli, 2015). Det er imidlertid ikke enighet blant forskere om hva som skiller kunnskap fra informasjon, og noen forskere skiller ikke mellom dem i det hele tatt, men bruker begrepene om hverandre (Wang & Noe, 2010, s. 117). Kunnskap er et mangefasettert begrep som filosofer har søkt etter meningen med siden antikkens Hellas (Nonaka, 1994), og som kunnskapsforskere har dedikert hele sitt liv til å forske på – det er derfor ikke lett å gi en eksakt begrepsforklaring av kunnskap (Davenport & Prusak, 2000). En foreløpig definisjon (working definition) har derimot blitt laget av Davenport og Prusak (2000) som viser at kunnskap ikke er et enkelt og ryddig begrep:

Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knowers. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices, and norms (Davenport & Prusak, 2000, s. 4).

Begrepene kunnskap og kompetanse blandes ofte sammen, noe som kan komme av at det engelske ordet *knowledge* har en bredere betydning enn norske kunnskap (Von Krogh et al., 2001). Knowledge er vanskelig å definere og inneholder blant annet erfaringer, holdninger, know-how, ferdigheter, kapasitet med mer. Kunnskapsbegrepet i den engelske litteraturen har dermed en bredere betydning enn det norske og ordet *competence* brukes sjeldent (Johansen & Sætersdal, 2017, s. 39). Ifølge Linda Lai (2015) er kunnskap kun én av komponentene som utgjør kompetanse. Hun definerer kompetanse som et potensial:

Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Lai, 2015, s. 46).

Alle kompetansekomponentene kan være tause, ikke bare kunnskap. Taus kompetanse kan overføres gjennom å jobbe tett sammen med den som har kompetansen gjennom å observere, prøve og feile og få tilbakemeldinger (Lai, 2015). For eksempel en avtroppende leder som jobber en periode i overlapp med påtroppende leder.

Kunnskap inneholder altså vurderinger om ting og situasjoner. I møte med endrede omstendigheter vurderes også kunnskapen selv og utvikles (Davenport & Prusak, 2000). Individuer med kunnskap tar i bruk heuristikker for å løse nye problemer og ser sammenhenger mellom en ny situasjon og tidligere erfaring ofte på en hurtig måte som nybegynnere ikke behersker. Prosessen kan være så automatisert at personen ikke er bevisst på hva vedkommende gjør, men handler intuitivt. Karl Weick kaller dette «compressed expertise» (Weick sitert i Davenport & Prusak, 2000, s. 9). Dette kjennetegner i stor grad *taus kunnskap* som nå vil forklares nærmere. Dette er relevant for oppgavens problemstilling med tanke på hvordan en avtroppende erfaren leder, en ekspert, deler eller ikke deler sin erfaring i møte med en påtroppende leder som er mindre erfaren i den nye konteksten.

2.3.2 Eksplisitt og taus kunnskap

Kunnskap deles ofte inn i to ulike kunnskapstyper: eksplisitt- og taus kunnskap. Den eksplisitte kunnskapen kan formidles med tall, språk eller tegninger, og kalles også for *kodifisert kunnskap* (Gotvassli, 2015). Eksplisitt kunnskap kan være bruksanvisninger, regler, matematiske formler, teorier, patenter og lignende, og karakteriseres noen ganger som *know-what* og *know-why*, og er ofte faktakunnskap eller kunnskap om vitenskapelige prinsipper og kausalitet (Polanyi, 2000, s. 16). Eksplisitt kunnskap kan sies å være universell ved at den kan fungere i flere kontekster (Nonaka & Von Krogh, 2009), og kan skilles fra sin skaper (Kogut & Zander, 1992). Det finnes en dimensjon ved kunnskap som ikke er lett å formidle, men som likevel er verdifull for både individer og

organisasjoner. «Vi kan vite mer enn vi kan si» skrev Polanyi (2000, s. 16) og sier at vi har mer kunnskap enn det vi kan uttrykke ved hjelp av ord, og beskrev denne kunnskapen som *taus kunnskap*. Kogut og Zander (1992) omformet utsagnet til at organisasjoner vet mer enn det som står i kontraktene. Ifølge Dalkir (2005, s. 8) kan taus kunnskap blant annet brukes til å dele visjoner, samarbeide og overføre en kultur, overføre kunnskap en-til-en og ansikt-til-ansikt ved hjelp av mentoring eller veiledning. Skillet mellom eksplisitt og taus kunnskap knyttes ofte til Polanyi (Gotvassli, 2015). Imidlertid har Polanyi ifølge Gotvassli (2015, s. 51) ikke operert med et sterkt skille mellom kunnskapstypene, og sier at eksplisitt og implisitt kunnskap påvirker hverandre.

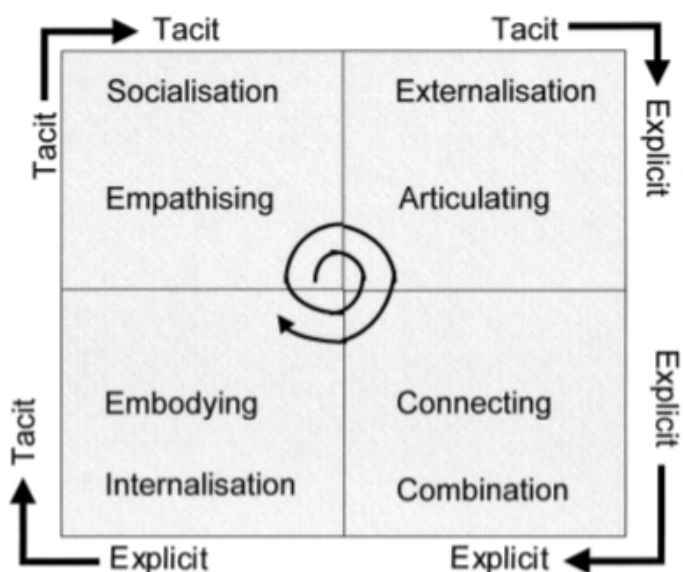
Et paradoks ved taus kunnskap er at det tause elementet kan være en egenskap ved personen som innehar kunnskapen (Dalkir, 2005). Folk har forskjellige evner til å artikulere taus kunnskap, og det som er taus kunnskap for noen kan være eksplisitt kunnskap for andre. Imidlertid er det ofte eksperter og personer med avanserte ferdigheter og mye erfaring som har vanskelig for å uttrykke det de vet, mens noviser har lettere for å uttrykke dette på grunn av at de nettopp har lært det eller de følger regler, manualer eller prosedyrer «etter boka» (Dalkir, 2005).

Den skiftende, kontekstavhengige dimensjonen ved taus kunnskap gjør det vanskelig for ledere å se hvordan man skal benytte seg av den systematisk, men det er akkurat denne dimensjonen ved taus kunnskap som gjør at den i høy grad kan bidra til innovasjon (Von Krogh et al., 2001). Taus kunnskap kan skapes og deles gjennom å styrke relasjoner og ved å gi rom for lange gode samtaler. Hvis avtroppende og påtroppende leder kommer sammen, bruker tid og skaper relasjoner i møter eller overlapp så vil det være mulig å dele taus kunnskap i et lederskifte.

2.3.3 SECI-modellen

Eksplisitt og taus kunnskap brukes ofte som en dikotomi for å definere og skille ulike typer kunnskap. Imidlertid beskriver Nonaka og Von Krogh (2009, s. 636),

at taus kunnskap ligger på et kontinuum og kan være mer eller mindre taus. Noe taus kunnskap vil være enklere å bli bevisst og potensielt overføre til andre enn annen taus kunnskap. Nonaka et al. (2000, s. 7) hevder at det tradisjonelle vestlige synet på kunnskap er statisk og mangler relative, dynamiske og humanistiske dimensjoner. Deres syn er at kunnskap er dynamisk, og avhengig av kontekst som tid og rom. Kunnskap som ikke er knyttet til kontekst er ifølge Nonaka et al. (2000), som hos Gotvassli (2015), bare informasjon. *Kunnskapsomdannelse* (knowledge conversion) er et begrep som forklarer interaksjonen mellom taus og eksplisitt kunnskap (Nonaka & Von Krogh, 2009, s. 635). Nonaka, Toyama og Konno (2000) beskriver fire prosesser av kunnskapsomdanning hvor taus og eksplisitt kunnskap utvikler seg både i kvalitet og kvantitet. Modellen heter SECI og de fire prosessene er sosialisering, eksternalisering, kombinerende (combination), og internalisering (Nonaka et al., 2000).



Figur 4 SECI-modellen - Nonaka & Von Krogh (2009)

Kunnskapsutviklingen er en sosial prosess mellom mennesker (Gotvassli, 2015, s. 52). Prosessene som beskrives i SECI-modellen er dynamiske og kontinuerlige, og det skiftes mellom de fire ulike prosessene når kunnskap skapes. Modellen illustreres med en spiral, og skiftene går både mellom de fire prosessene og mellom tenkning og handling, logikk og emosjoner, kropp og sinn, eksplisitt- og implisitt kunnskap, makro og mikro, og system og kaos

(Nonaka et al., 2000). De fire områdene av kunnskap interagerer med hverandre i en kunnskapsutviklingsspiral og vil nå gjennomgås (Jakobsen, 2003).

Sosialisering handler om omdannelse av ny taus kunnskap gjennom delte erfaringer og opplevelser. Deling av taus kunnskap kan for eksempel skje gjennom mentoring eller lærling-mester relasjoner. Det kreves at partene bruker tid sammen og er i samme miljø; dette fordi taus kunnskap er vanskelig å formalisere og ofte er svært kontekstavhengig. Sosialisering kan foregå formelt eller uformelt i organisasjonen, eller utenfor organisasjonen med andre organisasjoner, kunder eller leverandører (Nonaka et al., 2000, s. 9).

Eksternalisering er prosessen der man gjør taus kunnskap eksplisitt. Kunnskapen krystalliseres og kan deles med andre. Et eksempel på dette kan være å snakke med medarbeidere om deres arbeidshverdag slik at deres tause kunnskap artikuleres og deretter kan skrives ned og deles (Nonaka et al., 2000). Bruk av analogier, metaforer og hypoteser kan synliggjøre den tause kunnskapen i kombinasjon med samtale og kollektiv refleksjon (Gotvassli, 2015, s. 54).

Kombinering (combination) er prosessen der eksplisitt kunnskap blir omdannet til mer kompleks eksplisitt kunnskap, for eksempel rapporter og manualer. Kunnskapen kan hentes utenifra eller i organisasjonen og redigeres, kombineres eller prosesseres slik at ny kunnskap dannes (Nonaka et al., 2000). Denne kunnskapsomdanningsprosessen er nært forbundet med teorier om informasjonsprosesser i organisasjoner og kunnskapen kan formidles muntlig eller skriftlig for eksempel gjennom konferanser, email eller telefon (Gotvassli, 2015, s. 53).

Internalisering er prosessen der individer omdanner eksplisitt kunnskap til taus kunnskap, for eksempel gjennom å lese manualer og tilegne seg eksplisitt kunnskap kan denne internaliseres i individet og bli en del av individets kunnskap (delte mentale modeller, know how og lignende). *Learning by doing*,

simuleringer og eksperimenter er metoder for å omdanne eksplisitt kunnskap til taus kunnskap (Nonaka et al., 2000).

SECI-modellen ble opprinnelig utviklet av den japanske forskeren Ikujiro Nonaka og slo for fullt gjennom i boken *The knowledge creating company* av Nonaka og Takeuchi (1995) som er referert til i Google Scholar (2018) hele 42.900 ganger. Selv om modellen har blitt en klassiker innen kunnskapsledelse har den også fått en del kritikk (Gotvassli, 2015, s. 62). En kritikk teorien har fått er at den bygger på Polanyis arbeid om taus kunnskap og at taus kunnskap ikke har noe eksplisitt element i seg. Derfor hevdes det at modellen er feil fordi taus kunnskap ikke kan gjøres om til eksplisitt kunnskap siden det ikke kan uttrykkes med ord (Nonaka & Von Krogh, 2009, s. 637). Polanyi hadde imidlertid en gradert beskrivelse av eksplisitt og taus kunnskap, ikke en dikotomi, og det svekker denne kritikken mot SECI-modellen (Gotvassli, 2015, s. 63). Gourlay (2006) kritiserer modellen for å ikke være tilstrekkelig empirisk dokumentert og for en utydelig bruk av begrepet taus kunnskap, og hevder at noe taus kunnskap ikke kan omgjøres til eksplisitt kunnskap og at noe eksplisitt kunnskap kun kan forstås gjennom å ha taus kunnskap. Modellen har også blitt kritisert for å være bygget på japansk kultur og japanske verdier, og at den derfor kanskje ikke er gyldig i andre settinger (Glisby & Holden, 2003). Likevel sier Glisby og Holden (2003) at organisasjoner utenfor Japan kan bruke SECI-modellen, men mer som et veiledende kart enn en modell, eller som et speil for å forstå mer om sin egen organisasjonskultur. Jeg velger å bruke modellen fordi den er relevant for å se hvordan erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende leder kan foregå.

2.4 Mentoring

Ordet mentor kan spores tilbake til forfatteren Homers beretninger om kongen av Ithaca som overlot sin sønn til en mentor, for undervisning og veiledning, mens han dro ut i krig og var borte i 10 år (Nonaka et al., 2000). Forholdet mellom svenn og mester er også et kjent mentorforhold, og den humanistiske psykologien har bidratt til utformingen av dagens mentorbilde med optimistisk

menneskesyn og personlig vekst i fokus (Nonaka et al., 2000). Mentorer er typisk eksperter, på sideordnet eller overordnet nivå til den som blir veiledet, men det finnes også mentorforhold der den underordnede veileder overordnede. Mentoren har lang erfaring og kjenner igjen mønstre som kan være vanskelig for en som ikke har tilsvarende erfaring å få øye på (Mathisen, 2015; Swap, Leonard, Shields, & Abrams, 2001). *Mentoring* kalles prosessen som foregår mellom mentor og en protesjé og kan blant annet defineres på denne måten:

Mentoring er en samtale mellom likeverdige kolleger gjennomført i en atmosfære av gjensidig tillit, støtte og utfordring hvor målet er å skape refleksjon og ettertanke som fører til endring og forbedring, og hvor man utforsker protesjeens potensial for utvikling og vekst som yrkesutøver (Mathisen, 2015, s. 28).

Hvor likeverdige mentor og protesjéen er kan diskuteres i og med at mentor ofte er eldre og har mer erfaring. Likevel er det viktig at det blir en god relasjon mellom partene og at det bygges opp tillit.

Mentoring kan være formell eller uformell og foregå over kort eller lengre tid (Mathisen, 2015, s. 41-42). Det er også mulig at organisering endrer seg i løpet av mentoringen, fra formell til uformell eller motsatt. Mathisen (2015, s. 42) hevder at grad av organisering og om mentoringen skal være formell eller uformell avhenger av kontekst og hva som er målet med mentoringen. Formell og systematisk mentoring kan være en del av organisasjonens strategi for kompetanseutvikling og kan til en viss grad, ifølge Mathisen (2015, s. 42), sikre at kompetanse, kunnskaper eller spesielle tradisjoner formidles videre eller utvikles. Ved formell mentoring er prosessen satt i gang og «eid» av organisasjonen og begge partene i mentoringen kan få støtte i prosessen og opplæring i oppstarten. Hva som skiller mentoring fra veiledning, coaching eller rådgivninger kommer an på hvem man spør. Imidlertid varierer også hva som skiller mentoring fra mentoring, og coaching fra coaching mye etter hvem man spør (Mathisen, 2015, s. 44). En mentor kan ha ulike roller som kan skifte gjennom mentoringen, for eksempel rollemodell, lytter, rådgiver, tilrettelegger, målsettende coach eller beskytter (Mathisen, 2015, s. 93). Begrepet *mentoring*

og *mentor* ser ut til å favne mye og variere mye i definisjon, noe som kanskje kan være et problem når man skal sammenligne forskning gjort på mentoring (Mathisen, 2015, s. 44).

I en metastudie av Kammeyer-Mueller og Judge (2008) ble effekten av mentoring på karriereprestasjoner undersøkt. En multivariat analyse ble gjennomført. Effekten av mentoring ble undersøkt i forhold til karriereprestasjoner, mens man kontrollerte for faktorer relatert til demografi, evner og selv-evaluering. Resultatene støtter at mentoring har en betydelig effekt på arbeids- og karrieretilfredshet kontrollert for de andre variablene nevnt over. Imidlertid hadde faktorer som selv-evaluering, hvor lenge man har vært i jobben og utdanning større effekt på karriereprestasjoner. I en annen metastudie (Allen, Eby, O'Brien, & Lentz, 2008) ble metodologien og innholdet i 200 vitenskapelige artikler vurdert. Metastudien viste at de undersøkte artiklene var dårlige til å skille mellom ulike typer mentoring, som formell og uformell, og studiene manglet forskningseksperimenter (kun 5.1% inneholdt eksperiment). En annen svakhet forfatterne av metastudien fant var at de 200 undersøkte studiene lente seg for mye på tverrsnittstudier, som tar utgangspunkt i et utvalg av mennesker på et tidspunkt, og på selv-rapporterte data fra forsøkspersonene. Det er vanskelig å si noe om kausalitet eller bakenforliggende variabler som kan skape spuriøse korrelasjoner i tverrsnittstudier. Det trengs derfor mer forskning på området.

