

Appendix C: Participant 1's Resources

Template for Evaluating Leadership Transitions

Spørsmål til vurdering av lederskifte

Formålet er å få en strukturert tilbakemelding fra våre nye ledere om hvordan de har opplevd sin første tid i *organisasjonen*. Svar så ærlig og nøyaktig du klarer.

Rekruttering og ansettelse

- Jeg opplevde rekrutteringsprosessen som rettferdig
- Jeg opplevde at det var samstemmighet mellom det som ble sagt i intervjuet og den virkeligheten jeg møtte
- Jeg opplevde rekrutteringsprosessen som strukturert

Hva kunne vært gjort annerledes i rekrutteringsfasen?

Oppstarts- og etableringsfasen: Informasjon

Jeg fikk, direkte eller indirekte, overlevert tilstrekkelig informasjon fra forrige leder til å...

- sette meg raskt inn i de umiddelbare oppgavene
- få en forståelse av personalet slik at jeg raskt ble kjent med dem
- gjøres kjent med de viktigste personene knyttet til *bedriften* (eks. Kommunen og andre offentlige instanser)

Jeg burde hatt mer informasjon om følgende...

Oppstarts- og etableringsfasen: Støtte og veiledning

- Jeg er fornøyd med støtteapparatet som var rundt meg i oppstarten? (leder, veileder, fadder, nettverk, fagansvarlige i administrasjonen)
- Jeg opplevde personalmøtet hvor jeg avklarte forventninger med personalet som nyttig for meg - også i ettertid
- Forventningsavklaringen med min leder har gjort meg tryggere i min lederrolle
- Opplæringen i starten gav meg det jeg umiddelbart trengte for å fungere i jobben
- Jeg har hatt utbytte av min individuelle veiledning
- Veiledningen har styrket meg i rollen som leder

- Veiledningen har styrket meg i rollen som kulturbygger

Hva kunne vært gjort annerledes med tanke på støtte og veiledning? hva var spesielt nyttig?

Oppfølging og utvikling

Hvordan har din leder fulgt deg opp?

Hva har vært spesielt bra og hva kan evt gjøres annerledes?

Er det noe annet du ønsker å si som kan bidra til at lederskifter i *organisasjonen* blir best mulig fremover?

Guide For Counselling New Leaders

Veiledningsoversikt for førstegangsledere det første året

Formål

Utvikle deg som leder i *Organisasjon* det første året

Mål

Utvikle personlige og kollektive ferdigheter i ledelse for å nå *bedriftens* mål

- Økt bevisstgjøring på rollen som leder og kulturbygger
- Økt trygghet i lederrollen
- Utvikle *Organisasjon* som organisasjon

Forberedelse til første veiledning

tenk igjennom følgende:

- Tenk på en god leder du har møtt – hvilke egenskaper hadde denne lederen? Hvem vil du være som leder?
- Hvilke tanker har du gjort deg når det gjelder å gå fra å være en fagperson og individuell bidragsyter til å være en leder og bidragsyter gjennom andre?

***Organisasjonen* pedagogiske plattform og ledelse**

Menneskesyn:

Medarbeidere og ledere er likeverdige Mennesket har iboende muligheter til å utvikle seg selv i samspill med omgivelsene

Læringssyn:

Organisasjonen læringssyn er et sosiokulturelt læringssyn som bygger på at læring skjer gjennom bruk av språk og deltakelse i sosial praksis. Ledere kan ikke

overføre sin kunnskap direkte til medarbeidere, de må selv bygge opp sin forståelse ved å være medvirkende og deltakende i egen læringsprosess. I *Organisasjon* skal vi tilby ansatte begreper, inntrykk og opplevelser som støtter læringsprosessen. Mål for arbeidet i *bedriften* retter seg mot prosesser som fremmer *kunde* læring.

- Hva vil dette si for din måte å utføre lederskap på?

Områder veiledningen vil berøre

Å lede en organisasjon

- Beskrivelser av prosjekter en overtar
- Arbeidsoppgaver (beskrivelse) som skal videreføres
- Fullmakter og ansvar
- Beskrivelse av møtedeltagelse (tid, sted, rolle, innhold)
- Arbeidsmiljøet (organisasjonskulturen)
- Organisering
- Praktiske råd og tips

Å lede mennesker

- Få kjennskap til hva og hvem du overtar og arver
- Hvordan skal dere forholde dere til informasjon dere får om andre i personalgruppen?

Å lære seg selv å kjenne

- Selvinnsikt (deg selv og ditt indre repertoar, personlighet, verdier, livsløp, kompetanse, motivasjon, forsvarsmekanismer)
- Selvutsikt (hvordan du virker på andre og hvordan du lar andre virke på deg samtidig)
- Selvregulering (hvordan du bruker den informasjonen du får ved å kombinere selvinnsikt- og utsikt i en gjensidig tilpasningsprosess)
- Hvem du blir i møte med andre (selv- og rolleforståelse)

Å takle stress og følelser

Forventningsavklaring/kontrakt

- Hvilke områder har du behov for å fokusere på først?

- Hvordan vil du formidle hvem du er som leder til dine medarbeidere?
Oppstartssamtaler/forventningsavklaring (skriftliggjort) om hva de kan forvente/ikke forvente av deg som leder).
- Hvordan skal du innhente informasjon om hva dine medarbeidere er opptatt av/forventer av deg som leder?
- Hvordan vil du motivere dine medarbeidere til å gjøre deg til en god leder for dem?
- Hvordan vil du være en leder som viser vei og støtter dine medarbeidere?
Hva må du gjøre da i praksis?

