

# ***NY SOM TOPPLEDER I NORGE***

## ***Kortversjon***

***Hvordan opplevde 18 toppledere sitt siste lederskifte?***

*«Du kan ikke gå ut i den samme elven to ganger»*

Heraklit

## ***Innledning***

I perioden november 2017 – mars 2018 gjennomførte jeg dybdeintervjuer og skriftlige oppfølgingsspørsmål med 18 toppledere i Norge. Disse har roller som konsernsjef, administrerende direktør, daglig leder eller generalsekretær. Felles for alle var at de rapporterer til et styre og at de selvsagt ikke hadde vært i denne konkrete rollen og konteksten før. De skulle rett og slett løpe ett nytt og ukjent o-løp.

En intervjuguide var bygget opp etter de vanlige delfasene i et lederskifte. I tillegg til å spørre om hvordan ulike prosesser var blitt opplevd fra deres ståsted, så ble de også spurt om hvilke råd og tips de vil gi til hovedaktørene i et lederskifte.

Intervjuene tok i snitt 2,15 timer. Alle utenom ett ble gjennomført på den enkeltes kontor/arbeidsplass.

Etter at de siste intervjuene var gjennomført, ble det sendt over 12 oppfølgingsspørsmål. Her svarte 15 av 18. Fire av svarene ble gjennomført som et telefonintervju.

Intervjuene ble av meg opplevd som svært ærlige og åpenhjertige. Mange delte historier få om noen hadde hørt fra dem tidligere. Mange satte stor pris på intervjuet og takket for muligheten til å sette av tid til egenrefleksjon. Undertegnede er svært takknemlig for at de faktisk gjorde det og at de var villig til å dele til dels dyrekjøpt læring.

Dette er en *kortversjon* av den rapporten som er laget. Den tar for seg noen viktige hovedfunn knyttet til hovedfasene i et topplederskifte. Den utvidede rapporten går mye dypere og grundigere inn i materien og tar for seg bl.a. råd og tips fra de 18 topplederne og faglige betraktninger fra undertegnede. Samt generell forslag til konkrete aktiviteter og tilnærminger i de ulike delfasene i et komplett lederskifte.

Frode Dale

De Gode Hjelperne AS og Crisis Leadership Group AS

## **Sammendrag**

Et lederskifte er en virksomhetskritisk læringsprosess. Særlig kritisk blir det når en skal skifte toppleder. Det er styret og styreleder som er ansvarlig for både å ansette og avsette daglig leder. Et topplederskifte vil berøre svært mange aktører, og det vil generere mange ulike prosesser. Både interne og eksterne. Jo mer en har planlagt for et kommende topplederskifte (uansett årsak), jo bedre er forutsetningene for at dette læringsprosjektet skal bli til en god prosess for alle berørte parter.

Undersøkelser i utlandet og i Norge viser generelt at alt for mange lederskifter er for dårlig planlagt, organisert og dermed gjennomført. Denne undersøkelsen bekrefter dessverre dette bildet.

### **Følgende hovedfunn kommer frem:**

- *Manglende organisert utfasing knyttet til den jobben en forlater*
- *Mangelfull overlapping med tidligere (avtroppende) toppleder*
- *Mangelfull overlapping mellom ny toppleder og konstituert toppleder*
- *Store variasjoner knyttet til hvordan både rekrutteringsfirmaer og styreledere jobber under selve utvelgelses- og seleksjonsprosessen*
- *Ingen skriftlig eller muntlig overføring fra rekrutteringsfirmaene til den som fikk stillingen*
- *Ingen oppfølging fra rekrutteringsfirmaene av den som fikk stillingen*
- *Mangelfull oppfølging av styreleder for den påtroppende topplederen i dennes oppsigelses- og forberedelsesperiode (pre-entry).*
- *Mangelfull oppfølging fra styreledere i den kritiske oppstarts- og etableringsprosessen*
- *Mangelfulle «verktøykasser» hos topplederne knyttet til lederskiftetematikken/-problematikken*
- *Store variasjoner i planene for de første 90 dagene hos den enkelte nye toppleder*
- *Topplederskifter vil ofte medføre endringer i sammensetningen av toppledergruppen*
- *Manglende læringsfokus hos mange av de nye topplederne*
- *Ingen eller svært mangelfull evaluering av lederskiftene verken fra rekrutteringsfirmaene, styrelederne eller de nye topplederne. Hverken etter seks måneder (prøveperioden) eller ett år*