2.5 Historier

Siden mennesker begynte å snakke har historier hatt en sentral plass som både underholdning og læring. Historier gir ikke bare informasjon, de forteller mye om kontekst og dermed kunnskap. Historier er også lettere å huske enn informasjon siden de knytter informasjonen sammen i større biter. I tillegg har historier ofte et emosjonelt preg som også kan bidra til at de huskes bedre enn informasjon. Historiefortelling engasjerer deltagerens fantasi og følelser, og åpner sinnet til lytteren. Historier kan gjøre det mulig å undersøke komplekse situasjoner fra ulike vinkler og kan bidra til bedre samarbeid ved å bygge tillitt

mellom deltagerne, samt at historiefortelleren føler seg verdsatt for sine erfaringer (Whyte & Ralake, 2013).

Informasjon og fakta lagres i den *semantiske hukommelsen* vår, for eksempel hvem som var lederen av organisasjonen LO fra 2001-2007. Egenopplevde erfaringer lagres i den *episodiske hukommelsen*, og prosesseres annerledes enn i den semantiske hukommelsen, og er lettere for oss å huske. Historier er episodiske og gjennom rike historier kan vi oppleve det historiefortelleren forteller og lagre deler eller hele historien i den episodiske hukommelsen. Det er lettere å hente opp minner fra den episodiske hukommelsen enn den semantiske og historiefortelling kan dermed gjøre det lettere å huske ting. Historiene huskes best hvis de gir oss tydelige bilder i hodet eller hvis de er relatert til noe vi selv har opplevd. Historiefortelling kan derfor være en bedre måte å overføre kunnskap på enn kun å liste opp informasjon (Swap et al., 2001). En *organisasjonshistorie* er et detaljerte narrativ som består av:

... past management actions, employee interactions, or other intra- or extra-organizational events that are communicated informally within the organization (Swap et al., 2001, s. 103).

Historier inneholder ofte et plot, aktører og en moral som kan være antydende eller uttalt. Historier som inneholder konkrete eksempler kan brukes til å overføre kunnskap, og da gjerne taus kunnskap som er relatert til normer, verdier og organisasjonskulturen, og kunnskap om ledelsessystemer. Historier brukes svært sjelden for å lære bort kunnskap om ferdigheter ifølge Nonaka et al. (2000). Da søker organisasjonen ofte etter å gi mer eksplisitt og kodifisert kunnskap som er vanskeligere å mistolke enn taus kunnskap er. Alle aktører i en organisasjon kan være med på å formidle historier om hvordan ting foregår i organisasjonen. En mentor kan ta med seg historier utenfra organisasjonen, men ofte er historiene basert på erfaringer innad i organisasjonen og speiler derfor organisasjonens verdier, kultur og normer (Swap et al., 2001, s. 103). Organisasjonens styrker og svakheter reflekteres ofte i historier som fortelles av de ansatte. De kan si noe om lederstil, samarbeid og relasjoner mellom avdelinger og er noe ledelsen bør ta hensyn til. Historier kan eksternalisere taus kunnskap og kan derfor være et verdifullt verktøy for organisasjoner (Whyte &

Ralake, 2013).

Med bakgrunn i at mange bedrifter bekymrer seg for at mye taus kunnskap kan gå tapt når toppsjefer og eksperter pensjonerer seg gjennomførte Whyte og Ralake (2013) en studie i Sør-Afrika om effektiviteten av historiefortelling for å fange taus kunnskap. Det skal nevnes at studien har begrensninger i generaliserbarhet siden kun én sør-afrikansk organisasjon ble studert. Åtte historier ble samlet inn fra fire ledere (historiefortellere), og seks kunnskapsarbeidere (historiemottakere) fortolket historiene. Historiene ble tatt opp med lydopptaker og historiefortelleren ble intervjuet og ga en fortolkning av hva meningen med historien var, læringsmål, og hvordan historien kunne brukes. Deretter fikk historiemottakerne høre historien. I intervjuer ble de spurt om hva de fikk ut av historiene og dette ble tolket av forskerne etter hvilken meningen historiene hadde, læringsmål, og hvordan historiene kunne brukes. Forskerne observerte at historiefortellernes og historiemottakernes oppfatning av historiene stemte mye overens. Funnene i studien tyder på at taus kunnskap kan fanges med historier. Videre viste studien at historiene kan gi innsikt til historiemottakerne utover historiefortellerens hensikt. Mange av deltagerne sa de ble motivert av historiene og følte seg heldige som fikk lytte til historier fra eksperter i organisasjonen (Whyte & Ralake, 2013). Det som til slutt vil vise om historiefortellingens overføring av kunnskap er effektiv er om historiemottakerne tar i bruk kunnskapen (Whyte & Ralake, 2013, s. 316).

3 Metode

Både kvalitativ og kvantitativ metode er i prinsippet likeverdige forskningsmetoder for å samle inn data, men av ulik type og innhold. Kvalitative metoder brukes for å samle inn data i form av ord, mens kvantitative metoder brukes for å samle inn informasjon som omkodes til tall (Jacobsen, 2005, s. 40-41). Mitt syn på valg av metode er pragmatisk. Hvilken metode man velger vil være avhengig av hva man skal undersøke og i hvilken kontekst og man må derfor vurdere studiens tema og problemstilling (Jacobsen, 2005, s. 41-42). Kvantitativ metode passer best når man har kunnskap om det man ønsker å undersøke og problemstillingen er forholdsvis klar. Metoden passer også godt når man vil teste hypoteser og teorier eller når man vil undersøke et fenomenes hyppighet. Metoden gjør det mulig å samle inn informasjon fra mange personer, for eksempel gjennom spørreundersøkelser (Jacobsen, 2005, s. 134-135). Kvalitativ metode bør brukes når vi har lite kunnskap om fenomenet som skal undersøkes, når vi ønsker å utvikle nye teorier og hypoteser og finne ut hva et fenomen handler om. Metoden gjør det mulig å samle inn mye informasjon om hver person i studien og få en detaljert og helhetlig forståelse av et fenomen. Man kan også benytte seg av en kombinasjon av metoder, metodetriangulering, når man gjennomfører undersøkelser. Et eksempel er et forskningsdesign hvor man starter med kvalitativ intervju for å få mer kunnskap om et tema før man går videre til en kvantitativ spørreundersøkelse med mål om å generalisere resultatene fra undersøkelsens representative utvalg til populasjonen utvalget er trukket fra (Jacobsen, 2005, s. 124 og 275).

3.1 Studiens design

Når jeg går inn i et terreng der det er forsket lite på lederskifter faller det seg naturlig å undersøke temaet kvalitativt for «å se nærmere på sakene» (Repstad, 2007, s. 31). Problemstillingen for denne studien er « Hvordan deles erfaring mellom avtroppende og påtroppende leder i kommunale lederskifter og hvordan reflekterer ansatte i sentrale posisjoner i kommunen over erfaringsdelingen?» Problemstillingen er slik jeg ser det både utforskende og beskrivende. Hensikten med studien er å få kunnskap om fenomenet, finne ut

hva det består av og beskrive det. Et intensivt design, hvor få enheter blir undersøkt i dybden, blir valgt for studien. Dette gjøres for å avdekke så mange nyanser som mulig og skape et helhetlig bilde av fenomenet (Jacobsen, 2005, s. 89).

Studien tar utgangspunkt i et fenomenologisk perspektiv. Fenomenologi kan sies å være studiet av essens, hvor man ønsker å forstå hvordan individer erfarer, og hvordan meninger blir tillagt erfaringene (Reiter, Stewart, & Bruce, 2011). Hovedskillet i fenomenologien handler om hvordan man tenker om forforståelse. Retningen innen for fenomenologien som stammer fra Husserl setter forforståelsen i rammer slik at fenomenet kan sees uten noen historisk fortolkning - man ser bort ifra historien når man tolker fenomenet. I retningen etter Heidegger inkluderes historien i forforståelsen av fenomenet (Lewis & Staehler, 2010). Siden det etter mitt synspunkt er nærmest umulig å undersøke et fenomen uten noen form for forforståelse vil jeg la meg inspirere av Heideggers hermeneutiske fenomenologi. Jeg vil gjøre meg bevisst på mine *førdommer* ved å skrive de ned, og prøve så godt jeg kan å ikke la de styre hva jeg ser i datamaterialet.

Det fenomenologiske perspektivet blir brukt i studien for å søke forståelse og innsikt i hvordan erfaring deles mellom avtroppende og påtroppende ledere i et lederskifte i kommunen – og prøve å fange essensen i hvordan påtroppende ledere reflekterer over erfaringsdelingen. Konteksten som undersøkes i studien er to kommuner som har vært gjennom kommunesammenslåing.

Kvalitative intervjuers hensikt er å prøve å forstå verden fra den intervjuedes side forut for vitenskapelige forklaringer (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 15). Hva betyr erfaringene deres og hvordan opplever de verden? Semi-strukturerte intervjuer var et naturlig valg for å utforske problemstillingen. Dette er en type intervju som er planlagt og har en liste med spørsmål som intervjueren skal gjennom, men det er ikke definerte svaralternativer og rekkefølgen på spørsmålene kan endres (Kvale & Brinkmann, 2009). Dette er en strategi som er mye brukt i fenomenologisk metode hvor man ønsker å undersøke personers erfaring med et fenomen (Reiter et al., 2011). En alternativ strategi er at jeg

kunne ha samlet inn data gjennom en spørreundersøkelse og på den måten samlet inn data fra mange respondenter. Dette står imidlertid i motsetning til studiens eksplorerende problemstilling. Det er også vanskelig å lage en spørreundersøkelse som fanger respondentens erfaringer når man i forkant av undersøkelsen ikke vet hva erfaringene består av. Jeg ville også ha gått glipp av en dypere forståelse av fenomenet som jeg kan få gjennom å be om forklaringer og stille utdypningsspørsmål slik man kan gjøre i et intervju (Repstad, 2007, s. 78).

3.2 Tidligere forskning og litteratursøk

Boken *Lederskifter* av Dale (2014) var min inngang til temaet lederskifter. Jeg har brukt mye tid på å lete etter tidligere forskning som har undersøkt tilsvarende problemstilling som undersøkes i denne studien, men det er relativt lite å finne. Jeg har dermed løftet blikket og funnet artikler som handler om sosialisering og onboarding. Jeg har brukt søkeord både på norsk og engelsk i søkeportalene *Oria* og *Google Scholar* som: lederskifter, leader succession, CEO succession, organizational socialization, onboarding, onboarding executives, knowledge sharing, tacit knowledge sharing, predecessor socialization, intra-organizational transitions, manager transitions, mentoring og storytelling. Jeg fant også spennende referanser i artiklene som jeg fulgte videre. Det aller meste av litteraturen bygger på studier gjennomført i USA, og mye er fra privat sektor. Litteraturen på feltet består også av mange amerikanske artikler og håndbøker som virker lite vitenskapelige fundert hvor forfatterens konsulentvirksomhet og erfaringer ligger til grunn, og som jeg derfor har unngått.

3.3 Valg av informanter

Siden januar 2017 har det vært fem kommunesammenslåinger i Norge (Regjeringen, 2018b). Fire kommuner som nylig har vært gjennom kommunesammenslåing ble spurt om å delta i studien, og to kommuner takket ja. Jeg valgte to rådmenn, to hovedtillitsvalgte, to HR-sjefer og to rektorer som informanter. Valget falt på rektor og rådmenn fordi et felles kjennetegn er at

begge gruppene har ansvar for andre ledere, men på ulikt nivå. Tillitsvalgt ble valgt på grunn av nærhet til de som ikke har lederansvar og HR-sjef ble valgt fordi de er involvert i rekruttering, opplæring og oppfølging av ansatte. Jeg fikk tilgang til alle informantene jeg henvendte meg til fra kommunene som sa ja. Sammensetningen av kjønn var 50/50 mellom kommunene og innad i kommunene – 2 kvinner og 2 menn ble intervjuet i hver kommune.

3.4 Intervjuguide

En semi-strukturert intervjuguide ble brukt under alle intervjuene. Noen få spørsmål passet ikke for alle informantene siden HR-sjefene og hovedtillitsvalgte ikke hadde ledersvar og ble derfor utelatt¹. Intervjuguiden ble utformet ut i fra teori fra fagbøker og forskningsartikler, og fra tanker og spørsmål jeg hadde om temaet. Intervjuguiden ble delt opp i 5 deler; del 1 om bakgrunnsinformasjon og sentrale utfordringer i kommunen etter sammenslåingen, del 2 om rekruttering av ledere, del 3 om sosialisering, del 4 om kunnskapsoverføring, og del 5 om endring (vedlegg 1). Jeg fulgte intervjuguiden slik at alle temaene ble gjennomgått, men ulike oppfølgingsspørsmål ble stilt underveis ut i fra svarene informantene ga. Intervjuguiden ble formet slik at de enkleste spørsmålene kom først og spørsmål som krevde mer refleksjon kom senere i intervjuet. Hensikten med dette var å skape trygghet i intervjusituasjonen før det jeg vurderer som mer krevende eller kompliserte spørsmål ble stilt. I samsvar med fenomenologiske prinsipper jobbet jeg med å være bevisst hvordan spørsmålsformuleringen og mine forutsetninger og forforståelse kunne påvirke svarene jeg fikk under intervjuet (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 233).

3.5 Gjennomføring av intervjuer

Åtte semi-strukturerte intervjuer ble gjennomført i to kommuner i perioden 6.mars - 11.april 2018. Et testintervju ble gjennomført med en student i forkant for at jeg skulle få trening i å intervjuer, bli kjent med båndopptaker og sjekke

¹ Eksempel på spørsmål som ble utelatt for HR-sjefer og hovedtillitsvalgte: «Kan du beskrive

om intervjuguiden fungerte som den skulle og at spørsmålene ble forstått. Jeg tok tiden og beregnet at intervjuet ville ta omtrentlig 40-60 minutter og noterte hvor lang tid jeg maksimalt burde bruke på hver del av intervjuet. 6 av intervjuene ble gjennomført på 55-60 minutter, ett intervju tok bare 30 minutter og siste intervju tok nærmere 1,5 time. Intervjuene foregikk på informantens kontor eller møterom. De fleste ble gjennomført rundt lunsjtid, men intervjuet som tok lengst tid ble gjennomført etter klokken 16:00. I intervjuet som hadde kortest varighet ble jeg noe forstyrret av høy musikk rett utenfor intervjurommet. Det kan tenkes at det var en medvirkende grunn til intervjuets korte varighet. Informanten ga korte svar på noen av spørsmålene, og jeg var nok ikke like flink til å stille oppfølgingsspørsmål. Utenom dette ble resten av intervjuene gjennomført uten særskilte forstyrrelser.

For å skape en god relasjon mellom meg og informantene fokuserte jeg på å være hyggelig og profesjonell i mailkorrespondansen før intervjuet. På intervjudagen var jeg tidlig ute for å kunne opptre så avslappet som mulig, slik at informantene kunne føle seg komfortable (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 189). I de første minuttene av intervjuet var jeg bevisst på å vise min takknemlighet for at informanten tok seg tid til å treffe meg og la seg intervjuet. Jeg informerte om intervjuets tema, hensikt, oppbygning og hvor lenge intervjuet ville vare. Vi gikk igjennom samtykkeerklæringen (vedlegg 2) informanten hadde fått tilsendt på forhånd og jeg fikk informantens informerte samtykke til deltagelse skriftlig.

Paraspråk, fra greske para som betyr «ved siden av», er et begrep for å beskrive det auditive ved språket som ikke blir beskrevet i språkvitenskapen, som tonefall, krent, hastighet, pauser, humring, latter, tenkeord som *hm* med mer (Øyslebø, 1992, s. 13). Under intervjuene lyttet jeg oppmerksomt til det informantene kommuniserte gjennom språk og paraspråk. Jeg brukte selv paraspråk for å lage bekreftende lyder for å vise min interesse, samt kroppsspråk som nikking, gestikulering, kroppsholdning, blick og ansiktsuttrykk. Jeg tillot at det oppstod stillhet slik at informanten fikk tid til å reflektere (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 189). Dette fungerte veldig bra og interessante uttalelser

kom gjerne akkurat i det jeg hadde tenkt å stille et nytt spørsmål. På slutten av intervjuet ble informantene spurt om de hadde noe mer de ønsket å snakke om, om noen spørsmål hadde vært uklare og om de ville gå gjennom noe på nytt. Jeg takket igjen for at de hadde stilt opp på intervjuet.

3.6 Transkribering

Intervjuene ble transkribert i NVivo 11.4.3 for Mac (NVivo, 2018). De første intervjuene ble transkribert ordrett inkludert alle småord som «lissom», og tenkeord som «ehh...». Transkriptet ble, slik som muntlig språk er, noe oppstykket og vanskelig å forstå. Resten av intervjuene ble transkribert uten slike småord, hvis det da ikke hadde spesiell betydning for meningen. Dialekter og særpreg ved informantens språk ble skrevet om til standard bokmål for å sikre informantens anonymitet. Opplagte språklige slurvefeil har blitt rettet opp i der konteksten gir klarhet i hva informanten mente. I tilfeller hvor jeg har vært usikker har jeg utelatt partiet for ikke å feiltolke informantens utsagn.

3.7 Analyse

Analysen kan sies å ha startet allerede under intervjuene hvor jeg som intervjuer fortolket hva informantene sa og stilte oppfølgingsspørsmål (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 217). Neste steg i analysen skjedde under transkriberingen av intervjuene hvor jeg begynte å redusere datamaterialets omfang ved å analysere hva som var relevant for oppgaven og ikke. Partier jeg var usikre på om var relevante for problemstillingen min ble transkribert mens noen svært få irrelevante partier ble utelatt. Etter transkribering av fire intervjuer (alle fra samme kommune) skrev jeg notater for å huske hovedtrekk og forskjeller ved disse intervjuene. Jeg delte opp notatene etter delene i intervjuguiden for å skape struktur og enkelt finne frem i dem ved senere gjennomlesning. Etter de fire neste intervjuene noterte jeg på nytt. Til slutt kategoriserte jeg tanker om forskjeller og likheter mellom kommunene.

