

En organisasjonstrend som har kommet for å bli?

En studie av etterfølgerplanlegging i
syv norske virksomheter

Anne Birthe Korsmo
Victoria Catharina Sandberg



Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid

Institutt for sosiologi og samfunnsgeografi

Det samfunnsvitenskapelige fakultet

UNIVERSITETET I OSLO

Vår 2020

En organisasjonstrend som har kommet for å bli?

En studie av etterfølgerplanlegging i syv norske virksomheter

© Anne Birthe Korsmo og Victoria Catharina Sandberg

2020

En organisasjonstrend som har kommet for å bli?

En studie av etterfølgerplanlegging i syv norske virksomheter

Anne Birthe Korsmo og Victoria Catharina Sandberg

<https://www.duo.uio.no>

Sammendrag

Studien undersøker om etterfølgerplanlegging er et fenomen som har kommet for å bli i norske virksomheter, eller om det er en kortvarig, forbigående organisasjonstrend som vanskelig lar seg implementere. Etterfølgerplanlegging, også omtalt som Succession Planning, er en idé som har skutt fart de siste årene. Fenomenet omhandler strategisk vurdering og utvikling av etterfølgere mot fremtidige lederroller og kritiske nøkkelposisjoner internt i organisasjonen. For å undersøke om etterfølgerplanlegging har kommet for å bli diskuterer vi om det vil oppstå barrierer i implementeringen når trenden møter rammen av det norske arbeidsliv. Et arbeidsliv bestående av tillit og autonomi, læring på arbeidsplassen og et stort fokus på medvirkning og medbestemmelse.

Studien har et eksplorativt design med formål om å få mer innsikt i fenomenet etterfølgerplanlegging. Datamaterialet består av syv dybdeintervju med elitepersoner fra norske konsern med divisjonsstruktur som opererer i forskjellige bransjer og sekundærdata fra tidligere undersøkelser som gjør rede for kjennetegn ved det norske arbeidsliv. Studien har forankring i teori som tar for seg hvordan trender spres seg mellom organisasjoner, for å forstå hvordan spredningen av etterfølgerplanlegging kan skyldes rådende institusjonelle myter som eksisterer i deres omgivelser. For å diskutere potensielle faktorer som kan skape barrierer for implementering har vi tatt utgangspunkt i teori om kompetansetyper, intern versus ekstern lederrekruttering, prestasjonsvurderinger og byråkratiets rasjonelle prinsipper for interne opprykk.

Det norske begrepet etterfølgerplanlegging gir få treff i litteratursøk, noe som kan indikere at det eksisterer lite strukturert norsk forskning på området, sammenlignet med andre land som USA. Lite norsk forskning gjør det derfor vanskelig å si noe konkret om hvordan den internasjonale trenden adopteres og oversettes i rammen av det norske arbeidsliv. Med utgangspunkt i dette er det interessant å undersøke hvordan organisasjonstrenden reagerer når den blir implementert i norske virksomheter.

I studien finner vi at virksomhetene har hatt etterfølgerplanlegging på agendaen lenge, men ikke før nå har planlagt å utvikle mer strukturerte prosesser. Samtidig har HR fått et økt strategisk fokus på planlegging av arbeidsstokken de siste årene. Frem til nå har manglende systemstøtte gjort det utfordrende å føre oversikt over potensielle etterfølgere. Dette har igjen

ført til motstand fra lederne. Vi finner også at etterfølgerplanlegging er en lukket prosess som utfordrer involvering og medvirkning på arbeidsplassen. I tillegg bærer prosessene preg av et stort fokus på måling og rangering av kandidater sine prestasjoner, noe som utfordrer opplevd tillit og autonomi på arbeidsplassen. Kompetansetyper som vektlegges hos etterfølgerne varierer mellom virksomhetene. En fellesnevner er et økt fokus på kontekstuell og sosial- og mellommenneskelig kompetanse. Dette er kompetanse som er vanskelig å måle, noe som utfordrer objektivitet i vurderingene, og som ytterste konsekvens kan føre til favorisering av ansatte. Det er nettopp det Weber sin ideallmodell for byråkratiet har til hensikt å unngå, der alle ansatte skal behandles likt uavhengig av subjektive vurderinger.

Studien viser at etterfølgerplanlegging har forutsetninger for å bli værende i norske virksomheter fordi det eksisterer et behov for å kartlegge og utvikle ansattes kompetanse i henhold til virksomhetenes krav. Det er imidlertid viktig at det tilpasses virksomhetens arbeidspraksis, samt norske verdier og prinsipper.

Forord

Masteroppgaven markerer avslutningen på vår mastergrad i Organisasjon, ledelse og arbeid ved Universitet i Oslo. Prosessen har vært utfordrende og lærerik, og ikke minst utrolig spennende. Masterprogrammet har gitt oss kunnskap og erfaringer som vi tar med oss videre inn i arbeidslivet.

Først og fremst vil vi takke informantene i studien som har gitt av deres tid og delt av deres erfaringer. Dere har gitt oss et unikt innblikk i de interne prosessene i deres organisasjoner. Studien ville ikke vært mulig å gjennomføre uten dere. Vi ønsker også å rette en stor takk til venner og familiemedlemmer som har støttet oss underveis i prosessen.

Vi vil også rette en takk til vår dyktige veileder og professor ved Universitetet i Oslo, Lars Erik Kjekshus, for god oppfølging gjennom en periode preget av oppturer og nedturer. Du har engasjert oss, utfordret oss og gitt oss konstruktive tilbakemeldinger som har kommet til stor nytte i studien. Sist, men ikke minst, vil vi rette en stor takk for to flotte år til alle våre medstudenter. Dere har gjort studieårene både sosiale og morsomme!

Oslo, juni 2020

Anne Birthe Korsmo og Victoria Catharina Sandberg

Innholdsfortegnelse

| | |
|--|-----------|
| 1. INNLEDNING | 1 |
| 1.1 BAKGRUNN | 1 |
| 1.2 PROBLEMSTILLING OG AVGRENSNING | 2 |
| 1.2.1 Oppgavens tematiske struktur..... | 3 |
| 2. TIDLIGERE STUDIER OG OPPSKRIFTER PÅ SUCCESSION PLANNING..... | 5 |
| 2.1 INTRODUKSJON TIL BEGREPET | 5 |
| 2.2 STRUKTUREN I SUCCESSION PLANNING..... | 6 |
| 2.3 FORDELER VED SUCCESSION PLANNING..... | 7 |
| 2.4 UTFORDRINGER VED SUCCESSION PLANNING..... | 8 |
| 2.5 OPPSUMMERING | 10 |
| 3. TEORI | 11 |
| 3.1 INSTITUSJONELLE MYTER OG ORGANISASJONSTRENDER..... | 11 |
| 3.1.1 Isomorfisme..... | 13 |
| 3.2 LEDERKOMPETANSER..... | 14 |
| 3.2.1 Generell kompetanse..... | 15 |
| 3.2.2 Fagspesifikk og kontekstuell kompetanse..... | 15 |
| 3.3 LEDERREKRUTTERING..... | 16 |
| 3.4 BYRÅKRATIETS RASJONELLE PRINSIPPER FOR INTERNE OPPRYKK..... | 18 |
| 3.4.1 Moderne organisasjoner og kritikken av byråkratiet..... | 20 |
| 3.5 MÅLING OG VURDERING AV PRESTASJONER | 21 |
| 3.5.1 Fallgruver ved prestasjonsvurderinger..... | 23 |
| 3.5.2 Medarbeidersamtalen som verktøy i prestasjonsmålingen | 24 |
| 3.6 REFLEKSJONER RUNDT TEORETISKE ANTAKELSER | 25 |
| 4. METODE | 27 |
| 4.1 VALG AV METODE OG FORSKNINGSDESIGN | 27 |
| 4.2 VALG AV INFORMANTER | 29 |
| 4.3 DATAINNSAMLING..... | 30 |
| 4.3.1 Eliteintervju..... | 30 |
| 4.3.2 Sekundærkilder..... | 31 |
| 4.4 INTERVJUGUIDE | 31 |
| 4.5 KODING OG ANALYSE AV INNSAMLET DATAMATERIALE..... | 32 |
| 4.5.1 Dataverktøy i intervjuanalysen | 33 |
| 4.6 VURDERING AV FORSKNINGENS KVALITET | 34 |
| 4.6.1 Reliabilitet..... | 35 |
| 4.6.2 Validitet..... | 36 |
| 4.7 FORSKNINGSETISKE BETRAKTNINGER | 37 |

| | |
|--|-----------|
| 4.8 BEGRENSNINGER SOM FØLGE AV COVID-19 | 38 |
| 5. PRESENTASJON AV FUNN OG ANALYSE | 39 |
| 5.1 KJENNETEGN VED DET NORSKE ARBEIDSLIV | 39 |
| 5.2 FORSKJELLER OG LIKHETER VED PRAKTISERINGEN AV FENOMENET I NORGE..... | 41 |
| 5.3 MULIGHETENE VED ETTERFØLGERPLANLEGGING | 43 |
| 5.4 MANGLENDE SYSTEMSTØTTE | 47 |
| 5.4.1 <i>Motstand fra ledelsen</i> | 48 |
| 5.4.2 <i>Vanskelig å forberede etterfølgeren til å overta lederrollen til rett tid</i> | 49 |
| 5.5 KRITERIER OG PRESTASJONSVURDERINGER | 50 |
| 5.5.1 <i>Kriterier for fremtidige ledere</i> | 50 |
| 5.5.2 <i>Kriterier for kritiske roller</i> | 52 |
| 5.5.3 <i>Prestasjoner under, i henhold til eller over forventning</i> | 53 |
| 5.5.4 <i>Medarbeidersamtaler som virkemiddel</i> | 53 |
| 5.6 PÅLITELIGHET I VURDERINGER | 55 |
| 5.6.1 <i>Subjektivitet og objektivitet i vurderinger</i> | 56 |
| 5.6.2 <i>Diskusjoner som virkemiddel</i> | 58 |
| 5.7 MANGEL PÅ TRANSPARENS | 59 |
| 5.8 OPPSUMMERING AV HOVEDFUNN | 62 |
| 6. DRØFTING | 63 |
| 6.1 FRA SUCCESSION PLANNING TIL ETTERFØLGERPLANLEGGING: EN TREND MED UTILSIKTEDE EFFEKTER? | 63 |
| 6.2 KAN MANGLENDE SYSTEMSTØTTE GJØRE ETTERFØLGERPLANLEGGING TIL ET TIDS- OG PENGESLUK? | 65 |
| 6.3 KOMPETANSE OG EGENSKAPER SOM VEKTLLEGES I UTVELGELSEN | 67 |
| 6.4 INTERN VERSUS EKSTERN REKRUTTERING | 69 |
| 6.5 MANGEL PÅ TRANSPARENS UTFORDRER INVOLVERING PÅ ARBEIDSPLASSEN | 71 |
| 6.5.1 <i>Tillit til beslutninger som tas i toppledelsen</i> | 72 |
| 6.6 UTFORDRINGER VED PRESTASJONSMÅLING OG VURDERING AV ETTERFØLGERE..... | 73 |
| 6.6.1 <i>Medarbeidersamtalen som viktig redskap</i> | 76 |
| 6.7 I RETNING AV RASJONELLE PRINSIPPER FOR UTVELGELSE?..... | 77 |
| 6.8 EKSISTERER DET ET REELT BEHOV FOR ETTERFØLGERPLANLEGGING? | 79 |
| 6.8.1 <i>Påvirkning fra institusjonelle omgivelser</i> | 80 |
| 6.8.2 <i>Økt etterspørsel etter strategisk planlegging av arbeidsstokken</i> | 82 |
| 6.8.3 <i>Etterfølgerplanlegging er et fenomen som fortsatt har ukjente effekter</i> | 83 |
| 7. KONKLUSJON | 85 |
| 7.1 AVSLUTTENDE KOMMENTARER | 88 |
| REFERANSELISTE | 90 |
| VEDLEGG 1 - INTERVJUGUIDE | 93 |

| | |
|---|-----------|
| VEDLEGG 2 - NSD SØKNAD..... | 94 |
| VEDLEGG 3 - INFORMASJONSSKRIV TIL INFORMANTER..... | 96 |

Figurer og tabeller

| | |
|--|----|
| Figur 1. Oppgavens tematiske struktur..... | 4 |
| Tabell 1. Eksempel på koding i Nvivo | 34 |
| Tabell 2. Oppsummering av hovedfunn | 62 |

1. Innledning

1.1 Bakgrunn

Arbeidslivet i Norge har utviklet seg til å bli betydelig mer kunnskapsorientert de siste 20 årene. Det eksisterer en utbredt oppfatning om at mennesker er en avgjørende faktor for produktivitet og kvalitet, noe som gjør at individet er mer i sentrum for arbeidet nå enn tidligere. Ledere i organisasjoner skal motivere og lede ansatte i retning av organisasjonens mål, og har mange og varierte oppgaver som stiller ulike krav til kompetanse og egenskaper (Døving, 2016; Chamby, sitert i du Gay, 2000). Parallelt med den økte kompleksiteten i ledelse har konkurransen om å tiltrekke seg og beholde kritisk kompetanse økt. I 2018 gjennomførte HR Norge en undersøkelse som viste at kompetansebehovene endres raskere enn noen gang, noe som gjør utvikling og opprettholdelse av kompetanse til en viktig faktor i konkurransen med andre virksomheter. Kun 32 prosent av organisasjonene i undersøkelsen oppga at de har prosesser for å identifisere personer med kritisk kompetanse. Samtidig viste undersøkelsen at de fleste av organisasjonene som har prosesser for å identifisere og utvikle personer med kritisk kompetanse også klarer å beholde dem. For å gjøre det må organisasjoner være i stand til å kartlegge tilbud og etterspørsel av kompetanse, og implementere initiativer for å identifisere og utvikle den (HR Norge, 2018; Iversen, 2019).

Et vesentlig kjennetegn ved utviklingen de siste tiårene er en økt tilgang på populære idéer eller oppskrifter for hvordan tidsriktige organisasjoner bør være utformet og fungere (Røvik, 2010). Som følge av det har det blitt forsket mye på hvordan organisasjoner håndterer slike idéer og oppskrifter. Flere har søkt å forklare variasjoner i adopsjons- eller avvisningsgrad og hva som skjer med idéene etter at organisasjoner adopterer dem inn i sine arbeidspraksiser. Et sentralt spørsmål er om idéer «fungerer» ved å ha langsiktig effekt på organisasjoner eller om de er forbigående motefenomen uten effekter (Røvik, 2011, s. 1). Ifølge Meyer og Rowan (1977) er spredning og opprettholdelse av institusjonelle myter ment for å opprettholde legitimitet blant organisasjoners omgivelser. Spredningen av idéene innebærer ikke bare at de kopieres, men at de også endres og fornyes (Sahlin & Wedlin, 2008, s. 3). Samtidig bærer organisasjonstrender, på samme måte som virus, med seg utilsiktede effekter som er vanskelig å forutse (Røvik, 2011).

En idé som har skutt fart de siste årene og blitt mer og mer integrert i den strategiske talentledelsen er fenomenet Succession Planning (Clutterbuck, 2012). Oversatt til norsk kalles fenomenet som regel «Etterfølgerplanlegging» og innebærer strategisk vurdering, utvelgelse og utvikling av ledere og nøkkelposisjoner som organisasjonen ønsker å satse på, såkalte etterfølgere. Etterfølgerplanlegging er kjent for å ha strenge kriterier for utvelgelse av etterfølgere, et stort fokus på prestasjonsmåling av ansatte og mangel på åpenhet i prosessene. I den sammenheng er elementer i vurderinger og utvelgelse av etterfølgere avgjørende da den opplevde rettferdigheten ansatte har av slike prosesser er med på å styrke jobbtilfredshet og lojalitet til arbeidsgiver (Chun, Brockner & De Cremer, 2018). Spesielt viktig er dette i møtet med et norsk arbeidsliv som kjennetegnes ved samarbeid og tillit, flat organisasjonsstruktur og autonomi på arbeidsplassen (Falkum, Hansen, Ingelsrud, Wathne, Nordrik & Drange, 2019).

Etter et grundig litteratursøk fant vi at det norske begrepet etterfølgerplanlegging ga lite treff, noe som kan indikere at det eksisterer lite strukturert norsk forskning på området, sammenlignet med land som for eksempel USA. Lite norsk forskning gjør det vanskelig å si noe om hvordan den internasjonale trenden blir adoptert inn i norske virksomheter og hvordan de oversetter praksisen i den norske konteksten. Med utgangspunkt i dette er det interessant å undersøke hvordan trenden reagerer når den implementeres i norske virksomheter.

1.2 Problemstilling og avgrensning

Flere virksomheter i Norge har adoptert fenomenet Succession Planning og implementert det i stillingsannonser og prosessbeskrivelser i form av betegnelsen «etterfølgerplanlegging». Studien har som formål å undersøke hvordan virksomhetene identifiserer og rekrutterer potensielle ledere og utarbeider programmer som skal gjøre etterfølgere kvalifisert til å overta lederstillinger. I studien undersøker vi hvorfor trenden har spredd seg til Norge og hvilke barrierer trenden kan møte når trenden tas i bruk i norske virksomheter. Studiens problemstilling er som følger:

Er etterfølgerplanlegging et fenomen som har kommet for å bli i norske virksomheter eller er det en kortvarig, forbigående organisasjonstrend som vanskelig lar seg implementere?

For å besvare problemstillingen har vi gjennomført en eksplorativ studie der vi har gjennomført syv dybdeintervju med HR-ledere i syv norske konsern opererer i forskjellige bransjer. Vi har også benyttet oss av sekundærdata fra tidligere undersøkelser som gjør rede for kjennetegn ved

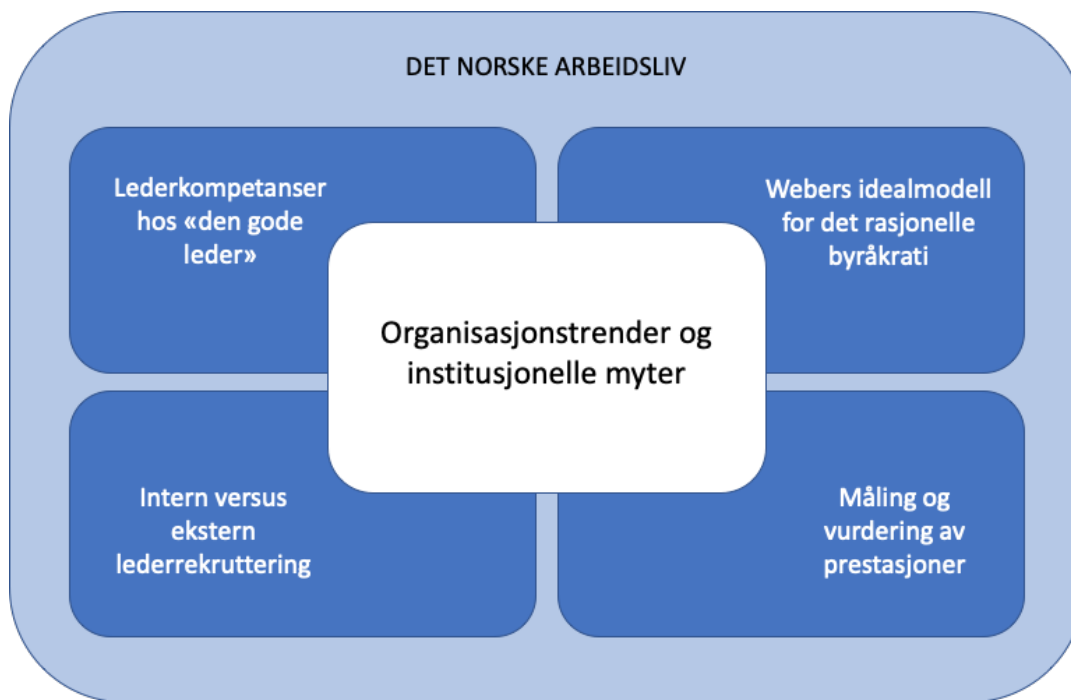
det norske arbeidsliv. Vi har avgrenset studien til å undersøke etterfølgerplanlegging tilknyttet lederstillinger og nøkkelposisjoner, og ikke etterfølgerplanlegging som generell karriereutvikling av ansatte til alle virksomhetens stillinger.

1.2.1 Oppgavens tematiske struktur

Vi har valgt å presentere en forenklet modell for å gi leseren visuell oversikt over oppgavens tematiske struktur. Modellen skal gi oversikt over hvilke faktorer vi har valgt å avgrense oss til når vi diskuterer om etterfølgerplanlegging er en organisasjonstrend som har kommet for å bli i norske virksomheter eller om det kun er en kortvarig, forbipasserende trend som vanskelig lar seg implementere.

Vi vil ta utgangspunkt i teori om organisasjonstrender og institusjonelle myter for å diskutere om det eksisterer et reelt behov for etterfølgerplanlegging i norske virksomheter eller om det kun gjenspeiler et behov for å opprettholde legitimitet i organisasjonens omgivelser. Vi er interessert i å undersøke hvordan programmene varierer i form og struktur på tvers av organisasjoner, og drøfte hvordan etterfølgerplanlegging oversettes i møtet med rammene av det norske arbeidsliv, bestående av demokratiske verdier og høy grad av tillit. I modellen omringer derfor «det norske arbeidsliv» faktorene som diskuteres for å visualisere konteksten virksomhetene opererer i.

Vi har valgt å diskutere det vi mener er de mest sentrale utfordringene ved etterfølgerplanlegging og hvordan de kan komme i strid med verdiene i det norske arbeidsliv. Vi har avgrenset oss til å ta utgangspunkt i teori om kompetansekriterier, prestasjonsvurderinger, intern versus ekstern lederrekruttering og byråkatiets rasjonelle prinsipper for interne opprykk. Vi vil også drøfte utfordringer informantene trakk frem tilknyttet mangel på transparens og manglende systemstøtte i etterfølgerplanleggingen.



Figur 1. Oppgavens tematiske struktur

1.3 Studiens oppbygning

Studien er organisert i syv kapitler. I første kapittel har vi gjort rede for bakgrunnen for studien, avgrensning og problemstilling. I kapittel to vil vi presentere tidligere studier og oppskrifter på fenomenet Succession Planning, som er det internasjonale begrepet for fenomenet. Videre i oppgaven vil vi benytte oss av det norske begrepet «etterfølgerplanlegging». I kapittel tre vil vi gjennomgå det teoretiske rammeverket for oppgaven. Vi tar utgangspunkt i teori om spredning av organisasjonstrender, kompetansekriterier, prestasjonsvurderinger, intern versus ekstern lederrekruttering og byråkratiets rasjonelle prinsipper for interne opprykk. Kapittel fire inneholder en redegjørelse for valg av metode, samt en drøfting av studiens gyldighet og pålitelighet. Videre vil vi i kapittel fem presentere data fra undersøkelser om kjennetegn ved det norske arbeidsliv og analyse av innsamlet datamateriale, før vi oppsummerer undersøkelsens hovedfunn. I kapittel seks vil vi diskutere studiens funn opp mot relevant teori. Her vil vi diskutere hvilke faktorer som vi mener er avgjørende for en vellykket implementering av etterfølgerplanlegging i det norske arbeidsliv. Avslutningsvis vil vi gjøre rede for våre antakelser om hva som skaper etterspørselen etter trenden, for å drøfte om etterfølgerplanlegging har kommet for å bli i norske virksomheter. Til slutt vil vi presentere studiens konklusjon og oppfordre til videre forskning på etterfølgerplanlegging i Norge.

2. Tidligere studier og oppskrifter på Succession Planning

I følgende kapittel vil vi gjennomgå eksempler på tidligere studier og oppskrifter på fenomenet Succession Planning. Det eksisterer mange artikler og bøker med oppskrifter på fenomenet. Vi har valgt bidrag som vi mener gir en god beskrivelse av fenomenets utvikling og oppbygning, samt muligheter og utfordringer. Hensikten med kapittelet er med andre ord ikke en litteraturgjennomgang, men å gi leseren en introduksjon til andres beskrivelser av fenomenet.

2.1 Introduksjon til begrepet

Begrepet Succession Planning kan beskrives som «en langsiktig, bevisst prosess som fokuserer på å identifisere ansatte i en bedrift som har potensialet til å utvikle seg til å ta over lederroller» (Gordon & Overbey, 2018, s. 12). Andre har beskrevet fenomenet som «en prosess for å forberede ansatte for mulige fremtidige forfremmelser, der ansatte får muligheten til å bevege seg oppover karrierestigen» (Rothwell, 2010, s. 30) eller som «en dynamisk prosess for å samkjøre ansattes ambisjoner og talenter innenfor de stadig utviklende behovene i organisasjonen og å gi de ansatte ressursene og støtten de trenger for å vokse inn i nye roller» (Clutterbuck, 2012, s. 11).

Formålet med Succession Planning er ifølge Rothwell (2010) å forberede organisasjonen på fremtidige utfordringer og muligheter tilknyttet endringer i kritiske nøkkelroller, ved å utvikle ansatte til kvalifiserte kandidater for nøkkelposisjoner når behovet skulle inntreffe. Begrepet er en del av planleggingen av arbeidsstyrken, som involverer utviklingen av planer for rekruttering og utvikling av ansatte i en organisasjon (Rothwell, 2010). Begrepet har lenge blitt sett på som et sentralt verktøy i forbindelse med talentledelse og utskiftning av arbeidsstokken. Til tross for at det er en økende forståelse for fenomenet, vet vi fortsatt lite om selve prosessen som innebærer å utvikle og opprettholde talenter internt (Nyberg, Schepker, Cragun & Wright, 2017, s. 1).

Fra gammelt av har begrepet «Succession» blitt forbundet med arven av monarkiet, der personer som var født av kongelige foreldre tok deres plass i rekkefølgen av tronen. I bedriftenes verden har begrepet succession også en spesiell mening, der familiebedrifter på samme måte har arvtagere som overtar bedriften etter sine foreldre og besteforeldre. Prosessen ble drevet av behovet for å overføre kunnskap, ressurser og makt til neste generasjon bedriftseiere, som var forventet å opprettholde og øke familieformuen (McKenna, 2015, s. 5).