I sum gir dette dessverre et relativt dystert bilde om hvordan ny toppledere opplever disse kritiske og krevende overgangsprosessene. Svarene i rapporten viser også hvor personlig belastende det er å bevege seg inn i en ny topplederjobb. **Ensomhet** var et ord de fleste brukte på hvordan det fortøner seg å forberede seg og ikke minst starte opp som nytilsatt toppleder. Det indre og ytre **presset** er enormt knyttet til det en kan beskrive som et **prestisjeprosjekt**. Dermed blir dette også et **høyrisikoprojekt** for begge parter.

Derfor er det oppsiktsvekkende at mesteparten av ansvaret legges i hendene på de nye påtroppende topplederne. Det er han eller hun som må organisere sin egen «*onboarding*» og det er også den enkelte nye toppleder som i stor grad må finne ut av den for dem nye konteksten. Nye toppledere trenger også hjelp og støtte for å kunne lykkes i dette prestisje- og høyrisikoprojektet. Pr nå verken får de det eller ber om det. Dette blir en slags ond spiral og mitt ønske er at denne rapporten løfter frem behovet for mer planlagte, transparente, støttede og læringsorienterte topplederskifter i Norge.

I det etterfølgende vil noen av de hovedspørsmålene som det er mulig å tallfeste bli tatt med. Jeg har også tatt med hvordan pre-entryfasen (før oppstart) og den påfølgende prøveperioden ble opplevd. I den utvidede rapporten vil disse og andre funn blir grundig analysert og en rekke råd og tips vil bli foreslått.

## **Hva er et lederskifte**

Før jeg beskriver noen av funnene, er det viktig å ta en gjennomgang av hva et lederskifte faktisk «er». Altså hvilke faser, aktører, prosesser og krefter som vil bli berørt eller aktivisert.

I boken «*Lederskifter – om lederutvelgelse, innfasing av nye ledere og lederes første 90 dager i ny jobb*» kommer jeg med følgende definisjon på et lederskifte:

**«Et lederskifte er tiden, fasene og prosessene fra en leder slutter til en ny leder har vært i stillingen i minimum ett år».**

Når starter livet som ny toppleder? Svaret gir en pekepinn på hvor den som svarer ser for seg dette livet begynner. Mange svarer at det begynner når du starter opp i din nye stilling, mens andre svarer at livet som ny leder begynner når du sier opp din stilling for så å begynne i den nye om 3-6 måneder. Begge svarene er feil. Livet som ny leder starter i det øyeblikk du begynner å tenke på å se deg etter nye utfordringer. I dette øyeblikket har du begynt å skrive om på den psykologiske kontrakten og du er i ferd med å starte livet som ny leder. Du går nå gjerne over ifra en mental prosess og over i helt konkrete prosesser. Du blir nemlig søker på ulike stillinger for så å gå over til å bli kandidat. Du går videre som finalekandidat og tilslutt blir du ansatt som den nye lederen. Du går nå over i en krevende fase i livet som ny leder: du må si opp nåværende jobb og gå over i rollen som avtroppende leder. Samtidig er du i rollen som påtroppende leder. Dette doble fokuset kan for mange oppleves som særdeles utfordrende. Der det verste scenariet er at nåværende arbeidsgiver slår seg vrang og kommende arbeidsgiver er passiv overfor deg. Det å henge slik mellom to stillinger er det vi kan kalle for og ikke stå, men «gå i spagaten». En krevende øvelse for de fleste. Jo nærmere en kommer selve oppstartsdagen i ny lederjobb, jo større blir behovet for å forberede seg og ha en plan for i hvert fall de første 90 dagene. Når en så starter opp på en gitt dato går en over i den mest avgjørende fasen i livet som leder: oppstartsfasen. Etter prøveperioden vil det neste (halv)året gå med til å feste grepet og sette sitt personlige preg på rolleutøvelsen. Etter ett år i stillingen vil en trolig gå over fra å være ny som leder til det og «bare» være leder i og for enheten.

Livet som ny toppleder handler altså om hvordan det er å være aktør i minst to lederskifter. Om hvordan det er å være i ulike roller i de ulike fasene et lederskifte rammes inn av.