Etter transkribering av intervjuene og en grundig gjennomlesning av transkriptene ble det gjort en ordtelling i NVivo som viste de hyppigste brukte

ordene (Vedlegg 4). De mest irrelevante ordene og småord som «og, da, også» ble fjernet sammen med stedsnavn som kunne avsløre identiteten til informantene. De ti mest brukte ordene var: leder, veldig, nye, kommunen, organisasjonen, kanskje, tenker, forhold, før og historier. De mest brukte ordene ble vurdert sammen med intervjuguiden for å identifisere mulige kategorier for koding. Et tankekart ble laget for å få oversikt og synliggjøre mulige relasjoner mellom kategoriene (vedlegg 3). Deretter ble hvert transkript lest nøye igjennom og kodet etter kategoriene. Ytterligere kodinger oppstod underveis, og noen kodekategorier ble slått sammen. Kodingen har vært begrepsstyrt hvor begreper har blitt utviklet før kodingen startet gjennom undersøkelse av datamaterialet og lesing av teori (Kvale & Brinkmann, 2009). Etter denne prosessen ble problemstillingen endret og spisset, og tre forskningsspørsmål ble utarbeidet.

I NVivo kunne jeg gå inn på hver kodekategori og se alle deler av teksten som jeg hadde kodet under kategorien. Dette var til hjelp når jeg skulle sammenligne utsagn fra ulike informanter kodet under samme kategori. Jeg samlet alle utsagn fra informantene som var relevant for problemstillingen under hvert av de tre forskningsspørsmålene i et Word-dokument.

For ikke å gå glipp av noe i transkriptene ble hvert transkript lest grundig gjennom på nytt med problemstilling og forskningsspørsmål i tankene. Jeg var på utkikk etter relevante ord, uttrykk, konsepter, setninger eller avsnitt som kunne være relevante og gi en dypere forståelse av datamaterialet. Jeg gjorde også søk i NVivo der jeg koblet forhåndsdefinerte variabler ved informantene som kjønn, kommune og stilling til ulike koder for å undersøke mønstre i datamaterialet. Alle de kodede utdragene i NVivo ble gjennomgått og vurdert i forhold til problemstillingen. Jeg valgte å ta med mange sitater i resultatkapitlet for å vise informantenes tallrike og nyanserte uttalelser. Resultater og drøfting av resultater blir gjennomgått i hvert sitt kapittel for en mer ryddig og oversiktlig fremstilling.

3.8 Metodekvalitet

3.8.1 Reliabilitet

Reliabilitet handler om hvor pålitelige dataene som er samlet inn er og om det er noe ved utformingen av undersøkelsen som kan ha påvirket resultatene (Jacobsen, 2005, s. 225). I intervjuer kan intervjueren kun med sin tilstedeværelse påvirke informanente, kalt *intervjueffekten*, og konteksten intervjuet gjennomføres i kan også påvirke svarene, kalt *konteksteffekten* (Jacobsen, 2005, s. 226-227). Som tidligere nevnt ble et testintervju gjennomført før selve data-innsamlingen startet hvor jeg fikk prøvd intervjuteknikk og lydopptaker. Jeg var oppmerksom på hvordan min fremtoning under intervjuet og spørsmålenes ordlyd kunne påvirke svarene jeg fikk. Jeg unngikk dobbeltspørsmål, ja/nei-spørsmål, ladede ord og uttrykk, samt ledende spørsmål. Likevel oppdaget jeg noe av dette under transkribering og jeg har vært bevisst hvordan dette kan ha påvirket resultatene gjennom analysen. For å minimere konteksteffekten ble informantene intervjuet i deres vante arbeidskontekst på kontor eller møterom.

En mulig svakhet ved studien er at én informant fikk intervjuguiden tilsendt på mail før intervjuet. Det var vanskelig å få alle informantene fra en kommune til å delta og denne informanten ble tilbudt å se spørsmålene før intervjuet. Dette kan ha farget informantens svar. Jeg tok hensyn til dette når jeg fortolket svarene. Imidlertid kan det tenkes at noen av informantene som jobber tett sammen som rådmann og HR-sjef kan ha snakket med hverandre om undersøkelsen mellom intervjuene og kan ha påvirket hverandre. En annen svakhet gjelder forstyrrelser under intervjuene. Som tidligere nevnt var det under ett intervju høy musikk utenfor intervjurommet som kan ha påvirket resultatene. Dette intervjuet hadde også betydelig kortere varighet enn resten av intervjuene.

Jeg har gjort rede for hele forskningsprosessen fra design- til analysefase slik at andre kan følge metoden og gjennomføre en tilsvarende undersøkelse, samt vurdere min forskning. Imidlertid kan det være vanskelig å gjennomføre en

tilsvarende undersøkelse på grunn av at intervjuene var semi-strukturerte. Informantene har fått ulike oppfølgingsspørsmål ut i fra hva de svarte på spørsmålene i intervjuguiden. Det hadde vært enklere å kopiere studien hvis intervjuene hadde vært mer strukturerte, men det kunne ha gått på bekostning av studiens interne gyldighet. Semi-strukturerte intervjuers styrke er at de er velegnet til å fange opp komplekse temaer (Barriball & While, 1994). I tillegg ville det ha vært vanskelig å gjennomføre et standardisert strukturert intervju når informantene hadde så ulike stillinger i kommunen og ulikt arbeidsområde. Spørsmålene har blitt noe tilpasset de ulike typene av informanter, som for eksempel rådmann og hovedtillitsvalgt.

3.8.2 Intern validitet

Intern validitet eller gyldighet handler om resultatene oppfattes som riktige, og i samfunnsvitenskapene handler dette ofte om at flere personer er enig i at noe er beskrevet riktig (Jacobsen, 2005, s. 214). Jo flere som er enige, jo høyere sannsynlighet er det for at beskrivelsen er riktig. Studiens data er samlet inn fra førstehåndskilder og er ikke sensitive. Det er ingen åpenbare grunner til at informantene bevisst skulle ønske å holde tilbake informasjon. Jeg har inntrykk av at informantene snakket åpent og ærlig. Informantenes og kommunenes anonymitet ble garantert for før intervjuet startet. Likevel kan jeg ikke vite om informantene var bekymret for sin eller organisasjonens anonymitet. Et par informanter spurte hvilken annen kommune som var med i studien, og da jeg sa at det kunne jeg ikke svare på sa de at det ikke var mange kommuner å velge mellom siden så få har vært gjennom en kommunesammenslåing. Jeg kan ikke utelukke at informantene la bånd på seg selv i frykt for å bli gjenkjent. Jeg kan heller ikke utelukke at informantene var redde for å bli gjenkjent av andre informanter fra samme kommune som var med i studien, og at dette kan ha påvirket resultatet. Imidlertid synes jeg at informantene pratet fritt og åpent. Jeg har gjort mitt beste for å sikre informantene og kommunenes anonymitet og tydeliggjort dette overfor informantene både skriftlig og muntlig.

Da jeg plukket ut sitater fra informantene i analysefasen var jeg bevisst på at fremstillingen av kortere sitater kan tolkes annerledes av leseren enn lengre

sitater. Dette på grunn av at det som kommer før og etter sitatet, konteksten, ikke kommer like tydelig frem. Jeg er bevisst på at mitt utvalg av sitater kan skyldes mine tolkninger, og har tatt dette i betraktning når jeg har valgt sitater og lengde på sitatene.

Det semi-strukturert intervjuet ga meg mulighet til å sondere (eng. *probe*), oppklare, spørre igjen og grave (Barriball & While, 1994). Hvis jeg forstod at informantene hadde misforstått et spørsmål kunne jeg forklare hva jeg mente og jeg kunne stille spørsmål hvis jeg syntes noe informanten sa var uklart. Dette hjalp meg til å forstå om jeg undersøkte det jeg hadde som mål å undersøke og validerte dataene. Sondring har også den positive effekten at det potensielt kan bryte ned barrierer mellom intervjuer og informant, og redusere ansenhet (Barriball & While, 1994).

3.8.3 Ekstern validitet

Studiens intensive design med kun 8 informanter gjør det vanskelig å generalisere resultatene (Jacobsen, 2005, s. 80). Imidlertid kan det være at resultatene kan generaliseres (teoretisk) ut over enhetene i undersøkelsen, til personer i tilsvarende kommunale stillinger i tilsvarende kontekst (Jacobsen, 2005, s. 96 og 222). Generalisering er ikke hensikten med studien, hensikten er å undersøke informantenes erfaring og opplevelser, og få mer kunnskap om fenomenet. Utvalget er kjønnsbalansert, men er på ingen måte representativt for en populasjon og studiens eksterne validitet kan heller ikke eventuelt bevises (Jacobsen, 2005, s. 223).

3.9 Etikk

Flere etiske hensyn ble tatt ved gjennomføringen av denne studien. Først ble studien forhåndsgodkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelige Database (NSD). Ved forespørsel om deltagelse i studien fikk hver deltager informasjonsbrev om studien på e-post med samtykkeerklæring (vedlegg 2). Før intervjuet startet ble deltageren informert om studiens tema, bakgrunn og formål, intervjuets oppbygning, gjennomføring og varighet. Deltagerne fikk informasjon om at

deltagelse var frivillig og at de kunne trekke seg når som helst i løpet av studien uten å oppgi noen grunn. Det ble også informert om at personopplysninger anonymiseres, slik at verken deltager eller kommunen kan gjenkjennes. Samtykkeerklæringen ble signert og samlet inn før intervjuet begynte. Deltageren ble spurt om det var i orden at lydopptaker ble brukt og ble gjort oppmerksom på når den ble satt i gang og slått av.

Navn på informantene ble byttet ut med pseudonym i NVivo for å sikre informantenes anonymitet. Koblingsnøkkelen ble oppbevart separat fra datamaterialet og slettes ved prosjektslutt sammen med lydopptak. Personopplysninger som kjønn og alder har blitt utelatt på grunn av gjenkjenningsrisiko på sentrale personer i kommunene. Dialekter har blitt omformet til bokmål. Tredjepersonsopplysninger og pronomen som identifiserer kjønn har blitt utelatt eller skrevet om, for eksempel har *han* eller *hun* blir skrevet om til *forgjengeren* eller *vedkommende*. Jeg har ingen tilknytning til deltagerne i studien og jobber ikke i kommunal sektor.

4 Resultater

I dette kapitlet vil jeg legge frem resultater fra datainnsamlingen og analysere disse dataene opp mot oppgavens problemstilling: *Hvordan deles erfaring mellom avtroppende og påtroppende leder i kommunale lederskifter og hvordan reflekterer ansatte i sentrale posisjoner i kommunen over erfaringsdelingen?*

Teksten vil struktureres etter oppgavens tre forskningsspørsmål.

4.1 Erfaringsdeling

Forskningsspørsmål 1: Hvordan deles erfaring mellom avtroppende og påtroppende ledere i kommunale lederskifter?

4.1.1 Møter og overlapp

Mange av informantene fortalte at avtroppende og påtroppende leder i de fleste tilfeller møtes under et lederskifte i deres organisasjon. Ofte er dette på grunn av at lederen er rekruttert internt og har jobbet sammen med avtroppende leder. I forbindelse med kommunesammenslåingen var det flere avtroppende ledere som møtte påtroppende ledere i møter og samarbeidet med disse i en periode. Noen av de avtroppende lederne gikk av med pensjon, mens andre byttet stilling innad i kommunen. I begge kommunene i studien var det slått fast at ingen skulle miste jobben på grunn av kommunesammenslåingen.

... når vi skulle rekruttere til kommunaldirektører så var det en del som valgte å ta ut pensjon, og de samarbeida jo med de nye kommunaldirektørene for å få til det beste fra begge kommunene inn i den nye kommunen. - Hovedtillitsvalgt kommune A

Både internt og eksternt rekrutterte ledere traff ofte sine forgjengere og måten de traff hverandre på var gjennom ett eller flere møter, eller ved å jobbe sammen i overlapp. Begge HR-sjefene som var eksternt rekrutterte hadde jobbet flere måneder i overlapp med sine forgjengere. Rektorene hadde også eksempler på at eksternt rekrutterte ledere møtte sine forgjengere:

Ja, de treffes. Det varierer om det er eksternt eller ikke, for eksternt kan være vanskelig å få en overlapp fordi de jobber et annet sted og plutselig skal de slutte der og begynne et nytt sted

og det er naturlig å gjøre ved skolestart og da har den som er avtroppende enten pensjonert seg eller begynt et annet sted. Men vi har møter på forhånd det har vi. Bli enig om du kan komme en dag og være her og bli kjent og høre litt og sånn. Noen ganger når det passer sånn har vi flere treffpunkter på våren da, for det er som regel 1.8 de skifter. Det er ikke noe mer systematikk enn at vi avtaler og så snakker vi om det som er naturlig. - Rektor kommune B

Andre informanter utenfor skolesektoren fortalte at noen ganger møter ikke avtroppende og påtroppende hverandre fordi avtroppende allerede har sluttet:

Men så er det jo andre ganger hvor noen slutter og så går det to måneder før det kommer en ny, det er jo litt avhengig av rekrutteringsprosessen og. – Rådmann kommune A

Informantene fortalte at det var vanlig at avtroppende og påtroppende ledere møtes, og at mange på de høyere nivåene i kommunen også har jobbet med hverandre før lederskiftet.

4.1.2 Organisering

Ingen av kommunene i studien hadde rutiner eller retningslinjer for om en avtroppende leder skal møte påtroppende leder.

Noe fasit eller rutiner på hvordan det gjøres i kommunen det har jeg ikke sett, men vi mangler mange rutiner og sånt enda så det kan hende det kommer. - Hovedtillitsvalgt kommune A

Det er litt vanskelig å svare på, jeg har eksempler på at de treffes, men det er vel ikke noe rutine på at det er slik det skal være. – HR-sjef kommune A

Såvidt meg bekjent så er det ikke noe formelt, noen retningslinjer som tilsier at det gjør man. – Hovedtillitsvalgt kommune B

Overlappene som HR-sjefene i begge kommuner deltok i var styrt av organisasjonen. Informantene i begge kommuner ga også eksempler på at når kommunalsjefer skulle skifte stilling eller gå av så var det vanlig at de samarbeidet med sin etterfølger i en periode, i en slags overlapp eller flere møter. Foruten dette så var møter mellom påtroppende og avtroppende litt opp til den enkelte avdeling/skole og i noen tilfeller den enkelte leder i kommunen.

... jeg tok initiativ til å ta kontakt og hun som var her tok jo også initiativ til det, sånn at vi gjorde det jo på en måte begge to og hadde en to-tre møter før hun gikk av hvor jeg fikk en del informasjon og kunnskap om denne skolen da som hun ønsket å overføre, og det var veldig nyttig. Jeg vet ikke om det er noe som kommunen egentlig har noen plan for, men det var noe som skjedde naturlig. – Rektor kommune A

Informanten over tok selv initiativ til å avtale møter med sin forgjenger, samtidig som forgjengeren tok initiativ til å møte informanten. Informanten fortalte at blant rektorer og skoleledere er det stor interesse for å dele sine erfaringer med etterkommere.

Særlig den generasjonen som nå går av da kan du si, de har et veldig personlig forhold til skolen sin og de er jo veldig opptatt av å videreføre kunnskapen om skolen sin, de blir veldig (...) sånn sin skole, og det er viktig for dem at den blir godt tatt vare på videre. Så tror jeg nok at det er noe som vil endre seg i åra som kommer ved at du får en ny generasjon med skoleledere som har flytta på seg litt oftere og ikke er på samme sted så lenge. Så kan nok det endre seg litt. Men jeg tror at alle skoleledere som slutter de vil i alle fall ikke være negative til å videreføre kunnskap hvis de blir spurt. Så er det heller det å passe på at man blir spurt da, det er jo viktig. – Rektor kommune A

Avtroppende og påtroppende leders møter ser altså ikke ut til å være organisert av kommunen utover de som jobber i overlapp. Kommunene organiserer noen onboardingsaktiviteter. I kommune B er det egen lederskole for nye ledere i kommunen og månedlige introduksjonssamlinger for alle kommunale ansatte. I kommune A derimot arrangeres det kun felles introduksjonssamlinger et par ganger i året. HR-sjefen i kommune B fortalte at de hadde startet med onboarding-programmer for nye ansatte og intro for nye ledere, som rådmannen deltar på, og evaluert de gjennom hele 2017. HR-sjefen var fornøyd med hva de hadde fått til og hadde fått tilbakemeldinger fra ledere i organisasjonen som sa de hadde fått informasjon som de ikke visste om egen organisasjon.

Dette med kultur da er jo noe vi skal jobbe med fremover og det handler nok litt om tidsperspektivet her, hva er viktigst, å få folk innplassert, rutiner for ansettelse, reglement, etikk, taushet, alt dette er sånt som må være på plass har gått foran det da. -HR-sjef i kommune B

På grunn av tidsperspektivet med kommunesammenslåing så har arbeidet med kulturen blitt skjøvet litt i bakgrunnen i kommune B.

4.1.3 Skriftlig erfaringsdeling

HR-sjefene i begge kommuner forteller at det ikke er noen rutiner for å overføre erfaring skriftlig fra avtroppende til påtroppende leder.