Fokuset har skutt fart i det 21. århundre grunnet den økende kompleksiteten i moderne organisasjoner og behovet for en ny disiplin i HR (Clutterbuck, 2012, s. 7). Succession Planning har spesielt fått mye oppmerksomhet i USA de siste tiårene, særlig etter 11. september 2001 og orkanen Katarina i 2005, som avdekket flere svakheter ved planlegging av etterfølgere. I senere tid har fenomenets økte popularitet ført til publisering av en rekke bøker og artikler om emnet (González, 2010, s. 2).

2.2 Strukturen i Succession Planning

Det eksisterer flere tilnærminger til Succession Planning. Hovedforskjellen i praksisen skiller gjerne mellom på hvilket nivå beslutningene tas, om planleggingen og struktureringen foregår periodisk eller kontinuerlig, omfanget av hvem som inkluderes i planene, samt grad av transparens i prosessene. Til tross for forskjellig struktur og praksis, har de fleste etterfølgerplaner felles elementer (Gordon & Overbey, 2018, s. 13). Prosessene bør som regel inneholde en talentvurderingsprosess som bygger på en kompetansemodell og data fra et prestasjonsledelsessystem. Dette innebærer å identifisere kritiske roller og fastsette nøkkelposisjoner, identifisere krav til evner og vurdere potensielle etterfølgere, før en eventuell utvikling av individuelle utviklingsplaner. I tillegg bør det eksistere et informasjonssystem i HR som produserer rapporter og fasiliterer beslutningstaking. Det bør også eksistere evaluering- og revideringsprosesser som forsterker mål og retningslinjer og følger opp resultatene til etterfølgerne (Atwood, 2020; Rothwell, 2010; Berke, 2005). Samtidig er det viktig å presisere at fenomenet fortsatt er relativt nytt, sammenlignet med andre HR-funksjoner, og at det derfor ikke er mulig å ha en «fasit» på hvordan prosessene skal praktiseres. Planene må tilpasses hver enkelt virksomhet sine behov og kultur (Atwood, 2020).

Ifølge Rothwell (2010) er det avgjørende hvordan beslutningsprosessene organiseres i Succession Planning-prosessen. I en top-down-tilnærming til fenomenet er det gjerne toppledelsen som vurderer kompetanse og prestasjoner, beslutter og innfører utviklingsaktiviteter. I en bottom-up-tilnærming tas beslutningene på lavere nivåer der ansatte og deres nærmeste ledere deltar aktivt i alle aktivitetene relatert til Succession Planning. Beslutninger tas i nær tilknytning til individuelle karriereutviklingsprogrammer, som hjelper enkeltpersoner til å vurdere sine nåværende styrker og svakheter og fremtidig potensiale, der toppledere mottar og handler etter beslutninger som er tatt på lavere nivåer basert på en oversikt over prestasjoner. En tredje tilnærming kan være en kombinasjon av top-down og bottom-up.

Her involveres toppledere aktivt i Succession Planning-programmet, samtidig som ansatte og deres nærmeste leder er aktivt involvert i hvert trinn i prosessen, der Succession Planning og karriereplanen integreres (Rothwell, 2010, s. 31).

I de siste tiårene har Succession Planning-prosessen blitt stadig mer integrert i den strategiske talentledelsen. I dag er Succession Planning en velstrukturert prosess i flere virksomheter som fokuserer på systematisk identifisering, trening, evaluering og mentoring av lovende interne kandidater (McKenna, 2015, s. 6). Samtidig har tidsperspektivet på planleggingen blitt kortere, der flere virksomheter opplever at det er vanskelig å utvikle en ansatt inn mot en spesifikk rolle i et langsiktig perspektiv (Clutterbuck, 2012, s. 10). Flere virksomheter har gått bort fra den tradisjonelle utviklingen av én etterfølger for hver enkelt kritiske stilling og heller utviklet flere mennesker til flere stillinger gjennom såkalte «talentpools». På denne måten får ansatte eksponering for mange områder og utvikler tverrfaglige egenskaper, der den mest kvalifiserte blir valgt når behovet melder seg (Rothwell, 2010, s. 38).

2.3 Fordeler ved Succession Planning

Succession Planning blir presentert av Atwood (2020) som beste praksis for å erstatte ledere og kritiske nøkkelstillinger på forskjellige nivåer i organisasjoner. Succession Planning presenteres som en nødvendighet for enhver organisasjon som ønsker å identifisere og utvikle det beste talentet i arbeidsstyrken og beholde vedkommende. Samtidig som fenomenet viser en langsiktig forpliktelse til organisasjonen og utviklingen av ansatte som befinner seg i den, skaper etableringen av talentpools for ulike nivåer i organisasjoner større fleksibilitet og gjør organisasjonen i stand til å fokusere på å velge beste kandidat for stillingen. I tillegg er kompetansen til å utføre en bestemt rolle i fokus, fremfor belønning eller ansiennitet i organisasjonen (Atwood, 2020).

Ifølge Keller (2018) forbedres organisatorisk effektivitet hvis man har en grundig Succession Planning-strategi. Ved å utvikle ansatte til å bli mer rustet til å overta nøkkelposisjoner kan stillinger erstattes smidigere, som igjen gjør det mulig for virksomheten å opprettholde sin kontinuitet. Succession Planning-programmer hjelper ledere med å forberede seg på fremtiden ved å utvikle ansatte til å kunne ta over potensielle lederroller, og gir en kontinuitet i situasjoner med intern og ekstern turbulens. Ifølge Keller reduseres turnover når ansatte har en klar retning for deres karriereveier, og at organisasjoner som praktiserer en Succession Management-

strategi ofte har en tendens til å tiltrekke seg bedre kandidater. I tillegg har bedrifter med robuste Succession Planning-programmer større anledning til å erstatte nøkkelroller raskt når uventede hendelser inntreffer (Keller, 2018; Berke, 2005).

Rothwell (2010) gjør rede for hvordan Succession Planning er en mer proaktiv tilnærming enn såkalt «replacement hiring». Mens erstatnings-planlegging handler om en risikovurdering av kritisk kompetanse for å etablere potensielle «backups», handler Succession Planning om å bygge talenter fra innsiden gjennom planlagte utviklingsaktiviteter. I stedet for en reaktiv erstatnings-filosofi med fokus på å rekruttere når stillingen blir ledig ved øyeblikkelig behov, er Succession Planning en proaktiv prosess med et mer langsiktig perspektiv som skal løse eventuelle bemanningsproblemer før de oppstår (Rothwell, 2010, s. 12).

Rothwell (2010) presenterer videre enda en fordel ved at fenomenet bidrar til å implementere organisasjonens strategiske forretningsplaner, slik at organisasjonen kan utnytte sine eksisterende styrker, noe som krever ansatte med de rette egenskapene (Rothwell, 2010, s. 17). I tillegg skal Succession Planning bidra til å identifisere ansattes behov, slik at trening og utvikling av ansatte kan jobbes med mer målrettet. Videre trekkes det frem at Succession Planning kan bidra til å øke talentpoolen av ansatte og forberede de på å fylle nøkkelposisjoner i fremtiden. Det skaper også muligheter for ansatte med stort potensiale, i tillegg til at ansatte oppfatter sine karrieremuligheter internt i virksomheten. På denne måten reduseres risikoen for at de forlater virksomheten og at virksomheten taper viktige ressurser (Rothwell, 2010, s. 21).

2.4 utfordringer ved Succession Planning

Gordon og Overbey (2018) belyser at det kun eksisterer former for beste praksis på Succession Planning og at fenomenet ikke har fått tilstrekkelig oppmerksomhet fra forskere. Det eksisterer mye litteratur på feltet i form av oppskrifter som ikke er tilstrekkelig vitenskapelig forankret. Forskningsbasert litteratur på fenomenet fra det siste tiåret er derfor begrenset (Gordon & Overbey, 2018, s. 12). Spørsmålet som reiser seg er om alle fordelene ved fenomenet Succession Planning faktisk er en realitet eller om det kun er en oppskrift på suksess som vanskelig lar seg implementere. Flere teoretiske bidrag sier noe om «hva», men ikke «hvordan» og lite om effekter og konsekvenser.

For å lykkes med Succession Planning trekker Gordon og Overbey (2018) frem at organisasjonskulturen har mye å si for effektiv Succession Planning, og at det frem til nå har vært et problem at transparens i prosessene ofte blir oversett, selv om det blir trukket fram som et nøkkelement i beste praksis. Utfordringen ved å informere om dette er at det skaper falske forventninger. De fleste bedrifter velger av denne grunn ikke å fortelle sine ansatte at de regnes med i prosessen. Ulempene ved å fortelle de ansatte er at det eksisterer en risiko for at de slapper av og slutter å jobbe like hardt fordi de nærmer seg en forfremmelse. I tillegg kan det virke demotiverende for andre ansatte som ikke har blitt fortalt at de er med i prosessen, og dermed begynner å se etter utviklingsmuligheter hos andre arbeidsgivere (Gordon & Overbey, 2018, s. 19).

Kesler (2002) påpeker en utfordring ved at ledere som oftest stoler på deres egen intuisjon når det gjelder selektering, noe som ofte resulterer i upålitelige resultater. Han foreslår derfor at et lederteam bør jobbe sammen for å rangere kandidatene. Han påpeker også at ledere ikke bør ha ansvaret for å identifisere og utvikle sine egne etterfølgere fordi de ofte velger kandidater som er lik en selv. Det kan også være en utfordring at vedkommende ikke nødvendigvis kan si noe om hvilke ferdigheter og evner som trengs i fremtiden. Clutterbuck (2012) trekker frem en annen utfordring forbundet med at kvalitetene som utgjør om personer er unike ofte er uforutsigbart og vanskelig å klassifisere. Det kan gjerne ta lang tid å utvikle planer for å få den ansatte til å passe inn under den ideelle kompetanse- og kvalifikasjonsbeskrivelsen. Innen bedriften har oppnådd dette har verden utenfor utviklet seg og planene er utdaterte. Med andre ord; jo mer spesifikk en kompetanseutviklingsplan er, jo mindre sannsynlig er det at den vil være relevant i løpet av noen få år (Clutterbuck, 2012, s. 7).

Charan, Drotter og Noel (2011) bruker metaforen «leadership pipeline» for å forklare hvordan Succession Planning gjør virksomheten konkurransedyktig i et langtidsperspektiv ved å fylle pipelinen med høyt presterende mennesker. Dette gjøres for å forsikre seg om at alle ledernivåer hele tiden har overskudd av kvalifiserte ansatte i fremtiden. En utfordring er imidlertid at prosessen stopper opp og at «røret tettes» når etterfølgere ikke er forberedt på å jobbe på tilsvarende høyt ledernivå. En grunn til at dette skjer kan være at organisasjoner ser på det som HR sin rolle å utvikle ledere, og at lederne ikke investerer nok tid på å utvikle etterfølgerne fordi det anses å være utenfor deres ansvarsområde. En annen grunn er at ansatte med stort potensiale ikke nødvendigvis presterer høyt. Det er for mange virksomheter som inkluderer mennesker med stort potensiale inn i leder-pipelinen, noe som kan forårsake skade

fordi personene ikke vil være i stand til å kunne prestere. Fokuset bør derfor være på prestasjoner fremfor potensiale (Charan et al., 2011).

2.5 Oppsummering

Til tross for at definisjonene på Succession Planning varierer, har definisjonene til felles at de omhandler en prosess der identifiserte etterfølgere skal utvikles til å kvalifisere seg for fremtidige forfremmelser. Fenomenet har utviklet seg fra å omhandle arvtagere i familieeide bedrifter til å bli integrert i strategien til mer komplekse virksomheter, parallelt med et ønske om en ny disiplin i HR. Dette innebærer et større fokus på identifisering og rangering av talenter basert på fastsatte krav, prestasjonsmåling og rapportering.

Mange bidrag vektlegger fenomenet som en nødvendighet for å identifisere og beholde de best kvalifiserte talentene i virksomheten. Succession Planning skal medføre at stillinger kan erstattes smidigere, noe som skal resultere i en mer robust organisasjon. Likevel har flere bidrag blitt kritisert for å presentere en rekke oppskrifter på hvordan Succession Planning skal implementeres, der argumentene mangler en tilstrekkelig empirisk forankring. Succession Planning bærer også preg av utfordringer i tilknytning til mangel på transparens i prosessene og at ledere selv velger sine etterfølgere basert på subjektive oppfattelser av vedkommende.

Så hva skjer i løpet av prosessen hvor det internasjonale fenomenet Succession Planning skal oversettes og implementeres i rammene av et unikt, norsk arbeidsliv? Når vi i oppgaven ser på Succession Planning i rammene av det norske arbeidsliv vil vi omtale fenomenet som etterfølgerplanlegging. Ettersom fenomenet etterfølgerplanlegging sprer seg til Norge har vi en antakelse om at det kan føre med seg flere potensielle barrierer i tilknytning til favorisering i utvelgelsen av etterfølgere, et stort fokus på prestasjonsmåling av ansatte og mangel på åpenhet i prosessene. Vi ser det som relevant å drøfte barrierene i lys av teori om hvordan organisasjonstrender sprer seg, som et svar på at organisasjoner tilpasser seg institusjonelle myter i deres omgivelser, og hvordan det fører til at organisasjoner blir mer og mer like.

3. Teori

I følgende kapittel vil vi presentere det teoretiske rammeverket for studien. I første delkapittel vil vi presentere et overordnet perspektiv på hvordan trender sprer seg mellom organisasjoner, i tillegg til teori om institusjonelle myter og isomorfisme. Deretter presenterer vi teori om lederkompetanser, hvor vi tegner et skille mellom generell- og fagspesifikk kompetanse. Videre i kapitlet vil vi se nærmere på teori om praktisering av lederrekruttering i organisasjoner. Her vil vi presentere fordeler og ulemper med intern og ekstern rekruttering. Videre redegjør vi for prinsipper for interne opprykk, slik som beskrevet i Weber sin idealmodell for det rasjonelle byråkrati. Vi vil også gjennomgå teori om utfordringene ved prestasjonsmåling og -vurdering. Avslutningsvis vil vi reflektere rundt sammenhengen mellom teoretiske bidrag og våre antakelser, basert på teorien som ble presentert i kapitlet.

3.1 Institusjonelle myter og organisasjonstrender

Ny-institusjonell organisasjonsteori retter fokus mot hvordan organisasjoner blir påvirket av eksterne og interne aktører i omgivelsene. Organisasjoner må stadig forholde seg til krav fra både eksterne og interne interessenter. Samtidig som ansatte stiller krav til medvirkning, ansettelsestrygghet og utvikling på arbeidsplassen, må organisasjonen også tilpasse seg eksterne interessenter som leverandører, myndigheter og konkurrenter. Meyer og Rowan (1977) gjør rede for hvordan organisasjoner utsettes for påvirkning fra institusjonelle omgivelser, der institusjonelle normer og regler fungerer som myter som organisasjonen opprettholder for å skape og opprettholde anerkjennelse og legitimitet.

Etter hvert som relasjonene i samfunnet stadig blir tettere sammenkoblet, vokser det frem flere og flere rasjonaliserte myter. Mytene kan stamme fra snevre kontekster og benyttes i nye kontekster (Meyer & Rowan, 1977, s. 8). Fokuset på etterfølgerplanlegging har økt de siste tiårene. Det eksisterer mange oppskrifter på hvordan man best skal praktisere etterfølgerplanlegging. Trendsetterne er ifølge Røvik (2019) som regel konsulentfirmaer, massemedier og handelshøyskoler. Oppskriftene har gjerne ukjent opphav og lite empirisk forankring. I denne studien mener vi at det er relevant å drøfte om organisasjoner implementerer etterfølgerplanlegging med bakgrunn i å opprettholde legitimitet ved å følge tidsriktige myter i organisasjonens omgivelser eller om det faktisk gjenspeiler et reelt behov for en slik praksis.

Et perspektiv på trender er at de er universale oppskrifter som kan implementeres i alle organisasjoner uten særlig tilpasning (Hvid & Falkum, 2019, s. 92). Praktisering av etterfølgerplanlegging vil da være lik uavhengig av hvilken organisasjon den implementeres i. Et annet perspektiv er at innholdet og praktiseringen av etterfølgerplanlegging modifiseres etterhvert som det implementeres og at praktiseringen av fenomenet vil variere avhengig av organisasjonen den implementeres i. Sahlin og Wedlin (2008) forklarer hvordan myter ikke eksisterer i et vakuum, men at de aktivt overføres og oversettes i andre kontekster. Mange idéer blir ikke direkte kopiert, men endres og forbedres til den konteksten de skal operere i. Etterhvert fører dette til at idéene modifiseres når de tilpasses internt i en organisasjon, som kan føre til at samme fenomen kan utvikle nye betydninger etterhvert som de forflytter seg innad og mellom organisasjoner. Etterligning av idéen vil derfor ikke bare innebære at organisasjonen kopierer trenden, men også endrer og fornyer den (Sahlin & Wedlin, 2008, s. 3). Basert på denne teorien kan man anta at etterfølgerplanlegging ikke kun eksisterer i form av homogene komponenter, men at fenomenets innhold varierer fra virksomhet til virksomhet.

Interessen for å studere hvordan organisasjonstrender sprer seg og opprettholdes har vokst betraktelig siden tidlig 1990-årene (Røvik, 2011, s. 632). Det produseres stadig nye oppskrifter på hvordan tidsriktige organisasjoner bør utforme sine prosesser. Samtidig har mange trender til felles at de har varierende utbredelse og usikre effekter. Trenders varighet og virkninger kan også variere. Noen trender skylder forbi så fort at organisasjoner verken har kapasitet eller motivasjon til å adoptere og anvende oppskrifter. Trenden ender da opp som et «overflatefenomen» uten særlig effekt. I andre tilfeller blir trender implementert og nedfelt i organisasjoners praksis, og gir tydelige og varige virkninger (Røvik, 2010, s. 62).

Implementasjonsfasen er som regel den mest kritiske fasen når en oppskrift blir instrumentalisert, det vil si gjort om til et verktøy (Røvik, 2019). Når vi drøfter hvorvidt etterfølgerplanlegging i norske virksomheter vil være vellykket eller ikke, mener vi det er relevant å inkludere teori som tar for seg hvordan organisasjonsidéer kan bli tatt imot i virksomheter. Røvik (2011) forklarer hvordan spredning av oppskrifter deler strukturelle likheter med hvordan virus sprer seg og hvordan virus fungerer i «verter». På samme måte som virus, vet man lite om idéer sine effekter og konsekvenser før de har beveget seg inn i organisasjonen. Bruken av idéene kan også føre til forankring, der konseptet blir omgjort i praksis. Dette innebærer å implementere idéene i organisasjonens struktur, rutiner og aktiviteter. Dette fører også gjerne til en bevisst transformasjon av praksis når aktører forsøker

å implementere trenden (Røvik, 2011, s. 633). På samme måte er etterfølgerplanlegging et fenomen som har blitt adoptert av flere norske virksomheter. Likevel vet vi lite om fenomenets effekter og konsekvenser.

Røvik (2011) presenterer fem alternativer til hvordan idéer tas imot i virksomheter med hvert sitt utfall; øyeblikkelig implementering, isolasjon, inkubasjon, avvisning og dvale. *Øyeblikkelig implementering* betyr at en idé raskt blir instrumentalisert og omgjort til praksis gjennom detaljert planlegging, sterk og vedvarende involvering av ledere, stramme tidsfrister og kontroll. *Isolasjon* innebærer at en idé formelt blir vedtatt, men av forskjellige grunner kun eksisterer i noen deler av organisasjonen uten å være instrumentalisert, og derfor bare får noen få konsekvenser for organisasjonens kjernepraksis. *Inkubasjon* innebærer en prosess der en idé eksisterer i en organisasjon i en lang periode før den instrumentaliseres og materialiseres, der det skjer en gradvis transformasjon fra idé til praksis. *Avvisning* innebærer at en organisasjon avviser en idé basert på en tolkning av hvordan idéen har fungert i praksis, der forsøket på å instrumentalisere idéen har vært utilfredsstillende. *Dvale* er en tilstand der adopterte idéer eksisterer i en organisasjon i lange perioder, der de veksler mellom aktive og inaktive tilstander (Røvik, 2011, s. 646). Vi vil senere i oppgaven benytte disse kjennetegnene for å drøfte hvordan etterfølgerplanlegging har blitt tatt imot i virksomhetene og drøfte hvilke potensielle utfall det kan bringe med seg.

3.1.1 Isomorfisme

Når trender oppstår har tiden vist at organisasjoner har tendens til å kopiere de samme oppskriftene eller idéene. Organisasjonstrender spres ikke bare på tvers av virksomheter i samme bransje, men også på tvers av landegrenser. Røvik (2010) stiller spørsmålet om hvorfor ulike virksomheter har bruk for de samme oppskriftene, og svarer at vår tids virksomheter har en oppfatning om at «vi alle er virksomheter» og derfor kan implementere de samme idéene. Røvik forklarer videre at jo mer forskjellige virksomheter forholder seg til tidsriktige idéer gjennom globalisering og stadig kortere avstander, jo mer like blir de (Røvik, 2010, s. 70).

Meyer og Rowan (1977) presenterer begrepet isomorfi for å forklare hvordan uavhengige organisasjoner som i utgangspunktet trekkes mot en felles oppskrift har tendens til å bli veldig like. DiMaggio og Powell (1983) utvidet Meyer og Rowans (1977) fokus på isomorfi på samfunnsnivå til organisatoriske felt med en grunntanke om at organisasjoners handlinger i stor grad preges av institusjonaliserte normer og rutiner. Her beskrives isomorfisme som en

prosess der en aktør tilpasser seg og etterligner andre aktører innenfor samme miljø. DiMaggio & Powell (1983) presenterer også tre hovedformer for institusjonell isomorfisme; tvangspreget, mimetisk og normativ. Isomorfisme kan enten utvikles på grunnlag av et tvingende press utviklet fra organisasjonens omgivelser om å følge normer for å oppnå legitimitet. Mimetisk isomorfisme omfatter etterligning av andre aktørers praksis der organisasjoner gjør det samme som andre aktører ville gjort i en lik situasjon. Den normative formen for institusjonell isomorfisme baserer seg på tilpasning til forventninger i omgivelsene i form av atferdsnormer for hvordan en organisasjon bør opptre i visse situasjoner (DiMaggio & Powell, 1983; Julsrud, 2018, s. 71).

Paradokset med isomorfisme er at organisasjoner verken tiltrekker oppmerksomhet eller ressurser fordi en gjør det samme som andre organisasjoner. Konsekvenser med å kopiere trender er at kompleksiteten av organisasjonsstrukturen øker, og i verste fall implementeres oppskrifter på strukturer som er dekket fra de daglige aktivitetene. På denne måten kan trenden være et pengesluk uten praktiske virkninger (Røvik, 2010, s. 62). I tilknytning til dette er et spørsmål som reiser seg hvorvidt fenomenet etterfølgerplanlegging kun eksisterer i form av et pengesluk, hvor årsaken til adopsjonen av trenden implementeres for å gjøre «slik som alle andre», eller om det skyldes en reell etterspørsel internt.

3.2 Lederkompetanser

En sentral del av etterfølgerplanlegging er å vurdere og velge etterfølgere. En viktig del av dette er at organisasjoner kartlegger hva som utgjør gode ledere og hvilke kriterier virksomheten bør stille til potensielle etterfølgere. Kriteriene skal avgjøre om ansatte har den nødvendige kompetansen og de ferdigheter som gjør at de kan prestere godt som ledere i organisasjonen.

Når det gjelder leders kompetanse trekkes det i ledelsesforskning særlig et skille mellom fagledelse, i form av at lederen skal være dyktig i faget, og profesjonell ledelse, i form av ekspertisen organisasjonen tilbyr. Profesjonell ledelse dreier seg om ideen om at ledere har et sett med egenskaper og ferdigheter, som gjør at de kan lede alle typer organisasjoner uansett hvilket fag eller ekspertise organisasjonen tilbyr. Denne formen for ledere kalles gjerne «generalister» fordi de besitter generell kompetanse (Døving, 2016). Videre skiller Døving

(2016) mellom fire forskjellige kompetansetyper: analytisk, sosial/mellommenneskelig, kontekstuell og faglig/oppgaverelatert.

3.2.1 Generell kompetanse

Analytisk og sosial/mellommenneskelig kompetanse er relatert til personlige egenskaper som kognitive evner og personlighetstrekk. Både analytiske og sosiale ferdigheter kan sies å være former for generell kompetanse som ikke er knyttet til en spesifikk bransje, virksomhet eller arbeidsoppgaver. *Sosial og mellommenneskelig kompetanse* handler om hvordan du som leder er i stand til å forstå andre, og hvilken effekt egen atferd har på andre. Hvordan du evner å samarbeide med andre og manøvrere politisk internt er viktige elementer ved sosial kompetanse. *Analytisk kompetanse* innebærer å sortere og strukturere informasjon, å håndtere kompleksitet og være i stand til å reflektere over egne begrensninger. I litteraturen kalles denne formen for kompetanse gjerne også for «kognitive evner», og er gunstig for å opparbeide mer spesialisert kompetanse. Til tross for at analytisk kompetanse har mange likheter med kognitive evner, er analytisk kompetanse noe som kan utvikles gjennom erfaring og opplæring (Døving, 2016, s. 259-260).

3.2.2 Fagspesifikk og kontekstuell kompetanse

Fag- og oppgaverettet kompetanse er den spesifikke kompetansen som er knyttet til et knippe av bestemte oppgaver eller profesjon. *Fagkompetanse* er summen av utdanning og mer eller mindre formalisert praktisk håndtering av oppgaver. Kompetanse innen strategisk ledelse, økonomistyring og driftsledelse trekkes frem som eksempler på faglig eller oppgaverettet kompetanse (Døving, 2016, s. 260). Ifølge Goodall (2011) er virksomheter som ledes av dyktige fagpersoner som regel de som oppnår de beste resultatene. Et eksempel på dette er en studie fra 2011 som viser at amerikanske sykehus med leger som toppledere rangeres høyere i kvalitet enn sykehus med ledere uten legekompentanse (Goodall, 2011). Samtidig argumenterer Whitley (1989) for at lederjobber på et lavere hierarkisk nivå har et mer teknisk preg og kan i større grad basere seg på fagkompetanse. Det stilles derimot strengere krav til kompetanse om organisasjonens og bransjens virkemåte til ledere på høyere hierarkisk nivå.