### **Lederskifter – faser, prosesser og aktører**

I det vi kan kalle «sosialiseringslitteraturen» bruker en ofte følgende tre hovedfaser for å beskrive de nyansattes læringsprosesser:

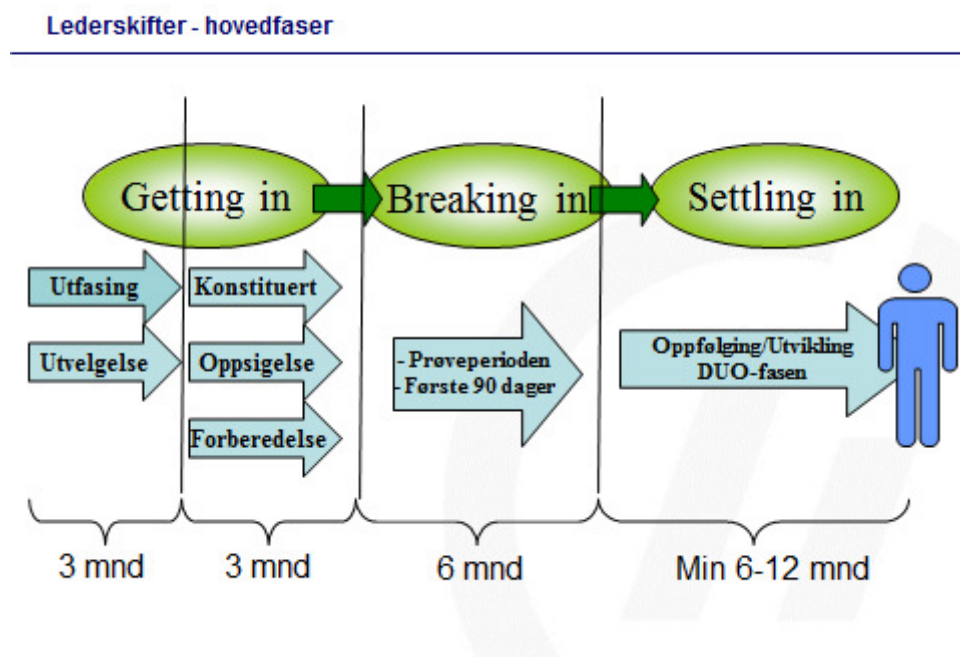
*Getting in* er det som skjer før den første dagen i ny jobb. I et lederskifte vil det implisere tiden, fasene og prosessene ifra at en leder slutter til dagen før en nyrekruttert leder starter fysisk opp.

*Breaking in* vil primært dekke prøveperioden og særlig de første 90 dagene i et lederskifte.

*Settling inn* vil være perioden fra *etter* prøveperiodens utløp og minimum et halvt år etter.

Et lederskifte vil i tillegg til disse hovedfasene følge noen forutsigbare delfaser. Disse vil selvsagt kunne variere i tid og omfang, men de kan i utgangspunktet kontrolleres gjennom planlegging og systematikk. Prosessene og ikke minst konsekvensene av dem er vanskeligere å forutsi, men noen hovedprosesser vil alltid spille inn.

En mer detaljert modell for *hele* lederskiftet inkludert tidsaspektet kan dermed beskrives på følgende:



Figur: hovedfaser i et lederskifte

Vi kan dermed oppsummere med følgende hovedfaser og hovedaktører i et topplederskifte:

- Utfasing - av *avtroppende* toppleder.
- Utvelgelse - av ny (*påtroppende*) toppleder
- Innfasing - av *konstituert* toppleder
- Oppsigelse - for ny påtroppende toppleder
- Forberedelse - for ny påtroppende toppleder
- Opstart - for ny toppleder
- Oppfølging og videreutvikling - av (ny) toppleder

Den trolig mest sentrale aktøren i et lederskifte, *nærmeste overordnede*, er hovedansvarlig for å sy sammen både fasene, prosessene og samspillet mellom de ulike aktørene.