Formelt sett så gjør vi ikke det. Likevel kan det være noen som velger å gjøre det. Det kan være hvis man har en avdeling med 15 medarbeidere f.eks. så kan det godt være at man overtar et skriv fra avtroppende om at den pleier å gjøre det, den jobber med det, den jobber med det osv. Men ligger ikke noe rutiner på at det er det vi skal gjøre. Men at det gjøres det vet jeg... Man kan helt sikkert skrive noe ned, men det kan være en utfordring for den nye å ta tak i det skrevne fordi hverdagen kommer så fort osv. Det er ikke sikkert betydningen for den som overtar det skrevne er så veldig stor. Min erfaring er at det blir lite brukt det som er skrevet ned av tidligere notater. - HR-sjef kommune A

Informantene forteller at det er litt opp til den enkelte om man skriver noe til sin etterfølger eller ikke og flere legger vekt på at mye står i datasystemer og planverk:

Det er ikke sikkert arbeidsgiver ser på det som helt nødvendig heller i og med at man har gode planer innenfor hver virksomhet. Og det er jo planverket der som gagnar lederen og man jobber i forhold til og overlater til neste. Men det blir ikke personlig, men det bli jo systematisk i forhold til planverket, men ikke noe utover det. – Hovedtillitsvalgt kommune B

Flere forteller at de fikk noen huskelister, og nedskrevet informasjon som oppgaveoversikt fra forgjenger, men at det meste i møtene var muntlig og at de valgte å notere det de syntes var viktig.

4.1.4 Historiefortelling og muntlig erfaringsdeling

Informantene fortalte at det meste av erfaringsdelingen mellom avtroppende og påtroppende leder skjedde muntlig. Flere fortalte at det var verdifullt å få informasjon muntlig som man ikke kunne lese seg frem til.

Det er nettopp dette med kunnskapsoverføring, det å lære å kjenne kulturen. Det som man vanskelig kan lese seg til da, som er mye lettere å få verbalt. -HR-sjef kommune A

Noen ganger ble historiefortelling brukt for å dele erfaringer. Historiene kunne for eksempel handle om en gang man lykkes med noe eller en gang man gjorde en feil. Flere informanter fortalte at historier ofte blir husket bedre enn bare informasjon.

Jeg tror ofte det sitter mer å fortelle en historie enn å fortelle veldig akademisk, om gode erfaringer, men også dårlige. – Rådmann kommune B

Egentlig så synes jeg det er positivt fordi det gjør at man henger teorien på noe praktisk, man setter det inn i virkeligheten... historier er med på å vise at man har stått i situasjoner selv og balet med utfordringer som ikke alltid stemmer med teorien da. Historiene skal på en måte være med på å eksemplifisere at den kunnskapsteorien man ønsker å fremme den fungerte i virkeligheten også. – Rektor kommune A

De fleste informantene hadde eksempler på historier de selv hadde fortalt og historier som de hadde hørt av andre. Informantene fortalte at de trodde historier kunne være en fin måte å overføre kunnskap på fordi lytteren lettere kan se hele bildet, og kan få noen knagger å henge teori på. Samtidig var de opptatt av at en ny leder må få skape sine egne erfaringer.

Å ta med seg erfaringer fra hva andre har gjort og opplevd det er viktig, men samtidig så må en jo erfare selv også, men man bør jo ikke gå i alle de samme feilene som forgjengeren eller en annen leder. – Rektor kommune B

To av informantene fortalte at de var svært lei av å høre historier i sin oppstart i kommunen. Begge var på tidspunktet langt yngre enn historiefortellerne. Den ene som i dag er hovedtillitsvalgt reflekterte rundt dette:

Det som er vittig da ... er at en blir jo eldre selv og har vært med lenge og har erfart mye og har tro på at de erfaringene man har gjort er gode og at de er viktige å ta med seg videre. Det er klart at da jeg var yngre, det er 25 år siden jeg begynte, så synes vel jeg, og det synes sikkert de som er yngre enn meg i dag, at en må jo få lov til å slippe til å prøve noen nye ting, fordi om det virker for deg så bør det ikke virke for meg. Og sånn kjente nok jeg på det av og til tror jeg, og det gjør sikkert de andre i dag. Så noen

ser nok på meg som en som henger i hornet på veggen og synes at jeg tenker for mye bakover og for lite fremover. Min påstand er at jeg gjør ikke det, men at jeg tar med meg det bakover fremover. Jeg prøver å være veldig bevisst på det, men vi er forskjellige og har forskjellige erfaringer og da blir det til at man ikke alltid er enig. – Hovedtillitsvalgt kommune B

En annen informant svarte på spørsmålet om vedkommende hadde blitt fortalt mange historier i sin oppstart:

Uff, masse, alt for mye. Og måtte til slutt si ifra. Jeg ble nok såpass provosert av det at jeg tenkte at jeg hører hva du sier, men dette må jeg danne meg et bilde av selv. Når jeg begynte her så var det ... ganske konfliktfyllt her inne. Hvor sjefen mente veldig mye om den ene og var veldig fornøyd med den andre, og det synes jeg ikke var greit fordi det handler om at da setter du noen ideer som jeg ikke trenger å ha. Det må jeg danne meg et bilde av eventuelt hvis det er sånn og ellers så ser jeg det som en mulighet at den andre kan snu for en ny leder og tenker at nå skal jeg i hvert fall vise at.. Ja, jeg ble presentert for mange historier. – HR-sjef kommune B

Rådmann i kommune B hadde erfart at unge nyansatte ble irritert av å høre gamle historier.

De som har vært lenge i kommunen må være mer nysgjerrig på de unge, men at de unge nye også må ta sin plass, ikke bare ligge å lytte, men skape ny kultur hele tiden og fornye kulturen. – Rådmann kommune B

Rådmann i kommune A skilte mellom historier som var negative eller positive og fokuserte på de positive historiene.

...vi bruker ikke energi på det vi ikke kan gjøre noe med, vi bruker energi på det vi har foran oss og da er ikke det å samle på gammel skitt, ikke det at man ikke skal ta med seg erfaringen, men vi bør ikke ta det opp igjen hele tiden. - Rådmann kommune A

En annen informant i samme kommune la vekt på de positive historiene og at nye ledere bør få gjøre opp sin egen mening.

Ja, noen ganger er det kanskje greit med det som ikke er fullt så positivt, men det kommer sjelden noe ut av. Jeg synes ofte det er best at folk skal få gjøre sin egen vurdering for vi er så ulike. – Hovedtillitsvalgt kommune A

Informantenes forhold til historier var blandet. Flere syntes det kunne være lurt å fortelle historier, men fortrinnsvis om positive hendelser. Flere uttrykte imidlertid at de var lei av å høre historier fra sine forgjengere og at dette var noe som de trodde flere yngre i organisasjonen opplevde.

4.1.5 Struktur på erfaringsdelingen

Ingen av kommunene hadde rutiner eller retningslinjer for hvordan møter mellom avtroppende og påtroppende leder skal foregå, for eksempel hvordan de er lagt opp, hva som skal tas opp, hvem som skal være til stede, hva som skal overleveres skriftlig. Det synes å være opp til hver enkelt avdeling/skole eller hver enkelt leder/overordnede. Rådmannen i kommune B la vekt på å ha samtaler med både påtroppende og avtroppende ledere i et lederskifte før de fikk treffe hverandre:

Jeg ville ha gode samtaler med de nye kommunalsjefene før de møtte de gamle... viktig å passe på hvor mye de gamle skal prege historieoverbringningen da. Og jeg måtte vite hvordan de nye selv har tenkt å ta lederjobben. – Rådmann kommune B

HR-sjefen i samme kommune la vekt på at erfaringsoverføring er verdifullt, men at det er lurt at det er styrt:

I en viss grad er det viktig med historier for det kan gi deg... ja dette prøvde vi før, men det fungerte ikke, men ikke gi deg... sånne innganger kan være gull verdt. Men da er det nok lurt at det er styrt, at man har fått noen tips at man ikke bare blir satt der selv og må tenke gjennom alt en skal videreføre til en ny, i frykt for at det kan komme litt oppgulp vi ikke trenger at de nye blir prenta inn med. Det er noe med å komme ny og fresh og ha hodet fullt av tanker og ideer og motivasjon for den jobben man skal gjøre.- HR-sjef kommune B

For å unngå at den påtroppende lederen blir preget av den avtroppende lederen på en uhensiktsmessig måte mente HR-sjefen i kommune B at den avtroppende burde få noen tips om hva som burde overføres av erfaringer.

4.1.6 Oppsummering

Rekrutteringsprosessen kan påvirke om avtroppende og påtroppende leder møter hverandre eller ikke ved at noen ledere slutter før nye har blitt rekruttert.

Informantene i begge kommuner fortalte at det er vanlig at påtroppende leder treffer avtroppende leder. Det er ingen formelle retningslinjer for om det skal arrangeres møter mellom avtroppende og påtroppende leder og heller ikke hvordan de skal møtes for eksempel ved å jobbe i overlapp eller treffes i ett eller flere møter. Mye skjer på hver enkelt leders initiativ. Informantene kjenner ikke til at det er noen rutiner eller retningslinjer for innhold og form av møtene, det blir styrt av deltagerne selv. Erfaringsdelingen er oftest muntlig, noen ganger i form av historier. Det er ingen rutiner for å dele erfaringer skriftlig mellom avtroppende og påtroppende leder, men noen få av informantene hadde fått et dokument av sin forgjenger, og flere valgte å skrive ned noe av det de fikk overrakt muntlig.

4.2 Opplevelsen av å møte sin forgjenger

Forskningsspørsmål 2: Hvordan opplever ansatte i sentrale posisjoner i kommunen å treffe sin forgjenger?

Alle åtte informantene i studien traff sine forgjengere. Noen i overlapp og noen i møter mens andre hadde jobbet sammen med sin forgjenger tidligere og kjente forgjengeren godt. 5 av 8 informanter hadde flere ganger møtt eller jobbet med sin forgjenger før lederskiftet i nettverk eller på egen arbeidsplass.

Begge HR-sjefene var rekruttert eksternt fra privat sektor og jobbet i overlapp med sine forgjengere. De følte seg heldige som fikk jobbe sammen med erfarne HR-sjefer og begge beskrev opplevelsen som positiv.

For meg så var det veldig lærerikt... vedkommende kjente jo til alt som rørte seg på en måte. Så er det krevende da å gå inn i en sånn stilling etterpå, noen har vært der og kjente alt og visste alt... For meg så var det kjempenyttig, veldig verdifullt, og det var ikke så utfordrende. Mange tenkte at det er vel tøft at vedkommende er der ennå eller at du ikke får kommet i gang eller... men det har jeg hatt med meg fra den forrige arbeidsplassen fordi jeg har vært med på flere generasjonsskifter og har fått veldig respekt for det. ... Så når vi hadde avslutning for vedkommende så kalte jeg vedkommende på en måte min mentor.... For meg så var det helt gull verdt altså. Veldig. Jeg tror jeg hadde brukt mye lengre tid på

å forstå og få innsikt og se sammenhenger, og alt dette her med de hovedtillitsvalgte er ganske komplekst og et stort avtaleverk. Så hadde ikke jeg fått den innføringa så hadde jeg sikkert sittet her å lest ennå. Så det var veldig viktig. – HR-sjef kommune B

HR-sjef i kommune B var veldig fornøyd med å ha fått jobbet i overlapp med en erfaren leder som kjente godt til kommunen, og fortalte at det ikke var normalt å ha et slikt overlapp i kommune B. Likevel syntes vedkommende at det tok for lang tid å komme inn i stillingen.

Det som jeg har opplevd selv er at kommunen her er på en måte ikke godt nok rigga for å gjøre introtiden effektiv. Jeg brukte masse tid på å finne ut ting selv, selv om jeg hadde jo faktisk en mentor... Jeg var jo veldig heldig sånn sett, men det er ikke noen normal her. – HR-sjef kommune B

Begge hovedtillitsvalgte i kommune A og B kjente sine forgjengere godt, men opplevelsen av å ta over etter forgjengeren var ulik. I kommune A gikk avtroppende hovedtillitsvalgt over i en annen jobb. I kommune B derimot jobbet hovedtillitsvalgt sammen med forgjengeren etter lederskifte og syntes dette var utfordrende.

Ja, jeg satt som nestleder i mange år og traff selvfølgelig forgjengeren. Innenfor organisasjon så er det helt naturlig at du blir rekruttert i forhold til de vervene du har lenger ned i system og da er man kjent... Det var utfordrende for det er noe med den som har hatt rollen før har gjort ting på måter vedkommende synes er viktig og så, det er ikke helt sammenlignbart med å bli ansatt som leder fordi jeg blir jo valgt av medlemmene, det er jo de som har ønska at jeg skal ha den rollen jeg har, og den som jeg overtok etter ønsket de ikke skulle ha den rollen lenger. Så da blir liksom en kasta og en satt inn og da er det konfliktfylt allerede fordi om man kjenner hverandre. Så det er utfordrende og da ha en som er den syvende far i huset hvis en kan velge å kalle det det. Som sitter på sidelinja og egentlig ikke vil slippe da. – Hovedtillitsvalgt kommune B

Den andre hovedtillitsvalgte tok over etter en hovedtillitsvalgt som selv valgte å slutte i stillingen og hadde en mer positiv opplevelse:

For meg så har det vært en kjempe støtte fordi vedkommende hadde jo vært hovedtillitsvalgt mye lengre enn meg så jeg hadde veldig god kontakt før det ble snakk om å bygge ny kommune... - Hovedtillitsvalgt kommune A

Rådmennene kjente sine forgjengere som tidligere kolleger. De kjente også sin nye rolle godt før de startet og fortalte at overgangen gikk bra fordi de allerede var vant til tilsvarende arbeid. De ga ikke uttrykk for at det var utfordrende å ta over etter en de kjente.

...rådmann som var før meg hadde jeg to møter med før jeg begynte, en hvor vi kjørte rundt i kommunen og så på utbyggingsområder og lignende sånn at jeg fikk vite litt hvor det var utfordringer i forhold til politikk og sånn da. – Rådmann kommune A

Rektorene var eksternt rekrutterte og traff sine forgjengere i møter før oppstart. Den ene rektoren hadde i tillegg møtt sin forgjenger flere ganger tidligere:

Jeg hadde truffet henne en god del ganger før, men sånn i forhold til at jeg skulle starte her så opplevde jeg det som positivt jeg. Jeg la ikke alt for mye i akkurat det. Men vi hadde et møte på en halv dag tenker jeg hvor vi gjennomgikk personal og rutiner her og litt kulturen som var og bli kjent med skolen og bygget. – Rektor kommune B

Det var veldig bra egentlig. Veldig god tone med en gang og god informasjon. veldig bra i forhold til at det var viktig for henne å overføre noe informasjon som hun mente var viktig for meg å vite når jeg begynte, men ikke på noen som helst slag måte påtrengende da, noe føringer på hva jeg burde gjøre eller ikke burde gjøre eller noe som helst sånt noe. Så det var en veldig god måte å gjøre det på. – Rektor kommune A

Informantene i studien traff alle sine forgjengere og opplevde det som positivt, utenom hovedtillitsvalgte i kommune B som for så vidt hadde et greit forhold til sin forgjenger, mens som kom i en utfordrende situasjon da forgjengeren fortsatte å jobbe med vedkommende og ikke ville gi slipp på sin forrige stilling. Informantene som jobbet i overlapp med avtroppende leder opplevde det som veldig verdifullt og positivt. For informantene som hadde jobbet sammen før lederskiftet eller traff avtroppende leder i ett eller flere møter så hadde ikke møtet så stor betydning, for utenom hovedtillitsvalgt i kommune A som beskrev den som veldig positivt. Ingen av informantene syntes at møtet med avtroppende leder var negativt, men det varierte hvor givende og positivt de syntes det var.

4.2.1 Filtrering av informasjon

Flere informanter fortalte at de tok i mot informasjon fra sin forgjenger med en sunn dose skepsis, særlig når det gjaldt forgjengerens erfaringer med medarbeidere og relasjoner på arbeidsplassen. En rektor la vekt på at det var greit å få slik informasjon muntlig istedenfor skriftlig for å selv tolke og skrive ned det som var ønsket.

Ja, man må være bevisst på at det er subjektivt fra forrige leder, veldig bevisst på. Derfor synes jeg det var greit at det var muntlig, da noterer jeg ned det som jeg vil ta med meg og så vet jeg mine tolkninger som ligger der, istedenfor å få det skriftlig av andre, for jeg kan ha en helt annen oppfattelse av hva som står enn det sender har ment med det. Så derfor er jeg kritisk til det, spesielt det som går på personlige forhold og sånt. Det ville jeg vært skeptisk til. – Rektor kommune B

Rådmann i kommune B ga sine nye kommunalsjefer noen råd i forhold til hvem de «burde passe på i forhold til og hvem en kunne for så vidt ganske trygt høre på».

Som regel er det bare bra å snakke sammen så lenge en er moden nok til å vite at en må selv sortere hva en vil ta med seg videre og ikke. For det kan jo være noen som har en agenda på hva en vil etterlegge seg av historikk om folk under der igjen, og noen ledere vil ikke vite så mye om det for de vil danne seg sitt eget bilde av sin nye ledergruppe under seg da. For en kommunalsjef har jo 5-7 virksomhetsledere under seg og å få en haug med synspunkter på hvem som er flink og hvem som er dårlig og sånt er det noen som synes at... det er greit å få det kort hvis det er noe som er spesielt, utover det så vil de danne seg sine egne relasjonserfaringer. – Rådmann kommune B

I møte med avtroppende leder var det flere av informantene som fortalte at de selv måtte bestemme hva de ville ta med seg videre av avtroppende leders erfaringer, og poengterte at erfaringen var subjektiv. Man kan si de filtrerte informasjonen de fikk av avtroppende leder og vurderte hva som var nyttig, hva som var sladder og hva som ikke var viktig å ta med seg videre.