Kontekstuell kompetanse er kunnskapen om hvordan organisasjonen fungerer i sin helhet, i tillegg til kunnskap om virksomhetens omgivelser. For en toppleder dreier det seg om å kjenne bransjen, sentrale aktører i omgivelsene og de juridisk-politiske rammebetingelsene. Ofte er det likheter mellom organisasjoner innenfor samme bransje slik at særtrekkene for sektoren er

viktig å ha kunnskap om. Dersom spilleregler og jobber er svært ulike i organisasjoner, kreves det trolig mer bransjekunnskap om den spesifikke konteksten (Døving, 2016, s. 263). Selv i jobber hvor profesjonen er viktig for å utføre arbeidsoppgaver på en tilfredsstillende måte, slik som ved sykehus, kreves det et minimum av kunnskaper om bransjen. For ledere i offentlig forvaltning er det for eksempel vesentlig å ha kunnskap om forvaltningens spesielle virkemåte og arbeidsform, forvaltningsloven og annen sentral lovregulering, og relasjonen mellom forvaltning og politikk. Dette kan vi kalle sektorspesifikk kompetanse (Lagerløv, 1999).

Kontekstuell kompetanse omfatter også virksomhetsspesifikk kompetanse. Dette gjelder de konkrete interne forholdene i organisasjonen som eksempel arbeidsdeling, rutiner og formål. Forskning viser at kontekstuell kompetanse har særlig gunstig virkning på virksomhetens totalresultat (Crook, Todd, Combs, Woehr, & Ketchen, 2011). Sammenhengen mellom kompetanse og virksomhetens resultater gjelder også for kompetanse i toppledelsen. Dette betyr at kontekstuell kompetanse er nyttig i alle jobber og spesielt nyttig for toppledere.

Hva som vektlegges av kompetanse avhenger av hvilket ledernivå stillingen befinner seg på. Sosial kompetanse har vist seg å være viktig for ledere på alle hierarkiske nivåer. Analytisk kompetanse i form av systemkompetanse viser seg å være særlig viktig for de høyeste stillingene (Mumford, Campion & Morgeson, 2007). Med systemkompetanse menes ferdigheter i å håndtere eller ha innsikt i sammenhenger og helhet i kompliserte systemer. Slike ferdigheter skal gjøre at en leder eksempelvis skal være i stand til å identifisere umiddelbare konsekvenser og deres bredere ringvirkninger. Fagkompetanse er spesielt viktig for ledere på lavere nivå i profesjonelle organisasjoner. Det er dermed ikke et entydig svar på hvilken kompetanse og ferdigheter en god leder har. Organisasjoner må selv vurdere hvilke krav som stilles og hvilke kriterier som utgjør en god leder ut fra organisasjonens behov, mål, virkemåte og ledelsesnivå. Kontekstuell kompetanse synes imidlertid å være relativt viktigere enn profesjonens fagkompetanse på høyere hierarkisk nivå (Døving, 2016, s. 269).

3.3 Lederrekruttering

Siden etterfølgerplanlegging dreier seg om opprykk gjennom intern rekruttering til lederstillinger er det naturlig å anta at det vil ha konsekvenser for organisasjonens praktisering av lederrekruttering og -utvelgelse. Vi ser det derfor som relevant å gjøre rede for hvilke fordeler og ulemper som er knyttet til intern og ekstern rekruttering.

God rekrutteringsmetodikk kan bedre en organisasjons lønnsomhet ved å redusere kostnader, øke arbeidsinnsatsen og gi omgivelsene en oppfatning av at organisasjonen er effektiv. Rekrutteringsprosesser kan enten være åpne eller lukket. I lukkede prosesser lyses ikke stillinger ut verken internt eller eksternt, og kun få personer er kjent med prosessen. I Norge er det imidlertid slik at organisasjoner i offentlig sektor er lovpålagt å utlyse alle stillinger eksternt. I privat sektor står organisasjoner friere og kan velge å holde prosessen lukket (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 136, 140). Det eksisterer også et skille mellom rekruttering fra internt og eksternt arbeidsmarked. Med gode databaser og systemer for prestasjonsledelse i organisasjoner er det nå lettere å ha oversikt over medarbeidernes kompetanse, erfaring og jobbprestasjoner, noe som er viktig ved rekruttering fra internt arbeidsmarked. God oversikt over den interne arbeidsstokken kan også styrke kvaliteten i etterfølgerplanlegging. I 2015 brukte 70 prosent av alle organisasjoner i Norge intern rekruttering for ledere (Døving, Gooderham & Øhrn, 2015, s. 8).

Etterfølgerplanlegging dreier seg om å identifisere potensielle ledere internt i organisasjonen, og er dermed en form for intern rekruttering. Det vil ikke si at organisasjonen utelukker eksterne kandidater til lederstillinger, men at etterfølgerplanlegging dreier seg utelukkende om interne kandidater. På den ene siden kan intern rekruttering bringe med seg flere fordelaktige effekter. Det kan bidra til å skape en følelse av trygghet og mulighet for karriere, sammenlignet med når ansatte til enhver tid må konkurrere med eksterne kandidater om opprykksmuligheter. Intern rekruttering kan dermed ha motiverende effekt på ansatte. Organisasjonen er til en viss grad kjent med den ansattes prestasjoner og kan dermed bedre predikere fremtidige prestasjoner enn ved ekstern rekruttering. Organisasjonen rekrutterer også da en medarbeider som kjenner organisasjonskulturen. En annen fordel ved intern rekruttering er at det sikrer stabil arbeidskraft ved at ansatte får flere karrieremuligheter internt. På denne måten reduserer organisasjonen turnover og vil lettere kunne beholde ansatte som har kritisk kompetanse (Grimsø, 2015, s. 162).

På den andre siden krever intern rekruttering engasjement og tiltak fra organisasjonens side med tanke på opplæring, utvikling, jobbrotering og lignende. Dette gjør at intern rekruttering kan være kostbart og tidkrevende. En annen utfordring med intern rekruttering kan være at ansatte som rekrutteres på bakgrunn av gode prestasjoner i nåværende jobb, ikke nødvendigvis presterer like godt i en ny stilling som stiller andre krav. En tredje utfordring med intern

rekruttering er at ansatte som kjemper om samme stillinger på tvers av avdelinger og enheter kan skape komplikasjoner i tilknytning til forflytninger - også i tiden etter stillingen er besatt. Intern rekruttering kan også skape «innavl». Innavl innebærer at ansatte er for tilpasset miljø og «måten vi gjør ting på her», som reduserer organisasjonens kreativitet og innovasjonsevne (Grimsø, 2015, s. 162). Med bakgrunn i dette antar vi at etterfølgerplanlegging kan være kostbart å gjennomføre hvor mye ressurser brukes på organisering av etterfølgere som skal tre inn i nye stillinger. I tillegg antar vi at etterfølgerplanlegging kan stå i fare for å svekke organisasjonens innovasjonsevne.

Ved ekstern rekruttering står organisasjonen fritt til å velge ønsket kandidat på bakgrunn av utdanning og erfaring. Organisasjonen unngår like store utviklingskostnader som ved intern rekruttering fordi en ansetter en kandidat med utdanning og erfaring som skal tilfredsstillende kriteriene som stilles for å prestere i stillingen. For at dette skal være fordelaktig for ekstern rekruttering er organisasjonen avhengig av å ha gjort en god jobb med kartlegging av kompetansebehov, og valg av rekrutterings- og seleksjonsmetode. En annen fordel med ekstern rekruttering er at organisasjonen umiddelbart får dekket et akutt kompetansebehov når tid er en kritisk faktor. Samtidig er det forbundet kostnader ved opplæring, og fare for at personen ikke fungerer som ønsket i stillingen eller at personen ikke passer inn i organisasjonskulturen (Grimsø, 2015, s. 163). Dermed kan det som skulle være en økonomisk fordelaktig beslutning, bli en økonomisk belastning.

3.4 Byråkratiets rasjonelle prinsipper for interne opprykk

Forskjellige måter å organisere og koordinere virksomheten på kan gjøre at lederstillinger er ulike når det gjelder ansvarsområder, myndighet og oppgaver. Konkurransen om opprykk til lederstillinger kan derfor utspille seg på ulike måter i ulike organisasjoner. For etterfølgerplanlegging kan dette innebære at organisasjonsstruktur, lover og regler og konkurranseprinsipper kan påvirke hvem som blir valgt som etterfølgere og på hvilket grunnlag utvelgelsen er rotfestet.

En av pionérene innenfor organisasjonsteori er Max Weber og hans idealmodell av byråkratiet. Weber sin tanke ved byråkratiet var å unngå favorisering og nepotisme ved formalisering av regler og prosedyrer integrert i en hierarkisk organisasjonsstruktur. Hensikten var at en organisasjon skulle drives effektivt ut fra rasjonelle prinsipper i henhold til organisasjonens

interesser og ikke de ansattes (Perrow, 1986, s. 3). Dette skulle sikres gjennom det som senere har blitt kjent som byråkatiets syv kjennetegn. (1) Lik behandling av alle ansatte skal skje uten personlige hensyn og uavhengig av subjektive vurderinger. (2) Ansatte skal vurderes ut fra prinsipper som avhengighet av ekspertise og erfaring som er relevant for stillingen. (3) Stillingen tilhører organisasjonen og ikke den ansatte. Arbeidet skal gjøres ut fra det og blir vurdert på bakgrunn av det. (4) Arbeidet skal gjøres i henhold til fastsatte standarder og prosedyrer. Dette innebærer klare opptrukne ansvarsområder som gir mulighet for å spesialisere arbeidsoppgaver og kompetanse. (5) Arbeidet blir overvåket og dokumentert, og (6) regler er utarbeidet for å tilfredsstille organisasjonen. Brudd på reglene er understøttet av sanksjoner. (7) Regelrammeverket er like bindende for ledere som for de ansatte (Perrow, 1986, s. 3).

Tidligere hadde ledere autoritet på bakgrunn av tradisjoner, som i det gamle kirkesamfunnet. Den gang var autoritet et resultat av utviklet sosial aksept, og ledere hadde autoritet på bakgrunn av tradisjonelle rettigheter eller nedarvet status (Campy, sitert i du Gay, 2000, s. 77). På samme måte har etterfølgerplanlegging lenge kun eksistert i familiebedrifter som ønsker å sikre arvtagere som kan overta bedriften etter sine foreldre eller besteforeldre der prosessen ble drevet av et behov for å overføre ressurser og makt til neste generasjons bedriftseiere (McKenna, 2015, s. 5). En annen form for autoritet kommer gjennom å ha spesielle sosiale ferdigheter til å inspirere og ha innflytelse på andre, såkalt karisma. Denne autoritetsformen finnes tilbake i tid, men er særlig rådende i moderne organisasjoner hvor ledelse har utviklet seg til å bli et eget fagfelt (Campy, sitert i du Gay, 2000, s. 77). Weber derimot vektla den rasjonell-legale autoriteten. Autoritet var nedfelt i et system som er bygget opp av regler, prosedyrer og myndighet. Autoriteten ligger altså i stillingen, og ikke som iboende hos en leder eller ansatt (Grey, 2017, s. 20).

Weber beskriver en organisasjon som baserer seg på objektive prinsipper for opprykk der den best egnede skal forfremmes. Dette gir et objektivt og sammenlignbart grunnlag for å vurdere ansattes innsats og kompetanse uten bruk av skjønn, hvor grunnlag for opprykk skal vurderes ut fra objektive prinsipper som ekspertise og erfaring. I gjengjeldelse kan organisasjonen tilby livslang karriere gjennom interne opprykk (Perrow, 1986, s. 3). Samtidig er det viktig å huske at Webers syv kjennetegn på byråkratiet er en idealmønstre. De fleste organisasjoner vil med andre ord ikke være rendyrkede byråkratier, men kan ha få eller flere byråkratiske trekk. Ved en ustrukturert etterfølgerplanlegging kan en uheldig konsekvens være favorisering av ansatte.

Mangelfull planlegging og struktur rundt hvem som blir plukket ut til etterfølgerprogram kan medføre at etterfølgeren blir plukket ut på feile premisser. Dette kan skje i tilfeller hvor en etterfølger er valgt på grunnlag av personlige relasjoner til den som er ansvarlig for å identifisere og velge etterfølgere. Byråkratiets idealmodell har derfor en styrke ved å unngå å legge personlige vurderinger til grunn for karrieremessige spørsmål, der den best egnede for stillingen velges (Perrow, 1986, s. 3).

3.4.1 Moderne organisasjoner og kritikken av byråkratiet

Samtidig som organisasjoner ønsker stabilitet og forutsigbarhet, slik som beskrevet i byråkratiets omgivelser, er de også avhengige av tilpasningsevne og fleksibilitet. Ifølge Trost snakker vi i 2020 om mer fleksibel, raskere, mindre byråkratisk struktur, der den ansatte er i sentrum for oppmerksomheten. Det er derfor naturlig å anta at valg av etterfølgere skjer på bakgrunn av andre prinsipper enn det som er beskrevet i Webers idealmodell for interne opprykk i byråkratiet (Trost, 2020, s. 7).

I sin artikkel sammenfatter Røvik (2010) et av sine funn i begrepet «avbyråkratisering». Avbyråkratisering er et reformgrep som er rettet mot å gi organisasjoners formelle struktur en bestemt utforming i tydelig retning bort fra den byråkratiske organisasjonsformen. En mer fleksibel struktur skal gjøre organisasjoner i stand til raskere ombygging av formelle strukturer. Ifølge Røvik opererer ikke organisasjoner lenger i omgivelser som er preget av ro og stabilitet og bruker derfor stadig mer temporære organisasjonsformer som prosjekt, matrisestruktur og nettverksbasert organisering. Dette innebærer arbeid i prosjekt, team og løse nettverk som kontinuerlig omdannes, nedlegges og erstattes med nye (Røvik, 2010, s. 64).

Sammen med avbyråkratisering har det Røvik (2010) kaller «prosesstrenden» vokst frem i moderne organisasjoner. Å organisere arbeid i prosesser møter gjerne skepsis hos mange organisasjoner da prosesstilnærmingen utfordrer den sentralt styrte og vertikalt sterkt funksjonsinndelte organisasjonen. Kjentetegnet på slike prosesser er at fokus rettes mot kunden eller mer generelt aktører som har interesser i prosessers output. Dette innebærer at aktiviteter løper horisontalt og dermed gjerne skjærer på tvers av verdiskapende prosesser, og er ikke alltid forenelig med det virksomheten «lever av». I verste fall kan prosesser bli hemmet eller til og med ødelagt av de vertikalt bygde funksjonelle «siloene» (Røvik, 2010, s. 67). I tillegg ser man en tendens til en pågående bevegelse bort fra den byråkratiske sterkt horisontalt og vertikalt spesialiserte organisasjon, til en stadig mer sammentrukket organisasjonsstruktur

på det horisontale planet (Røvik, 2010, s. 64). Slik organiserer virksomheten arbeid i prosesser for å løse oppgaver og problemstillinger raskere ved hjelp av færre ledd og samarbeid på tvers av funksjoner.

Flere har kritisert byråkratiet for ikke å være like effektivt og konfliktfritt som Weber beskriver det. Byråkratiet har blitt kritisert for å være for tregt og hierarkisk i moderne tider hvor organisasjoner må drive effektivt i rammene av et kontinuerlig endringspress. Dette krever at organisasjoner er fleksible og tilpasningsdyktige. Den byråkratiske organisasjonsformen egner seg bedre i omgivelser som er stabile og forutsigbare. Kanter (sitert i du Gay, 2000, s. 280) kritiserer byråkratiet for at arbeidsoppgaver er så spesialiserte at arbeidsplassen blir formell og upersonlig. Videre forklarer Kanter at regler og prosedyrer for utførelsen av oppgaver har tendens til å «kvele» initiativ og kreativitet, i motsetning til moderne organisasjonsformer som fremmer samarbeid, noe som gjør personlige forhold viktig. Om medarbeiderne selv får ansvar for hvordan en aktivitet eller prosess skal utføres og ha ansvar for utfallet, bidrar dette til effektivitet og større eierskap for arbeidsoppgavene. Medarbeiderne skal kunne realisere seg selv gjennom gruppearbeid, individuelt ansvar og selvstyre (Peters, sitert i du Gay, 2000, s. 73).

I moderne organisasjoner er ikke ledelsesstrukturer lenger utelukkende vertikale. De kan også være horisontale med mindre avstander mellom ledere og medarbeidere. Karriereveier og lederstillinger er derfor ikke nødvendigvis entydig med opprykk i hierarkiet, slik som beskrevet innenfor byråkratiteori. I tillegg er ledere i Webers idealmodell for byråkratiet kritisert for å være personlig fraværende. I moderne organisasjoner er ledere gjerne karismatiske og har en viktig rolle i å lede ansatte ved å legge til rette for at de kan styre sitt eget arbeid. I motsetning til ledere som overvåker sine ansatte i byråkratiet skal ledere i moderne organisasjoner oppmuntre, informere og legge til rette for medarbeidernes trening og utvikling (Chamby, sitert i du Gay, 2000, s. 17). På bakgrunn av dette kan vi anta at lederens iboende egenskaper, slik som sosial og mellommenneskelig kompetanse, er viktig i utvelgelsen av etterfølgere i moderne organisasjoner.

3.5 Måling og vurdering av prestasjoner

Selv om noen kandidater kan passe til en lederprofil, er det også viktig at de viser at de har evner til å prestere på et høyt nivå (Charan et al., 2011). I etterfølgerplanlegging danner

prestasjonsmålinger et viktig grunnlag for vurderinger av hvilke ansatte som velges ut som etterfølgere. Gjennom gode seleksjonsmetoder kan virksomheter finne den best kvalifiserte kandidaten for stillingen. Det første steget i seleksjonsprosessen er å kartlegge hvilke ferdigheter som er grunnleggende for å prestere godt i den aktuelle stillingen (Brannick & Levine, 2002). På den måten har organisasjoner et vurderingsgrunnlag slik at de kan gjennomføre pålitelige prestasjonsmålinger (Mikkelsen & Laudal, 2016).

For at organisasjoner skal være i stand til å ha oversikt over ansattes ferdigheter, kompetanse og prestasjoner i etterfølgerplanlegging er gode systemer for dokumentering viktig. Databaser skal kunne gi organisasjonen grunnlag for å vurdere hvem som er potensielle kandidater til ulike lederstillinger og dermed blir plukket ut til et etterfølgerprogram. Det blir stadig mer vanlig å anvende formelle systemer for vurdering av ansatte, både innenfor offentlig og privat sektor. Økningen har også vært fremtredende for vurdering av ledere, hvor ca. 70 prosent av ledere blir vurdert gjennom formelle systemer (Døving et al., 2015, s. 1). Det eksisterer også et stort fokus på målinger av ansatte i etterfølgerplanlegging, i form av et prestasjonsledelsessystem og talentvurderingsprosess (Atwood, 2020; Rothwell, 2010; Berke, 2005). Hvordan dette gjennomføres i praksis og hvordan dette oppfattes av ansatte når det gjelder systematikk, rettferdighet og konsekvenser er derfor avgjørende for om etterfølgerplanlegging får aksept av ansatte og vil vedvare i norske virksomheter.

Flere kriterier må innfris for at prestasjonsmålinger skal bidra til pålitelig informasjon som danner grunnlag for beslutninger. Målinger må være relevante for prestasjonene de tar sikte på å fortelle noe om. Det innebærer at arbeidsoppgaver som måles tar hensyn til en tidsperiode det er enighet om, og elementer og begrensninger som er utenfor den ansattes kontroll. Som for eksempel at noen resultater er individuelle og andre er gruppebaserte. I tillegg bør prestasjonsmålinger basere seg på et utgangspunkt som den ansattes fremgang kan måles opp mot. Dette må kommuniseres til den enkelte medarbeider, og være forstått og akseptert av både leder og den ansatte. På denne måten kan kommunikasjon bidra til at den ansatte opplever målingene og vurderingene som rettferdige og relevante. Samtidig bør målingene samsvare med organisasjonens strategi, mål og kultur. Målinger må også være pålitelige ved å være så konsistent at to personer som leser målingene kommer til samme resultat. Målinger bør også være gyldige over tid i form av at det som måles er relevant for prestasjonen det er ment å si noe om. Det vil si at målingene ikke er sårbare for tidspunktet målingen ble gjennomført (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 214, 216).

For at prestasjonsmålinger i etterfølgerplanlegging ikke skal oppfattes som overvåkende og kontrollerende, er dialog, tillit og involvering av medarbeiderne i utforming og bruk av systemene viktig. Ønsket jobbbprestasjon må defineres og kriterier må være kjent for ansatte. Virksomhetens øverste ledelse bør fastsette overordnede mål, som så brytes ned til delmål for den enkelte divisjonen eller avdelingen. Slik kan organisasjonen sikre at overordnede strategiske mål knyttes sammen med operative mål i enkelte avdelinger, og videre brytes ned til individuelle mål for hver enkelt medarbeider (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 181).

3.5.1 Fallgruver ved prestasjonsvurderinger

Når ansatte blir målt på prestasjoner er det viktig å være oppmerksom på at alle vurderinger ikke nødvendigvis er bevisste. Det finnes flere fallgruver som er avdekket gjennom forskning, som eksempelvis subjektive vurderinger som skjer intuitivt. Slike vurderinger kan få mindre utslagskraft om de formelle målings- og vurderingssystemene er gode. En utfordring med prestasjonsvurdering er at personer som skal vurdere prestasjoner har verken motivasjon eller kompetanse til å gjøre nøyaktige evalueringer (Murphy, 2008, s. 157). Ifølge Kuvaas og Dysvik (2012) er evalueringer like avhengige av egenskaper ved den som evaluerer og den som evalueres. Vurdering av etterfølgere kan derfor variere etter hvem som vurderer prestasjonene.

Evalueringer er også avhengig av kvaliteten på relasjonen mellom den som evaluerer og den som blir evaluert (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 155-156). Andre fallgruver ved resultatmålinger er fordommer knyttet til personlighet. Dette skjer når medarbeideren eksempelvis blir belønnet for å ha likhetstrekk med den som vurderer prestasjoner, og straffet for ulikheter. For stor vektlegging av et lite antall hendelser, samt at den ansatte blir holdt ansvarlig for forhold som er utenfor medarbeiderens kontroll er andre faktorer som kan svekke påliteligheten i prestasjonsmålinger (Murphy, 2008, s. 149). Tilsvarende kan feilaktige vurderinger oppstå når den som vurderes prøver å gjøre inntrykk på den som vurderer ved å sette seg selv i et bedre lys enn det som er virkeligheten. Dette kan gjøre at den som vurderer baserer seg på et positivt inntrykk og dermed lese målinger annerledes eller søke å bekrefte det positive inntrykket ved å lete etter informasjon som bekrefter inntrykket. Og dermed vektlegge i liten grad informasjon som strider mot det positive inntrykket (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 217-218).

Murphy (2008, s. 149) argumenterer for at forholdet mellom prestasjoner og prestasjonsrangeringer ofte er svakt av flere grunner. For det første er det nesten aldri én til én-

relasjon mellom objektive mål og selve prestasjonen. Det vil alltid være forhold som har en direkte eller indirekte virkning. For det andre er objektive mål som er ment å si noe om samme prestasjon ofte ustabile. Med andre ord vil en medarbeiders prestasjon variere fra uke til uke og resultatet av målinger vil i mange tilfeller ikke gjenspeile dette. For det tredje fanger kriterier for prestasjonsmålinger sjelden opp faktorer som er mest sentrale for gode prestasjoner. Et annet poeng er at ledere som skal rangere prestasjoner til underordnede kan ha interesse av å rangere medarbeidernes prestasjoner bedre av den grunn at enheten eller avdelingen skal fremstå som at den presterer bedre enn den gjør (Murphy, 2008, s. 156).

Ifølge Murphy (2008) er oppmerksomheten ofte rettet mot det som er tellbart, noe som ofte ikke er det som virkelig betyr noe. Det er tidkrevende å måle prestasjoner og å gi individuelle tilbakemeldinger til potensielle etterfølgere. Slik kan det oppfattes som en byrde både for den som vurderer og den som blir vurdert. Organisasjoner som velger å måle det som er lett å måle, uavhengig om dette er viktig for virksomhetens resultater, kan stå i fare for å ha et målingssystem som er villedende og lite informativt (Murphy, 2008, s. 156). Dette kan få konsekvenser for kvaliteten på målingene og på tilbakemeldingene som blir gitt til potensielle etterfølgere. En utfordring er med andre ord at jobbprestasjoner i mange tilfeller bare delvis dekkes av det som kan måles (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 218). Derfor er det viktig å ha andre mekanismer som kan sikre objektivitet i vurderingen av prestasjoner som ikke dekkes av målinger.

3.5.2 Medarbeidersamtalen som verktøy i prestasjonsmålingen

For at prestasjoner ikke alene defineres av den som vurderer prestasjonsmålinger er medarbeidersamtalen et viktig redskap som gir potensielle etterfølgere mulighet til å korrigere inntrykk. Innenfor faglitteraturen er det imidlertid uenighet om hvilken effekt medarbeidersamtaler har. Dette er avhengig av medarbeidersamtalens form og formål. Medarbeidersamtalen kan være en uformell samtale mellom leder og potensiell etterfølger om hvordan sistnevnte har det. Dette gjøres for å kartlegge trivsel (Kuvaas & Dysvik, 2012, s. 145).

Mange organisasjoner bruker imidlertid medarbeidersamtaler som et verktøy i prestasjonsmålinger. I slike tilfeller vil samtalen brukes til å gå gjennom prestasjonsmålinger som er gjort og resultater som en potensiell etterfølger har levert den siste perioden. På bakgrunn av dette blir leder og den potensielle etterfølgeren enige om mål for neste periode.

Samtalen gir også leder en mulighet for å gi etterfølgeren tilbakemeldinger som kan bidra til en felles forståelse og at den ansatte kan bedre sine fremtidige prestasjoner for å nå sine fremtidige mål (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 111). Uten en samtale mellom ledere og potensielle etterfølgere om resultatene fra prestasjonsmålingen, der også den potensielle etterfølgerens perspektiv vektlegges, er det vanskelig for begge parter å korrigere oppfatninger. Områdene medarbeidersamtalen dekker og hvordan den gjennomføres kan dermed ha konsekvenser for medarbeidernes opplevelse av rettferdighet. For å utvikle aksept og tillit til systemene er det derfor viktig at etterfølgere blir involvert i hvordan medarbeidersamtaler utformes og hvordan resultater brukes (Chiang & Birtch, 2010, s. 1367).