Å organisere og strukturere et (topp)lederskifte dreier seg primært om å legge opp til og etablere faste systemer, rutiner og prosedyrer for hvem som gjør hva overfor hvem når og på hvilken måte. Der hensikten er å fange opp og sy i sammen sosialisering- og personaliseringsprosessene på en måte slik at en kommer frem til en gjensidig balansert psykologisk kontrakt som fundament for det videre samarbeidet. *Sosialisering* handler om hvordan og hvor mye den nye topplederen må tilpasse seg den virksomheten han eller hun overtar, mens *personalisering* handler om det motsatte: hvordan og hvor mye virksomheten må tilpasse seg den nye topplederen. Dette er ofte motstridene krefter og prosesser og de trer særlig frem i ett topplederskifte.

## **Intervjuene**

Intervjuguiden ble lagt opp omkring de ovennevnte fasene. I tillegg til en rekke detaljspørsmål knyttet til disse ulike fasene, hadde jeg også spørsmål knyttet til det å være toppleder og denne rollens innhold. Spørsmålene knyttet til hva en toppleder «er», hvilke hovedoppgaver en topplederrolle rommer og hvilke hovedutfordringer en toppleder står eller vil så ovenfor gav svært mange interessante svar og refleksjoner.

Intervjuene tok selvsagt litt ulike vendinger alt ettersom hvordan den enkelte toppleder responderte og ikke minst i hvilken kontekst denne trådte over og inn i. Mye interessant læringsinformasjon kom særlig frem i de ettersendte oppfølgingsspørsmålene.

Intervjuene var(er) selvsagt helt konfidensielle og de ble ikke brukt opptaker.

Basert på at jeg underveis utviklet en stadig bredere forståelse for dette med topplederskifter, begynte jeg mot slutten av intervjurekken å stille noen nye spørsmål til respondentene. Svarene var så interessante at jeg valgte å sende ut noen oppfølgingsspørsmål til *alle* de 18 topplederne. Jeg fikk svar fra 15 av dem. 11 svarte skriftlig og 4 svarte via et telefonintervju. I rapporten vil det komme frem hvor mange som har svart på hvilke spørsmål (18 eller 15).

Både denne kortversjonen og den utvidede rapporten er ført i pennen av undertegnede. Jeg har valgt en mer refleksiv enn informativ stil. Noe som gjør at jeg særlig i den utvidede rapporten vil henvende meg til den enkelte leser. Dette for å skape rom for å tenke over egne tanker og erfaringer knyttet til både tidligere og ikke minst kommende lederskifter. Uansett rolle en har hatt eller vil få.

Hovedmålgruppene for begge rapporter er:

- Nåværende toppledere
- Kommende toppledere
- Mellomledere som ønsker å bli toppleder
- Styrer og styreledere
- Eiere
- Eksterne interessenter som er/blir berørt av topplederskifter
- Tillitsvalgte

Jeg håper at rapporten vil sette søkelyset på et frem til nå relativt mørklagt kapittel i en leders livsreise, samt at den kan øke bevisstheten til de ulike aktørene om hva som kan og bør gjøres underveis i et topplederskift. Slik at de nye topplederne i fremtiden vil få et bedre **fundament** for å kunne lykkes i dette viktige felles **læringsprosjektet**.



## **Noen av hovedfunnene**

I det etterfølgende presenterer jeg noen av de spørsmålene som ble besvart med ja eller nei. I intervjuene gikk jeg tettere og dypere inn hva som eventuelt var årsaken(e) og ikke minst konsekvensene knyttet til de enkelte spørsmålene. Vi snakket også om hvordan disse ulike prosessene eventuelt kunne og burde vært gjennomført annerledes/bedre. Dette og annet vil bli utdypet i den utvidede rapporten.

### **Utfasing**

***Når du sluttet i forrige jobb: ble det laget en plan for utfasing av deg fra styreleder/styret:***

JA: 0

Nei: 18

***Når du sluttet i dine tidligere lederroller: ble det laget en form for utfasings-/avviklingsplan (n:15)?***

JA: 2

NEI: 13

*Hva handler dette om:*

*Hvorfor er det viktig:*

*Hvordan kan de gjøres (bedre):*

Bør det lages en forpliktende avviklingsplan for toppledere som slutter – og i så fall: hva bør være innholdet i/formålet med en slik plan?