4.2.2 Oppsummering

Alle informantene traff sine forgjengere. HR-sjefene jobbet i overlapp med dem de skulle ta over for og syntes det var verdifullt og lærerikt. Likevel savnet den ene HR-sjefen i kommune B en mer effektiv organisering av «introtiden». 5 av 8 informanter hadde flere ganger møtt eller jobbet med sin forgjenger før lederskiftet i nettverk eller på egen arbeidsplass. En informant fortsatte å jobbe med sin forgjenger og beskrev det som noe utfordrende. Informantene som kjente sine forgjengere fra før og hadde jobbet med dem syntes det gikk greit å ta over etter dem. Det var viktig for mange av informantene å filtrere informasjonen fra sin forgjenger og ikke ta imot alt av erfaringsdeling uten selv å gjøre vurderinger, spesielt gjaldt dette informasjon om relasjoner.

4.3 Refleksjoner om møter mellom avtroppende og påtroppende

Forskningsspørsmål 3: Hvilke tanker har ansatte i sentrale posisjoner i kommunen om at påtroppende og avtroppende leder møtes?

4.3.1 Fordeler ved å treffes

Rektor i kommune B så ingen grunn til at avtroppende leder ikke skulle treffe påtroppende leder. Andre mente at fordelene med en erfaringsoverføring i et lederskifte kunne veie opp for utfordringene.

...da kan det kanskje være vanskelig hvis den som går av sitter med mye dårlige erfaringer i forhold til politiske ledelsen, å klare å ikke farge det nye det kan nok hende. Men jeg tenker at det er underordna i forhold til det som må være gevinsten ved å kunne overføre den kompetansen og den erfaringen. – Hovedtillitsvalgt kommune B

Flere informanter la vekt på at man kunne miste mye kompetanse når erfarne ledere sluttet i organisasjonen, og at man burde prøve å overføre kompetansen, gjerne i møter med påtroppende leder.

Nesten alltid mister vi veldig god kompetanse ved at en går ut i pensjonistenes rekke. Da gjelder det å sko seg i forhold til det ved

å være i forkant og i størst mulig grad forberede det at nå kommer vi til å miste, du må fortelle alt hva du kan. – HR-sjef kommune A

Man skal ikke se lett på et generasjonsskifte eller hvis noen slutter fordi man velger å gå til noe annet så er det viktig informasjon som man ikke bør gå glipp av, om det handler om informasjon om strukturer eller litt sånn som sånn gjør vi det hos oss, bare at det står ikke noe sted. Så er det veldig verdifull informasjon som den nyansatte vil bruke lang tid på å bygge opp. Jeg tror at du kan bli raskere implementert eller del av den nye kulturen og arbeidsplassen hvis du får en fin innføring da, en god innføring. Så jeg tror mentorordninger er gull verdt og at det bør systematiseres noe mer rundt det. I privat sektor har jeg inntrykk av at det er mer vanlig, i hvert fall fra den bransjen jeg kommer fra. Jeg tror det er undervurdert den kompetanseoverføringen som ellers bare vil renne ut. – HR-sjef kommune B

HR-sjef i kommune B fortalte at man ikke bør gå glipp av kunnskapen som ledere som slutter innehar, og at mentorordninger kan være med på å systematisere kompetanseoverføringen mellom avtroppende og påtroppende leder. Begge rektorene mente at erfaring fra avtroppende leder kan være viktig å overføre, men uttrykte at ingen er uunnværlige.

Alle organisasjoner som mister noen som har vært der lenge mister noe verdifull tenker jeg ved at det sitter mye erfaring og mye kunnskap i den personen som man aldri på en måte klarer å videreføre, men man kan alltid tror jeg erstatte det med noe nytt. Men innsikt og kunnskap er viktig og det vil jo en erfaren leder ha. – Rektor kommune A

Informanten over fortalte at vedkommende ikke trodde det var mulig å få overført alt av erfaring og kunnskap fra en avtroppende til en påtroppende leder, men at man kan erstatte det med noe nytt.

4.3.2 Grunner til at informantene ikke vil ha erfaringsoverføring

Informantene oppga flere grunner til at man vil unngå at påtroppende leder møter avtroppende. Hvis lederen som skal gå av ikke har gjort jobben godt nok, hvis det har utviklet seg en negativ kultur eller lederen ikke har tillit lenger er det kanskje lurt at partene ikke møtes.

Hvis det har vært utfordringer med den avtroppende lederen så har man ikke nødvendigvis så stort behov for å overføre kunnskap. Hvis det er en negativ kultur, og man velger en ny leder fordi man

*ønsker å stoppe opp det så har man jo ikke en overføring. –
Rektor kommune A*

*Ja, det er jo ofte fordi man kanskje ikke har gjort de rette tingene som leder, eller man har som leder utført lederjobben på tvers av det som organisasjonen vil at man skal ha da... Eller det kan være ... hvis man får beskjed om å slutte med umiddelbar virkning for eksempel så er det ofte en årsak til det og da er det ikke sikkert at det er så lurt at man skal bygge den kulturen videre over på en ny leder. Det sier seg nesten selv. Ja, så det har jeg opplevd. –
Rådmann kommune A*

Noen av informantene uttrykte at det kunne være bra at avtroppende og påtroppende leder ikke treffes slik at påtroppende leder kan starte med blanke ark.

*Jeg har vel opplevd at det er helt greit at det er nye og ny giv som kommer inn og ikke treffer gammel leder og at ... nå er jo jeg opptatt av de ansatte og deres rettigheter og mye arbeidsmiljø, det er ikke alle som er gode på positivt arbeidsmiljø og de ansattes rettigheter. Så sånn sett for medlemmenes del så ser jeg at det er lurt at de ikke møtes og får med seg dårlige vibber. –
Hovedtillitsvalgt kommune A*

*Også kan det hende at man ikke ønsker (et møte) heller da. Fordi man ønsker et brudd i... eller et skifte som er litt markert. Og da er det ikke sikkert man ønsker den overgangen. –
Rektor kommune A*

Informantene fortalte at hvis man vil unngå at noe fra den avtroppende lederen overføres til den påtroppende lederen så er det kanskje lurt at disse ikke møtes.

*Jeg opplever egentlig at det som har vært negativt noe sted det har blitt med den lederen enten i pensjonsalder eller hvis de har valgt å gå av på annen måte, når vedkommende blir borte ja. –
Hovedtillitsvalgt kommune A*

Informanten over hadde opplevd at mye negativt i en avdeling forsvant når lederen sluttet og var positiv til ledeskifter.

*Jeg pleier å si at det er alltid positivt med nye ledere, nye koster feier alltid best sier jeg. De kommer ofte inn med nye øyne og ser ting på en annen måte så det er veldig positivt.-
Hovedtillitsvalgt kommune A*

Hovedtillitsvalgt i kommune A hevdet også at «*når man nærmer seg pensjonsalder så er man egentlig forsynt.*» Flere andre informanter fortalte også at nye ledere kan være svært positivt for kommunen.

Det som jeg synes er bra ved at det blir noe skifte av og til da er at det kommer inn folk som har annen erfaring, som ser ting på en liten annen måte og av og til kan det være veldig nyttig. Og så er det noe med «nye koster» at en får en gylden anledning til å bygge organisasjonen videre uten at man sitter og ganger på de gamle beina da. Så det kan være nyttig av og til. – Hovedtillitsvalgt kommune B

Som helhet så tror jeg det er en skjerpende for hele organisasjonen at nye ledere kommer inn. Jeg tror vi leverer bedre tjenester til våre innbyggere som jo i og for seg er hovedmålet vårt, ved at vi får nye ledere inn. – HR-sjef kommune A

For min egen del kan jeg i hvert fall si at det er jo arbeidsplassbytte som har vært mest utviklende. Det å bytte arbeidsplass gjør at man liksom må skjerpe seg, man må konsentrere seg litt ekstra og jobbe litt ekstra for å bli kjent med organisasjonen, kjent med nye ting, reflektere over de tinga man har gjort fra før av før man drar det med seg videre. Så man lærer utrolig mye av å bytte arbeidsplass, slev om det er på samme nivå. – Rektor kommune A

Rektor i kommune A la vekt på at bytter av arbeidsplass hadde vært noen av de mest utviklende hendelsene for vedkommende.

4.3.3 En balansegang

Det vanligste blant informantene var å se på erfaringsoverføringen som en prosess med både positive og negative sider som var avhengig av omstendigheter, personen som var involvert og grunnen til at avtroppende slutter.

Jeg vil si det er en fordel at de treffes og så må man samtidig vite hva det er, for det er plusser og minuser i forhold til hvor mye du skal bli preget av det. Litt avhengig av omstendigheten på hvorfor en slutter og hvorfor man selv begynner og slike ting. Det er klart at hvis den ene slutter på grunn av nesten en form for mistillit eller nesten oppsigelse så er det noe annet enn noen som slutter for de har valgt en annen jobb eller går av med pensjon eller noe sånt. Det kan være en litt annen setting, hvilken historikk man ønsker å overbringe til den nye. – Rådmann kommune B

Jeg har ikke tenkt noe sånn voldsomt på det, men det tenker jeg også er helt avhengig av hvorfor vedkommende slutter. Slutter man fordi det er en konflikt så tenker jeg det ikke er ok eller hvis man slutter fordi man er veldig lei, altså at det er en sånn negativ eh... ja. Men hvis det er at man slutter fordi man skal bli pensjonist og synes det er kjempetrist og bare har lyst til å bidra mer så er det noe helt annet igjen. Så det blir litt sånn individuelt avhengig av situasjonen. – Rådmann kommune A

Mange av informantene fortalte at den nye lederen må få mulighet til å ta egne valg og ikke bli for påvirket av sin forgjenger.

... de som blir ledere skal lage sin lederrolle, ikke tenke på hvordan den forrige var eller prøve å bli lik den eller noe sånn, men nettopp, ja, ha sin egen stil og sin egen lederrolle. – Rådmann kommune A

Flere informanter poengterte også at arven etter en leder ikke kan sies å være enten positiv eller negativ.

Det ettermæle du får da på godt og vondt, det kan jo være det som noen sier som negativt kan andre oppfatte som positivt. Så en kan aldri si at en leder som slutta var enten god eller dårlig for de har hatt begge delene i seg. Og det er viktig å ha med seg tenker jeg i alle organisasjoner. – Hovedtillitsvalgt kommune B

Informantenes hadde i varierende grad reflektert over om avtroppende og påtroppende leder bør treffes eller ikke.

4.3.4 Struktur, styring og planlegging

Møter mellom avtroppende og påtroppende leder er i svært liten grad styrt av organisasjonen. HR-sjef i kommune B forteller at vedkommende kunne ønske at det var mer styrt hvis det var fare for overføring av noe negativt, men at alle møter mellom avtroppende og påtroppende kunne ha nytte av veiledning om hva som bør sies og ikke sies.

Hvis du har litt sånn konfliktfylt situasjon som gjør det litt vanskelig eller betent kanskje, i frykt for å overføre en del oppfatninger eller følelser som man ikke ønsker at den nye skal preges av, så tror jeg det kan være klokt at det er litt styrt i hvert fall. Fordi det opplevde i hvert fall jeg selv her da den tidligere personalsjefen hadde nok mange tanker, kanskje spesielt om de hovedtillitsvalgte, mente mye om dem, mye om forskjellige typer ledere og ga veldig uttrykk

for det, og det tenkte jeg at det lukker jeg øret for, for det må jeg lage meg min egen oppfatning av. Og jeg synes ikke det er klokt da. Så i en sånn situasjon så tror jeg det er nyttig at kanskje HR kommer inn og veileder. Hva er det å være en mentor? At en får litt sånn støtte og forstår hva ligger i oppgavene til å være en mentor da, at det ikke bare er opp til den enkelte. – HR-sjef kommune B

Det å planlegge en overgang nøye, hvis man kan i en periode ha overlapping så kan det være en fordel ... - HR-sjef kommune A

Planlegging av erfaringsdeling i lederskifter synes å være viktig for HR-sjefene i begge kommunene, spesielt når det gjelder hva avtroppende leder sier om relasjoner. Det er også et viktig poeng fra flere andre informanter at hva en avtroppende leder mener om ulike medarbeidere og relasjoner ikke er erfaringer som bør deles med påtroppende leder. HR-sjef i kommune B forteller at en struktur på erfaringsdelingen og en styring av hva avtroppende deler kan være smart.

4.3.5 Intern versus ekstern

Av informantene var det kun HR-sjefene som var eksternt rekruttert.

Samtidig så har jeg også veldig tro på intern rekruttering, det kan være en veldig fin mulighet for gode lederkandidater slik at man ikke mister dem ut til andre konkurrerende virksomheter, andre kommuner eller hva det skal være. Jeg er jo selv egentlig et produkt av intern rekruttering der jeg kommer fra, og tenker at det var veldig viktig for meg i de stillingene jeg klatra opp i at du har med deg en forståelse, en grunnleggende forståelse for hvordan ting er bygd opp og forstår kompleksiteten kanskje i en type lederstilling etterhvert, samtidig vil det være utfordringer i forhold til kollegaer som du skal gå foran å lede. –HR-sjef kommune B

Vedkommende la vekt på at internrekruttering er en fin måte å beholde ansatte på, men at man kan komme i en rollekonflikt i forhold til å lede tidligere kollegaer. Informantene hadde mange meninger om forskjellen på eksternt og internt rekrutterte ledere når det gjaldt sosialisering og erfaringsdeling i lederskifter.

Ja, det at man kanskje i større grad for ekstern rekruttering tar hensyn til opplæring av hvordan organisasjonen og kommunen er satt sammen, hvordan det kommuniseres med hverandre internt

osv. Som er viktig å bruke mere tid på når man rekrutterer eksternt. – HR-sjef kommune A

Tradisjonelt sett så vil jeg si at det er noe forskjell på hvor lang tid det tar om du er intern eller ekstern. ... i forhold til meg så tar det noe mer tid på de eksterne før jeg vet hvor mye jeg må følge de opp og hvor mye vi må snakke sammen og hvor mye vi forstår, såkalte felles mentale modeller som vi kaller det. Det er jo det vi holder på med nå. Om vi forstår hverandre mentalt i forhold til når vi skal ta opp ting og når du har ansvaret selv og om vi snakker om det samme bilde da. Det bruker vi mye tid på i ledergruppa nå. Det tar jo litt lenger tid for eksterne som du både skal bli kjent med og samtidig faglig forstå. – Rådmann kommune B

Noen av informantene hadde ikke et klart svar på hva som skilte erfaringsdelingen når det gjelder internt og eksternt rekrutterte, og flere informanter reflekterte rundt emnet i intervjuet på en måte som tydet på at dette ikke var noe de hadde reflektert så mye over tidligere. På spørsmål om det er noen forskjell på sosialiseringen av internt og eksternt rekrutterte svarte en informant:

Ja, altså de som er interne, det kommer litt an på hvor du har vært og jobba internt før. Eh.. hvis du for eksempel har jobba som en virksomhetsleder for en stor institusjon og blir kommunal-direktør så er det klart at da kan du mye av systemet for å si det sånn. Da går man jo lettere, eller sklir inn i det og så, men det... det skal jeg tenke over for det er ikke sikkert det er riktig og kanskje særlig når det er interne rekrutteringer fordi at da er det litt sånn å gå fra å være en del av det fellesskapet du kanskje skal lede etterpå, og har vært en av ... og en av «oss» og så skal du ut av det fellesskapet og bli en leder, så det er kanskje kjempe viktig å snakke om akkurat det overfor de som er interne, mer enn de som kommer eksternt kanskje. På å ta rollen. – Rådmann kommune A

Programmene i kommunene for onboarding var etter det informantene fortalte like for alle ledere.

Samme program for eksternt og internt rekrutterte. Fordi når vi har lagt opp til onboarding for nye ledere så har vi sagt at det er for nye ledere og for nye i lederrollen fordi det er ganske viktig det der skifte fra å være medarbeider til leder, at man har fokus på det. –HR-sjef kommune B

Informantene fortalte at det var ulike utfordringer med å være internt og eksternt rekruttert og at det ene ikke nødvendigvis var noe enklere enn det andre. I tillegg la de vekt på at utfordringene også kunne være personavhengig og ikke bare avhengig av om lederen var internt eller eksternt.

4.3.6 Oppsummering

Ikke alle informantene har reflektert så mye over om avtroppende og påtroppende leder bør treffes eller ikke. Mange av informantene var positive til at avtroppende møter påtroppende, men de fleste sa også at det avhenger av hvorfor avtroppende slutter. Har avtroppende for eksempel mistet tillit eller gått av i en konflikt så var det flere informanter som mente at vedkommende ikke burde møte sin etterfølger. Imidlertid var det flere som sa at hvordan man vurderer en leder vil avhenge av øyet som ser. Møter mellom avtroppende og påtroppende leder ble sagt å være svært lite styrt av organisasjonen, men et par informanter la vekt på at det med fordel kunne styres for å bedre erfaringsdelingen. Det ser ikke ut til at det er noen forskjell på onboarding-programmene til kommunene når det gjelder eksternt og internt rekrutterte ledere. Imidlertid har informantene mange meninger om dette og sier at ulike ting bør vektlegges i lederskifter med internt og eksternt rekrutterte.

5 Diskusjon

I dette kapitlet vil jeg drøfte resultater fra datainnsamlingen gjennom bruk av teori opp mot oppgavens problemstillingen: *Hvordan deles erfaring mellom avtroppende og påtroppende leder i kommunale lederskifter og hvordan reflekterer ansatte i sentrale posisjoner i kommunen over erfaringsdelingen?* Teksten vil struktureres etter oppgavens tre forskningsspørsmål.