3.6 Refleksjoner rundt teoretiske antakelser

Vi ønsker å avrunde teorikapittelet ved å redegjøre for sammenhengen mellom teoretiske bidrag. Det er viktig å presisere at teorien har gitt oss noen «briller» som har påvirket hvordan vi har analysert innsamlet datamateriale. Teoretiske perspektiver er valgt i henhold til våre antakelser om hvilke faktorer som er mest sentrale å undersøke når det gjelder implementering av etterfølgerplanlegging i Norge. Vi valgte å ta utgangspunkt i teori om lederkompetanser, intern versus ekstern rekruttering, byråkatiets rasjonelle prinsipper for interne opprykk og teori om måling og vurdering av prestasjoner. Vi valgte også å inkludere perspektivet om spredningen av institusjonelle myter for å få et overordnet perspektiv på hvordan etterfølgerplanlegging kan forstås som en trend, hvorfor den sprer seg og hvilke effekter den har når den implementeres i norske virksomheter.

Vi startet kapittelet med å presentere teori om organisasjonstrender, institusjonelle myter og isomorfi. Basert på Meyer og Rowan (1977) sin teori kan vi anta at virksomheter tilpasser seg institusjonelle myter for å opprettholde anerkjennelse og legitimitet blant sine omgivelser og at de trekkes mot en felles likhet når de adopterer like oppskrifter på tvers av bransjer og organisasjonsstrukturer. Samtidig kan vi basert på Sahlin og Wedlin (2008) sin teori om at myter ikke eksisterer i et vakuum men modifiseres når de skal tas i bruk, anta at etterfølgerplanlegging også aktivt overføres og oversettes til den norske konteksten de skal operere i. Basert på Røvik (2011) sin virus-inspirerte teori kan vi anta at spredningen av etterfølgerplanlegging medfører ukjente konsekvenser når de blir implementert i virksomhetens arbeidspraksis.

Videre presenterte vi teori om ulike kompetansetyper. Det trekkes et skille i forskningen mellom generell kompetanse og kontekstuell- og fagspesifikk kompetanse. Skillet trekkes gjerne for å illustrere om ledere «kan lede alt» ved å ha generell kompetanse, eller om ledelse er betinget til organisasjonens ekspertise hvor fag- eller kontekstuell kompetanse vektlegges. Basert på teori om lederkompetanser antar vi at ledelse krever ulik kombinasjon av både fagkompetanse og sosial- og mellommenneskelig kompetanse. Vi antar derfor at det eksisterer variasjoner i hva virksomheter vektlegger som viktige lederegenskaper. Forskning viser imidlertid at kompetanse om organisasjonens og dens omgivelser er viktig på høyere hierarkisk nivå, mens fagkompetanse ofte er viktigere i lederstillinger på lavere hierarkisk nivå. Sosial og mellommenneskelig kompetanse er viktig på alle nivåer. Dermed har vi en antakelse om at organisasjon- og bransjespesifikk kompetanse og sosial og mellommenneskelig kompetanse er viktige kriterier i vurdering av etterfølgere da vi antar at etterfølgerplanlegging omhandler stillinger på høyere hierarkisk nivå.

Videre presenterte vi teori som redegjør for at det eksisterer både fordeler og ulemper med intern og ekstern rekruttering. God rekrutteringsmetodikk har som formål å gi organisasjonen økt lønnsomhet ved å redusere kostnader og øke virksomhetens produktivitet. Valg av rekrutteringsmetodikk bør derfor vurderes grundig når det gjelder om organisasjonen skal rekruttere intern eller eksternt. På bakgrunn av teori om intern og ekstern rekruttering har vi en antakelse om at det ikke er et opplagt svar på hvilken rekrutteringsmetode som er fordelaktig. Virksomheter må vurdere rekrutteringsmetodens innvirkning på ansattes motivasjon og opplevelse av trygghet, kostnader og tidsforbruk forbundet med den, og hvilken metode som best sikrer riktig og nødvendig kompetanse i stillingen som skal fylles. På bakgrunn av disse vurderingene antar vi at organisasjonene er best tjent med å veie tyngst de fordeler og eventuelle ulemper som anses å være viktigst for dem.

Til slutt ble den byråkratiske idealmodellen, kritikken av den og forskning på prestasjonsmåling- og vurdering presentert. Webers idealmodell har som formål å rasjonalisere prinsipp for interne opprykk, men er kritisert for ikke å være konkurransedyktig i omgivelsene moderne organisasjoner opererer i. Økt bruk av team- og prosjektarbeid i moderne organisasjoner gjør også at mennesket står mer i sentrum nå enn tidligere. Basert på dette har vi en antakelse om at en leders personlige egenskaper er viktige, samtidig som mange ledere i dag blir målt på prestasjoner, som senere brukes som grunnlag for vurderinger om opprykk. Basert på dette har vi en antakelse om at de største fallgruvene forbundet med måling og

vurdering av prestasjoner er at utøvelse av skjønn resulterer i at personer som vurderer samme kandidat vurderer kandidaten ulikt, og at beslutninger om opprykk tas ut fra subjektive vurderinger. Byråkratiets rasjonelle prinsipper var ment for å avverge fallgruver ved å gi lite rom for subjektive vurderinger ved at interne opprykk skal være basert på faste kriterier som erfaring og ekspertise. På den måten skal den best egnede kandidat velges og favorisering av ansatte unngås. Her antar vi at medarbeidersamtalen spiller en viktig rolle for å korrigere inntrykk av kandidater i samspill med den.

4. Metode

I følgende kapittel vil vi reflektere rundt metodisk tilnærming, valgene som ble foretatt i forskningsprosessen og hvordan studien er gjennomført. Vi vil først gjøre rede for valg av metode og formålet med forskningen. Videre vil vi presentere valg av informanter, før vi går nærmere inn på hvordan vi har samlet inn og behandlet data. Deretter gjennomgår vi vurderinger av forskningens kvalitet. Avslutningsvis vil vi gjøre rede for forskningsetiske betraktninger tilknyttet forskningsprosessen. Vi vil også til slutt gjøre kort rede for hvordan studien ble berørt av Covid-19 som inntraff i løpet av studien våren 2020.

4.1 Valg av metode og forskningsdesign

Studien har en kvalitativ tilnærming med hensikt å få dypere forståelse av HR-lederes opplevelse av hvordan fenomenet etterfølgerplanlegging fungerer i deres virksomhet. Den kvalitative tilnærmingen egner seg best når det er relativt få enheter som undersøkes og når formålet er å få en grundig forståelse om et fenomen (Tjora, 2017, s. 28). Vi intervjuet et mindre utvalg, der vi ønsket å gi informantene frihet til å gi fyldigere beskrivelser av egenskapene eller karaktertrekkene ved fenomenet. Derfor så vi det som hensiktsmessig å velge denne metoden fremfor for eksempel en kvantitativ spørreundersøkelse med forhåndsdefinerte spørsmål og svar. Innsamling og analyse av studiens datamateriale baserer seg derfor også i større grad på vår egen tolkning av informantenes utsagn, der våre funn eksisterer i form av sitat og beskrivelser (Thagaard, 2011, s. 17).

I kvalitativ forskning spiller fortolkning en viktig rolle fordi det er større nærhet mellom forskeren og det som blir forsket på. Undersøkelsen har en fenomenologisk fortolkende tilnærming der vi har forsøkt å forstå hvordan fenomenet fremtrer for hver enkelt informant. Vi gjorde dette gjennom å registrere og fortolke meningen med det som ble sagt og måten det

ble sagt på. Det var viktig for oss å forstå hvordan informantene selv reflekterte rundt deres egne opplevelser og erfaringer med fenomenet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 33-45; Tjora, 2017, s. 114). Vi så det derfor som hensiktsmessig å gi informanten tilstrekkelig tid til å forklare seg, der vi aktivt lyttet til det som ble sagt. I tillegg forsøkte vi å være oppmerksomme på informantens ansiktsuttrykk og kroppsspråk. Vi opplevde at denne fremgangsmåten ga et rikere bilde av budskapet til informanten.

Kvalitative intervju kan både basere seg på induktive metoder, der man tar utgangspunkt i empiri for å utvikle teori, eller deduktive metoder, som går ut på å teste hypoteser ut fra teoretiske perspektiver mot empirien. Vi har tatt utgangspunkt i en abduktiv resonnering som plasserer seg mellom de to tilnærmingene. Abduktiv metode brukes som regel i situasjoner med uvisshet, når vi trenger å forstå eller forklare noe (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 224). Ved abduktiv tilnærming starter studien fra empiri, men aksepterer betydningen av teoretiske perspektiver gjennom hele forskningsprosessen (Tjora, 2017, s. 33). Vi ønsker å forstå og forklare hvilke barrierer som er mest fremtredende i tilknytning til praktiseringen av etterfølgerplanlegging. Fordi vi ikke visste hvilke barrierer informantene kom til å vektlegge under intervjuene, var det vanskelig å velge teori før vi hadde samlet inn empiri. Studiens oppbygning og struktur er derfor et resultat av fremtredende elementer i empirien, samtidig som at vi har vært oppmerksomme på betydningen av teoretiske perspektiver i forkant av intervjuene.

Opgaven har et eksplorativt forskningsdesign. Eksplorative undersøkelser baserer seg som oftest på et lite utvalg der formålet er å få mer innsikt i søken etter nye innfallsvinkler til et emne eller fenomen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 141). Vi valgte denne tilnærmingen for å få mer innsikt og forståelse for etterfølgerplanlegging siden det eksisterer lite strukturert forskning på hvordan fenomenet fungerer i norske virksomheter. Siden vi hadde liten kunnskap om fenomenet fra før, ønsket vi å gjøre utforskningen fleksibel, slik at vi hadde mulighet til å ta hensyn til uventet informasjon som kunne lede oss inn på nye områder og åpne opp for nye problemstillinger.

Strukturen på eksplorative intervjuer er som regel i liten grad planlagt på forhånd, der forskeren ønsker nye innfallsvinkler til et tema eller et område (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 141). Studien har derfor tatt form underveis i møte med innsamlet datamateriale. Vi hadde i starten av studiet en fleksibel og åpen holdning til fenomenet, der vi ikke helt visste hvilke potensielle

utfordringer og muligheter informantene ville trekke frem ved fenomenet under intervjuene. Under intervjuet stilte vi spørsmål ut fra temaer vi ønsket å belyse og lot informantene snakke fritt før vi fulgte opp informantenes svar i søken etter ny informasjon. Dette gjorde vi for å la informanten åpne opp for problemstillinger ved fenomenet som var ukjente for oss. Formålet med undersøkelsen er derfor ikke å trekke generaliserende konklusjoner, men snarere å tilegne oss en dypere forståelse om fenomenet etterfølgerplanlegging. Undersøkelsens funn reflekterer med andre ord de sentrale utfordringene den respektive organisasjonen står ovenfor når det gjelder implementeringen av fenomenet.

4.2 Valg av informanter

Utvalget består av syv informanter fordelt på syv intervjuer. Vi har valgt å intervju HR-ledere i komplekse konsern med divisjonsstruktur som huser opp til flere tusen ansatte. Alle informantene er HR-ledere som er involvert i etterfølgerplanleggingen internt i sin organisasjon, selv om grad av involvering og ansvar varierer. Organisasjonene som HR-lederne representerer opererer i stor grad med samme ledernivå. I de fleste tilfellene strekker etterfølgerplanlegging fra ledernivå tre, som er ledernivået under administrerende direktør i et forretningsområde, og opp til øverste leder som er administrerende direktør på konsernnivå.

Divisjonsstrukturen til virksomhetene informantene representerer består av flere parallelle enheter, eller såkalte divisjoner. Divisjonene er koblet sammen av en sentral administrativ struktur, som informantene refererer til som «konsernnivå». Oppdelingen i divisjoner er gjerne bestemt av markedsforhold, for eksempel ved at hver divisjon betjener ulike markedssegmenter. Dette innebærer at hovedkvarteret utformer en helhetlig strategi og måler resultatet til hver enkelt divisjon (Mintzberg, 1981, s. 110). Et konsern har gjerne én administrerende direktør og ulike funksjoner på konsernnivå. Dette er funksjoner som HR, kommunikasjon og IT.

For å sikre fylldige tilbakemeldinger på et overordnet nivå, så vi det som hensiktsmessig å velge HR-ledere på konsernnivå som representative informanter med erfaring innen etterfølgerplanlegging. For å få et nyansert bilde av fenomenet ønsket vi å intervju HR-ledere i ulike konsern som opererer i ulike bransjer med ulike mål og strategier. Én del av utvalget av informantene ble gjort på bakgrunn av eget nettverk. Resterende informanter valgte vi ut tilfeldig, men med et ønske om å intervju representanter fra organisasjoner i ulike bransjer. Vi

hadde også en antakelse om at fenomenet var mer integrert og utbredt i større konsern hvor organisasjonsstrukturen er kompleks, noe som kan skape et større behov for etterfølgerplanlegging. Vi har rekruttert informantene fra bransjer som olje og gass, logistikk og transport, finansiering og forsikring, helse og omsorg, sikkerhet og statlig etat.

4.3 Datainnsamling

Vi valgte eliteintervju og innhenting av sekundærdata som datainnsamlingsmetoder. Vi gjennomførte syv kvalitative dybdeintervjuer med elitepersoner i søken etter en dypere forståelse av fenomenet etterfølgerplanlegging. I tillegg så vi det som hensiktsmessig å innhente informasjon fra undersøkelser som gjør rede for kjennetegn ved det norske arbeidsliv, for senere å kunne drøfte om det vil oppstå barrierer ved implementering av etterfølgerplanlegging i Norge.

4.3.1 Eliteintervju

Eliteintervju kan beskrives som intervju med ledere eller eksperter som har innflytelsesrike posisjoner eller stillinger tilknyttet fenomenet vi ønsker å undersøke (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 354). Elitepersoner er som regel vant til å bli spurt om sine meninger og tanker rundt et tema. Det var viktig for oss å være oppmerksom på at elitepersoner som regel er godt trent i å fronte virksomheten og at de i forkant av intervjuet kunne ha forberedt synspunkt de ønsket å kommunisere i intervjuet. Vi forsøkte derfor å utfordre uttalelsene deres for å komme inn på nye områder som kunne gi ny innsikt om fenomenet. Vi ønsket også å mestre fagspråket ved å sette oss godt inn i temaet i forkant av intervjuet, noe Kvale og Brinkmann (2015, s. 176) forklarer er avgjørende for å oppnå respekt og symmetri i intervjurelasjonen. Vi gjorde derfor et grundig dypdykk i tidligere studier av det internasjonale fenomenet Succession Planning. Vi sørget også for å sette av god tid til å gjøre oss kjent med hver enkelt virksomhet i forkant av intervjuet. Ved å lese oss grundig opp på virksomheten opplevde vi oss som godt forberedt i forkant av hvert intervju. På denne måten fikk vi mer tid til å drøfte viktige problemstillinger istedenfor at mye tid gikk tapt på informasjon som vi selv kunne lest oss opp på.

Vi gjennomførte alle intervjuene på informantens arbeidssted for å gjøre intervjusettingen så trygg som mulig og lik for alle informantene (Tjora, 2017, s. 119). Vi benyttet lydopptaker under intervjuene for å sikre at vi fikk med oss alt som ble sagt. Vi spurte informantene i starten av intervjuet om det var i orden og startet lydopptaket etter vi fikk godkjenning. Med en gang

intervjuet ble transkribert slettet vi lydopptaket, noe som også stod i samtykkeskjemaet alle informantene skrev under på i starten av intervjuet. Vi tok også hensyn da informanter ga uttrykk for at de ikke ønsket at vi skulle gjengi spesifikke uttalelser.

4.3.2 Sekundærkilder

I tillegg til å gjennomføre kvalitative dybdeintervju med elitepersoner, så vi det som hensiktsmessig å innhente sekundærdata fra tidligere undersøkelser om kjennetegn ved det norske arbeidsliv. Vi har tatt utgangspunkt i Medbestemmelsesbarometeret 2019 og Hvid og Falkum sin undersøkelse fra 2019 som tar for seg en historisk gjennomgang av utviklingen av det nordiske arbeidsliv. Undersøkelsene tar for seg hvordan medvirkning og medbestemmelse, tillit, flat organisasjonsstruktur, læring og autonomi på arbeidsplassen er viktige verdier i det norske arbeidsliv. Vi mener kjennetegnene er relevante å trekke inn for å kunne drøfte om etterfølgerplanlegging har kommet for å bli eller om det er et kort motefenomen som strider mot verdiene i det norske arbeidsliv.

4.4 Intervjuguide

For å strukturere intervjuene så vi det som hensiktsmessig å utforme en intervjuguide (Vedlegg 1). Intervjuene var semistrukturerte, der intervjuguiden inneholdt en oversikt over emner som skulle dekkes og forslag til spørsmål. Vi startet intervjuet med en introduksjon der informanten fikk anledning til å presentere seg selv og svare på oppvarmings spørsmål. Det er viktig at informanten er innforstått med undersøkelsens formål før hoveddelen av intervjuet starter, for å gjøre informanten komfortabel og fortrolig med situasjonen (Tjora, 2017, s. 116). Vi satt derfor av tid innledningsvis i intervjuet til å gi en kort introduksjon av oppgavens bakgrunn og formål. Vi opplevde at dette bidro til å skape avslappet stemning, der vi opplevde at å ha en god tone innledningsvis hadde mye å si for kjemien mellom intervjueren og informanten.

Vi ønsket å legge til rette for en relativt fri samtale der informantene fikk anledning til å reflektere rundt spesifikke, forhåndsbestemte temaer. Mesteparten av tiden i intervjuet ble brukt til hoveddelen, som bestod av spørsmål tilknyttet hvordan organisasjonen jobber med etterfølgerplanlegging, hvilke lederkriterier som er mest sentrale i prosessen, hvordan etterfølgere vurderes, samt utfordringer og muligheter etterfølgerplanlegging bringer med seg. Vi ønsket refleksjon rundt svarene og ga derfor informanten god tid til å svare på spørsmålene. I siste del av intervjuguiden satt vi av tid til avslutning av intervjuet. Her fikk informantene

mulighet til å stille spørsmål og legge til ytterligere informasjon dersom de hadde ønske om det.

Vi valgte semistrukturerte intervju for å få tak i informasjon vi ellers ikke ville fått tak i ved et strukturert intervju der forskeren er bundet til manus. En fordel ved denne tilnærmingen er at forskeren har større fleksibilitet til å følge opp informantens fortellinger og stille oppfølgingsspørsmål som utdyper temaer informanten bringer opp, som forskeren ikke hadde tenkt på i forkant (Thagaard, 2011, s. 89). Det ga oss mulighet til å følge informantens fortelling, der rekkefølgen på temaene vi gjennomgikk ble bestemt underveis. På den måten utviklet intervjuet seg til å bli en samtale hvor vi opplevde at gjennomgangen av intervjuet hadde et naturlig preg. Samtidig ønsket vi en viss struktur på temaene vi skulle gjennom, for å danne grunnlag for noe sammenligning om hvilke likheter og ulikheter fenomenet har i norske organisasjoner, og hvilke barrierer og muligheter som er mest fremtredende.

4.5 Koding og analyse av innsamlet datamateriale

Å klargjøre intervjuet for analyse innebærer transkribering av tale til tekst (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 137). Etter vi hadde gjennomført hvert intervju transkriberte vi taleopptaket ordrett. I tillegg inkluderte vi notatene som ble tatt underveis i intervjuet som skildret informantens kroppsspråk, tonefall og pauser. Vi gjorde dette for å tydeliggjøre elementer som ikke kunne høres på lydopptaket for å oppnå et mer detaljert helhetsinntrykk av informantens budskap. Vi opplevde at denne fremgangsmåten gjorde at vi satt igjen med et mer nyansert bilde når vi senere skulle analysere innsamlet datamateriale.

Tolkningen av resultatene fra en undersøkelse innebærer refleksjon rundt empiriens meningsinnhold. I den kvalitative forskningsprosessen eksisterer det ofte flytende overganger mellom datainnsamling og analyse. Analyse og tolkning starter allerede under kontakten med informantene. Forskerens relasjon til informanten har ofte påvirkning på arbeidet med teksten. Det er derfor avgjørende hvordan forskeren forholder seg til informanten under analysearbeidet (Thagaard, 2011, s. 111). Med en fenomenologisk tilnærming handler det om å være oppmerksom på at mennesker utgjør en del av helheten i samspill med andre. Mye omhandler hvordan vi selv forventer at informanten skal svare, og hvordan det påvirker måten man stiller spørsmålet på og tolkninger vi gjør. Den opplevde virkeligheten fremstår som regel forskjellig for forskjellige personer, der vi som forskere kan ha undersøkt det samme, men oppfattet ulike

aspekter ved objektet (Neumann & Neumann, 2012, s. 51-53). Dette var noe vi forsøkte å være oppmerksom på før hvert intervju. Ved en åpen holdning til nye innfallsvinkler og uventede uttalelser opplevde vi å få frem flere detaljer ved analysen.

4.5.1 Dataverktøy i intervjuanalysen

I første fase av analysen er det viktig å identifisere enhetene som er gjenstand for analysen. Dette kan være en setning, flere setninger eller et avsnitt. Materialets inndeling påvirker forståelsen forskeren utvikler for dataene som analyseres (Thagaard, 2011, s. 149-152). Koding innebærer å knytte et eller flere nøkkelord til et tekstsegment for lettere å kunne identifisere en uttalelse. Innenfor kvalitativ metode eksisterer det flere ulike strategier for koding av innsamlet datamateriale (Tjora, 2017, s. 197). Vi benyttet oss av tekstnær koding, der vi jobbet tett opp mot transkriberte data. Dette gjorde vi ved hjelp av programmet NVivo, som vist i Tabell 1. Vi benyttet oss av dataprogrammet for å effektivisere tidkrevende arbeid og strukturere analysen av intervjutranskripsjonene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 226). Programmet gjorde det også lettere å telle hvor mange ganger én koding ble nevnt innenfor et tema. I tillegg var det lettere å lete etter nøkkelord i programmet. Å kode intervjuene ga oss oversikt over intervjuets innhold ved å se på hvor mange referanser hver kode inneholdt. Vi opplevde at dette ga oss mulighet til å strukturere analyse- og drøftingskapittelet etter hva som var mest fremtredende i intervjuene.

Vi leste gjennom de transkriberte tekstene flere ganger og klassifiserte sitatene som handlet om samme tema inn i en kategori. På denne måten var det lettere å hente frem kodede avsnitt da de skulle granskes på nytt, eller hvis vi trengte å kode om noen av kodene. Slik kunne vi lettere identifisere sentrale tema og mønster i tekstene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 226). Vi har forsøkt å bruke de samme betegnelse som informantene selv brukte under intervjuene i kategoriseringen av sitatene, for å unngå at vår egen tolkning av sitatene overstyrte organiseringen av datamaterialet. Da dette ikke var mulig måtte vi utvikle alternative betegnelser på kategoriene, som foreslått av Thagaard (2011, s. 150).

Vi startet med å kode hver for oss for å redusere sannsynligheten for å bli påvirket av hverandres tolkninger. Deretter leste vi sammen gjennom kodingen for å identifisere likheter og ulikheter, samt hvilke temaer som var fremtredende. Gjennom diskusjon kunne vi plassere sitater som vi i utgangspunktet hadde kodet forskjellig under ett eller flere temaer. Om vi hadde kodet ulikt, gjorde vi rede for vår tolkning og diskuterte hvorfor sitatet tilhørte det enkelte tema.

Videre vurderte vi om sitatet kunne passe innenfor flere temaer. På den måten tolket vi data hver for oss, og sammen avdekket mønstre og sammenhenger gjennom diskusjoner. Nedenfor vises et eksempel på hvordan kodingen så ut i praksis:

Tabell 1. Eksempel på koding i NVivo

| Sitat | Koding | Tema |
|--|------------------------------|----------------------|
| <u>Intervju 5</u> : «Det kom en ny styreleder inn fra et annet selskap med idéen, noe som fikk de til å gjøre en omveltning internt og sette prosessene inn i en tydelig struktur. De er fortsatt i startfasen». | Oppstartsfasen | Trender |
| <u>Intervju 1</u> : «På toppledernivå kan man nesten glemme her. På toppledelsesnivå er dette ikke interessant. Du bør ikke være fagmann». <u>Intervju 3</u> : «Prøve å tenke på tvers. Her er vi for dårlig tenker jeg, i HR-nettverket. Det får vi ikke helt til enda. Å få skikkelig sånn at vi tenker på hele bedriften som et marked». | Tverrfaglighet | Mobilitet vs. silo |
| <u>Intervju 6</u> : «Det skiftes ut, og det er derfor vi ikke skal kommunisere hvem som er etterfølger til den. Det kan variere. Det kan jo hende man trenger en ny kompetanse». | Nye krav, Informasjonsdeling | Endring, Transparens |
| <u>Informant 2</u> : «Du skal tillate deg å ha andre interne kandidater og synliggjøre mulighetene for de. Men du kan ikke love enkeltindivider det. For da kan det jo bli en sovepute og, ikkesant». | Informasjonsdeling | Transparens |

4.6 Vurdering av forskningens kvalitet

En viktig målsetting ved den kvalitative tilnærmingen er å oppnå forståelse av sosiale fenomener, der fortolkning er av særlig stor betydning. Analysering og tolkning av data omhandler en vurdering av hvorvidt spørsmålene som stilles til innsamlet data er gyldige og hvorvidt fortolkningene er logiske. Det stilles ofte spørsmål om reliabilitet og validitet i intervjuforskningen for å vurdere forskningens kvalitet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278). Vi

ser det som hensiktsmessig å reflektere rundt vår fremgangsmåte i studien i tilknytning til disse begrepene.

4.6.1 Reliabilitet

Reliabilitet dreier seg om forskningens pålitelighet i form av konsistens og troverdighet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Forskerens forkunnskaper og posisjon er viktig for undersøkelsens pålitelighet fordi forskerens engasjement kan påvirke resultatene (Tjora, 2017, s. 231, 235). Fordi vi hadde lite forkunnskaper om etterfølgerplanlegging i norske virksomheter, visste vi lite om hvilke funn i studien som ville være mest fremtredende. Vi ser det som en styrke at vi hadde en mer åpen tilnærming i forkant av datainnsamlingen. Dette gjorde at vi hadde færre antagelser om hva vi ville finne.