Svar: se utvidet rapport

*Hva handler dette om:*

*Hvorfor er det viktig:*

*Hvordan kan de gjøres (bedre):*

**Når du sluttet i forrige jobb: ba du om tilbakemeldinger fra dem du hadde ledet og samarbeidet med?**

JA: 2

NEI: 16

*Hva handler dette om:*

*Hvorfor er det viktig:*

*Hvordan kan de gjøres (bedre):*

**Stikkord for Utfasing:**

I et topplederskifte handler dette om hvordan styret/styreleder velger å fase ut den som slutter og som ny toppleder således skal erstatte. Spørsmålet og dermed utfordringen blir om den som slutter gjør det umiddelbart, på kort tid eller om de blir og «holder fortet» frem til ny toppleder starter opp. Eller om det lages en form for «stafettveksling» mellom avtroppende toppleder og en konstituert

De fleste intervjuede hadde ikke noen informasjon om hvordan dette ble gjort knyttet til den de skulle erstatte. De spurte heller ikke om dette under intervjuene. Alle var dog enig om at en dårlig planlagt utfasing og en form for overlapping mellom avtroppende toppsjef, konstituert/interimleder og påtroppende toppsjef ville kunne føre til at en overtok en virksomhet i dårligere stand enn om dette ble gjort på en planlagt måte. Som en sa: «Businessen må jo opprettholdes på en mest mulig måte i denne perioden. Dersom ikke vil jeg jo overta en virksomhet som har gått på tomgang frem til jeg starter opp».

I den utvidede rapporten vil jeg gå grundig gjennom hvordan denne svært virksomhetskritiske perioden bør organiseres. Noe av tipsene er:

- *En plan for hvordan fase ut avtroppende leder må lages. Kjernen i dette er en mest mulig detaljert «avviklingsplan».*
- *Dette må sees i sammenheng med en eventuell konstituering eller bruk av «interimleder».*
- *Avtroppende leder er den som kjenner «konteksten» best og bør brukes i forbindelse med starten(kartleggingen) i rekrutteringsprosessen, samt at han/hun legger igjen et skriftlig «testamente» til ny påtroppende toppleder.*

## **Rekrutteringsprosessen**

***Hadde du noen form for samtale ( «hand-over»/oppsummering) med rekrutteringsfirmaet etter at du signerte kontrakten?***

JA: 0

NEI: 16 (i to av tilsettingene ble det ikke brukt rekrutteringsfirmaer)

*Hva handler dette om:*

*Hvorfor er det viktig:*

*Hvordan kan de gjøres (bedre):*

***Fikk du noe skriftlig fra rekrutteringsfirmaet etter at du hadde signert kontrakten?***

JA: 1 (men kun en side generell informasjon)

NEI: 15 (i to av tilsettingene ble det ikke brukt rekrutteringsfirmaer)

*Hva handler dette om:*

*Hvorfor er det viktig:*

*Hvordan kan de gjøres (bedre):*

Hva bør en som fremtidig toppleder kandidat spørre om i intervjuene/samtalene?

Svar: se utvidet rapport

## ***Stikkord for Rekrutteringsprosessen:***

Rekrutteringsprosessen i topplederskifter handler primært om hvordan styret og styreleder håndterer det hovedansvaret de har for (med) å finne en riktig erstatter for den som sluttet. Det handler igjen mye om hvordan de bruker et rekrutteringsfirma. De fleste topplederskiftene i Norge gjøres nemlig i samarbeid med et utvalgt rekrutteringsfirma. Som igjen ofte bruker bare «search»( lukket søk) som metode. I det offentlige er det gjerne en kombinasjon mellom «search» og åpen annonsering.

I den utvidede rapporten er denne fasen behørig beskrevet sett fra både styreleder og toppleder kandidatene sine (ulike) ståsteder. Bruk av rekrutteringsfirmaer er gjennomgått i detalj, og forslag til hva som bør overføres til den som får stillingen er nøye beskrevet. Det er også laget en beskrivelse over hva en kandidat bør spørre om og få kartlagt før en takker ja til jobben. Kjernen i det hele er faguttrykket RJP (*Realistic Job Preview*)

### **Pre-entry (før oppstart)**

Pre-entryfasen er perioden fra signering til fysisk oppstart (dag 1). Den deles opp i 2 samtidige pågående prosesser.