5.1 Erfaringsdeling

Forskingsspørsmål 1: Hvordan deles erfaring mellom avtroppende og påtroppende ledere i kommunale lederskifter?

5.1.1 Historiefortelling og muntlig erfaringsdeling

Noen informanter fortalte at de syntes det var verdifullt å få informasjon som er vanskelig å lese seg frem til muntlig, for eksempel om kulturen. Dette taler for at det kan være nyttig for avtroppende leder å møte påtroppende leder. Flere informanter sa at historier kan være gode måter å overføre kunnskap på fordi man ofte husker de bedre enn oppstykket informasjon. Dette stemmer overens med forskning gjort av Whyte og Ralake (2013). Historier kan engasjere og gi verdifull kunnskap om kontekst. Forskning har vist at man husker historier bedre enn informasjon siden de lagres i den episodiske hukommelsen (Swap et al., 2001).

Imidlertid fortalte to av informantene i studien at de var veldig lei av å høre historier i sin oppstart, og rådmannen i kommune B hadde erfaring med at unge nyansatte ble irritert av å høre gamle historier. I Whyte og Ralake (2013) sin studie om historiedeling rapporterte lytterne at de ble motivert og følte seg heldige som fikk høre ekspertenes historier. Dette står delvis i kontrast til mine funn. Flere av informantene følte irritasjon over å bli fortalt historier og ingen uttrykte at de følte seg heldige som fikk høre historier av sin forgjenger. Nå skal det derimot nevnes at ikke alle informantene husket om de hadde blitt fortalt historier i sin oppstart i stillingen. Whyte og Ralake (2013) sin studie ble gjennomført i Sør-Afrika i et statlig eid elektrisitetselskap. Kulturelle forskjeller

mellom selskapet i studien og kommunene jeg har undersøkt kan ha betydning for hvordan historiene blir mottatt, i tillegg ligger selskapet i Sør-Afrika som har en helt annen nasjonalkultur enn Norge.

Hofstede (1983, s. 76) har undersøkt nasjonalkulturens påvirkning på organisasjonsteorier og praksis, og sier selv at han er begeistret for definisjonen av kultur som «*Collective mental programming*». Vi er som mennesker betinget gjennom vår kultur til å dele mentale modeller med folk som hører til vår egen gruppe, region eller nasjon, men ikke nødvendigvis med folk utenfor. Forskningen til Hofstede (1983) identifiserte fire uavhengige dimensjoner som varierer etter nasjonalkultur: individualisme vs. kollektivism, stor eller liten maktavstand, sterk eller svak usikkerhetsunngåelse, og maskulinitet vs. feminitet. Sør-Afrika og Norge er ganske like når det kommer til nivå av *individualisme* og begge landene ligger på ca.70 (på en index fra 0-100 hvor 0 er veldig kollektivistisk og 100 er veldig individualistisk). I slike samfunn vil bånd mellom individer være svakere enn i kollektivistiske kulturer hvor familie, klan, og tilhørighet i samfunnet står sterkt. Landene varierer derimot på maktavstand-dimensjonen som også går fra 0 (lav maktdistanse) til 100 (stor maktdistanse) – Norge ca.30 og Sør-Afrika ca.50. Maktavstand handler om hvor stor forskjell det er på individer i et samfunn når det gjelder makt og velstand. I organisasjonen finner man igjen denne dimensjonen som desentralisering/sentralisering av makt og grad av autokratisk lederstil, dvs. at all makt er samlet hos noen få (Hofstede, 1983). I Norge skal Arbeidsmiljøloven (2005) sikre krav til ansattes medvirkning, tilrettelegging og utvikling, noe som kan speile vår nasjonalkulturs maktavstand. Sør-Afrika har noe høyere grad av maktavstand i sine organisasjoner (Hofstede, 1983). Dette kan kanskje være en grunn til at informantene i studien til Whyte og Ralake (2013) viste takknemlighet for å ha blitt fortalt historier av erfarne ledere i sin organisasjon. I min studie kan det være at en lavere grad av maktavstand i Norge generelt, men også mellom ledere i kommunen kan bidra til at historier ikke blir sett på som like verdifulle av mottakeren som i studien fra Sør-Afrika. Norge og Sør-Afrika ligger ganske likt på usikkerhetsunngåelse, ca. midt på treet. Hofstede (1983) sin siste dimensjon er maskulinitet vs. feminitet. Feminine kulturers

tankesett speiler deres mindre atskilte kjønnsroller. Relasjoner er viktigere enn penger, å hjelpe spesielt de svake er en viktig verdi, og man skal ikke vise frem sine penger eller prestasjoner. I maskuline kulturer står derimot penger og status høyt, og man skal vise frem sine prestasjoner. Helten i denne kulturen er en slags supermann som har oppnådd mye. Helten i en feminin kultur er «en underdog», en svakere part som lykkes på tross av sin uheldige bakgrunn eller motgang. Norge har en veldig femininkultur (10) mens Sør-Afrika skårer over middels høyt (65) på skalaen og er en maskulin kultur. Det kan hende at dette også kan påvirke hvordan historiefortelling oppleves. I Sør-Afrikas maskuline kultur ser man mer opp til helten på toppen og erfaringene disse deler vil dermed bli betraktet som viktige. I Norge derimot ser man ikke på samme måte opp til autoriteter og eksperter og det er kanskje derfor informantene i denne studien sine mottakelser av historier fra avtroppende ledere ikke stemmer overens med forskningen fra Whyte og Ralake (2013).

Det kan også hende at planlagte historier med et budskap, som i studien til Whyte og Ralake (2013), ville blitt bedre mottatt av informantene i min studie. I tillegg var forsøkspersonene i studien til Whyte og Ralake klar over at de skulle få en historie i forkant og de kan også ha blitt påvirket av bare å være med i studien. Historier kan altså være en god måte å dele erfaringer, men kanskje må de brukes på en mer bevisst og strukturert måte for å bli positivt mottatt av den som hører på. Flere informanter vektla også at det var greit å fortelle positive historier, men ikke «*samle på gammel skitt*». Imidlertid er mottagelsen av en historie svært subjektiv og vil kanskje variere etter individets personlighet og tidligere erfaringer. Det er derfor i denne konteksten kanskje mest interessant hvordan historiene kan påvirke den påtroppende lederens inngang i organisasjonen og om historiene kan ha noen positive effekter for organisasjonen.

Møter mellom avtroppende og påtroppende leder i kommunen kan potensielt være en arena for erfarings- og kunnskapsdeling. Når avtroppende og påtroppende leder treffes ansikt til ansikt vil man ifølge Nonaka og Von Krogh (2009) ha mulighet til å overføre *taus kunnskap*. I deres SECI-modell om

kunnskapsomdannelse viser de hvordan taus og eksplisitt kunnskap interagerer med hverandre i en kunnskapsutviklingspiral. I SECI-modellen deles taus kunnskap under området *sosialisering* gjennom delte erfaringer og opplevelser. Mentoring er en måte å overføre taus kunnskap fra en avtroppende til en påtroppende leder som HR-sjefene i studien hadde godt utbytte av.

Den tause kunnskapen til avtroppende leder kan gjøres eksplisitt gjennom *eksternalisering*, som vil si å uttrykke den tause kunnskapen for eksempel gjennom *historiefortelling* (Nonaka & Von Krogh, 2009). Dialog og refleksjon står sentralt i eksternalisering av taus kunnskap. Flere av informantene hadde fått høre historier av sine forgjengere, selv om alle ikke ble like godt mottatt. Den tause kunnskapen kan altså gjøres eksplisitt gjennom eksternaliseringsprosessen. Imidlertid vil man miste noe av den mangefasetterte og svært kontekstavhengige tause kunnskapen når denne gjøres eksplisitt. Den tause kunnskapen overføres best gjennom å jobbe tett sammen over tid som i HR-sjefenes overlapp (Nonaka et al., 2000). Det ser derimot ikke ut til at informantene savnet en mentor i sin oppstart. Det virker som om informantene hadde svært god selvtillit, særlig rådmennene i begge kommuner som ikke ga noe uttrykk for at det var vanskelig å gå inn i stillingen som rådmann. Kanskje er det fordi den ene rådmannen tidligere hadde vært rådmann og den andre konstituert rådmann og hadde stor kjennskap til rollen. Likevel betyr ikke selvtillit nødvendigvis at det ikke kan gjøres forbedringer, og det kan hende en kunnskapsoverføring mellom avtroppende og påtroppende rådmann kunne ha hatt en positiv effekt på kommunen.

5.1.2 Skriftlig erfaringsdeling

Å dele erfaringer skriftlig vil fordre at man kan artikulere erfaringene og taus kunnskap kan dermed ikke deles på denne måten (Nonaka & Von Krogh, 2009). Den avtroppende lederen som skriver ned sine erfaringer for å gi dette videre til sin etterfølger vil komprimere sine erfaringer og skrive ned det vedkommende er bevisst. Trolig vil mye kontekstuell kunnskap falle bort. En annen svakhet kan være at den avtroppende lederen selv velger hva vedkommende vil skrive ned og det kan være helt andre ting enn det den nye lederen har behov for å

vite. Ofte er ikke eksperter bevisst hva de kan, og ting som de syntes var vanskelig i begynnelsen er etter mange år trolig internalisert og kanskje blitt til taus kunnskap (Nonaka et al., 2000). Denne kunnskapen kan da ikke lenger artikuleres og heller ikke deles skriftlig. Et annet problem ved å overføre erfaringer skriftlig er at den påtroppende lederen ikke får mulighet til å stille spørsmål hvis noe er uklart og kan mistolke teksten, eller lese mellom linjene og tolke teksten på en måte som ikke avsenderen hadde til hensikt. Informantene i studien fortalte at skriftlig erfaringsoverføring ble lite brukt i lederskifter, og at mye informasjon finnes i datasystemer og planverk. En *kombinering* av eksplisitt kunnskap i datasystemer og onboarding-manualer kan være hensiktsmessig for å få den påtroppende lederen «up to speed» i løpet av kortere tid. Kanskje hadde det vært en idé å overføre skriftlig informasjon før et møte mellom avtroppende og påtroppende leder slik at de under møtet kunne snakke om dokumentet og oppklare eventuelle uklarheter.

5.1.3 SECI-modellens generaliserbarhet

SECI-modellen er utviklet i en japansk kontekst - er den gyldig i Norge? Japan er et land som ligger midt mellom kollektivistisk og individualistisk kultur (ca.45 på indeks fra 0 til 100 hvor 100 er mest individualistisk), mens Norge har en mer individualistisk kultur (ca.70 på samme skala) (Hofstede, 1983). Japan har høyere maktavstand enn Norge². Det er altså mer hierarki i japanske organisasjoner, noe som kan eksemplifiseres med at man drar ikke hjem fra kontoret før etter at sjefen har dratt hjem. I Japan er det tradisjon for å respektere de eldre og japansk kultur har lav toleranse for usikkerhet og folk hører derfor mye på eksperter, eldre og erfarne mennesker som kan minske usikkerheten om fremtiden. Japansk kultur er svært maskulin og prestasjoner er svært viktig, men de må vurderes i forhold til risiko siden kulturen har lav toleranse for usikkerhet (Hofstede, 1983). Disse kulturforskjellene kan tenkes å gjøre det litt vanskeligere å bruke SECI-modellen i norsk kontekst. I SECI-prosessen står dialog og samarbeid høyt, særlig i forbindelse med utviklingen av taus kunnskap. Dette kan tenkes å fungere bedre i en mer kollektivistisk

² Ca. 55 på indeks fra 0 til 100 hvor 100 er størst maktavstand, og Norge har ca.30

kultur hvor man er opptatt av å bygge relasjoner og respekt står høyt. Den lave toleransen for usikkerhet kan kanskje føre til at japanerne er mer opptatt av å få mest mulig ut av ressursene sine, kunnskap inkludert, i frykt for hva fremtiden vil bringe. Teknologi, lover og regler, og religion i bred forstand står høyt i kulturer som har lav toleranse for usikkerhet (Hofstede, 1983). Alle de kulturelle forskjellene kan gjøre det vanskelig å overføre SECI-modellen. Det betyr ikke nødvendigvis at modellen ikke kan brukes i norsk kommunal sektor, men ytterligere forskning bør gjennomføres for å undersøke hvordan modellen fungerer i norsk kontekst.

5.1.4 Organisering

Organiseringen av onboarding er viktig for hvor effektivt nyansatte kommer inn i organisasjonen. Hvilket nivå (Bauer, 2010) ligger så onboardingen i kommunene på for nye ledere? Data fra intervjuene går ikke gjennom alle aspekter ved onboarding, og det kan tenkes at prosessen er noe annerledes på en skole enn den er i administrasjonen. Likevel synes det å mangle et par ting for at kommunene skal kunne maksimere onboardingens suksess. For det første er onboarding-prosessen ikke formelt strukturert fra ende til annen med en tidsplan, den fremstår mer som en liste med punkter som den nyansatte skal gjennom. For det andre mangler det en god del på organisering av onboarding når det gjelder organisasjonskultur og forbindelser.

Det ser ut til at onboardingen i kommune B følger et mer strukturert og planlagt løp enn i kommune A. HR-sjefen i kommune B kom fra en privat organisasjon som hadde stort fokus på onboarding og ser ut til å være en driver for å utvikle kommune B sine onboarding-programmer. I begge kommunene skriver nyansatte under på reglement som omhandler etikk og arbeidsforhold. Dette tilsvarer *samsvar* i Bauer (2010) sin modell som er et minimum av hva man kan forvente ved onboarding. Nyansatte får ved ansettelse også informasjon om verdier og kultur, men i kommune B er dette verdiene til den største kommunen før sammenslåingen. Man kan spørre seg hvordan dette påvirker sosialiseringen av nyansatte inn i organisasjonens kultur. Begge kommunene kan også sies å gi den nyansatte lederen *avklaring*

om jobbens oppgaver og krav slik at lederen vet hva som forventes av henne og således oppfyller begge kommunene kravene for nivå 1 – passiv onboarding.

Kommunene når klart ikke opp til nivå 3 – proaktiv onboarding. De mangler strukturert organisering fra HR-avdeling på områdene kultur og forbindelser. For å plassere kommunene på enten nivå 1, passiv onboarding, eller nivå 2, onboarding med høyt potensial, må jeg se på hvor formelt organisert sosialiseringen er med tanke på kultur og forbindelser. Ut i fra studiens data ser jeg at overordnede ledere gjør en god jobb med å introdusere nye ledere for sine medarbeidere, nettverk og fortelle om organisasjonens kultur gjennom historier. Imidlertid er ikke dette forankret i HR-avdelingen og derfor ikke formelt organisert. Det vil derfor kunne være stor variasjon mellom hvordan nye ledere blir introdusert for organisasjonen med tanke på forbindelser og kultur. Av denne grunn vipper begge kommunene mellom nivå 1 og 2. Om jeg ikke klart kan plassere kommunene under nivå 2 onboarding *med høyt* potensial så kan jeg plassere de under onboarding *med* potensial, og kommune B lettere enn kommune A siden de har månedlige onboarding-program for nyansatte og lederskole som gir en introduksjon til nye ledere i kommunen. Begge kommunene har derfor potensiale for å forbedre onboarding-prosessen for nye ledere i organisasjonen når det gjelder kultur og forbindelser, og for å få på plass et planlagt løp som nye ledere skal gjennom i sitt første år i kommunen som inkluderer disse områdene. En måte å gjøre dette på kan være gjennom å overføre taus kunnskap gjennom erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende leder.

5.2 Opplevelsen av å møte sin forgjenger

Forskningsspørsmål 2: Hvordan opplever ansatte i sentrale posisjoner i kommunen å treffe sin forgjenger?

Alle åtte informantene i studien traff sine forgjengere. Om dette er vanlig for ledere i offentlig sektor hadde vært interessant å undersøke nærmere. I litteraturen om norske lederskifter (Dale, 2014; Ellingsen, 2016; Haaland &

Dale, 2005) beskrives det at det er vanlig at påtroppende og avtroppende ledere ikke møtes og at det noen ganger er konstituerte ledere mellom disse. Informantene i studien opplevde møtet, møtene eller overlappen med forgjenger forskjellig. For noen hadde det minimalt av betydning, mens for andre hadde det stor verdi.

Begge kommunene hadde arrangert overlappene til de nye HR-sjefene som var rekruttert fra privat sektor, men kalte ikke prosessen mentoring. Begge HR-sjefene kalte derimot forgjengerne for en slags mentor. Mentoringen HR-sjefene opplevde kan sies av være uformell, i en organisert ramme ved at de visste hvor lenge forgjengeren ville jobbe sammen med dem. Mathisen (2015, s. 42) hevder at en systematisk og formell form for mentoring kan, til en viss grad, sikre videreformidling av kunnskap, tradisjoner og kompetanse. Mentoring består av sosialisering og internalisering, jamfør SECI-modellen, og både eksplisitt og taus kunnskap kan overføres i en mentorrelasjon (Swap et al., 2001, s. 100). Den tause kunnskap kan ifølge Von Krogh et al. (2001, s. 104) formidles ved direkte observasjon med eller uten fortellinger, imitasjon, eksperimentering og sammenligning, og felles utøvelse som er mulig å få til i et overlapp.