Reliabiliteten styrkes gjennom å tydeliggjøre forskerens rolle og ved å gi en beskrivelse av kontekst og fremgang for forskningsprosessen (Thagaard, 2011). Vi har forsøkt å redegjøre for vår fremgangsmåte underveis i studien. Vi har også forsøkt å legge til rette for refleksjon rundt hvordan vi som forskere kan ha påvirket innsamlet datamateriale. I tillegg har vi gjennomgående forsøkt å gjøre leseren oppmerksom på hva informantene selv sa, i form av ordrette sitater, hva som er våre egne fortolkninger av innsamlet datamateriale og hva som er tidligere forskning på fenomenet. Vi mener at bruken av ordrette sitater også har vært med på å styrke undersøkelsens pålitelighet.

Fordi fortolkning har en sentral plass innenfor den kvalitative tilnærmingen er det viktig at forskeren stiller seg kritisk til sin egen forståelse av innsamlet data i løpet av forskningsprosessen for å motvirke en selektiv forståelse og skjev fortolkning (Thagaard, 2011, s. 14; Kvale & Brinkmann, 2015, s. 278-279). Vi har forsøkt så godt det har latt seg gjøre å være åpen om de antakelser og vurderinger vi har gjort underveis i forskningsprosessen. Vi forsøkte også å spørre informanten da noe fremstod som uklart eller om vi var usikker på om vi hadde fortolket noe riktig underveis i intervjuet.

Under intervjuene byttet vi på rollen som aktiv intervjuer og observatør. Mens den ene hadde ansvaret for å stille spørsmålene, noterte den andre kroppsspråk, pauser og andre fremtredende elementer. Observatøren holdt også oversikt over at alle spørsmålene ble besvart, og fulgte opp med spørsmål der det ble ansett som nødvendig. Da vi skulle vurdere innsamlet datamateriale var vi også opptatt av å gjøre oss opp en individuell vurdering før vi diskuterte våre

fortolkninger i fellesskap. Vi gjorde dette med formål om å unngå å bli påvirket av hverandres fortolkninger. På denne måten kunne vi sammenligne våre tolkninger og undersøke om vi hadde kommet frem til samme resultat. Som et resultat av denne fremgangsmåten opplevde vi flere ganger at vi hadde tolket sitater ulikt. Vi mener at dette var med på å åpne opp for nye perspektiver som supplerte hverandres fortolkninger. Dette mener vi har vært en faktor som har styrket undersøkelsens pålitelighet.

4.6.2 Validitet

Validitet omhandler undersøkelsens gyldighet, i form av om en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Gyldighet knytter vi ofte til spørsmålet om svarene vi finner i undersøkelsen faktisk svarer på de spørsmålene vi ønsker å stille. Noe som kan være relativt komplisert i en fortolkende kontekst fordi vi aldri med sikkerhet kan vite at informantenes beskrivelser er «den korrekte» gjengivelsen av virkeligheten (Tjora, 2017, s. 232).

Intern validitet dreier seg om hvorvidt innsamlet datamateriale reflekterer fenomenet vi ønsker å vite noe om og hvorvidt undersøkelsens resultater er troverdige (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 232). For å drøfte om resultatene våre er gyldige er det vanskelig å si om informantene ga en riktig representasjon av slik de opplever virkeligheten. Vi var oppmerksom på utfordringene ved å gjennomføre eliteintervju, hvor informantene gjerne er vant til å stille virksomheten de representerer i et godt lys. Vi forsøkte å ha et kritisk syn på informantenes utsagn og reflektere rundt dette. Samtidig forsøkte vi å være kritisk til vår egen praksis som forsker og aktivt forsøke å gjøre tiltak for å motvirke skjeve fortolkninger ved kontinuerlig å diskutere vår forståelse.

I motsetning til en spørreundersøkelse, som har flere standardiserte teknikker og regler, er det i intervjuforskning få regler eller prosedyrer. Det krever med andre ord et høyere ferdighetsnivå hva gjelder metodologiske beslutninger som må fattes underveis mens intervjuet pågår (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 35). Siden intervjuet var fleksibelt med få standardiserte prosedyrer måtte vi underveis i intervjuene ta stilling til hvilke spørsmål vi stilte og hvordan vi formulerte oss. Dette fordi vi på forhånd ikke i like stor grad som et strukturert intervju kunne forutse informantenes svar eller om de ville bringe inn ny informasjon som førte oss over på et nytt tema. Det var derfor viktig at vi hele tiden var bevisste på å vurdere om informantenes utsagn faktisk ga oss svar på problemstillingen vi undersøkte og om vi stilte for ledende spørsmål. Vi

så det derfor som fordelaktig å være to under gjennomføringen av intervjuene, hvor vi fordelte ansvar og roller for å sikre kvalitet på beslutningene som ble tatt underveis.

Ekstern validitet handler om hvorvidt resultatene fra undersøkelsen er overførbare, i form av at undersøkelsen kan bidra til å forklare andre situasjoner og sammenhenger (Johannessen et al., 2016, s. 233). Ifølge Thagaard (2011, s. 14) har relasjonene som etableres i felten mye å si for kvaliteten på datamaterialet som innhentes. Hvert intervju påvirkes av relasjonen mellom intervjuer og informant, og det kan derfor være utfordrende å teste kvalitative data for hvorvidt de kan reproduseres på andre tidspunkter av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276). Hvis vi hadde valgt et annet forskningsdesign for studien, der vi hadde inkludert et større antall informanter eller informanter med andre roller, ville det muligens gitt oss andre resultater. Vi ønsket derimot heller, ved hjelp av et eksplorativt design, å samle inn ny informasjon om fenomenet ved å gå i dybden av fenomenet i hvert intervju. Dette ville ikke vært mulig å gjennomføre grundig nok for et stort antall informanter med tanke på undersøkelsens begrensninger i tidsomfang. Å teste kvalitative data for hvorvidt de reproduseres på andre tidspunkt har aldri vært formålet med undersøkelsen. Informantenes utsagn reflekterer deres egen oppfatning av situasjonen. Hvis vi hadde intervjuet andre ansatte fra den respektive organisasjonen kunne trolig andre elementer virket mer fremtredende.

4.7 Forskningsetiske betraktninger

All forskning hviler på tilliten mellom forskeren og objektet som det forskes på (Tjora, 2017, s. 178). Valgene forskeren foretar i løpet av forskningsprosessen har konsekvenser for det som studeres. Det er derfor viktig å fokusere på de etiske aspektene tilknyttet fasene i forskningsprosessen, slik at forskningsprosjektet ikke på noen måte bidrar til å skade informantene som deltar i forskningsprosjektet (Thagaard, 2011, s. 110). På denne måten legges det til rette for balanse i den sosiale relasjonen mellom forskerens ønske om å innhente interessant kunnskap, samtidig som intervjuerens integritet respekteres og ivaretas (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 35). Alle spørsmålene vi stilte i intervjuene var rettet mot problemstillingen. Vi ønsket ikke å innhente personlig informasjon siden vi ikke så det som relevant for undersøkelsen. Vi informerte også hver enkelt deltaker om at det var valgfritt å delta på intervjuene og at de stod fritt til å avbryte intervjuet når som helst uten at det ville bringe med seg negative konsekvenser. Informantene fikk også informasjon om at lydopptak

og transkriberinger ville bli behandlet konfidensielt og ville bli slettet fra vår PC og lydopptaker etter prosjektets slutt.

Vi innhentet informert samtykke fra alle informantene. Informert samtykke baserer seg på respekten for individets råderett over eget liv, der informanten orienteres om hva deltakelse i prosjektet innebærer, i tillegg til at samtykket er frivillig (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 104). Forskningsprosjektet er godkjent av Norsk senter for forskningsdata (NSD) og gjennomført basert på deres forskningsetiske prinsipper (Vedlegg 2). Dette innebærer at NSD godkjente samtykkeerklæringen som alle informantene skrev under på før lydopptaket ble igangsatt (Vedlegg 3).

Når det er følsomme temaer som tas opp, er anonymisering viktig (Tjora, 2017, s. 177). Alle informantene ble anonymisert slik at de ikke vil bli gjenkjent fra intervjuet, fordi det ikke var av relevans for studien. Vi delte heller ikke informasjon mellom informantene som kunne identifisere organisasjonen og hvordan de ulike etterfølger-praksisene foregikk. Vi har derfor valgt å referere til alle deltakerne som «informant» når vi presenterer innsamlet datamateriale. I tillegg har vi anonymisert navn på andre virksomheter som informantene oppgir i intervjuet, som for eksempel når de snakker om virksomhetens konkurrenter. Vi mener at disse tiltakene bidrar til å bevare informantenes rettigheter til å ikke bli gjenkjent i sine uttalelser.

Vi fikk også tilgang på dokumenter om formål ved etterfølgerplanleggingen og maler for prosessene fra flere av informantene. Dokumentene er klassifisert som konfidensielle og er derfor ikke vedlagt i oppgaven. Data fra dokumentene er brukt på en måte hvor vi ivaretar ønsket om at opplysninger som organisasjoner betrakter som konkurransefortrinn ikke skal kommuniseres. Vi har derfor brukt dokumentene utelukkende for å få mer innsikt i organisasjonenes prosesser, og har ikke gjengitt data direkte.

4.8 Begrensninger som følge av Covid-19

Studien ble gjennomført under pandemien Covid-19 som skapte drastiske ringvirkninger for hele verden. Grunnet ekstraordinære tiltak og begrensninger i Norge som følge av dette møtte arbeidet med oppgaven på noen utfordringer. Vi opplevde det som vanskelig å få tilgang til relevant litteratur ved biblioteket da de var stengt. I tillegg opplevde vi begrensninger i form av at vi over en lang periode ikke kunne møtes i henhold til regjeringens smitteforebyggende

tiltak. Store deler av samarbeidet fungerte derfor digitalt og mange av diskusjonene i tilknytning til oppgaven ble gjennomført over telefon. Likevel opplever vi at arbeidet med oppgaven har i stor grad gått etter den opprinnelige fremdriftsplanen. Vi var særlig heldige som fikk gjennomført alle intervjuene i tilstrekkelig tid før arbeidsplasser og offentlige steder stengte ned, og opplever derfor at begrensninger tilknyttet Covid-19 ikke har hatt store konsekvenser for innsamling av studiens datamateriale.

5. Presentasjon av funn og analyse

Litteraturen om Succession Planning er utarbeidet i en internasjonal kontekst som er ulik den norske. For å forstå hvordan en internasjonal trend møter rammene til det norske arbeidsliv ser vi derfor det som hensiktsmessig å gi leseren et overblikk over de viktigste kjennetegnene ved den norske konteksten. Dette åpner for å undersøke om implementeringen av etterfølgerplanlegging møter de samme barrierene i norske virksomheter, som beskrevet i tradisjonell Succession Planning-litteratur. Vi vil i første del av analysekapittelet presentere data fra undersøkelser som sier noe om de mest sentrale kjennetegnene ved det norske arbeidsliv. Deretter vil vi presentere innsamlet datamateriale fra syv eliteintervjuer av HR-ledere i syv forskjellige virksomheter.

5.1 Kjennetegn ved det norske arbeidsliv

Myndighetene, sammen med NHO og LO i front, sørget for at hovedavtalen ble etablert i 1935 som omhandlet et kompromiss mellom arbeidslivets parter. Norsk arbeidsliv etablerte et samarbeid mellom staten, arbeidsgiverorganisasjoner og arbeidstakerorganisasjoner som skulle sikre at politiske og økonomiske ordninger skulle fremme et effektivt, lønnsomt og tillitsbasert arbeidsliv. At fagforeninger, tillitsvalgte og ansatte fikk rett til medbestemmelse og medvirkning i utforming av driften av virksomheten var med på å skape betydelig større forutsigbarhet både for arbeidsgiverne og arbeidstakerne (Falkum et al., 2019). I dag er medvirkning og medbestemmelse, tillit, flat organisasjonsstruktur og autonomi på arbeidsplassen et resultat av metoden som går ut på at ulike interesser samarbeider ved å forhandle seg frem til en balansering av ulike interesser (Falkum et al., 2019; Bungum, Forseth & Kvande, 2015).

Det norske arbeidslivet baserer seg på demokratiske prinsipper der medvirkning og medbestemmelse står sterkt. Fagforeninger, tillitsvalgte og ansatte får mulighet til å være med

i prosesser som både har noe å si for egen arbeidssituasjon, og for utvikling av bedriften som helhet (Falkum et al., 2019). Selv om medbestemmelse og medvirkning ofte brukes om hverandre, er det viktig å skille mellom begrepene. *Medbestemmelse* er forankret i både avtaler og arbeidsmiljøloven. Begrepet omhandler deltakelse og innflytelse i beslutningsprosesser som ivaretas gjennom fagforeninger og tillitsvalgte, som representerer de ansatte gjennom bedriftsutvalg, arbeidsutvalg og andre partssammensatte organ på arbeidsplassene. I Norge er andelen av arbeidstakere som er organisert i fagforening høy. 85 prosent av alle ansatte har tillitsvalgte som kan representere de ansatte i saker som gjelder misnøye eller kritikk ved arbeidsplassen (Hvid & Falkum, 2019, s. 15). *Medvirkning*, også kalt direkte demokrati, skiller seg fra medbestemmelse ved å være individorientert og innebærer at beslutninger som berører de ansatte skal basere seg på rettferdighet. Medvirkning ivaretas mer direkte av ledere og ansatte der den ansatte selv har mulighet til å delta i beslutninger som berører arbeidssituasjonen, og forutsetter tett dialog mellom den enkelte ansatte og vedkommendes nærmeste leder. Her er den enkelte arbeidstakers ansvar og autonomi i fokus, der hver enkelt ansatt skal ha mulighet til å delta i utviklingen av virksomheten (Falkum et al., 2019, s. 8-13).

En annen faktor som står sterkt i det norske arbeidsliv er høy grad av tillit. Flere studier viser at den generelle tilliten mellom mennesker i Norge og Norden er særlig høy, sammenlignet med land i Sør-Europa og USA (Julsrud, 2018, s. 12). Den norske samarbeidsmodellen bygger på gjensidig tillit mellom ansatte og ledere (Falkum et al., 2019, s. 8). Ifølge Julsrud (2018) har tillitsbasert ledelse i de siste tiårene blitt løftet frem som et bærende prinsipp for ledelse i Norge og presenteres som en kritisk egenskap for å lykkes med kunnskapsutvikling, innovasjon og samarbeid på arbeidsplassen. Det er et stadig større ønske om å utvikle virksomheter med sterkere grad av tillit fordi det bidrar til trivsel på arbeidsplassen, noe som fører til økt produktivitet. I motsetning til kontrollerende lederstil legges det vekt på at lederen skal utvise engasjement og motivasjon for å skape personlige relasjoner med sine medarbeidere. Tillit har med andre ord blitt et viktig tema fordi det muliggjør redusering av overvåkning og kontroll, slik at virksomhetens ressurser kan benyttes andre steder (Julsrud, 2018, s. 13-14).

Norge er sammen med Danmark landet med høyest grad av autonomi sammenlignet med resten av Europa. I begge landene har autonomi og muligheten for læring og utvikling blitt promotert, både av politiske partier og gjennom sterk representasjon av ansattes tillitsvalgte i organisasjoner. Dette ser ut til å ha en positiv påvirkning på arbeidstakers helse og produktivitet. Norge har stabile velferdssystemer og kjennetegnes ved å ha bedre

arbeidsmiljøforhold enn i de fleste sammenlignbare land, der arbeidsmiljøloven inneholder krav om demokratisering av arbeidet. Sammen med Danmark scorer Norge forholdsvis høyt på jobbtilfredshet sammenlignet med andre europeiske land, der man kan anta at det skyldes omfattende reguleringer av konflikter på arbeidsplassen. I tillegg bestemmes arbeidstid, ansettelsessikkerhet og andre rettigheter gjennom forhandlinger mellom partene (Hvid & Falkum, 2019, s. 15-17).

Norden er kjent for et samfunn bestående av en sosialistisk visjon om lik innflytelse, inntekt og utvikling. Samtidig eksisterer en liberal visjon om et dynamisk samfunn som baserer seg på individuell frihet og fri konkurranse (Hvid & Falkum, 2019, s. 2). Ved begynnelsen av det nye århundret så man ifølge Røvik (2010) tegn til idéstrømmer preget av avbyråkratisering, der han refererer til et arbeidsliv preget av fleksibilisering og kontraksjon. I tillegg ser man tendens til mer temporære ansettelsesformer, der moderne organisasjoner er preget av prosjekt- og nettverksbasert organisering. Organisasjoner får også en flatere struktur der man går vekk fra byråkratiske idealet om en hierarkisk, spiss organisasjon med mange nivåer av myndighet (Røvik, 2010).

5.2 Forskjeller og likheter ved praktiseringen av fenomenet i Norge

Informantene trekker frem flere elementer ved praktiseringen av etterfølgerplanlegging som drar likhetstrekk med den internasjonale trenden Succession Planning. Samtidig forklarer andre at de har gjort lokale tilpasninger i oversettelsen av trenden. En informant forklarer at de ikke har tilrettelagt prosessene for å gjelde i den norske konteksten og at «alle ansatte må forholde seg til prinsippene som går world wide». En annen informant forklarer at de ønsker å bruke det norske ordet etterfølgerplanlegging istedenfor Succession Planning fordi selskapet er norsk og de ønsker at det skal reflekteres i navnet. Da en tredje informant skulle sammenligne praktiseringen av etterfølgerplanlegging i USA og Norge, trakk vedkommende særlig frem en utfordring tilknyttet bruken av de internasjonale Succession Planning-verktøyene for å oppnå de samme effektene i norske virksomheter:

[...] ja, de sa de skulle ha gullstandard. De beste standardene. Og de hentet det fra de beste Universitetene i USA. Så vi fikk liksom Performance Management, Succession Planning, vi fikk kjempebra metoder og verktøy inn. Men det er det: du får fra et amerikansk hovedkontor, men du kan jo ikke bare komme her [i Norge] og

implementere også kommer man frem til noe av det samme. Så det var det som var en utfordring der. (Informant)

Informanten sikter til at praktiseringen av etterfølgerplanlegging krever at metoder og verktøy er tilpasset den norske konteksten. Ut fra sitatet tolker vi at metoder som kommer fra et amerikansk kontor derfor ikke nødvendigvis vil kunne gi samme resultater som ved bruk i sin opprinnelige kontekst.

Informantene forklarer at virksomheten praktiserer etterfølgerplanlegging i tillegg til den generelle karriereutviklingen av ansatte. Samtidig er gjennomføringen ulik i de forskjellige virksomhetene. Et viktig poeng er at å være etterfølger ikke nødvendigvis er samsvarende med et vertikalt opprykk eller med en lederposisjon. Noen av informantene forklarer at etterfølgerplanlegging også dreier seg om å identifisere kritiske roller horisontalt i organisasjonen eller avdelinger, og kartlegge etterfølgere til disse posisjonene. Virksomhetene kan ha flere etterfølgere som er tiltenkt samme stilling. En informant forteller at en etterfølger også kan være tiltenkt ulike stillinger.

En virksomhet kjører prosessene mer fokusert, der etterfølgerplanleggingen deles opp i to bolker. Den ene delen består av å identifisere kritiske roller som er avgjørende for å realisere strategien. Den andre delen omhandler en mer generell identifikasjon av lederroller. En annen virksomhet har en lignende modell, der de også opererer i et årshjul hvor de én gang i året har lederevalueringer som resulterer i en liste over «potensielle moves», men ofte bare iverksetter halvparten av forslagene. Disse baserer seg også på risikovurderinger gjort ut fra hvor i virksomheten det er mest kritisk og mangelfullt med tanke på kompetanse, om de trenger å flytte på seg og om det vil komme noen nye stillinger i fremtiden som man trenger kandidater til.

Tidsperspektivet på etterfølgerplanleggingen varierer. Mens noen informanter forklarer at de har en fast tidsramme på tre til fire år, opererer andre med planleggingen på kort og lang sikt, der kort sikt er inntil et år og lang sikt er to til tre år. Kort sikt blir ivare tatt ved at man har en stedfortreder hvis noe skulle skje, mens lang sikt er der du må bygge kompetanse hos etterfølgeren gjennom spesifikke utviklingstiltak. De fleste informantene forklarer at etterfølgerplanlegging som regel praktiseres på ledernivå 1-3, som er de øverste ledernivåene i

konsernet. Samtidig påpeker en annen informant at de praktiserer etterfølgerplanlegging helt ned til nivå 5, som er tre ledernivåer under administrerende direktør i et forretningsområde.

Virksomhetene utlyser som regel lederstillingen eksternt og internt, selv om ikke alle må overholde et lovkrav om det. Én virksomhet har policy om at alle lederstillinger på nivå 3 skal ut eksternt uansett, med formål å ansette best kandidat uavhengig av om den er rekruttert internt eller eksternt. Informanten presiserer at dette gjøres ut fra organisasjonens behov og ikke som et tiltak for karriere for ansatte. I tillegg forklarer informantene at de ser flere fordeler ved å kjenne til de ansatte som skal inn i en lederstilling fremfor uvissheten tilknyttet ekstern rekruttering. Informantene påpeker at når organisasjonen skal vurdere interne ansatte har den som skal vurdere mye rikere informasjon om en som har jobbet i organisasjonen i flere år ved å ha sett både «smørsiden» og «vrangsidene» sammenlignet med en ekstern kandidat. En informant forteller at feilprosenten ved ansettelse av en ekstern kandidat kan være høy fordi seleksjonsmetoder som testing og intervjuer kan gi et utilstrekkelig vurderingsgrunnlag. En annen informant trekker frem at interne kandidater som har opparbeidet seg kunnskap om konsernet vil veie tyngre i noen tilfeller. Et tiltak organisasjonen har gjort for å sikre rikere data om interne kandidater er å oppfordre alle til å registrere sin CV i konsernets database. Videre konstaterer en informant at 80 prosent av konsernets toppledere er rekruttert internt.

Det eksisterer variasjoner i virksomhetens fokus på evaluering av etterfølgerplanleggingen. En informant gir uttrykk for at det er for lite fokus på evaluering av prosessene, at det burde bli gjort mer systematisk, og at de fleste kun blir praktikere. Dette begrunnes med at «man er for travel og ikke har luksusen med å kjøre evaluering fordi alle løper hele tiden». En annen informant forklarer imidlertid at de er opptatt av å evaluere om stillingene som ble erstattet av en etterfølger var vellykket eller ikke. En tredje informant forklarer at virksomheten ikke har noen strukturert oppfølging av hvordan etterfølgerne fungerer i lederrollen, men heller en årlig undersøkelse som heter «forbedring» hvor etterfølgeren svarer på spørsmål og har oppfølgingssamtaler.

5.3 Mulighetene ved etterfølgerplanlegging

Informantene gir uttrykk for at det eksisterer mange fordeler ved å rette et større fokus mot langsiktig planlegging av arbeidsstokken, og at det har vært savnet et større fokus på det tidligere. En informant trekker særlig frem etterfølgerplanlegging som et tiltak for å skape mer

fleksibilitet, i form av at etterfølgerplanlegging er fordelaktig, fordi det gir både virksomheten og de ansatte flere muligheter. Informanten forklarer videre at etterfølgerplanlegging har en tendens til å redusere virksomhetens turnover-prosent fordi de ansatte har muligheten til å opparbeide seg nye kunnskaper og ferdigheter uten å måtte skifte arbeidsgiver. En annen informant ga også uttrykk for viktigheten av å praktisere fenomenet:

[...] Også sier jeg ofte, bare for å koble på det du sier, at Succession Planning is the best career planning på en måte. For om du har en eller to eller tre etterfølgere så er det lettere å flytte deg. Og i forhold til å diskutere og utvikle etterfølgere, så har du flere muligheter. (Informant)

Informanten trekker frem en klar fordel ved at etterfølgerplanlegging bidrar til å mobilisere de ansatte ved å utvikle de gjennom forflytninger på tvers av avdelinger og lokasjoner. En tredje informant er inne på samme tema der vedkommende forklarer fordelene ved at etterfølgerplanlegging skaper mulighet for å ha oversikt over kritisk kompetanse til enhver tid:

[...] Vi kan si at okei, en virksomhet er større enn individene i den på et vis, ikke sant. Og du ønsker egentlig at planen for videreutvikling av virksomheten skal være robust og ikke for mye avhengig av enkeltpersoner. Så om du skal klare å realisere en langsiktig ambisjon eller videreutvikle et selskap over tid, så kan du ikke basere deg på at enkeltpersoner blir for viktig og blir der underveis i hele prosjektet. Så vi skal kunne liksom... Perpetuate the business som det heter så fint da, så da må du ha en Succession Planning process. (Informant)

I sitatet forklarer informanten hvordan etterfølgerplanlegging skal bidra til å gjøre virksomheten mindre avhengig av enkeltpersoner. Slik bidrar planleggingen til å minimere sårbarhet. Det er lettere å erstatte lederroller når behovet inntreffer fordi virksomheten har utviklet flere etterfølgere som kan ta over stillingen. På samme måte refererer en annen informant til etterfølgerplanlegging som «en form for risikostyring», der planleggingen fører til at virksomheten er mer forberedt på potensielle utskiftninger, slik at det ikke har dramatiske konsekvenser for virksomheten når nøkkelpersoner slutter i stillingen og forsvinner ut av organisasjonen.

En informant påpeker viktigheten av å sikre relevante arvtagere i organisasjonen fordi «det tar lang tid å utvikle medarbeidere». Videre trekker informanten frem hvilke fordeler som eksisterer i forbindelse med å ha en mer proaktiv tilnærming til ansettelsesstrategien:

[...] Det er ekstremt viktig at man til enhver tid er kritisk med hensyn til strategien. For det er klart at hvis du ikke har den oversikten kan du slite hvis du ikke har kartlagt disse kritiske rollene spesifikt, da. Og har tenkt noen tanker rundt hvem man skal erstatte. Og er mer i forkant av kompetanseutviklingen, istedenfor reaktiv da. Det handler jo hele tiden om å være proaktive i det vi gjør. (Informant)

Informanten sikter til at etterfølgerplanlegging er en proaktiv form for planlegging av arbeidsstokken, der virksomheten utvikler kritisk kompetanse. Denne forståelsen av grunnen til å drive med etterfølgerplanlegging deles av informantene, hvor flere forklarer at HR har fått en mer strategisk rolle de siste årene. Derfor er det viktig at organisasjonen har en proaktiv strategi for å ligge i forkant av kompetanseutviklingen og kjenne til fremtidige behov, istedenfor en reaktiv erstatningsfilosofi. På denne måten bidrar etterfølgerplanlegging til å få oversikt over arbeidsstokken og sette dataen i system.