- Avvikling av nåværende jobb (oppsigelse)
- Forberedelser til oppstart i ny jobb/rolle/kontekst

Her handler det mye om hvordan ny påtroppende toppleder opplever avviklingen av sin nåværende jobb (utfasing) og hvordan han/hun både blir fulgt opp av styreleder/styret og hvordan en forbereder seg frem til selve oppstartsdatoen.

Følgende ble beskrevet fra de intervjuede:

#### **BESKRIV PERIODEN FRA OPPSIGELSE TIL OPPSTART MED ETT ORD (n=15):**

- Nysgjerrig
- Konsentrert
- «En reise»
- Forberedelse
- Hyperaktiv
- Hektisk
- Variabel
- Kort (og brutal)
- «Ingenting»
- Dårlig planlagt
- Mangelfull
- Turbulent

- Ingenmannsland
- Tomrom
- Ineffektiv

***Ble du fulgt godt nok opp av styreleder i perioden fra signering til oppstart (n:15)?***

JA: 2

NEI: 13

*Hva handler dette om:*

*Hvorfor er det viktig:*

*Hvordan kan de gjøres (bedre):*

***Planla du og styreleder hvordan oppstarten og de første 90 dagene skulle organiseres(n=15)?***

JA: 0

NEI: 15

*Hva handler dette om:*

*Hvorfor er det viktig:*

*Hvordan kan de gjøres (bedre):*

***Bør styreledere involvere seg i planleggingen og utarbeidelsen av en plan for de første 90 dagene?***

JA: 16

NEI: 2

*Hva handler dette om:*

*Hvorfor er det viktig:*

*Hvordan kan de gjøres (bedre):*

### **Stikkord for Pre-entryfasen:**

- *En plan for denne (mellom)fasen bør avtales før eller i forbindelse med signering*
- *I denne planen bør konstituering m/mandat, faste møtepunkter, informasjonstilgang og eventuell møtedeltakelse avtales. Mye kan og vil skje i denne perioden og ny påtroppende toppleder må informeres og eventuelt involveres i viktige saker/prosesser/beslutninger som de skal overta og videreføre.*
- *En plan for de første 90 dagene må utarbeides og styreleder/konstituert/interimleder/HR må «booke» de ulike oppstartsaktivitetene.*

### **Oppstart/prøveperioden**

Denne fasen – prøveperioden - deles opp i 3+3 måneder. Der de 3 første månedene «kapsles» inn en plan for de første 90 dagene. De «resterende» 90 dagene er vanskelige å planlegge i forkant og blir som oftest til underveis basert på primært det som kommer opp via de viktige oppstartsaktivitetene + det som skjer under det som kalles «daglig drift».

Dette er en fase som krever svært mye av den nye topplederen og uten en plan, oppfølging og støtte vil dette innledende presset og stresset kunne bli utmattende.

Følgende svar viser noe av utfordringene:

### **BESKRIV DINE FØRSTE 6 MÅNEDER I NY TOPPLEDERJOPP MED ETT ORD:**

- Opptur
- Fremover lent
- Kulturforståelse (2)
- Forløsende
- Hektisk
- Tettpakket

- «Gruglede»
- Krevende (2)
- Meget krevende
- Stressende
- Ensomt
- Kaos
- Forventningsbrist
- Maktkamp
- Smertefull
- «Motstandsbevegelsen»

***Ble du fulgt opp av rekrutteringsfirmaet i løpet av de første 90 dagene?***

JA: 0

NEI: 16 (i to av tilsettingene ble det ikke brukt rekrutteringsfirmaer)

*Hva handler dette om:*

*Hvorfor er det viktig:*

*Hvordan kan de gjøres (bedre):*

***Har du evaluert deg selv og dine første 6 måneder i ny stilling?***

JA: 1

NEI: 17

*Hva handler dette om:*

*Hvorfor er det viktig:*

*Hvordan kan de gjøres (bedre):*

**Har du i løpet av prøveperioden bedt om tilbakemeldinger på deg som ny toppsjef?**

JA: 3

NEI: 15

*Hva handler dette om:*

*Hvorfor er det viktig:*

*Hvordan kan de gjøres (bedre):*

**Har du i prøveperioden blitt evaluert av styreleder/styret?**

JA: 0

NEI: 18

*Hva handler dette om:*

*Hvorfor er det viktig:*

*Hvordan kan de gjøres (bedre):*

**Stikkord for Oppstart/prøveperioden:**

- En plan for de første 90 dagene må være lagt før oppstart
- Planen må være laget av påtroppende toppleder og styreleder. Gjerne støttet av HR og da via HR-direktør/tilsvarende.
- Planen må være kontekstuell og prosessuell
- Den påtroppende lederen må være trent i å gjennomføre særlig oppstartsaktivitetene i 90-dagersplanen
- Plan for evaluering