HR-sjefene i studien som kom fra privat sektor kan sies å være nybegynnere når det gjelder ting spesifikt for kommunal sektor, selv om de har god kompetanse innen HR. HR-sjefenes forgjengere ble av informantene omtalt som eksperter i sine felt med lang arbeidserfaring. Imidlertid trenger ofte eksperter opplæring for å være mentorer for nybegynnere (Swap et al., 2001). Dette fordi eksperter kan ha internalisert mye eksplisitt kunnskap slik at den har blitt taus og vanskelig å sette ord på (Nonaka et al., 2000). Dette kan gjøre det vanskelig å overføre kunnskap eller kompetanse fra de avtroppende lederne til de påtroppende lederne på en effektiv måte. HR-sjef i kommune B fortalte at det tok tid å komme inn i stillingen: *«Jeg brukte masse tid på å finne ut ting selv, selv om jeg hadde jo faktisk en mentor»*. Dette kan tyde på at en avtroppende leder som er ekspert på et felt kanskje ikke vet hva som bør deles

av erfaring og kunnskap til sin etterfølger. Av denne grunn kunne det kanskje vært en fordel at mentorprosessen var styrt av organisasjonen.

HR-sjefen i kommune B var den eneste av informantene som uttrykte at det var krevende å ta over etter en leder som kunne så mye og hadde vært der i så mange år. Dette støttes av forskning gjort av Dai et al. (2011). De hevder at å ta over etter en seniorleder kan være svært stressende og at eksternt rekrutterte vil ha vanskeligere for å tilpasse seg rollen på en god måte siden de har mindre kjennskap til stillingen enn internt rekrutterte. Sannsynligheten for å forlate organisasjonen øker hvis lederen ikke passer inn i avtrykket etter forgjengeren (Dai et al., 2011). HR-sjefene var begge eksternt rekrutterte, men ved å jobbe i overlapp fikk de mykere overgang og god opplæring og støtte fra sine forgjengere, som trolig hjalp dem med å tilpasse seg rollen. Kanskje kan dette bidra til at HR-sjefene forblir i jobben. Det hadde vært interessant å undersøke dette nærmere i en longitudinell studie.

Noen ganger ansettes eksterne ledere fordi organisasjonen ønsker å gå i en ny retning, noen ganger fordi de mangler interne kandidater. Hva som var tilfelle med HR-sjefene er uvisst, men kommunene tilrettela for at de skulle få mye informasjon, kunnskap og erfaringsdeling fra sine forgjengere. Forskning utført av Levin (2010) tyder på at eksternt rekrutterte ledere bruker lengre tid enn internt rekrutterte på å komme inn i sin nye rolle. Imidlertid er det vanskelig for både internt og eksternt rekrutterte ledere å gå inn i en ny lederrolle. Av denne grunn kan det være nyttig å planlegge erfaringsdelingen mellom avtroppende og påtroppende ledere også når den nye lederen er rekruttert internt.

Flere av informantene i studien hadde jobbet sammen med sine forgjengere og kjente derfor disse fra før. Det kan oppstå en rollekonflikt hvis avtroppende leder fortsetter i en annen stilling i organisasjonen (Dale, 2015). I denne studien var det kun hovedtillitsvalgt i kommune B som fortsatte å jobbe sammen med forgjengeren sin og det var utfordrende for vedkommende. Situasjonen ble beskrevet som konfliktfylt og at avtroppende hovedtillitsvalgt ikke ville gi slipp. Hovedtillitsvalgte står i en litt spesiell situasjon fordi de blir

valgt av medlemmene sine, men utfordringen med en leder som beveger seg i organisasjonen og samtidig ikke vil gi slipp på gamle arbeidsoppgaver kan også tenkes å oppstå i andre typer lederskifter og kan være verdt å vurdere når organisasjonen planlegger lederskifter.

En annen situasjon som også kan skape utfordringer er når internt rekrutterte blir ledere for sine tidligere kolleger/teammedlemmer. Rollekonflikten som oppstår da kan være vanskelig for den nye lederen og relasjoner vil mest sannsynlig endres. Endring eller tap av slike relasjoner som følge av lederens nye rolle i temaet kan være problematisk for den nye lederen (Haaland & Dale, 2005). Et par av informantene reflekterte rundt dette og sa at rolleovergangen kan være utfordrende. Igjen kan erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende leder kanskje være til hjelp for den nye lederen på dette punktet, og avtroppende kan kanskje gi tips, råd eller historier som kan være til hjelp for påtroppende leder.

5.2.1 Filtrering av informasjon

Verdier og tro ligger til grunn for hva individet oppfatter, legger vekt på og konkluderer med ut i fra observasjoner, og kan noen ganger ha mer å si enn logikk og informasjon (Davenport & Prusak, 2000). En leder kan se en endring i markedet som en trussel ut ifra sine verdier og oppfatninger, mens en annen leder kan oppfatte endringen som en mulighet for vekst. Informasjonen de to lederne møter kan være identisk, men måten de tolker og vurderer informasjonen og gjør den om til kunnskap, som de igjen handler ut i fra, kan være diametralt forskjellig. På samme måte kan informantene i studien filtrere informasjon fra sine forgjengere etter hva de oppfatter, tolker og legger vekt på.

En balanse mellom sunn skepsis og å ville tenke selv, og det å nyttiggjøre seg av erfaringer og kompetanse fra forgjenger synes å være viktig for informantene. Spesielt erfaringer som gikk på relasjoner var de aller fleste informantene skeptiske til, og mange poengterte at de ville gjøre opp sin egen mening. Rådmann i kommune B fortalte at så lenge man er moden nok og

klarer å sortere hva man vil ta med seg videre av informasjon så er det bare bra at avtroppende og påtroppende snakker sammen.

Forskning tyder på at ikke alle deler av lederskap kan overføres, og ferdigheter som er organisasjonsspesifikke, som relasjoner med medarbeidere, er vanskeligst å overføre når en leder skifter jobb (Dai et al., 2011). De eksternt rekrutterte HR-sjefene, som jobber mye med relasjoner og humankapital, kan kanskje ha hatt en ulempe i forhold til internt rekrutterte ledere. I tillegg har de ikke innsideinformasjon om kultur, tradisjoner eller historier i organisasjonen. Imidlertid vil også interne ledere endre sine relasjoner når de bytter rolle innad i organisasjonen. Mange av informantene opplevde erfaringsdeling om relasjoner som sladder. HR-sjefen i kommune B fortalte at forgjengerens historier handlet for mye om erfaring som gikk på relasjoner. Kanskje ville den avtroppende lederen gi den påtroppende tips som vedkommende trodde kunne hjelpe. Imidlertid er relasjoner i stor grad preget av begge partene i en relasjon, og det er naturlig å tenke at den nye HR-sjefen ikke vil få like relasjoner som den avtroppende hadde, og at det da kanskje er best å bli kjent med sine medarbeidere uten å ha gjort seg opp tanker på forhånd. En strategi på erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende leder i organisasjonen kunne kanskje ha gitt retningslinjer for hvordan og hva man bør snakke om som gjelder relasjoner.

5.3 Refleksjoner om møter mellom avtroppende og påtroppende

Forskningsspørsmål 3: Hvilke tanker har ansatte i sentrale posisjoner i kommunen om at påtroppende og avtroppende leder møtes?

5.3.1 Fordeler ved å treffes

Ikke alle informantene har reflektert så mye over om avtroppende og påtroppende leder bør treffes eller ikke. Flere informanter i studien la vekt på at kommunen kan miste verdifull kunnskap når en erfaren leder slutter. Dette støttes av forskning. Kunnskap kan være forankret (embedded) i individer,

verktøy og rutiner ifølge Argote og Ingram (2000). Forskning på kunnskap som er forankret i individer har vist at kunnskapen kan overføres ved å flytte individene, og dette gjaldt både eksplisitt og taus kunnskap (Cummings & Teng, 2003). Organisasjoner kan dermed miste verdifull kunnskap som er forankret i individer når disse forlater organisasjonen (Dalkir, 2005). Imidlertid er det vanskelig å overføre kunnskap som har med relasjoner å gjøre (Dai et al., 2011). HR-sjef i kommune B poengterte at kommunen bør føre videre avtroppende ledes erfaringer og informasjon om strukturer og kultur, mens HR-sjef i kommune A sa at de nesten alltid mister god kompetanse når en leder pensjonerer seg. Informantene bruker ord som kompetanse, erfaring og kunnskap om det som kan gå tapt når en leder slutter, men ingen bruker begrepet taus kunnskap. Likevel snakker flere om noe som er vanskelig å skrive ned, og noe som har med kulturen å gjøre og «hvordan vi gjør ting hos oss» som kan tolkes som taus kunnskap. Dette tyder på at flere av informantene reflekterer rundt ulike typer erfaringer eller kunnskaper som kan deles i et lederskifte.

Forskerne Von Krogh, Ichijo og Nonaka (2001) hevder at en av hovedutfordringene ledere i kunnskapsbedrifter står overfor er å forstå betydningen av taus kunnskap og hvordan den kan brukes. Taus kunnskap er ofte vanskelig å kommunisere og for at en avtroppende leder ikke skal ta med seg kunnskapen når hun eller han forlater organisasjonen, må kunnskapen deles med andre, eller omgjøres til eksplisitt kunnskap som kan brukes senere (Nonaka et al., 2000). «*Du må fortelle alt hva du kan*», uttrykte HR-sjef i kommune A da vedkommende snakket om hvordan man kan unngå å miste kompetanse når noen pensjoneres. I henhold til SECI-modellen vil det være en svært omfangsrik prosess å få uttrykt alt det man kan, og å fortelle alt med ord vil kanskje ikke være mulig. Taus kunnskap kan gjennom prosessen *sosialisering* overføres fra avtroppende til påtroppende leder eller andre i organisasjonen og omdannes til taus kunnskap hos mottakeren (Nonaka & Von Krogh, 2009).

5.3.2 Grunner til at informantene ikke vil ha erfaringsoverføring

Flere informanter motsier seg selv under intervjuene. På den ene siden sier de at det kanskje ikke bør skje en erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende leder hvis den avtroppende lederen slutter på grunn av en konflikt eller har vært en dårlig leder. På den andre siden sier de at hva som er en bra eller dårlig leder er subjektivt og at man ikke kan dømme om en leder har vært god eller dårlig for ingen er enten eller, og folk vil ha ulike vurderinger av lederen. Man kan sette spørsmålstegn ved hvordan man skal velge ut hvilke ledere som skal treffe sine etterfølgere og hvilke som ikke skal det. I tillegg vil det være vanskelig å hindre all erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende når vi ut i fra data i studien har sett at de mange ganger kjenner til hverandre og har jobbet i samme organisasjon. En mulig taktikk kan være å ha en styrt erfaringsdelingsprosess der begge parter blir gjort oppmerksomme på hva som fra organisasjonens side er interessant at deles og hva som ikke skal deles i det spesifikke tilfellet. Om man klarer å unngå erfaringsoverføring av det organisasjonen ikke ønsker å føre videre er uvisst, men trolig vil organisasjonen kunne kontrollere det bedre når man er bevisst på prosessen enn ved at hele prosessen foregår tilfeldig. Mer forskning trengs altså på dette området.

En grunn informantene oppga for å ikke ville ha erfaringsoverføring var at da kan den nye lederen starte med blanke ark. Er det mulig å starte med blanke ark? Haaland og Dale (2005, s. 121) hevder at: «*Du kommer ikke inn i jobben med blanke ark. Alle arkene er tettskrevne – også mellom linjene*». Ansatte, ledere og den påtroppende selv vil ha forventninger til den påtroppende lederens nye rolle. Grunnen til at lederen blir ansatt er i seg selv en forventning, uansett om lederen tar over etter en annen leder eller begynner i en nyopprettet stilling. Organisasjonen kan søke en ny leder som har god person-organization fit og som skal føre kontinuiteten i organisasjonen videre eller den kan søke en som bryter med dette for å skape en endring og mulig innovasjon i organisasjonen (Feldman, 1994). Den nye lederen kommer heller ikke inn som en *tabula rasa*, men har med seg tidligere arbeidserfaringer,

perspektiver, mentale modeller og forventninger til organisasjonen og sine medarbeidere.

5.3.3 En balansegang

De fleste informantene i studien så på møter mellom avtroppende og påtroppende leder som noe som potensielt kunne være positivt eller negativt avhengig av grunnen til at avtroppende sluttet, situasjonen rundt og hvem som var involvert. En ny leder sosialiseres inn i organisasjonen, men kan også sette sitt preg på organisasjonen gjennom *personalisering* (Dale, 2014). Organisasjonssosialisering er altså en toveis-prosess. Flere informanter sa at hvis organisasjonsledelsen ønsker noe nytt så kanskje den nye lederen ikke bør treffe den som skal gå av. Rektor i kommune B så derimot ingen grunn for at avtroppende og påtroppende leder ikke skulle møtes.

Utsagn fra noen av informantene kan tolkes som at de har litt liten tiltro til at en påtroppende leder kan filtrere informasjonen forgjengeren gir og er redde for at noe negativt kan overføres. Hvis en avtroppende leder har slik påvirkningskraft så kan man spørre seg om vedkommende ikke har farget organisasjonskulturen og sine medarbeidere allerede. Da er det kanskje ikke nok å få inn en ny leder som ikke har vært i kontakt med avtroppende leder, for å skape en endring i organisasjonen. Imidlertid viser informantene relativt stor tiltro til at de selv kan skille mellom hva som er verdt å ta med seg videre eller ikke av sin avtroppende leders erfaringer.

5.4 Studiens begrensninger

Informantene i studien hadde mest kjennskap til sine egne avdelinger og nivåer, og det er ikke sikkert at funnene gjelder hele organisasjonen. Ute i ulike kommunale virksomheter kan det hende at det er ulik praksis på deling av erfaring mellom avtroppende og påtroppende ledere som ikke informantene i denne studien visste om. Imidlertid er ikke målet med studien å generalisere.

En svakhet ved studien er at jeg har intervjuet få personer som jobber i lik stilling og det er derfor vanskelig å vite om forskjeller eller fravær av forskjeller mellom informantene kan finnes igjen hos andre som jobber i tilsvarende stillinger.

6 Konklusjon

I denne studien har jeg undersøkt hvordan erfaring deles mellom avtroppende og påtroppende leder i kommunale lederskifter og hvordan ansatte i sentrale posisjoner i kommunen reflekterer over erfaringsdelingen.

Tre forskningsspørsmål ble formulert:

1. Hvordan deles erfaring mellom avtroppende og påtroppende ledere i kommunale lederskifter?
2. Hvordan opplever ansatte i sentrale posisjoner i kommunen å treffe sin forgjenger?
3. Hvilke tanker har ansatte i sentrale posisjoner i kommunen om at påtroppende og avtroppende leder møtes?

Erfaringsdelingen mellom avtroppende og påtroppende leder i de to kommune jeg har undersøkt skjer gjennom et eller flere møter, eller gjennom å jobbe i overlapp. Det er vanlig at avtroppende leder treffer påtroppende. Det finnes ingen retningslinjer for om de skal møtes og hvordan møtet skal foregå. Det er altså opp til de enkelte partene i et lederskifte hvordan erfaringsdeling skjer. Erfaringen deles gjerne muntlig og noen informanter skrev noe informasjon ned, men ingen fikk noe dokument av forgjenger som del av erfaringsdelingen. Alle informantene i studien traff sine forgjengere. To eksternt rekrutterte HR-sjefer fra privat sektor hadde overlapp med sine forgjengere og satte pris på å ha den avtroppende lederen som mentor. På tross av dette savnet den ene HR-sjefen en mer effektiv organisering av «introtiden». Resten av informantene traff sine forgjengere i et eller flere møter som de arrangerte selv. De fleste informantene opplevde det som positivt å treffe sine forgjengere. Imidlertid la få informanter noe stor vekt på møtets betydning. Flere hadde jobbet sammen med forgjengeren før lederskiftet.

Ikke alle informantene hadde reflektert så mye over hvorvidt avtroppende og påtroppende leder bør treffes eller ikke. Mange av informantene var positive til erfaringsdeling, men flere mente at det ikke burde gjennomføres en

erfaringsdeling hvis det hadde vært problemer med den avtroppende lederen. På tross av dette sa flere informanter at man ikke kunne vurdere om en leders arv var enten god eller dårlig - det vil avhenge av øyet som ser. Flere informanter var noe negative til å høre historier fra avtroppende leder. Likevel tyder forskning på at dette kan være en god måte å overføre taust kunnskap på. Det er verdt å legge merke til at det informantene tenker om erfaringsdelingen i lederskifter ikke nødvendigvis er det som er effektivt for organisasjonen.

Det var viktig for mange av informantene å filtrere informasjonen fra den avtroppende lederen og selv gjøre vurderinger av hva de ville ta med seg videre. Spesielt gjaldt dette informasjon om relasjoner. Noen få informanter mente at erfaringsdelingen kunne ha nytte av å være bedre styrt slik at ikke «oppgulp» og «sladder» ble overført. Onboarding-programmene i de to kommunene er like for internt og eksternt rekrutterte ledere. Imidlertid sier informantene at ulike ting bør vektlegges i lederskifter med internt og eksternt rekrutterte.

I de to kommunene undersøkt i denne studien var møter mellom ledere i lederskifter uformelle, noe tilfeldige og ustrukturerte. Skal det være opp til lederen som slutter i sin stilling og den nye lederen som begynner hvordan erfaringsdelingen bør være? Eller er dette noe som kan ha så stor betydning på onboarding av ny leder og organisasjonen som helhet at organisasjonen bør utvikle rutiner for hvordan dette skal foregå?