Rik og pålitelig data kan bidra til at organisasjonen har oversikt over flere potensielle etterfølgere som kan være aktuelle for stillinger på tvers av enheter og forretningsområder. En informant legger vekt på at «mobile og tverrfaglige ressurser skal være med å bekjempe arbeid i siloer». Etterfølgerplanlegging gir organisasjonene mulighet til å flytte ressurser på tvers, noe de fleste erkjenner at organisasjonen er for dårlig til. Samtidig er en utfordring at organisasjoner har mange talenter som kvalifiserer til å være etterfølger, men at det bare er «den ene siden» av etterfølgerplanlegging. Informanten utdyper:

Vi bruker jo interne krefter, men det er HR som holder i prosessen og fasiliterer den. Så den demand-siden er mer en sånn business side, det er å forstå behovet til virksomheten og hvor kan det bli akutt. Men jeg mener at HR må klare å snakke med ledere om det, ikke bare snakke om «Per og Pål og Kari» og hvem som er klare. For det er den andre siden. Det er supply-siden, hva har vi av tilførsel. Det er både å forstå demand og supply da. Og jeg tror at det er mange, nå skal jeg ikke sitte meg på en høy hest, men jeg tror det er mange som gjør den feilen at de fokuserer ensidig på supply og ikke demand. Du bør egentlig gjøre begge deler. (Informant)

Informanten gjør rede for at det er positivt med utskiftning, og at etterfølgerplanlegging kan bidra til at organisasjonen gjør riktige koblinger til rett tid. En god etterfølgerplanlegging kan også bidra til at ledere kan flyttes på tvers og dermed skape tverrfalighet, interne nettverk og synergier. En av informantene refererer til dette som et «kunststykke». Likevel gjør informanten rede for at det å identifisere potensielle etterfølgere bare er halvparten av jobben i etterfølgerplanlegging. Den andre halvparten er å kartlegge hvilken kompetanse som er kritisk for organisasjonen, og ikke minst hvor i organisasjonen behovet befinner seg. Å få det som informanter kaller tilbud og etterspørsel til å være kompatibel er krevende. Samtidig erkjenner informanten at organisasjonen kunne vært dyktigere på nettopp dette. Informanten utdyper at om organisasjonen mestrer denne utfordringen, kan etterfølgerplanlegging ha flere positive effekter, til tross for at ikke alle etterfølgere får muligheten til å tre inn i de stillingene de var tiltenkt. Etterfølgerplanlegging gir grunnlag for å kunne besvare hvor organisasjonen trenger å styrke seg de kommende årene, om organisasjonen har gode nok utviklingsplaner, og om organisasjonen er i stand til å holde på den kompetansen som trengs. Sistnevnte besvares gjennom å se på hvilke prosjekter de ansatte er med på, hvem som får muligheter, om «talenter» utvikles i den takten de skal, og om kompetansen deres blir utnyttet godt nok.

Selv om etterfølgerplanlegging bidrar til å styrke mobiliteten i organisasjonens ressurser er en forutsetning at ledere ikke «hegner om de beste». En informant uttrykker at det kan være en utfordring ved at de beste blir brukt gjentakende på samme prosjekter og ikke får muligheten til å flytte på seg. Å få flyt på både kapasitet og ressurser internt kan skape mer interessante karriereveier og gir organisasjonen mulighet til å fylle kompetansegap hurtig. En annen informant er inne på samme poeng og forklarer at det er viktigere å fokusere på å forflytte ansatte på tvers istedenfor å forfremme en ansatt i samme avdeling:

Jeg tror at man ser at fordi det å jobbe på tvers er såpass viktig, og at man ser at mobilitet er viktig. At det er nyttigere å få en person fra kanskje en annen divisjon eller en annen stab enn å nødvendigvis få en fra samme avdeling opp. For det utvider horisonten litt når man får en person som kommer fra et annet sted også. Man ser at på-tvers-jobbing er nyttig og at noe mer enn erfaring fra den avdelingen er nyttig. (Informant)

Mobilitet i form av forflytninger løftes med andre ord frem som en viktig del av etterfølgerplanleggingen for å utvikle ledere. Den ansatte utvider horisonten og ser nye

sammenhenger når vedkommende forflytter seg på tvers. Dette styrker også samarbeid på tvers ved at flere etablerer nettverk i andre avdelinger enn sin egen. Kunsten er å flytte vedkommende til rett tid og til rett type jobb. Klarer du å kombinere supply og demand på en god måte, vektlegger en informant, «så er det faktisk en luke åpen».

5.4 Manglende systemstøtte

Ifølge informantene har virksomheten økt sitt strategiske fokus på HR de siste årene. Etterfølgerplanleggingen har vært på agendaen i flere år hos virksomhetene, men det er ikke før i de siste årene at virksomhetene har begynt å strukturere prosessene. Informantene forklarer at de er i oppstartsfasen med å innføre effektive systemer på etterfølgerplanleggingen, og at det tidligere har vært uoversiktlig informasjon i tilknytning til prosessene. Prosessene som utarbeides nå har med andre ord vært en mangelvare tidligere. En informant forklarer at de fleste har gjort ting litt på sin egen måte ut mot linjen den siste tiden, der flere ønsker å utarbeide mer konkrete prosessbeskrivelser:

Tidligere har det jo bare vært hummer og kanari. Det de har fått inn. For de har ikke vært tydelig i forhold til kriterier og sånne type ting. Vi har jo ingen lett jobb. Lederne er jo veldig skeptiske. Hvorfor bruker vi tid på dette? Dette vet vi jo, ikke sant. (Informant)

Informanten sikter til at kriterier som skal være grunnlag for å identifisere og vurdere potensielle etterfølgere ikke er presise nok, noe som resulterer i at for mange blir vurdert som potensielle etterfølgere. Informasjonssystemet i HR som skal rapportere og fasilitere til beslutningstagning blir også løftet frem som mangelfullt, der flere oppgir at de rapporterer prosessene i Excel, noe som fremstilles som tungvint. En annen informant oppgir at de kun har utarbeidet Powerpoint-plansjer så langt, men at de planlegger en bedre struktur på dette i fremtiden.

Selv om vi nå har forenklet det kraftig, oppleves det som en ekstra byrde, selv om det er en del av jobben deres. Spesielt når vi ikke har noen systemstøtte. For nå må de sitte og fylle inn i Excel-skjema, ikke sant. (Informant)

Etterfølgerplanleggingen er mer definert nå. Og nå er det attpåtil lagt til i et system også, uten at det er det helt store. Det er et Excel-ark som blir sendt på kryss og tvers. Det tar mye tid, men er det ikke dette som er ledelse? Sørge for å ha med seg de ansatte og at de lykkes. (Informant)

Sitatene kaster lys på behovet for et bedre systemstøtte for prosessen som innebærer å føre oversikt over etterfølgerne. Mens noen av virksomhetene har satt prosessene i system, er andre i planleggingsfasen av et mer effektivt system. Informantene trekker frem at det kan være en barriere for etterfølgerplanleggingen hvis dette ikke blir gjort noe med fremover. Samtidig gis det uttrykk for at en viktig del av ledelse handler om å utvikle ansatte fordi det har positive effekter for virksomhetens resultat.

5.4.1 Motstand fra ledelsen

Selv om etterfølgerplanlegging flere ganger trekkes frem som beste praksis, forklarer informantene at det er vanskelig å få lederne med seg. Informantene gir uttrykk for at det skyldes for dårlige systemer for å strukturere og følge opp etterfølgerplanleggingen. Informantene deler sin frustrasjon rundt temaet, og trekker frem at bruken av tungvinte systemer gjør at HR møter motstand hos ledelsen fordi arbeidet oppleves som en ekstra byrde i en ellers hektisk hverdag. Derfor er dette noe lederne ikke bruker mye tid på. En informant utdyper:

En utfordring er jo det å få lederne med seg, da. Altså å faktisk gjøre det er en utfordring. Lederne sitter og sier, ja hvorfor skal vi gjøre dette? For det krever tid, disiplin og at lederne bruker nok tid på å utvikle medarbeiderne sine, noe som sees på som en ekstra hassle da, i hverdagen hvor de har andre oppgaver. (Informant)

Med «hassle» tolker vi at informanten mener at ledere opplever systemene som tungvinte. Informanten tegner et bilde av en hektisk hverdag hvor etterfølgerplanlegging ikke blir prioritert på lik linje med andre lederoppgaver fordi systemene ikke er gode nok. En annen informant mener at motstand hos ledelsen skyldes at etterfølgerplanleggingen som praktiseres av HR produserer mye lister med evalueringer og papir uten å produsere «actual moves». Å bruke mye tid og energi på å utarbeide lange lister med beskrivelser tar for lang tid. Videre påpeker informanten hvor viktig det er å jobbe mer praktisk med etterfølgerplanleggingen med en «prøve og feile-logikk».

Informantene opplever at de må bli mer tydelige på å kommunisere at å utvikle etterfølgere er en del av jobbeskrivelsen og forventningene til alle ledere på alle nivåer. Det er opp til lederen å sikre sin egen etterfølger. Det er lederne som har ansvaret for å lage utviklingsplaner for hver enkelt ansatt slik at det er skreddersydd til behov og rapportere dette til HR.

5.4.2 Vanskelig å forberede etterfølgeren til å overta lederrollen til rett tid

Informantene oppgir at de ikke har noen systematisk metode for å få overført kunnskap til etterfølgeren. Det settes av for lite ressurser til å utarbeide håndfaste verktøy for å sikre at verdifull kunnskap ikke forsvinner ut av selskapet. Dette kan gjøre det utfordrende å forberede etterfølgeren på å ta over lederstillingen. En informant forklarer at det er mange som har lang fartstid i virksomheten og at de derfor har mye bedriftsspesifikk kunnskap, men at de mangler systematiske metoder for å overføre kunnskapen til etterfølgeren:

[...] Vi har mange som har jobbet her kjempelenge. Altså jobbet her siden de var 18-19 år og nå er på vei ut og... De har vært veldig mange steder i konsernet så de vet om veldig mye. Vi har ikke noe systematisk metode for å få overført denne kunnskapen. Så jeg kan ikke si vi har noen struktur på det, det har vi ikke. Men vi prøver jo. (Informant)

Informanten sikter til at det er mange ansatte med bedriftsspesifikk kompetanse og antyder at virksomheten har for dårlige systemer for å overføre kunnskapen til neste generasjon etterfølgere. Videre forklarer informanten at virksomheten som regel dokumenterer kunnskap og erfaring ved hjelp av harde data og at «hvis en slutter er det ikke borte alle de dokumentene den har jobbet med på PC-en, de ansatte får jo tilgang på historikken av hva som er gjort». En annen informant forklarer at virksomheten opererer med skygging, i form av at man kan følge hverandre eller ha sparringspartnere for å få ut informasjon, men at virksomheten ikke har noen systemer for å overføre kunnskap til etterfølgeren utover det.

En informant forklarer at virksomheten ikke har noen rutiner for at etterfølgeren skygger sin egen leder, men at den kan skje i noen tilfeller. Det er da på eget initiativ fra lederen selv. En annen informant forklarer at det er opp til hver enkelt leder hvordan de strukturerer overføring av kunnskap til etterfølgeren. Videre forklarer informanten at det derfor eksisterer et nyansert forhold forbundet med hvordan lederen følger opp den enkelte ansatte. En tredje informant

problematiserer dette og presiserer viktigheten av at den kunnskapen identifiseres tidlig nok, slik at virksomheten har tid til å overføre den til etterfølgeren:

Om man har en god succession-prosess, sånn at du har en stafettveksling som gjør at den tause kunnskapen eller den industrielle forståelsen som den som har i dag besitter, at det er «grooma» liksom. At de andre, så når de trer inn, så har de på en måte egentlig i årene før overført mye av den. (Informant)

Informanten bruker stafettveksling som metafor for å gi uttrykk for at det er viktig å forberede etterfølgeren tidlig nok på å ta over en lederstilling. God etterfølgerplanlegging innebærer at kunnskap, erfaring og forståelse er overført flere år i forveien slik at virksomheten kan være trygg på at etterfølgeren som «tar over stafettspinnen» mestrer å tre inn i lederrollen tidspunktet stafettvekslingen gjennomføres.

5.5 Kriterier og prestasjonsvurderinger

Gjennom intervjuene var det tydelig at det er ulike kriterier for hva som skal ligge til grunn for identifisering og utvelgelse av etterfølgere, noe vi anser som er naturlig med tanke på at organisasjonene som ble intervjuet opererer i forskjellige bransjer, med ulike mål og strategier. Samtidig forklarer informanter at det er tid- og ressurskrevende å utforme kriterier som skal gjelde hver enkelt person. Av denne grunn har organisasjonene vektlagt felles kriterier som sier noe om hvilken kompetanse og egenskaper som er viktig for ledere i den respektive organisasjonen. Det er også flere av organisasjonene som har formulert kriterier for hvordan kritiske roller identifiseres.

5.5.1 Kriterier for fremtidige ledere

Informantene forklarer at organisasjonene har prinsipper eller kriterier som ligger til grunn for vurderinger av potensielle etterfølgere som gjelder i hele organisasjonen, også internasjonalt og på tvers av funksjoner og ekspertiseområder. Et av kriteriene er at etterfølgeren må være mobil, i den forstand at etterfølgeren har mulighet og motivasjon til å bevege seg mellom avdelinger og lokasjoner for å opparbeide kontekstuell erfaring. Hensikten med dette er at du skal opparbeide deg kontekstuell kompetanse og utvikle teknisk kompetanse om flere forretningsområder. En informant forklarer også at «siden virksomheten opererer internasjonalt må alle som vil bli toppledere ha jobbet utenlands om de skal være aktuelle for slike stillinger».

En annen informant forklarer at kriterier som ligger til grunn for vurdering av etterfølgeren er sosial- og mellommenneskelig kompetanse som for eksempel «kommunikasjonsferdigheter, potensiale og villighet». Informanten understreker at kriteriene er tydelige, men mindre detaljerte enn før. Det skal være opp til hver enkelt leder hvordan vedkommende vurderer sin etterfølger. Vi ser med andre ord et eksempel på at kriteriene for etterfølgerne er generelle og utformet for å gjelde på tvers av ekspertiseområder.

I organisasjonen som i størst grad huser arbeidsplasser til profesjoner, stilles det krav til strategisk tenkning, integritet og evne til å motivere andre. Dette er imidlertid krav som blir stilt til ledere generelt. Informanten som representerer organisasjonen forklarer at faglig kompetanse vektlegges i utvelgelsen av etterfølgeren, der den som er best innen sin disiplin blir sett på som best kvalifisert. Informanten nevner videre et paradoks med nettopp dette; i organisasjonen står profesjonen sterkt, der faglig kompetanse er med på å bestemme om du kvalifiserer som etterfølger eller ikke. Å være etterfølger derimot, innebærer at du potensielt skal tre inn i en lederstilling hvor oppgaver i større grad dreier seg om ledelse og er dermed mindre fagorienterte. Et resultat av dette er at etterfølgere går tilbake til sin opprinnelige stilling fordi de opplever at de ikke får brukt sin faglige kompetanse i lederrollen.

Informantene forklarer at vurderingen av etterfølgere bærer preg av bredt definerte kriterier til stillinger som har høy grad av kompleksitet. Dette er med på å legge opp til at flere utviser skjønn i vurderingene. En informant trekker frem at «mangfold» er et kriterium som vektlegges i vurderingen av etterfølgere. En annen informant nevner et eksempel på bredt definerte kriterier som «prestasjoner i nåværende stilling» og «potensiale til å vokse fra nåværende stilling». Ifølge informanten sammenlignes prestasjoner og potensiale med graden av kompleksitet i den tiltenkte stillingen. Informanten understreker at det er vanskelig å vurdere – så og si umulig å predikere etterfølgerens prestasjoner i tiltenkt stilling. Et annet eksempel på et kriterium som ligger til grunn for å vurdere etterfølgere er «om etterfølgerens verdier samsvarer med organisasjonens verdier».

Samtidig er en del kriterier implisitte, i form av at gruppen som vurderer etterfølgere har en utbredt forståelse om hva den tiltenkte stillingen innebærer. Hvilken kompetanse og ferdigheter som er viktig for å prestere er derfor viktig å kjenne til, uten at dette er nedfelt i skriftlige kriterier. En informant forklarer at kompetanse om forretningsområdet som en etterfølger skal

lede er viktig. Informanten har troen på at ansatte skal gå gradene, men presiserer samtidig at det er viktig å gå på tvers, noe virksomheten er for dårlig på. Samtidig forklarer informanten at det er en balansegang, der det er viktig at man ikke beveger seg for mye på tvers av avdelinger heller:

Du må ikke gå så mye på tvers at du spiller deg selv ut av banehalvdelen. Ikke sant, at du er blitt en potet. Han blir jo spist til frokost liksom, han har jo ikke peiling. Så jeg mener at det faktisk er veldig viktig, at du har en troverdighet da. (Informant)

Troverdigheten informanten sikter til kan tolkes som grunnlaget en etterfølger får gjennom relevant erfaring fra det forretningsområde en etterfølger skal lede. Samtidig presiserer informanten at kandidater blir mer «potet» jo høyere opp i hierarkiet den tiltenkte stillingen befinner seg. «Potet» tolker vi som å utvikle mer generell og tverrfaglig kompetanse i høyere hierarkiske stillinger. Informanten trekker videre frem at å kjenne til og kunne kommunisere med sentrale aktører er avgjørende, særlig for en i toppledelsen. Samtidig konstaterer informanten at organisasjonen er i kontinuerlig endring. Kravene vil derfor endre seg og være mer eller mindre dynamisk.

5.5.2 Kriterier for kritiske roller

I to av virksomhetene forklarer informantene at formålet med etterfølgerplanlegging er todelt. Etterfølgerplanlegging skal både bidra til å kartlegge etterfølgere og å identifisere kritiske roller. Det skal bidra til å identifisere tiltak som må iverksettes for å tiltrekke og beholde kritisk kompetanse. I den ene organisasjonen blir også konserndirektørene målt på om de har kartlagt etterfølgere til kritiske roller.

Informantene forklarer at lederstillinger og karriereveier ikke nødvendigvis er entydig med hierarkiske opprykk. Kritiske roller i organisasjonene kan finne seg underordnet ledere og på samme horisontale linje med andre medarbeidere. Til tross for det er det flere faktorer som skiller kritiske roller fra vanlige roller. Ifølge en informant identifiseres kritiske roller ved at den har direkte innvirkning på oppnåelsen og gjennomføringen av organisasjonens mål og strategi. Dermed skal ikke ansiennitet eller personlige inntrykk vektlegges. Likt for organisasjonene er at kompetansen er kritisk når den er knapp. Ifølge en informant måles knapphet ved at en eventuell rekrutteringsprosess for å erstatte kompetanse er lang og kostbar. En annen indikator på knapphet er at kompetansen tar lang tid å utvikle. Ved å identifisere dette

tidlig nok kan virksomheten minimere usikkerhet i tilknytning til at virksomheten potensielt mister verdifulle konkurransefortrinn når en ansatt med kritisk kompetanse slutter.

Andre eksempler på kriterier for både ledere og kritiske roller er at vedkommende skal ha «betydelig innflytelse på andre, betydelig taus kunnskap, samt å være en nøkkelressurs for interne og eksterne interessenter». I den ene organisasjonen er kritisk kompetanse identifisert ut fra den ansattes bedriftsspesifikke kompetanse og om den ansatte har kritisk kompetanse for måloppnåelse. I tillegg skal kandidater vurderes ut fra potensielle lederegenskaper som «gjennomføringsevne, initiativtakende og tillitsskapende».

5.5.3 Prestasjoner under, i henhold til eller over forventning

Informantene trekker frem at prestasjonsmålinger har som hensikt å kartlegge om kandidater i etterfølgerplanlegging presterer under, i henhold til, eller over forventningene som er satt for å kunne kvalifisere til den aktuelle stillingen, og er en viktig del av vurderingsgrunnlaget. For å føre oversikt over dette bruker organisasjonene datasystemer hvor prestasjoner dokumenteres og loggføres. En informant bruker et eksempel om mål på sykefravær. Om lederens enhet har sykefravær på 3 prosent er det som forventet. Om lederens enhet har sykefravær på 2 prosent er det over forventning. Motsatt gjelder om lederens enhet har sykefravær som er høyere enn 3 prosent. Organisasjonen har arbeidet i syv år med å konkretisere målinger som kan gjelde for ledere i hele konsernet og som er forstått av alle.

Resultatene av prestasjonsvurderinger brukes på ulikt vis i lederevalueringene. Mens noen av informantene forklarer at ledergruppen diskuterer seg og sine egne etterfølgere, forteller andre at ledergruppen vurderer ledernivået under seg. En av virksomhetene oppsummerer og rapporterer det som diskuteres i lederevalueringene og presenterer dette for styret og konsernledelsen. Samtidig forklarer en informant at deres organisasjon har valgt ikke å ha systemer for prestasjonsmålinger. Informanten har en opplevelse av at organisasjonen har «en lettere form for etterfølgerplanlegging» fordi de har valgt ikke å ha prestasjons- og rangeringssystem, noe informanten mener passer bedre inn i den norske konteksten fordi ansatte ikke skal føle seg overvåket på arbeidsplassen.

5.5.4 Medarbeidersamtaler som virkemiddel

Medarbeidersamtaler trekkes frem som et viktig verktøy i forbindelse med å få innsikt og sette etterfølgerplanleggingen i system. Samtalene kan brukes til å vurdere leveranse- og

utviklingsmål for etterfølgerne og ha oversikt over hvilke tiltak som burde igangsettes. Medarbeidersamtalen settes i system ved at lederne gjennomfører medarbeidersamtalen og rapporterer resultatene til HR. HR er en sparringspartner for leder, og strukturerer og sikrer at data fra medarbeidersamtalen blir brukt i etterfølgerplanleggingen. En informant forklarer:

[...] det som er fint med denne prosessen som blir satt i system, som ikke har vært der tidligere, det er at når du kommer til medarbeidersamtalen har du en del verktøy i ryggsekken for å drøfte hva de tenker for karriere fremover, hva de kan tenke seg å jobbe med og hvor vi bør utvikle deg, hvilke tiltak vi bør sette igang. Også bruker du det igjen til når du skal vurdere etterfølgere. Okei, hvor har vi de kritiske kompetansene og kritiske rollene? Av de talentene vi har sett så langt, kan vi utvikle disse inn i de nye rollene? Så du bruker denne innsikten gjennom det hele. (Informant)

Informanten sikter til at medarbeidersamtalen er utformet som en integrert del i etterfølgerplanleggingen. På den måten har organisasjonen rikere data for å identifisere hvem som har levert over forventning på slutten av året, slik at de kan identifiseres som et talent. Medarbeidersamtalen har også som formål å la ansatte uttale seg om prestasjoner og motivasjon, og gir mulighet for å diskutere forventninger til karriere. På denne måten kan lederen og den potensielle etterfølgeren sammen justere mål som ikke lenger er relevante og sette nye. Medarbeidersamtalen danner dermed, sammen med prestasjonsmålinger, et viktig grunnlag for å vurdere potensielle etterfølgere. Medarbeidersamtaler gir den ansatte mulighet til å vurdere sin egen innsats og uttrykke seg om villighet og motivasjon.

Informantene forklarer at medarbeidersamtalen blir gjennomført én til to ganger i året. Derfor er det viktig å ha rik data fra prestasjonsmålinger som et grunnlag for diskusjon i medarbeidersamtalen. Ifølge informanten i organisasjonen som ikke har et rangerings og prestasjonsmålingssystem skal ledere ha oversikt over potensielle etterfølgere uten prestasjonsmålinger. Medarbeidersamtalen blir derfor desto viktigere for å vurdere ansattes vilje og evne til å påta seg større utfordringer, og vurdere deres lederpotensiale ut fra fastsatte kriterier. Medarbeidersamtalen gir også lederne mulighet til indirekte å diskutere etterfølgerplanlegging.

Basert på vurderinger av prestasjoner og medarbeidersamtaler forteller noen informanter at virksomheten rangerer etterfølgere etter hvor klare de er for én eller flere tiltenkte stillinger.

Rangeringens orden er typisk: «klar», «klar innen et år», «klar innen 2-5 år». En annen virksomhet opererer med fargekoder som status på etterfølgeren. Fargene grønn, gul og blå symboliserer henholdsvis om etterfølgeren er klar nå, klar innen et par år, og de blå «holder man øynene oppe for». Ut fra rangering dannes forskjellige «etterfølger-pooler». Etterfølgere kan ha ulik status til forskjellige stillinger, hvor samme etterfølger kan være grønn til en stilling, og blå til en annen.

En annen informant forklarer at organisasjonen bruker databaser som inneholder lederevalueringer, prestasjoner og potensiale til å vurdere hvilke etterfølgere som trenger mer utvikling før de er klar for en tiltenkt stilling, men har ikke et rangeringssystem. Fordi disse dataene er svært personsensitive må tilgangen til slike data begrenses til få personer. Det er da to til tre som har tilgang til matriser i systemet der de ser hele konsernet og ledelsesnivåer i forhold til hvordan de er vurdert. Videre vil personene som har tilgang på denne dataen kunne gi tilbakemelding til de som vurderer etterfølgere om vedkommende er klar eller om den trenger mer utvikling på noen områder først.

5.6 Pålitelighet i vurderinger

Gode arenaer for vurderinger er viktige fordi det bidrar til å snevre inn antallet talenter til de best egnede. Et sentralt tema for studien er hvorvidt vurderinger av etterfølgere er pålitelige og dermed kan regnes å være rettferdige. Informantene forklarer at det ikke skal være opp til en enkeltperson å vurdere etterfølgere. En informant understreker at vurderinger blir mer subjektive jo høyere oppe i konsernet stillingen er, men at dette er nødvendig fordi stillinger på et høyt nivå innebærer stor grad av kompleksitet. Stillingens innhold lar seg dermed ikke vurderes ut fra et papirskjema med forhåndsdefinerte kriterier. Samtidig presiserer en informant utfordringen med at for upresise kriterier resulterer i «for mange navn på listen». I flere tilfeller har det ført til mangelfull oppfølging av etterfølgerne.