Den utvidede rapporten vil i detalj vise hvilke oppstartsaktiviteter en ny toppleder bør gjennomføre både internt og eksternt. Særlig vil prosessen(e) med hvordan «overta en toppledergruppe i fart» blir gjennomgått.



## **Lederstøtte**

***Kunne du tenkt deg en profesjonell samtalepartner/rådgiver i ditt neste lederskifte:***

JA: 15

NEI: 3

*Hva handler dette om:*

*Hvorfor er det viktig:*

*Hvordan kan de gjøres (bedre):*

***Trenger nye toppledere en form for onboardingprogram?***

JA: 16

NEI: 2

*Hva handler dette om:*

*Hvorfor er det viktig:*

*Hvordan kan de gjøres (bedre):*

### ***Stikkord for Lederstøtte:***

Dette punktet handler om det en av de intervjuede beskrev som «*spørsmålet om en som erfaren skipper på en ny båt i ukjent farvann burde ha med seg en los eller ikke*».

Svarene over gir et klart budskap om at nye toppledere bør finne seg eller bli tilbudt av styreleder en såkalt «*profesjonell samtalepartner/rådgiver*». Spørsmålet er selvsagt hva det «er»? Hvilken type snakker vi om? Er det en Mentor, en internkonsulent, eksternekonsulent eller er det faktisk den/de fra rekrutteringsfirmaet som forhåpentligvis har stor og bred kontekst- og rolleforståelse?

Dette går jeg grundig gjennom i den utvidede rapporten, men her noen tips:

- *Styreledere bør sette dette på dagsorden allerede under intervjuene*
- *Styreledere bør således ha kontakt/avtale med potensielle «los'er»*

- Dersom de nye topplederne ønsker slik hjelp/støtte, så bør dette avtales raskt etter signering.
- Samspillet mellom styreleder, påtroppende ny toppleder og «los» må gjøres skriftlig
- En «Los» må ha både kontekst-, rolle- og prosessforståelse
- Styreleder og HR må planlegge for hvilken intern lederopplæring ny toppleder må ha/få. Dette handler om innføring i virksomhetens egne rutiner og prosedyrer som alle ledere må kunne (bruke).

**SPØRSMÅL MED MANGE ULIKE OG UTDYPENDE SVAR SOM VIL BLI  
GJENNOMGÅTT/UTDYPET I DEN UTVIDEDE RAPPORTEN:**

1. **Hvordan opplevde du rekrutteringsprosessen?**
2. **Hvilke spørsmål bør en toppleder stille i utvelgelsesprosessen?**
3. **Hvordan bør en forberede seg før oppstart?**
4. **Hva bør en plan for de første 90 dagene for en ny toppleder inneholde?**
5. **Hvordan bør en overta og videreutvikle egen toppledergruppe?**
6. **Hvordan bør en som toppleder jobbe med underliggende lederskifter?**
7. **Dersom du kunne ha gjort ditt siste lederskifte om igjen: hva ville du ha gjort annerledes?**
8. **Hva er en toppleder? Hva er en toppsjef? Hva er en toppledergruppe?**
9. **Hva gjør en toppsjef? Hva er hovedoppgavene?**
10. **Hva er hovedutfordringene for en toppsjef?**
11. **Hva var årsaken til at toppsjefstillingen var blitt ledig?**
12. **Hva var bra og hva var ikke så bra med rekrutteringsfirmaene?**
13. **Hvilke råd vil du gi knyttet til hvordan bruke rekrutteringsfirmaer i en topplederrekruttering?**
14. **Hvor aktive var styret/styreleder i rekrutteringsprosessen?**
15. **Hva var de største overraskelsene som ny toppsjef?**
16. **Hva var de største overraskelsene det første halvåret?**
17. **Hvilke kartlegginger gjorde du i oppstarten? Hvilke kartlegginger bør gjøres på hvilken måte?**
18. **Hva var det vanskeligste du opplevde som ny toppleder?**
19. **Hvordan jobbet du med forventningsavklaringer (feedforward) og tilbakemeldinger (feedback) som ny toppleder?**
20. **Hva var de største endringene du gjorde det første året som ny toppleder?**
21. **Hva er dine råd til fremtidige nye toppledere?**
22. **Hvordan ble du fulgt opp av styret og styreleder det første halvåret?**
23. **Hvilke råd vil du gi styreledere og styreledere knyttet til topplederskifter?**