Status etter et halvt år

Hva tenker du om din egen utvikling som leder det første halvåret? Gå gjennom de områdene som vedkommende har hatt fokus på. Si mer om det. Hva tror du årsaken til dette er?

Procedure for Leadership Transitions

Hensikt

Sikre at *Organisasjon* har gode lederskifteprosesser der nye ledere opplever at de får den beste muligheten til å lykkes i sin nye jobb.

Ansvar

Daglig leder

Daglig leder har ansvaret for skifte av faglig ledelse i *bedrift* og assisterende daglig leder

Regionsleder

Regionsleder har overordnet ansvar for skifte av daglig leder i *bedrift*.

Hvordan

Om lederskifter

Et lederskifte er tiden, fasene og prosessene fra en leder slutter til en ny leder har vært i jobben minimum ett år. Dette gjelder uansett om leder er erfaren eller ny som leder, fordi en er ny som leder hver gang en trer inn i en ny lederstilling. Fasene i et lederskifte er til dels overlappende og innebærer følgende: utfasing av avtroppende leder, rekruttering og utvelgelse av påtroppende, innfasing/utfasing av konstituert (midlertidig) leder ved behov, innfasing (før og etter oppstart) av påtroppende leder, samt videre oppfølging/videreutvikling og evaluering av prosessen.

I utgangspunktet følger alle lederskifter den samme fase-logikken. Det som er forskjellig, er tidsaspektet og den indre og ytre prosessdynamikken -det vil si tilpasningsprosessene der organisasjonen og lederen setter sitt preg på hverandre.

Det å organisere og strukturere et lederskifte dreier seg primært om å legge opp til og etablere hvem som gjør hva overfor hvem, når og på hvilken måte. Hensikten er å fange opp og sy sammen en integrasjonsprosess der nyansattleder til slutt opplever seg selv -og samtidig oppleves av andre- som en fullt integrert leder i og for *Organisasjon*. Den mest sentrale aktøren i et lederskifte er nærmeste overordnede leder som følger prosessen hele veien og har hovedansvaret for at lederskiftet blir en suksess.

Lederskifte-faser

Ny *spesialist* (faglig leder)

1. Utfasing av avtroppende *spesialist*
2. Innfasing av konstituert *spesialist* (ved behov)
3. utvelgelse av påtroppende *spesialist* (se – HR – rekruttering)
4. Forberedelse og innfasing av påtroppende *spesialist*
5. Oppstart og samkjøring med andre *spesialist*
6. Evaluering av lederskiftet (evaluering kan typisk skje i en utviklingssamtale året etter innfasing)

Lederskifte: Ny daglig leder

1. Utfasing av avtroppende leder
2. Innfasing av konstituert leder (ved behov)
3. Rekruttering og utvelgelse av påtroppende leder (se – HR – rekruttering)
4. Forberedelse og innfasing av ny leder
5. oppstart ny leder
6. oppfølging og videreutvikling av ny leder
7. Evaluering av lederskiftet (evaluering kan typisk skje i en utviklingssamtale året etter innfasing)

Lenker

bok: Lederskifter (av Frode Dale)

Maler

Merk at disse malene er ment som et utgangspunkt og må tilpasses det enkelte lederskiftet

Forventningsavklaringssamtale mellom to *spesialister* (faglige ledere)

Veiledningsoversikt for førstegangsledere det første året

Forventningsavklaringssamtale mellom daglig leder og assisterende daglig leder

Overlevering mellom av- og påtroppende leder

Sjekkliste opplæring nye ledere

Oppstartsmøte ny leder -personalmøte

Evaluering av lederskifte

Onboardingplan

Introduksjonsprogram for Peder Ås i Tullestuen

Aktivitet	Tid	Sted
Overlapping med avtroppede DL	Fortløpende fra 25. mai	Tullestuen
Overføringsamtale påtroppende og avtroppende DL	12. Mai 13.30 - 15.30	Teams
Personalmøte med forventningsavklaring	27. Mai 17 - 20	Tullestuen
Oppstartssamtale med Regionsleder Forventningsavklaring og sette mål for arbeidet den første tiden i Tullestuen	Onsdag 9. juni 09.00 -11.00	Teams
Intro *Organisasjon*. Presentasjon av og planlegging av opplæring.	August	Teams/HK
Opplæring innenfor lønn, økonomi, IT, sykefraværsoppfølging, rekruttering, HMS mm	Avtales med den enkelte avdeling etter intro-møtet	Teams/HK Etter avtale
Kurs O365.	Innkalling kommer	Teams
Forventningsavklaringer med hele pers.gruppa en-til-en	30 min møter i løpet av de 6 første ukene	Tullestuen
Oppstartsmøte med veileder (og RL)	Veileder tar kontakt	
Individuell veiledning fortsetter	Dere avtaler datoer og hyppighet	
Lederseminar for nye ledere	25. Og 26. august	
Regionsmøte, hele dagen	Mandag 6. september	HK
Oppfølgingssamtale 1 med RL	7. sept 09.30– 11.30	Tullestuen
Ledersamling	29.-30. september	Høyres Hus

Oppfølgingssamtale 2 med RL	2. nov 09.30 - 11.30	Tullestuen
Oppfølgingssamtale 3 med RL	18. Januar 12.30 – 14.00	Tullestuen
Krisehåndteringskurs	Blir satt opp 2. halvår 2021	
Kurs i arbeidsrett	Blir satt opp 2. halvår 2021	

Nettverk: Oslo Øst

Fadder: Ola Norman. Daglig leder i Skrønevika.

Veileder: Frida Fryd