Informanten forklarer videre at HR har vanskeligheter med å få lederne til å engasjere seg i etterfølgerplanleggingen. En utfordring i tilknytning til dette er at lederne, som i mange tilfeller er de som sitter på den rikeste kunnskapen og informasjonen om potensielle etterfølgere, er skeptiske til å legge ned tid og arbeid i etterfølgerplanleggingen. Upresise kriterier kan gjøre at ledere i større grad opplever etterfølgerplanlegging som tidkrevende. En annen informant

understreker det samme poenget med å forklare hvordan lederne ikke har nok tid og ressurser til å gjennomføre etterfølgerplanleggingen strukturert:

Vi er ikke en sånn bedrift da. Som har masse sånn skjematikk på alle mulige posisjoner. Det vil du nok finne mye av i [et konkurrerende selskap] for eksempel. De har tid og ressurser til å holde på med det da. Så det ligger egentlig mer i kunnskapen rundt bordet. Så da når vi diskuterer etterfølgere til CFO da, så ligger det implisitt da, at det er en finansdirektørstilling. (Informant)

Sitatet kan tolkes som at organisasjonen ikke opererer med skriftlige kriterier, men at hver enkelt deltaker i diskusjonen har kunnskap om stillingen etterfølgere skal vurderes til. På bakgrunn av dette har vi en antakelse om at det er avgjørende at de som vurderer etterfølgere til en stilling har tilstrekkelig kunnskap om den aktuelle stillingen. Videre beskriver informanten at dette er en form for taus kunnskap, hvor alle har en felles forståelse av hva stillingen innebærer og hvilke kvalifikasjoner som kreves av en etterfølger, uten at det foreligger maler eller skjematikk å basere seg på.

5.6.1 Subjektivitet og objektivitet i vurderinger

Mangelen på gode systemer kan skape en utfordring i etterfølgerplanleggingen ved at beslutninger bærer preg av subjektivitet. En informant påpeker at det tidligere har vært et problem at ansatte favoriserer enkelte av sine medarbeidere i utvelgelsen. Å sette systemene i struktur kan avverge favorisering hvis det blir gjort på en systematisk måte. På denne måten kan ansatte få mer tillit til systemet. En annen informant forklarer hvordan organisasjonen jobber for å unngå at subjektive vurderinger får for stor plass i etterfølgerplanlegging:

[...] en tilleggsdimensjon er at på toppnivå, når vi ser på successors til konsernledelsesnivå, gjør vi også en assessment av disse kandidatene. At de må gjennom en prosess der du testes for stress, toleranse også videre. Det er for å sikre en lik vurdering av alle, for disse vurderingene blir jo veldig subjektive. Og derfor er det jo en viss variasjon i vurderingen. Så når du kommer på dette nivået må du jo sikre at man har en fair vurdering av disse da, gjort av en tredjepart. (Informant)

Informanten sikter til at en del av beslutningsgrunnlaget baserer seg på subjektive inntrykk. En utfordring er at det ikke er rotfestet i formelle kriterier. Store deler av grunnlaget for å vurdere

etterfølgere i konsernledelsen er den enkeltes inntrykk av en potensiell etterfølger og hva den tiltenkte stillingen innebærer. Samtidig påpeker en annen informant at subjektive vurderinger er helt nødvendig:

[...] en ting er å kjenne CEO og ledergruppen, de kjenner jeg godt og har vært med å rekruttere. Men jeg bør egentlig kjenne de 60-70 under også. Ikke sant, for om jeg skal kunne si noe om hvem er på mitt nivå da, hvem er etterfølger til han. Så må jeg jo kjenne litt disse menneskene. Du kan ha masse gode kriterier, det er viktig det altså, men det blir kanskje litt sånn en enkel del av det, egentlig. Dette her er viktig, og den der «feelen», også åpne prosesser hvor du diskuterer ting. (Informant)

Informanten sikter til den subjektive «magefølelsen» basert på at man kjenner til kandidaten som skal vurderes. På denne måten er det ikke bare formelle vurderingsformer og skjematikk som ligger til grunn for vurderingen av etterfølgeren, men også en subjektiv vurdering. I tilknytning til dette erkjenner informanten at vurderinger i noen tilfeller kan slå feil:

[...] samtidig kan man ta for høy risiko, og du misser. Kari var egentlig ikke klar. Det var naivt. Vi undervurderte kompleksiteten av den jobben hun gikk inn i, og vi overvurderte Kari. God til å prate, men har ikke den erfaringen så hun knakk ryggen liksom. Sånt går ikke. (Informant)

Informanten tegner et bilde av at beslutningsgrunnlaget var for dårlig. Både når det gjaldt inntrykket av «Kari», men også av kompleksiteten i stillingen. Informanten påpeker også at konsekvenser ved å feile er stor. Vi tolker det å «knekke ryggen» som å miste selvtillit når vedkommende må tre ut av stillingen som en følge av at evner til å prestere i stillingen ble overvurdert. Videre forteller informanten at selvtilliten er tilnærmet umulig å fikse igjen. Samtidig forklarer informanten at dette sjeldent skjer, og estimerer at det har skjedd mellom fem til ti ganger i løpet av informantens 20 år lange karriere.

Til tross for at informantene anser subjektivitet som en utfordring, er det gjort flere tiltak for å sikre større grad av objektivitet i vurderingene av etterfølgere. En informant forteller at tilbakemeldinger etter prosjektarbeid kan være en løsning for å sikre objektive vurderinger. Vedkommende henter da tilbakemelding fra andre om hvordan den potensielle etterfølgeren fungerte i prosjektet. Med gode kriterier for den tiltenkte stillingen, gir det mulighet til

systematisk å innhente informasjon som er relevant for stillingen. Informanter forklarer at tilbakemeldinger da kan samles fra for eksempel prosjektmedarbeidere, underordnede og kunder.

5.6.2 Diskusjoner som virkemiddel

Informantene forklarer at diskusjoner i ledergrupper er et annet tiltak som er med på å sikre objektivitet i vurderinger. Diskusjonene skjer ved en årlig gjennomgang av potensielle etterfølgere hvor ledergrupper samles for å kartlegge mulige «trekk», i form av tiltak som refererer til utskiftning og utvikling av potensielle etterfølgere. Representanter på konsernnivå, HR og ledelsen i et forretningsområde samles for å diskutere potensielle etterfølgere i lederevalueringer der ledelsen i det respektive forretningsområdet presenterer sine potensielle etterfølgere. Diskusjonene har som formål å sikre lik vurdering av alle etterfølgere, i noen tilfeller ved hjelp av en mal. Diskusjoner skal også åpne for muligheten til å flytte etterfølgere på tvers av enheter og forretningsområder. Diskusjonene innebærer også i noen tilfeller at enkelte stillinger diskuteres for å kartlegge behovet for etterfølgere, og hvor kritisk behovet er. En av informantene uttaler at det derfor er en selvfølge at vedkommende skal kjenne til de som blir vurdert:

I starten av årene setter man seg mål, og det handler også om hvordan man leverer på det. Det handler i slutten av året om hvordan vedkommende oppsummerer hvordan man har levert på de ulike områdene, også tar lederen med seg det til en rating, også kalibreres det. Hver enkelt av disse gjør seg opp en mening som samles, også diskuterer man på tvers. Du får altså også en annenparts vurdering. Men vedkommende kjenner også gjerne alle disse personene. Alle mine, sammen med group people, går gjennom en og en, slik at man får en fair fordeling og behandling. I hele vår virksomhet er kalibrering grunnfestet. Du diskuterer på et nivå over. [Administrerende direktør] som sitter og godkjenner dette har faktisk 120 barnebarn. Han går jo ikke nedover. Han kan jo ikke godkjenne 12000 mennesker. (Informant)

Informanten sikter til at virksomheten er avhengig av gode diskusjoner i ledergruppene på ulike nivåer for å foreta en grundig vurdering av stillingen som skal erstattes av en etterfølger. I forkant av diskusjonene blir potensielle etterfølgere rangert etter hvem som presterer best og hvem som har størst potensiale. Informanten forklarer at diskusjoner i ledergrupper sikrer lik og rettferdig behandling av alle etterfølgere.

5.7 Mangel på transparens

Informantene trekker frem at det eksisterer utfordringer ved å kommunisere til etterfølgere om de er tiltenkt en stilling eller ikke. En informant forteller at det har vært diskusjon om man skal informere de aktuelle kandidatene om det eller ikke. En annen informant forteller at de verken er interessert i «å flagge» at de driver med etterfølgerplanlegging eller ønsker å informere aktuelle kandidater, til tross for at det kanskje står i strid med krav om medvirkning og innsyn i prosesser. En annen informant forklarer at det kan gjøre medarbeiderne mindre motiverte når de opplever at andre blir valgt ut som etterfølger og de selv ikke blir inkludert i prosessene.

En informant forklarer at et viktig poeng er at etterfølger-pooler er dynamiske. Det betyr at en person kan være etterfølger ett år, men bli vurdert som ukvalifisert neste år fordi stillinger og kompetansekrav har endret seg. Av denne grunn har virksomheten besluttet ikke å kommunisere hvem som er identifisert som etterfølgere. En annen informant forteller derimot at virksomheten har et krav om at prosessene skal være åpne og transparente, og at selskapet ikke ønsker den amerikanske tilnærmingen til etterfølgerplanlegging:

[...] Da vi startet med diskusjonen rundt etterfølgerplanlegging var vi innom mye rundt dette med transparens. Er det slik at noen kan oppfatte at vi driver med hemmelige lister? [...] Vi er jo helt norsk og har ikke den amerikanske, globale policyen rundt dette, for eksempel som jeg opplevde i den forrige virksomheten jeg jobbet i. Så vi er jo varsomme på dette. Og det er viktig for oss. (Informant)

Vi tolker at informantens sikter til at spørsmålet om transparens i prosessene er særlig viktig i en norsk kontekst. Å «drive med hemmelige lister» blir trukket frem som negativt, siden det kan svekke lojaliteten til de ansatte. Videre forklarer informantens at årsaken til at de ønsker åpenhet rundt etterfølgerplanleggingen er at de ønsker å sikre at alle medarbeiderne skal ha like rettigheter:

[...] vi har en åpen dialog rundt det vi driver med. Og vi er alle opptatt av å ha gode rekrutteringsprosesser, det skal være transparente prosesser. Vi skal lete etter den beste lederen. Den skal ikke bare være plukket ut på kammerset i forkant, ikke sant. Så vi har jo vært veldig nøye med at det er ikke det vi driver med. (Informant)

Sitatet beskriver en klar formening om at god etterfølgerplanlegging handler om å ha åpenhet i prosessene. Vi tolker å «være plukket ut på kammerset» som et negativt ladet uttrykk for å beskrive at ansatte utvelges i lukkede prosesser. Til tross for dette presiserer informanten at organisasjonen ikke kommuniserer hvem som er etterfølgere og ikke. Det skal ikke gis noen løfter fordi det kan resultere i høye forventninger som organisasjonen ikke har mulighet til å innfri.

En annen informant er inne på samme tema og forteller at virksomheten ønsker å være åpne rundt prosessene, der «kunsten er å ikke skape urealistiske forventninger, for det er der risikoen ligger». Informanten forklarer videre at det kun er kandidater som er rangert som «grønne», og dermed klar til å ta over en tiltenkt stilling, som blir informert om at de er tiltenkt en rolle som etterfølger. Videre forklarer informanten at virksomheten derimot ikke er like flinke til å fortelle etterfølgeren at den ikke er tiltenkt en stilling lenger, noe som kan gå ut over motivasjonen til ansatte når en annen blir ansatt i rollen.

En informant uttrykker utfordringer knyttet til midlertidig tiltredelse i en ny stilling med formål om å prøve ut en potensiell kandidat, eller hvor behov er kritisk og må løses hurtig med en midlertidig løsning:

[...] Et annet dilemma hos oss er jo, fordi vi ikke er så flinke på planer og struktur så ender vi med å konstituere noen inn som midlertidige leder på nivå 2, og da er det jo veldig ofte at den kandidaten som er satt inn midlertidig har et ønske og en forhåpning om å få stillingene. Men det er jo ikke alltid vi ansetter de. Det er jo dilemmaer.
(Informant)

Informanten uttrykker en utfordring ved å skape urealistiske forventninger, og sikter til at det kan være en fordel ikke å love noe og heller «teste» om etterfølgeren fungerer i stillingen. Samtidig eksisterer det en risiko ved at en kandidat med stort potensiale som ikke er helt klar forsvinner ut av selskapet, fordi en potensiell etterfølger blir skuffet når vedkommende ikke blir ansatt som leder. Informanten forklarte også at den som har hatt stillingen midlertidig må konkurrere på samme premisser som andre søkere når stillingen blir lyst ut, og at dette kan skape misnøye.

Oppsummert ser vi at informantene opplever at å fortelle en ansatt at den er etterfølger fører til for høye forventninger til utvikling og karriere. Virksomhetene ønsker derfor ikke å fortelle etterfølgerne for å redusere og bevare lav turnover-prosent. Informantene uttrykker at de ønsker å ha årlige medarbeidersamtaler hvor de spør hva den ansatte er motivert for videre og hvilke ønsker den har for fremtidig karriere internt. På den måten kan de indirekte snakke med potensielle etterfølgere om etterfølgerplanlegging, men ikke love noe spesifikt. En informant forteller at en da uttrykker at organisasjonen har sett den ansattes potensiale, og bruker medarbeidersamtalen til å få innblikk i deres ønsker for karriere internt.

5.8 Oppsummering av hovedfunn

Tabell 2. Oppsummering av hovedfunn

| Tema | Oppsummering av hovedfunn |
|--|--|
| Forskjeller og likheter i praksisen av fenomenet i Norge | <ul style="list-style-type: none"> • Mens noen virksomheter forholder seg til internasjonale prinsipper i etterfølgerplanleggingen, tilrettelegger andre virksomheter praksisen av fenomenet til den norske konteksten • Det kan være utfordrende å bruke de internasjonale Succession Planning-verktøyene i konteksten av det norske arbeidsliv for å oppnå samme ønskelige effekter • Virksomhetene utlyser som regel lederstillingen eksternt og internt, selv om ikke alle er lovpålagt å gjøre det, men ser intern rekruttering som fordelaktig fordi etterfølgere har organisasjonsspesifikk kompetanse • Mens noen kun driver med etterfølgerplanlegging for lederstillinger, forklarer andre at de også inkluderer kritiske roller i planleggingen |
| Muligheter ved etterfølgerplanlegging | <ul style="list-style-type: none"> • Etterfølgerplanlegging skaper mer fleksibilitet fordi det muliggjør å utvikle ansatte ved å flytte dem på tvers • Etterfølgerplanlegging fungerer som en form for risikostyring fordi virksomheten får større oversikt over kritisk kompetanse og minimere usikkerhet. Samtidig er det lettere å utvikle ansatte til å erstatte lederroller til rett tid |
| Manglende systemstøtte | <ul style="list-style-type: none"> • Flere har hatt etterfølgerplanlegging på agendaen lenge, men det er ikke før nå det implementeres en større struktur på prosessene • Flere savner systemstøtte for en strukturert etterfølgerplanlegging, der det nå føres oversikt over etterfølgerne i Excel • Manglende systemer skaper motstand hos ledelsen og gjør det utfordrende å forberede etterfølgeren til å ta over lederrollen til rett tid |
| Kriterier og prestasjonsvurderinger | <ul style="list-style-type: none"> • Kriteriene for etterfølgerne varierer mellom virksomhetene, noe som vi antar er fordi de opererer i forskjellige bransjer og har ulik organisasjonsstruktur • Det eksisterer et økt krav om mobilitet på tvers av avdelinger og lokasjoner for å utvikle tverrfaglige egenskaper hos etterfølgerne • Flere bruker prestasjonsmåling for å rangere potensielle etterfølgere, mens andre er negativ til en slik tilnærming fordi det virker overvåkende • Medarbeidersamtalen er et viktig virkemiddel i etterfølgerplanleggingen for å få oversikt over hvilke tiltak som burde settes igang, der den ansatte også kan komme med tilbakemeldinger på prestasjonsmålinger |
| Pålitelighet i vurderinger | <ul style="list-style-type: none"> • Upresise kriterier gir rom for subjektivitet i vurderinger av etterfølgere • Det er utfordrende å komme utenom subjektivitet i vurderinger av etterfølgere, der flere forklarer at de bruker «magefølelsen» • Kollektive diskusjoner brukes som virkemiddel for å sikre objektivitet i vurderinger ved at flere diskuterer potensielle etterfølgere. På den måten er det aldri opp til enkeltpersoner å vurdere etterfølgere |
| Mangel på transparens | <ul style="list-style-type: none"> • Samtidig som flere ønsker åpne prosesser internt, ønsker de ikke å kommunisere hvem som er etterfølgere og ikke, som begrunnes ved at man ikke ønsker å skape urealistiske forventninger og demotiverte ansatte • Flere ønsker ikke å involvere etterfølgerne i prosessene for å bevare lav turnoverprosent |

6. Drøfting

I følgende kapittel vil vi diskutere resultatene fra datamaterialet i lys av relevant teori. Formålet med kapittelet er å drøfte om etterfølgerplanlegging er et fenomen som har kommet for å bli i norske virksomheter eller om det er en kortvarig, forbigående organisasjonstrend som vanskelig lar seg implementere. Innledningsvis vil vi forklare hvordan trender sprer seg. Her åpner vi opp for spørsmål om hvilke effekter etterfølgerplanlegging kan føre med seg når det implementeres i norske virksomheter. Videre vil vi dele opp kapitlene etter barrierer vi mener trenden kan møte på i tilknytning til mangelfull systemstøtte, mangel på transparens i prosessen, og vurdering og utvelgelse av etterfølgere. Avslutningsvis vil vi, fra et overordnet perspektiv, drøfte om etterfølgerplanlegging baserer seg på en reell etterspørsel, eller om fenomenet spres med bakgrunn i virksomheters ønske om å følge institusjonelle myter for å opprettholde legitimitet blant virksomhetens omgivelser.

6.1 Fra Succession Planning til Etterfølgerplanlegging: en trend med utilsiktede effekter?

I trend-tilnærmingen eksisterer et skille mellom trendsettere som skaper trenden og de som følger den. Trendsetterne er ifølge Røvik (2019) som regel konsulentfirmaer, massemedier og handelshøyskoler, som argumenterer for hvorfor en trend bør iverksettes, men ikke nødvendigvis hvordan. Den internasjonale trenden Succession Planning blir i mange bidrag trukket frem som en form for beste praksis når gjelder planlegging av den fremtidige arbeidsstokken, der det eksisterer en rekke oppskrifter på hvordan best identifisere og utvikle talenter for å overta sentrale nøkkelstillinger i et langsiktig perspektiv.

I beste praksis-oppskrifter på Succession Planning eksisterer det lite vitenskapelig forankring tilknyttet hvilke følger fenomenet har for virksomheter som tar i bruk en slik praksis. På samme måte forklarer Røvik (2011) at de fleste motestudier er preget av svake fremstillinger av hva som faktisk skjer med idéer når de beveger seg inn i organisasjoner (Røvik, 2011). Informantene gir uttrykk for at de er positive til å implementere fenomenet og presenterer en rekke fordeler som vil styrke virksomhetens konkurransefortrinn og redusere risiko. Samtidig gir noen informanter uttrykk for at implementeringen også kan by på utfordringer i møtet med rammene av det norske arbeidsliv. Et stort fokus på rangering og prestasjonsmåling, mangel på åpenhet i prosessene og favorisering av ansatte er eksempler på potensielle barrierer som kan

stå i strid med de norske verdiene. Det kan derfor være usikkert om etterfølgerplanlegging med internasjonalt opphav vil være mulig å implementere i rammene av det norske arbeidsliv bestående av bedriftsdemokratiske prosesser der tillit, medvirkning og medbestemmelse står sterkt. Risikoen kan derfor være stor når virksomheter bestemmer seg for å ta i bruk en oppskrift som man på forhånd vet lite om, og operasjonalisere den i organisasjonens arbeidspraksis.

Informantene gir uttrykk for at de er i oppstartsfasen når det gjelder struktureringen av etterfølgerplanlegging. Ifølge Røvik (2011) er det usikkerhet tilknyttet effektene av å adoptere populære organisasjonsoppskrifter. Selv om en idé opptrer som legitim, vil det ikke nødvendigvis si at organisasjonen har de rette verktøyene til å ta den i bruk. Det eksisterer ofte en forestilling av organisasjonstrender som et fenomen som bare påvirker organisasjonens overflate uten å endre interne aktiviteter og praksis (Røvik, 2011, s. 633). På samme måte forklarer Hvid og Falkum (2019) hvordan noen anser trender som noe som kan implementeres i alle organisasjoner uten særlig tilpasning, mens et annet perspektiv innebærer at trenden må oversettes til organisasjonen trenden skal implementeres i for å kunne overføres (Hvid & Falkum, 2019, s. 92). Sahlin og Wedlin (2008) forklarer derimot at myter ikke eksisterer i et vakuum, men at de aktivt overføres og oversettes i andre kontekster. Spredningen av trender innebærer med andre ord at de aktivt endres og forbedres til konteksten de skal operere i, noe som fører til at idéene modifiseres når de tas i bruk i en virksomhet. Spørsmålet som reiser seg i denne sammenheng er derfor om innholdet i etterfølgerplanleggingen endrer seg ettersom det implementeres i norske virksomheter.

Ifølge Røvik (2019) er implementasjonsfasen den mest kritiske fasen når en oppskrift blir instrumentalisert, det vil si gjort om til et verktøy. Siden virksomhetene er i oppstartsfasen er det kun mulig å spekulere i hvordan etterfølgerplanlegging potensielt vil reagere når det beveger seg inn i organisasjoner. Det er derfor vanskelig å vite om implementeringen av fenomenet i Norge vil gi like vellykkede resultater som presentert i litteraturen i beste praksis-eksemplene på Succession Planning. Røvik (2011) forklarer at trender kan sammenlignes med hvordan virus sprer seg, der det er uklart hvilke effekter det bærer med seg før trenden har innarbeidet seg i systemer og prosesser. Samtidig forklarer Røvik at håndteringen av trender er lettere å kontrollere enn virus fordi det avhenger av om virksomheten klarer å systematisere og strukturere prosessene (Røvik, 2011). Prosesser som er sentrale i etterfølgerplanlegging er å

identifisere, vurdere, og velge etterfølgere. Vi kan derfor anta at en vellykket implementering av trenden avhenger av hvordan virksomhetene organiserer disse prosessene.

Basert på funn som redegjør for kjennetegn ved det norske arbeidsliv ser vi at medvirkning og medbestemmelse, høy grad av tillit, flat organisasjonsstruktur og autonomi på arbeidsplassen er viktige verdier i norske virksomheter. Verdiene er ulik de internasjonale rammene der fenomenet stammer fra. Vi har derfor en antakelse om at trenden vil møte på barrierer i norske virksomheter. Spørsmålet blir derfor hvilke effekter implementering av etterfølgerplanlegging potensielt kan føre med seg, noe som belyser spørsmålet om hvorvidt fenomenet vil overføres direkte, oversettes i konteksten av de norske verdiene eller få nye betydninger etterhvert som det utvikler seg innad og mellom norske organisasjoner. Videre i kapittelet vil vi diskutere potensielle følger etterfølgerplanlegging kan føre med seg i rammen av det norske arbeidsliv.

6.2 Kan manglende systemstøtte gjøre etterfølgerplanlegging til et tids- og pengesluk?

Å adoptere en trend innebærer en beslutning om å ta en idé i bruk eller ikke, etterfulgt av prosesser om konkretisering, strukturering og forhandling. På samme måte som inkubasjonsperioden til virus, kan lengden på implementeringen av idéer variere betydelig mellom ulike organisasjoner. Idéer kan ta lang tid før de blir implementert, der de eksisterer latent i en organisasjon over lengre tid. Dette innebærer en gradvis transformasjon fra idé til praksis, der idéen instrumentaliseres over tid (Røvik, 2011). Informantene gir uttrykk for at de er i startfasen av å utarbeide bedre systemstøtte for å føre oversikt over etterfølgerne, og at det har vært en mangelvare tidligere. I dag mangler virksomhetene god nok systemstøtte der rapporteringen foregår i Excel. Informantene forklarer at etterfølgerplanlegging har vært på agendaen lenge, men at de nå har bestemt seg for å strukturere prosessene mer strategisk for å sikre etterfølgere til kritiske roller og lederstillinger. På denne måten får de utviklet bedre verktøy som kan sikre en bedre gjennomføring av etterfølgerplanleggingsprosessen. Det har likevel tatt lang tid før virksomhetene har startet opp en mer strukturert prosess for å føre oversikt over etterfølgerne, noe som informantene forklarer har resultert i motstand hos ledelsen.

Ifølge Meyer og Rowan er aktiviteter i en organisasjon løst koblet til hverandre. Det kan derfor oppstå inkonsistens fordi institusjonaliserte regler og organisasjonens krav til effektivitet

kommer i konflikt med hverandre (1977, s. 341). Informantene gir uttrykk for at det er eksisterer konflikt mellom organisasjonens ønske om å drive etterfølgerplanlegging og ledernes krav om effektivitet. Mens virksomheten har et ønske om å innarbeide etterfølgerplanlegging inn i arbeidshverdagen til lederne, mener lederne at det stjeler tid og ressurser og setter spørsmålstegn ved hvorfor de skal bruke tid på det. For dårlig systemstøtte er med andre ord med på å skape en byrde i en ellers hektisk hverdag. Det er derfor vanskelig å få lederne med seg.

Som presentert i analysekapittelet mener en informant at motstand hos ledelsen skyldes at etterfølgerplanleggingen som praktiseres av HR produserer mye lister med evalueringer og papir uten å produsere «actual moves». Mangelen på effektive systemer kan føre til tap av ressurser hvis ledelsen ikke følger opp, kartlegger og utvikler etterfølgere. Det kan gjøre arbeidet med etterfølgerplanleggingen forgjeves, der virksomhetene bruker mye tid og ressurser på å investere i prosesser som svikter. Ifølge Røvik (2010) kan en konsekvens av å adoptere populære organisasjonsoppskrifter være at planleggingen og praktiseringen av fenomenet kan medføre et pengesluk uten praktiske virkninger. Man kan i verste tilfelle ende opp med at etterfølgerplanleggingen kun forblir en form for risikovurdering der kritiske roller blir identifisert, uten at det blir gjort en grundig nok jobb i forbindelse med å utvikle andre som kan erstatte de.