## **Noen utsagn fra de intervjuede topplederne:**

"Det å være eksternt rekruttert toppleder var som å være en slags "Alien" fra mars"

" De første månedene som ny toppleder var som å være en kork i opprørt hav"

" Den oppfølgingen jeg fikk fra styreleder var mer enn mangelfull"

" Å være ny som toppleder må være toppen av ensomhet"

«Jeg ble kastet ut i flere samtidige o-løp uten noen oppdaterte kart. Det gikk naturligvis ikke særlig bra»

«Det å være i oppsigelsesperioden såpass lenge ble en ørkenvandring uten mål og mening»

«Mine første 6 måneder i ny jobb med ett ord? **Motstandsbevegelsen!**»

«Lederkulturen jeg overtok var pill råtten»

«Både rekrutteringsfirmaet og styreleder oversolgte jobben»

«Etter at rekrutteringsprosessen var over, fikk jeg et A4-ark fra rekrutteringsfirmaet som i bunn og grunn ikke sa noe som helst»

«Jeg burde ha byttet ut de 2 lederne i ledergruppen mye raskere enn jeg gjorde!»

«Min styreleder var veldig lite tilstede for meg det første året. Vi burde ha møttes oftere enn bare i forbindelse med styremøtene»

«I mitt eventuelle neste lederskifte vil jeg i mye større grad kartlegge lederkvaliteten på de lederne jeg eventuelt overtar. Også i rekrutteringsprosessen.

«Neste gang jeg går inn i et topplederskifte, vil jeg legge mye mer vekt på hvordan jeg overtar og videreutvikler den toppledergruppen jeg arver».

«Dersom du skulle gjøre ditt lederskifte på nytt: hva ville du ha gjort? Svar: Ikke takket ja til jobben»

«Det manglende fokuset på lederskifter og innfasing av nye toppledere handler nok om en kombinasjon av manglende kompetanse, manglende interesse og myten om at toppledere er supermenn eller superkvinner som er de aller beste og slik sett klarer seg selv».

## **Avslutning**

Du har nå lest kortversjonen av rapporten «**Ny som toppleder i Norge**». Den har tatt for seg noen viktige aspekter av hvordan de intervjuede topplederne opplevde sitt lederskifte.

I den utvidede rapporten vil jeg som tidligere nevnt gå nærmere inn på alle disse ulike spørsmålene og svarene i gjennom hele lederskiftet, samt komme med faglige betraktninger og innspill/råd/tips fra de intervjuede topplederne + mine egne tips og råd.

I sum vil den rapporten være et svært godt oppslagsverk og en konkret veiviser for kommende nye toppledere og de som ansetter dem.

Mitt håp er at denne trolig aller første undersøkelsen i Norge om topplederskifter vil gjøre at særlig styreledere og kommende toppledere/toppsjefer i fremtiden legger forholdene mer til rette for at både topplederskifter og underliggende lederskifter blir gjennomført på en mer strukturert, åpen og læringsorientert måte. Forbedringsområdene er store og forhåpentligvis åpenbare.

Dersom du ønsker mer informasjon om den utvidede rapporten, tilhørende foredrag og kurs og muligheter for profesjonell sparring som ny påtroppende toppleder ta kontakt:

Epost: [frode@lederbasiskompetanse.no](mailto:frode@lederbasiskompetanse.no)

Mobil: 92085702

### **Relaterte bøker/artikler:**

**«Lederskifter – om lederutvelgelse, innføring av nye ledere og ledes første 90 dager i ny jobb»** (Frode Dale/Gyldendal Akademisk 2014)

<https://www.magma.no/livet-som-ny-leder>

<https://www.magma.no/a-vare-ny-som-toppleder>