For å finne ut av hvordan ledere opplever å treffe sine forgjengere og hva det kan føre til vil det være nødvendig å gjennomføre en evaluering av erfaringsdelingen mellom avtroppende og påtroppende leder. Kommune B evaluerer sitt nye onboarding-program, men de har ikke erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende leder som en del av dette programmet. Forskning tyder på at onboarding bør tilrettelegges den enkelte leder (Bauer, 2010). Man kan spørre seg om et felles onboardingprogram er tilstrekkelig for både internt og eksternt rekrutterte ledere. Kanskje kan erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende leder være et individuelt tilrettelagt supplement til

kommunenes felles onboardingprogram. Av denne grunn kan det være viktig å benytte seg av erfaringsdelingen, evaluere den og undersøke hvilken effekt den kan ha for organisasjonen.

Når forskning tyder på at mange ledere finner onboardingen i sin organisasjon under gjennomsnittlig (Pomeroy, 2006), og en grunn til at nye ledere slutter kan være utilstrekkelig sosialisering (Allen, 2006) så kan det være vel verdt å undersøke hvilken effekt erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende leder kan gi.

Jeg vil komme med disse anbefalingene for praksis av erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende ledere i de to kommunene i denne studien:

- Planlegg og organiser erfaringsdelingen i lederskifter
- Evaluer erfaringsdelingen
- De nye verdiene i kommune B etter sammenslåing bør komme på plass slik at nyansatte kan introduseres for kulturen allerede i rekrutteringsprosessen. Det er ikke bare arbeidsgiver som velger ansatt, ansatt bør også velge om han eller hun passer inn i organisasjonen.
- Det bør være hyppigere introduksjonsdager i kommune A. Nyansatte bør ikke vente 1-5 måneder før de får være med på introduksjonsdag. Eget opplegg for ledere kan være nødvendig.
- Onboarding-prosessen i begge kommunene bør være systematisk og inkludere områdene kultur og forbindelser/relasjoner.
- Mentoring kan gi en mykere overgang og lette oppstarten for den nye lederen
- Historier kan brukes mer systematisk for å fremme erfaringsdeling

6.1 Studiens bidrag og videre forskning

Masteroppgavens vitenskapelige relevans er at den undersøker et fenomen som er lite beskrevet i forskningslitteraturen, nemlig erfaringsdeling mellom avtroppende og påtroppende leder i et lederskifte. I tillegg ser jeg på fenomenet i en norsk kontekst, mer spesifikt i to norske kommuner som har

vært gjennom en kommunesammenslåing. Jeg undersøker ledernes opplevelser av erfaringsdelingen og ikke effekten av onboardingen som er flittig studert i forskningslitteraturen, om enn ikke i en norsk kommunal kontekst. Av den grunn er denne studien et steg på veien videre til å forstå hvordan lederskifter gjennomføres i kommunal sektor i Norge. Jeg har argumentert for at erfaringsdeling kan ha en positiv effekt, men oppgaven gir kun et innblikk i fenomenet og ytterligere forskning er nødvendig.

Denne studien er en tverrsnittstudie og data er kun samlet inn på et tidspunkt. For å undersøke temaet erfaringsdeling mellom påtroppende og avtroppende leder nærmere vil det være nyttig å gjennomføre en longitudinell studie som tar tverrsnitt av fenomenet på flere tidspunkter. En mulig innfallsvinkel er å ha et eksperimentelt design hvor en finner en gruppe ledere som utsettes for mentoring i sin oppstart og en gruppe som ikke får dette. Lederne undersøkes før mentoring for å identifisere variabler som kan påvirke studien. Ved neste måling undersøker man hvordan det går med lederne og sammenligner gruppen som fikk mentoring med gruppen som ikke fikk mentoring. Har flere av lederne som ikke fikk mentoring forlatt organisasjonen enn de som fikk mentoring eller ser man noen andre forskjeller mellom gruppene?

Fremtidig forskning kan med fordel undersøke enkelte grupper av informanter i denne studien, for eksempel et større antall rådmenn, eller et større antall HR-sjefer. Da kan man gå i dybden og få mer kunnskap om fenomenet.

REFERANSER

- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32 (2), 237-256.
- Allen, T. D., Eby, L. T., O'Brien, K. E., & Lentz, E. (2008). The State of Mentoring Research: A Qualitative Review of Current Research Methods and Future Research Implications. *Journal of Vocational Behavior*, 73 (3), 343-357.
- Arbeidsmiljøloven. (2005). LOV-2005-06-17-62. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-62 - KAPITTEL 5>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82 (1), 150-169.
- Bang, H. (2011). *Organisasjonskultur* (4. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Barriball, K. L., & While, A. (1994). Collecting Data using a semi-structured interview: a discussion paper. *Journal of advanced nursing*, 19 (2), 328-335.
- Bauer, T. N. (2010). Onboarding new employees: Maximizing success. *SHRM Foundation's Effective Practice Guideline Series*, 7.
- Cable, D. M., Gino, F., & Staats, B. R. (2013). Breaking Them in or Eliciting Their Best? Reframing Socialization around Newcomers' Authentic Self-expression. *Administrative Science Quarterly*, 58 (1), 1-36.
- Cummings, J. L., & Teng, B.-S. (2003). Transferring R&D knowledge: the key factors affecting knowledge transfer success. *Journal of Engineering and technology management*, 20 (1-2), 39-68.
- Dai, G., De Meuse, K. P., & Gaeddert, D. (2011). Onboarding externally hired executives: Avoiding derailment & accelerating contribution. *Journal of Management & Organization*, 17 (2).
- Dale, F. (2014). *Lederskifter : om lederutvelgelse, innfasing av nye ledere og lederes første 90 dager i ny jobb*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Dale, F. (2015). *Livet som ny leder*. Hentet 15.04.2017, fra <https://www.magma.no/livet-som-ny-leder>

- Dalkir, K. (2005). *Knowledge management in theory and practice*. Oxford: Elsevier Inc.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2000). Working knowledge: how organizations manage what they know. *Ubiquity*, 2000 (August), 2.
- Ellingsen, A. (2016). *100-dagerskoden : hvordan mestre ny lederrolle og unngå fallgruver* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Feldman, D. C. (1994). Who's socializing whom? The impact of socializing newcomers on insiders, work groups, and organizations. *Human Resource Management Review*, 4 (3), 213-233.
- Glisby, M., & Holden, N. (2003). Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company. *Knowledge and Process management*, 10 (1), 29-36.
- Google Scholar. (2018). *The knowledge creating company*. fra https://scholar.google.no/scholar?hl=no&as_sdt=0%2C5&q=nonaka+takeuchi&oq=nonaka
- Gotvassli, K.-Å. (2015). *Kunnskap, kunnskapsutvikling og kunnskapsledelse i organisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gourlay, S. (2006). Conceptualizing knowledge creation: a critique of Nonaka's theory. *Journal of management studies*, 43 (7), 1415-1436.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of international business studies*, 14 (2), 75-89.
- Haaland, F. H., & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse : en veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, D. I. (2005). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jakobsen, C. F. (2003). *Nyansatte i organisasjoner : perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansen, O., & Sætersdal, H. I. (2017). *HR og personalledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kammeyer-Mueller, J. D., & Judge, T. A. (2008). A Quantitative Review of Mentoring Research: Test of a Model. *Journal of Vocational Behavior*, 72 (3), 269-283.

- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, 3 (3), 383-397.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interview : introduktion til et håndværk* (2. utg.). København: Hans Reitzels forlag.
- Lai, L. (2015). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Levin, I. M. (2010). New leader assimilation process: Accelerating new role-related transitions. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62 (1), 56.
- Lewis, M., & Staehler, T. (2010). *Phenomenology : an introduction*. London: Continuum.
- Mathisen, P. (2015). *Mentor: mentoring i teori og praksis* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization science*, 5 (1), 14-37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*: Oxford university press.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33 (1), 5-34.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Perspective – Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 20 (3), 635-652.
- NVivo. (2018), fra <https://www.qsrinternational.com/nvivo/home>
- Paese, M., & Wellins, R. S. (2007). Leaders in transition: Stepping up, not off. *Development Dimensions International*.
- Polanyi, M. (2000). *Den tause dimensjonen : en innføring i taus kunnskap* (5. utg.). Oslo: Spartacus.
- Pomeroy, A. (2006). Better executive onboarding processes needed. *HR Magazine*, 51 (8), 16.
- Regjeringen. (2018a). *Kommunereform*. fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/kommunereform/id2548377/>

- Regjeringen. (2018b). *Nye kommuner*. fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/kommuner-og-regioner/kommunereform/Hvorfor-kommunereform/nye-kommuner/id2470015/>
- Reiter, S., Stewart, G., & Bruce, C. S. (2011). A strategy for delayed research method selection: Deciding between grounded theory and phenomenology. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 9 (1), 35-46.
- Repstad, P. (2007). *Mellom nærhet og distanse : kvalitative metoder i samfunnsfag* (4. rev. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Statistisk sentralbyrå. (2018). *Økonomisk utsyn over året 2017*. (Rapporter 2018/09). Hentet fra <https://www.ssb.no/nasjonalregnskap-og-konjunkturer/artikler-og-publikasjoner/attachment/342777?ts=1629a5ef850>
- Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). Using mentoring and storytelling to transfer knowledge in the workplace. *Journal of management information systems*, 18 (1), 95-114.
- Von Krogh, G., Ichijo, K., & Nonaka, I. (2001). *Slik skapes kunnskap : Hvordan frigjøre taus kunnskap og inspirere til nytenkning i organisasjoner*. Oslo: NKS Forlaget.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20 (2), 115-131.
- Whyte, G., & Ralake, M. (2013). *An investigation into the effectiveness of storytelling as means of sharing tacit knowledge*. Paper presentert på Proceedings of the 4th International Conference on Information Systems Management and Evaluation-ICIME.
- Øyslebø, O. (1992). *Det usagte sagt : studier i ikkeverbal kommunikasjon i tale og tekst*. Oslo: Universitetsforlaget.

Oversikt over figurer

Figur 1 Onboarding-prosessens fordeler (Bauer 2010)

Figur 2 Bauers (2010) 3 nivåer og 4 byggeklosser for onboarding

Figur 3 Fire mål for onboarding av seniorledere (Dai et al., 2011)

Figur 4 SECI-modellen – Nonaka & Von Krogh (2009)

Vedlegg 1: Intervjuguide

Praktisk informasjon

Informerer om formålet med studien, tema og intervjuets oppbygning, gjennomføring og varighet.

Informerer om anonymitet, frivillig deltagelse og mulighet for å trekke seg.

Del 1 bakgrunnsinformasjon og sentrale utfordringer i kommunen

- Navn, alder
- Hvilken utdanning har du?
- Hvor lenge har du vært ansatt i kommunen, og hva var din stilling før kommunesammenslåingen?
- Hva er ditt ansvarsområde?
- Hva tenker du er de sentrale utfordringene i organisasjonen etter kommunesammenslåingen?
- Kan du fortelle litt om hvordan det har blitt jobbet med fellesskapsbygging i kommunesammenslåingen?

Del 2 Rekruttering av ledere

1. På hvilket nivå i organisasjonen deltar du i rekruttering av nye ledere?
 - Hvem andre er med i denne rekrutteringsprosessen?
2. Er avtroppende leder med å påvirke hvem som skal ta over hans eller hennes stilling? Hvordan har dette foregått i kommunesammenslåingen?
3. Kan du beskrive hvilken støtte og opplæring du har fått i å være leder for nye ledere? For eksempel fra HR-avdeling eller andre personer i organisasjonen?
 - Da du hadde ansvar for påtroppende leder, følte du deg trygg i rollen?
 - Opplevde du noe som utfordrende?
 - Savnet du noe?
4. Er det noe som skiller hvordan du tenker om påtroppende ledere som er eksternt eller internt rekruttert? Tenker du det er noen spesielle hensyn som må tas?

Del 3 Sosialisering

1. Kan du beskrive hvordan påtroppende ledere introduseres for organisasjonens kultur og verdier?
 - Er det forskjell på hvordan dette gjøres med internt og eksternt rekrutterte?
2. Finnes det tiltak som gjennomføres med tanke på å lette innfasingen av en påtroppende leder? For eksempel mentoring, nettverk, trainee-stillinger eller lignende. - Er dette formelt organisert?
3. Hvor lang tid tar det omtrentlig før en ny leder blir en naturlig del av organisasjonen og arbeider på lik linje som ledere med lengre ansiennitet? Er det forskjell på internt vs. eksternt rekrutterte ledere?

Del 4 Kunnskapsoverføring

1. Treffes avtroppende og påtroppende leder ansikt til ansikt under et lederskifte i din organisasjon?
 - Eks. Overlapp i starten av lederskiftet eller treffes de før ny leders oppstart?
 - Traff du din forgjenger? Hvordan opplevde du dette?
2. Har du reflektert over hvorvidt det kan være en fordel at påtroppende og avtroppende leder treffes?
 - Hvorfor eller hvorfor ikke?
 - Kan du tenke deg grunner til at det noen ganger ikke er ønskelig at påtroppende leder møter sin forgjenger? Har du opplevd noe av dette i organisasjonen?
 - Kan du beskrive hva som skjer hvis det er en konstituert leder mellom avtroppende og påtroppende leder? Hvilke utfordringer kan man møte da?
3. I noen organisasjoner skriver avtroppende leder et dokument med informasjon som kan være nyttig for påtroppende leder å vite om, noen ganger kalles dette "et testamente fra avtroppende leder". Gjør dere noe lignende i deres organisasjon? Hvis ja:
 - Fikk du et slikt dokument fra din forgjenger?
 - Hvordan deles dokumentet? Blir det overrekket personlig?

- Kan du beskrive hva et slikt dokument inneholder?
 - Har du erfaring med at slike dokumenter blir forstått og brukt av ny leder?
 - Tror du at et møte om dokumentet, mellom påtroppende og avtroppende leder, kan være fordelaktig?
4. A) Har du brukt historier for å dele kunnskap med dine medarbeidere? Eks. En historie om da organisasjonen stod overfor et problem og hvordan dere løste problemet.
- Kan du kort beskrive en slik historie og hvordan du delte den?
 - Hadde du på forhånd planlagt å fortelle historien?
 - Var du bevisst på budskapet du ville formidle ved hjelp av historien?
- B) Tenk tilbake på da du var ny i din stilling (evt ny i kommunen). Ble du fortalt historier av dine medarbeidere (eller leder?)
- Hvordan opplevde du at noen delte en historie med deg?
 - Ga historien deg ny kunnskap?
 - Tror du historier kan brukes til å formidle kunnskap til nye ledere? På hvilken måte?

Del 5 Endring

1. Har det vært mange lederskifter som følge av kommunesammenslåingen? Hvor ofte foregår det ellers lederskifter i organisasjonen?
2. Kan du beskrive hvordan avdelingen/skolen du jobber i/på påvirkes av et pågående lederskifte?
3. Hvordan tror du kommunen som helhet påvirkes av lederskifter?
4. Hvilke endringer, både positive og negative, tror du kan forekomme i kjølvannet av et lederskifte?
5. Hva anser du som den største utfordringen ved et lederskifte?
6. Er det noe du er spesielt fornøyd med når det gjelder lederskifter i organisasjonen?
7. Har du tanker om noe som kunne gjøres annerledes når det gjelder lederskifter i organisasjonen? Er det noe du savner?

8. Hva tenker du at organisasjonen kan miste når en erfaren leder slutter eller går av med pensjon? Hvilken arv kan en leder som slutter etterlate seg, både på godt og vondt?

Spør om informanten ønsker å tilføye noe om temaet. Har noen av spørsmålene vært uklare, ønskes det å gå gjennom noen på nytt? **Takk for deltagelsen!**

Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

Bakgrunn og formål

Prosjektet er en mastergradsstudie ved Høgskolen i Sørøst-Norge. Formålet med studien er å undersøke hvordan lederskifter sees på innad i to kommuner etter kommunereformen og kommunesammenslåing. Kvalitative dybdeintervjuer vil bli gjennomført i kommunen med ulike interessentgrupper som rådmann, mellomleder, tillitsvalgt og HR-leder.

Problemstilling for studien er: Hva tenker forskjellige interessenter innad i en kommune om lederskifter etter kommunereformen? Hva slags oppfatninger, perspektiver og forståelse har de om lederskifter i sin organisasjon etter å ha vært gjennom en kommunesammenslåing?

Studien vil omhandle 6-10 deltagere fra interessentgrupper innad i to kommuner: rådmann, mellomleder, tillitsvalgt og HR-leder. Valget falt på mellomleder og toppledernivå fordi begge gruppene har ansvar for andre ledere, tillitsvalgt ble valgt på grunn av nærhet til de som ikke har lederansvar og HR-leder ble valgt fordi de er involvert i rekruttering, opplæring og oppfølging av ansatte. Du har blitt kontaktet fordi kontaktpersonen vår i kommunen har gitt oss din kontaktinfo.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Deltagelsen i studien innebærer å delta i ett dybdeintervju med masterstudent med varighet på 40-60 minutter. Du vil bli spurt om dine tanker og erfaring rundt lederskifter i kommunen. Temaer og spørsmål kan hvis ønskelig sendes i forkant av intervjuet. Intervjuene vil bli tatt opp med lydopptaker og noe notater gjøres underveis.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og anonymiseres. Det er kun prosjektleder som har tilgang til personopplysninger og disse kodes om slik at deltakelse er anonymt. Koblingsnøkkel lagres med passordbeskyttelse atskilt fra øvrige data.

Deltakere i studien vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven og organisasjonen blir anonymisert.

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.12.2018. Lydopptak, personopplysninger og koblingsnøkler slettes ved prosjektslutt.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Ina Isabel Lysko tlf. [REDACTED] eller [REDACTED]@gmail.com. Veileder av prosjektet er Leif Inge Magnussen ved HSN tlf. [REDACTED], [REDACTED]@usn.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 3: Tankekart for kategorier brukt i koding



Antall ord: 24.512