Ifølge Keller (2018) kan etterfølgerplanlegging føre til at stillinger erstattes smidigere, som igjen skal gjøre det mulig for virksomheten å opprettholde sin kontinuitet. Selv om dette blir presentert som en klar fordel ved fenomenet, er det verdt å drøfte hvilke virkninger det vil ha hvis noen av deltakerne i organisasjonen ikke bidrar til å følge opp prosessene. Ifølge Charan et al. (2011) kan en utfordring ved etterfølgerplanlegging være at virksomheten fyller en pool med kvalifiserte etterfølgere, men at prosessene stopper opp når etterfølgerne ikke er forberedt på å ta over stillingen. Informantene gir uttrykk for at de savner gode nok systemer for å identifisere og dele kunnskapen med neste generasjon for å sikre en god «stafettveksling» mellom lederen og etterfølgeren, noe som kan gjøre det vanskelig å overføre viktig kunnskap til etterfølgeren. At flere opplever motstand fra ledelsen kan gjøre det utfordrende å arbeide med etterfølgerplanlegging, der investerte ressurser i utvikling av etterfølgere kun ender opp som et tids- og pengesluk.

Ifølge Charan et al. (2011) er en utfordring i etterfølgerplanleggingen at lederne ofte ikke ser på det som sin oppgave å utvikle den ansatte, med en oppfatning om at det er HR sin rolle å utvikle ledere. Lederne investerer derfor ikke tid på det fordi det er utenfor deres ansvarsområde. Informantene uttrykker en frustrasjon tilknyttet at det er opp til lederen selv å ta initiativ til å utvikle sin egen etterfølger. Det eksisterer derfor et nyansert forhold til hvilke ledere som er flinke til å følge opp etterfølgeren og de som ikke er det. I tillegg er også en utfordring at lederen ikke nødvendigvis kan si noe om hvilke ferdigheter som trengs i en fremtidig etterfølger (Charan et al, 2011). Informantene forklarer at virksomheten må bli tydeligere på å kommunisere at det å utvikle etterfølgere er en del av jobbeskrivelsen og forventningene til ledere på alle nivåer. Det er lederne som har ansvaret for å sikre og registrere sin etterfølger, i tillegg til å lage utviklingsplaner for hver enkelt ansatt slik at det er skreddersydd til behov og rapportere dette til HR.

Hvis etterfølgere opplever at de ikke blir sett og får tilstrekkelig oppfølging, kan det gå ut over deres opplevd tillit til systemet. At etterfølgerne ikke får tilstrekkelig oppfølging av lederen kan føre til at etterfølgerne ikke får dekket behovet om læring og utvikling på arbeidsplassen, noe som er en viktig faktor blant norske virksomheter (Falkum et al., 2019, s. 8). Informantene trekker frem at det kan gjøre prosessene lettere hvis de hadde en utbedret systemstøtte for å føre oversikt over etterfølgere, som kan tolkes som avgjørende for å redusere motstanden fra ledelsen. Med andre ord ser vi at en forutsetning for at etterfølgerplanlegging kan fortsette å eksistere i virksomhetene er at systemstøtten må effektiviseres. På den måten kan lederne oppleve det som mindre tungvint å føre oversikt over etterfølgerne i en ellers hektisk hverdag.

6.3 Kompetanse og egenskaper som vektlegges i utvelgelsen

I følgende delkapittel diskuterer vi hvilke kriterier som stilles til kompetanse hos etterfølgere basert på de fire kompetansetypene Døving (2016) presenterer. Delkapittelet har som formål å gi en oversikt over hvilke kriterier virksomhetene legger til grunn når etterfølgere skal vurderes. Dette gjøres også for å diskutere om etterfølgerplanlegging er et viktig verktøy for å utvikle kompetanse som anses som nødvendig hos etterfølgere.

Ifølge Døving (2016) innebærer analytisk kompetanse å være i stand til å håndtere kompleksitet og å opparbeide mer spesialisert kunnskap, noe som er helt grunnleggende for å kunne prestere i komplekse lederstillinger. Når informantene ble spurt om hvilken kompetanse de anså som

nødvendig, ble ikke analytisk kompetanse vektlagt som det viktigste kriteriet i vurderingen av etterfølgere. Til tross for det forklarer informantene at etterfølgere vurderes i henhold til deres evne til å håndtere stillingens kompleksitet. Skal vi tro Mumford et al. (2007) er analytisk kompetanse særlig viktig for lederstillinger på høyeste ledernivå. Siden etterfølgerplanlegging foregår på stillinger på de øverste ledernivåene i virksomheten er trolig analytisk kompetanse viktig. Samtidig er analytisk kompetanse noe som kan utvikles gjennom erfaring og opplæring (Døving, 2016). Etterfølgerplanlegging er et viktig verktøy som kan bidra til opparbeidelse av analytisk kunnskap hos ansatte mot en fremtidig lederstilling. Det viktigste vil derfor være at etterfølgerne har villighet og potensiale for å utvikle seg.

Sosial- og mellommenneskelig kompetanse handler om hvordan du som leder er i stand til å forstå andre mennesker og hvilken effekt din egen atferd har på andre (Døving, 2016, s. 260). Slik kompetanse er ifølge informantene viktig at etterfølgere besitter. Eksempler som blir trukket frem er kommunikasjonsferdigheter, evne til å samarbeide og evner til å motivere andre. En utfordring ved sosial- og mellommenneskelig kompetanse er imidlertid at den er vanskelig å måle og vurdere. Dette vil vi gå nærmere inn på i delkapittel 6.6 hvor vi drøfter utfordringer med prestasjonsmåling og vurdering av etterfølgere.

Organisasjon- og bransjespesifikk, såkalt kontekstuell kompetanse, er kunnskapen om hvordan organisasjonen fungerer i sin helhet, i tillegg til kunnskap om virksomhetens omgivelser. Ifølge Døving (2016) er slik kompetanse viktig på høyere hierarkisk nivå (Døving, 2016). Etterfølgerplanlegging for ledere skjer vanligvis på ledelsesnivå 3 og oppover i hierarkiet i organisasjonene. Informanter uttaler at det derfor er helt nødvendig å ha virksomhets- og bransjespesifikk kompetanse. Informantene forklarer at virksomheten vektlegger å utvikle mobile ressurser ved å flytte ansatte på tvers av funksjoner og ekspertiseområder.

Informantene trekker også frem at å kjenne til og kunne kommunisere med sentrale aktører er avgjørende, særlig for stillinger i toppledelsen. Slike krav samsvarer med Whitleys (1989) argument om at det stilles strengere krav til kontekstuell kompetanse til ledere på høyere hierarkisk nivå. Dette er en form for kompetanse som etterfølgerplanlegging vil kunne styrke i et langtidsperspektiv fordi det rettes et større strategisk fokus på å flytte ansatte på tvers

gjennom jobbrotasjon og hospitering. Jo lenger fartstid etterfølgere har i organisasjonen, desto mer kontekstuell kompetanse vil etterfølgerne ha. Basert på dette kan vi anta at etterfølgerplanlegging er et viktig verktøy som informantene uttrykker et økt behov for når det gjelder strategisk utvikling av kontekstuell kompetanse. Med andre ord kan kravet om utvikling av kontekstuell kompetanse hos etterfølgeren bidra til at etterspørselen etter fenomenet vil vedvare i norske virksomheter.

Whitley (1989) argumenterer for at lederstillinger på lavere hierarkisk nivå krever mer teknisk kompetanse enn stillinger på høyere hierarkisk nivå. På samme måte forklarer en informant at «man blir mer potet» jo høyere opp i hierarkiet stillingen befinner seg. Informanten sikter til at stillinger på høyere hierarkisk nivå krever mer tverrfaglig kompetanse. Samtidig understreker informantene at teknisk kompetanse om forretningsområdet som etterfølgeren skal lede er et grunnleggende krav. En informant forklarer at etterfølgere plukkes ut basert på høy status og anerkjennelse i faget, til tross for at ledelse i organisasjonen innebærer oppgaver i form av ledelse og er dermed ikke fagorienterte. Konsekvensen er derfor ofte at etterfølgeren ikke presterer like godt i lederrollen og ønsker seg tilbake til sin tidligere stilling. Resultatet er at organisasjonen opplever at dyktige ledere er mangelvare hos dem. Eksemplene viser at krav til fagkompetanse i lederstillinger varierer mellom virksomhetene, noe vi antar kan avhenge av organisasjonsstruktur og bransjen virksomheten opererer i.

6.4 Intern versus ekstern rekruttering

Med bakgrunn i at det stilles krav til kontekstuell kompetanse hos etterfølgere, er intern rekruttering å foretrekke ifølge informantene. Dette begrunnes med at en intern kandidat har spesifikk kompetanse om organisasjonen og dens omgivelser. En annen grunn er at de som skal vurdere etterfølgere har rikere informasjon om interne kandidater enn eksterne. Samtidig er en vanlig fallgrube ved slike vurderinger at den som vurderer i større grad baserer seg på personlige inntrykk enn objektive data (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Ifølge Grimsø (2015) kan intern rekruttering av ansatte ikke nødvendigvis predikere hvordan ansatte vil prestere i en ny stilling. Det samme gjelder når organisasjoner skal velge etterfølgere. Å belage seg på at man har fullstendig informasjon og et helhetlig inntrykk av en

intern kandidat kan dermed føre til skjevheter i vurderingen av etterfølgere. Å velge feil kandidat kan senere ha konsekvenser for hvordan etterfølgere presterer i lederrollen, og på den måten svekke organisasjonens resultater. På samme måte forklarer Charan et al. (2011) at en utfordring ved etterfølgerplanlegging er at etterfølgeres potensiale vektlegges mer enn deres prestasjoner. At potensiale ikke er ensbetydende med prestasjoner kan ha negative konsekvenser fordi etterfølgeren ikke er i stand til å lede på riktig ledernivå. Som en av informantene presiserte kan utfallet av feilvurderinger være at etterfølgeren må tre ut av den nye stillingen. Dette kan potensielt resultere i at selvtilliten brytes ned og vanskelig lar seg gjenoppbygge.

Ifølge Grimsø (2015) er en av fordelene med intern rekruttering at det fører til stabilitet i arbeidsstokken og lav turnover ved at ansatte får flere karrieremuligheter internt. Keller (2018) hevder på samme måte at en vellykket etterfølgerplanlegging-strategi vil gi mulighet til å redusere turnover ved at organisasjonen kan utvikle ansatte for å tre inn i nye stillinger. På den ene siden er informantene inne på samme tema når de forklarer at de ønsker å bevare sin lave turnover-prosent, fordi god etterfølgerplanlegging avhenger av at dyktige medarbeidere blir værende i organisasjonen. Etterfølgerplanlegging vil på denne måten være et viktig verktøy for å utvikle kritisk og verdifull kompetanse.

På den andre siden omtaler en informant lav turnover-prosent som en utfordring. Informanten forklarer at turnover-prosenten er så lav i deres virksomhet at utskiftning av arbeidsstokken er ønskelig. Ifølge informanten ville organisasjonene vært tjent med at flere stillinger blir ledige, og at etterfølgerplanleggingen realiseres ved at flere etterfølgere fra etterfølger-poolen får tre inn i ledige stillinger. Utskiftning vil kunne åpne for mer mobilitet ved at stillinger blir ledige og flere får mulighet til å tre inn i nye stillinger, gjerne på tvers av forretningsområder og enheter. På denne måten kan etterfølgerplanlegging sitt fokus på intern rekruttering hindre utskiftning av arbeidsstokken, noe som kan svekke organisasjonens innovasjonsevne.

Ifølge Grimsø (2015) er en fordel ved ekstern rekruttering at organisasjonen kan ansette en kandidat som allerede er ferdig opplært og fyller kriteriene for den tiltenkte stillingen. I tillegg er tiltak som jobbotasjon og hospitering kostbart og tidkrevende, både for de som er involvert

i prosessen og de som jobber i nær tilknytning til den. En fordel ved ekstern rekruttering kan derfor være at det er mindre tid- og ressurskrevende. En ekstern kandidat vil derimot ikke ha kontekstuell kompetanse, noe som er et viktig kriterium ifølge informantene. En annen fordel ved ekstern rekruttering er at organisasjonen skal kunne dekke et akutt behov hurtig (Grimsø, 2015). Til tross for dette har etterfølgerplanlegging som stryke at den identifiserer og utvikler etterfølgere, som i tilfeller hvor de er rangert som «klar nå», vil kunne ta over ved et akutt behov.

Intern rekruttering må ha klare fordeler om norske virksomheter skal være tjent med å drive med etterfølgerplanlegging. På bakgrunn av informantenes uttalelser om fordeler og ulemper ved intern og ekstern rekruttering, fremgår det at intern rekruttering er å foretrekke i de fleste tilfeller fordi en intern kandidat kan formes og utvikles til stillinger i organisasjonen. Som vist tidligere er organisasjons- og bransjespesifikk kompetanse viktig for etterfølgere. Dette er kompetanse som naturligvis i stor grad utvikles hos etterfølgere over tid i organisasjonen. I tillegg har organisasjonen et rikere informasjonsgrunnlag i tilfeller ved interne opprykk. På den måten kan vi se at det presenteres flest fordeler knyttet til å rekruttere fra et internt arbeidsmarked, noe som tjener et argument om at etterfølgerplanlegging er et levedyktig fenomen.

6.5 Mangel på transparens utfordrer involvering på arbeidsplassen

Ifølge informantene skjer planlegging av etterfølgere som regel under lukkede omstendigheter der budskapet om hvem som er valgt som etterfølgere bevisst ikke kommuniseres. En utfordring med etterfølgerplanlegging er ifølge Gordon & Overbey (2018) at transparens i prosessen blir oversett, selv om det trekkes frem som viktig i beskrivelser av beste praksis på fenomenet. Selv om etterfølgerplanlegging er en lukket prosess, har organisasjonene et prinsipp om at stillingen i mange tilfeller skal lyses ut internt.

I det norske arbeidsliv står medbestemmelse og medvirkning sterkt, der den ansatte skal ha rettigheter til å ta del i prosesser som påvirker deres arbeidssituasjon. De fleste forventer deltakelse og innflytelse i beslutningsprosesser og at beslutninger som berører dem skal basere seg på rettferdighet (Falkum et al., 2019, s. 8-13). Ved mangel på åpenhet i prosessene er

beslutninger som tas i etterfølgerplanlegging som regel alene opp til dem som vurderer, noe som utfordrer de norske verdiene om å ha mulighet til å medvirke i prosesser som berører den ansatte på arbeidsplassen. Spørsmål som reiser seg i denne sammenheng er om etterfølgerplanlegging utfordrer involvering og tillit, og om vurderinger er pålitelige og rettferdige.

6.5.1 Tillit til beslutninger som tas i toppledelsen

Beslutninger i etterfølgerplanlegging kan minne om en top-down-tilnærming, hvor toppledelsen fatter beslutninger ut fra organisasjonens behov. Hensikten med etterfølgerplanlegging er å føre oversikt over lederpotensialer og sikre kritisk kompetanse i organisasjonen. Beslutninger er tatt ut fra i hvilken grad potensielle etterfølgere oppfyller kriterier for ønsket kompetanse og vurderinger av deres prestasjoner. Dette innebærer at de som blir vurdert ikke har innflytelse på beslutninger som tas rundt etterfølgerplanlegging.

Tillit er en kritisk egenskap for å lykkes med et effektivt samarbeid internt i en organisasjon, og sies ofte å være en bærebjelke for å forstå samarbeid i norske organisasjoner (Julrud, 2018, s. 12). Å involvere de ansatte i etterfølgerplanleggingen kan både føre med seg fordeler og ulemper. Ifølge en informant er virksomheten ikke interessert i å flagge at de driver med etterfølgerplanlegging fordi det kan gjøre medarbeiderne mindre motiverte ved at de opplever at andre blir valgt ut som etterfølger og de selv ikke er inkludert i prosessen. Samtidig forklarer informanten at en leder ikke skal være «plukket ut på kammerset». Det er ønskelig at alle ansatte skal behandles likt og at utvelgelsesprosessen skal gjenspeile det. Det samme prinsippet gjelder i Webers idealmodeell for byråkratiet, som skal sikre lik behandling av alle ansatte (Perrow, 1986, s. 3). Mangel på åpenhet i prosessene vil utfordre dette, hvor de som blir vurdert som etterfølgere ikke involveres og får medvirke i prosessen. Utvelgelsen av etterfølgere kan derfor stå i fare for å favorisere enkelte ansatte som har en nærmere relasjon til dem som tar beslutninger om etterfølgere, der andre ansatte ikke får samme mulighet til å vise sitt potensiale.

Ifølge Rothwell (2010) er det like store fordeler ved å fortelle sine ansatte at de er tiltenkt som etterfølgere som ikke å gjøre det. Å kommunisere budskapet kan skape motivasjon hos etterfølgeren for å utvikle sin kompetanse i påvente av en mulig forfremmelse (Rothwell, 2010,

s. 25). En informant forklarer at de ikke ønsker den amerikanske tilnærmingen til etterfølgerplanlegging fordi de vil sikre medarbeidernes rettigheter ved å ha åpenhet i prosessene. Til tross for det presiserer informantene at å kommunisere etterfølgerplanlegging fører til høye forventinger hos potensielle etterfølgere, som organisasjonen ikke har mulighet til å innfri. Det kan medføre svekket tillit til virksomheten som arbeidsgiver. Tillit er en svært viktig verdi i det norske arbeidsliv (Falkum et al., 2019). Svekkelse av tilliten til ansatte kan potensielt medføre at ansatte blir svært demotiverte eller i verste fall skaper motstand. Informantene forklarer også at det kan føre til at ansatte forlater organisasjonen. For at etterfølgerplanlegging skal vedvare i norske virksomheter er det med andre ord viktig å legge til rette for innsyn i prosessene der ansatte har mulighet til å medvirke.

6.6 utfordringer ved prestasjonsmåling og vurdering av etterfølgere

Med bakgrunn i hvilken kompetanse som er viktig for etterfølgere og mangel på transparens i prosessen, vil vi i følgende delkapittel se nærmere på praksiser for å vurdere potensielle etterfølgeres prestasjoner og egnethet. Dette gjøres for å drøfte på hvilken måte etterfølgerplanlegging påvirker konkurranseprinsipper for interne opprykk og om etterfølgerplanlegging bidrar til favorisering av ansatte.

Ifølge Mikkelsen og Laudal (2016) er det viktig at prestasjonsmålinger ikke skal oppfattes som overvåkende og kontrollerende. Prestasjonsmålinger og databaser for evalueringer benyttes aktivt for å rangere etterfølgere, noe som kan føre til at ansatte føler seg overvåket. At rangering og vurdering av ansattes prestasjoner er en så stor del av etterfølgerplanleggingen kan gjøre at fenomenet møter motstand blant ansatte fordi det strider mot norske verdier som tillit og autonomi (Julsrud, 2018; Hvid & Falkum, 2019; Falkum et al., 2019). Samtidig forklarer Mikkelsen og Laudal (2016) viktigheten av at bruken av kriterier og målinger er kjent og forstått av ansatte, noe som er en utfordring i etterfølgerplanleggingen på grunn av manglende åpenhet i vurderinger av kandidater. På den måten kan trenden møte motstand i virksomheter som har et stort fokus på å oversette trenden til norske verdier og prinsipper.

Ifølge Mikkelsen og Laudal (2016) er subjektivitet i vurderinger i de fleste tilfeller roten til fallgruver ved prestasjonsvurderinger. Som nevnt tidligere vektlegges kontekstuell kompetanse

når etterfølgere skal vurderes til potensielle lederstillinger. Informantene forklarer at dette ikke er formulert direkte i kriterier fordi kontekstuell kompetanse er vanskelig å måle. Samtidig er det naturlig å tro at gode prestasjoner er avhengig av slik kompetanse, til tross for at den ikke er direkte formulert i kriterier. Det blir dermed opp til enhver som vurderer om etterfølgere besitter denne kompetansen eller ikke, fordi prestasjonsmålinger ikke vil kunne gi direkte indikatorer på det. Det er derfor viktig at prestasjonsmålingssystemet i etterfølgerplanleggingen utformes på en slik måte at målinger også har som formål å dekke bakenforliggende faktorer.

Ifølge Murphy (2008) er oppmerksomheten ved prestasjonsmålinger ofte knyttet til det som er tellbart i form av «harde» kriterier. Informantene påpeker at mellommenneskelige kriterier er en viktig del av vurderingsgrunnlaget i etterfølgerplanleggingen. Prestasjonsvurderingene baserer seg med andre ord i stor grad på «myke» kriterier som omhandler personlige egenskaper. En utfordring med myke kriterier, som for eksempel kommunikasjonsferdigheter og potensiale, er at dette er egenskaper ved personer som vanskelig lar seg måle objektivt. Dermed blir etterfølgeren vurdert ut fra et inntrykk den som vurderer har av kandidaten og kan derfor være et resultat av subjektivitet. På denne måten kan resultatet av målinger variere mellom hvem som vurderer kandidaten og dermed svekker målingenes pålitelighet (Mikkelsen & Laudal, 2016).

Informantene uttaler at lederne betrakter kriteriene som upresise, og opplever derfor at det er tidkrevende å vurdere etterfølgerne. På samme måte argumenterer Mikkelsen og Laudal (2016) for at det er tidkrevende å måle prestasjoner. Det kan ofte bli en byrde både for den som vurderer og den som blir vurdert. På den måten kan organisasjonene stå i fare for å ha et målingssystem der de som vurderer ikke bruker tilstrekkelig tid på å foreta grundige vurderinger. Slik kan utvelgelsesprosessen ende opp med å basere seg på faktorer som er «lette» å måle. Utvelgelsespraksisen vil av denne grunn ikke være pålitelig. Dermed kan det finnes riktighet i argumentet til Kuvaas og Dysvik (2012) om at evalueringer er like avhengige av egenskaper ved den som evaluerer, og kvaliteten på relasjonen mellom den som evaluerer og den som blir evaluert.

En annen utfordring med pålitelighet i prestasjonsmålinger er ifølge Murphy (2008) at de ofte er påvirket av ytre forhold. Prestasjonsmålingers pålitelighet kan også være svak fordi prestasjoner kan variere fra uke til uke (Murphy, 2008). Skal vi tro Mikkelsen og Laudal (2016) er det viktig at målingers tidshorisont tas med i vurderinger av prestasjoner og evalueringer. Informantene forklarer at virksomheten gjennomfører evalueringer av etterfølgere i ledergrupper én til to ganger i året. Målinger av etterfølgernes prestasjoner baserer seg derfor på et langt tidsrom. Målinger vil av denne grunn ikke være følsomme for enkelttilfeller, men gir et helhetlig bilde av potensielle etterfølgernes prestasjoner over tid. Dette kan bidra til å styrke prestasjonsmålingers pålitelighet og validitet. Ifølge Kesler (2002) er imidlertid en utfordring at ledere som utfører evalueringene alene ofte stoler på egen intuisjon når det gjelder selektering, og kan ende opp med å rangere kandidater som ligner på seg selv best. På den måten gir evalueringene upålitelige resultater. Det er derfor viktig at lederevalueringene blir gjort i grupper hvor flere ledere er representert. På den måten er evalueringene i mindre grad et resultat av at ledere favoriserer egne etterfølgere som er plukket ut på feile premisser.

Når organisasjonen skal måle og vurdere prestasjonen til etterfølgere opererer de med kriterier som er generelle for ledere i hele organisasjonen. På den ene siden bidrar det til at ansatte blir vurdert ut fra like premisser, slik som beskrevet i byråkatiets idealmodell (Perrow, 1986). På den andre siden kan for generelle kriterier være vanskelig å oversette til den enkeltes arbeidshverdag. Eksempelvis kan enkeltes arbeidsoppgaver i noen tilfeller lettere bidra til tilfredsstillende prestasjoner i henhold til kriterier enn for andre. Ifølge Mikkelsen og Laudal (2016) bør prestasjonsmål brytes ned til hver enkelt sin arbeidshverdag slik at de er tilpasset den enkelte etterfølger sin arbeidssituasjon. Til tross for det utfordrer kontinuerlig endring og endringsprosesser fastsettelse av prestasjonsmål, hvor roller og arbeidsoppgaver er dynamiske ifølge informantene. Kriterier og individuelle mål må derfor kunne reflektere det. På den måten er det nødvendig at de til en viss grad er generelle. Organisasjonene bruker medarbeidersamtalen for å løse denne problemstillingen, hvor den potensielle etterfølgeren sammen med sin leder bli enige om hvilke mål som er relevante og ikke.

6.6.1 Medarbeidersamtalen som viktig redskap

Informantene forklarer at medarbeidersamtalen er et viktig verktøy i etterfølgerplanleggingen for å uttrykke og kartlegge gjensidige forventninger. Dette gjøres ved å la den som blir vurdert uttale seg om sine egne prestasjoner. På den måten gir medarbeidersamtalen potensielle etterfølgere mulighet til å korrigere inntrykkene til de som vurderer. Slik bidrar medarbeidersamtalen til å involvere etterfølgeren som blir vurdert. Det er imidlertid en utfordring å involvere etterfølgeren når etterfølgerplanleggingen er en lukket prosess.

På den ene siden vil medarbeidersamtalen, som vanligvis skal være et redskap hvor leder og den som blir vurdert kan korrigere oppfatninger, ikke lenger ha denne funksjonen fordi medarbeiderne ikke vet hva resultater fra samtalen brukes til. Ifølge Chiang og Birtch (2010) kan områdene medarbeidersamtalen dekker og hvordan den gjennomføres ha konsekvenser for medarbeidernes opplevelse av rettferdighet. Det kan i verste fall gå ut over ansattes tillit til systemet. På den andre siden gir medarbeidersamtalen mulighet for å drøfte etterfølgerplanlegging med den som blir vurdert. Her kan den som vurderer samle inn relevant informasjon som ikke har kommet frem under prestasjonsmålingen. På den måten er vurderingene ikke utelukkende opp til den som vurderer, men inkluderer også den ansattes forklaringer på egne prestasjoner. Slik har den som vurderer innflytelse på hva som diskuteres, samtidig som at den som blir vurdert har mulighet til å korrigere inntrykk og vurderinger. Det er med andre ord viktig at medarbeidersamtalen bærer preg av åpenhet for at det skal kunne fungere som et effektivt verktøy.

For at resultatene fra medarbeidersamtalen skal være relevante og pålitelige, er det ifølge Murphy (2008) viktig at den som vurderer er godt forberedt og har den nødvendige kompetansen til å gjøre evalueringene. En utfordring er imidlertid at de som vurderer prestasjoner verken har motivasjon eller kompetanse til å gjøre dette (Murphy, 2008, s. 157). Ifølge informantene er kvaliteten på evalueringen av kandidater varierende fra leder til leder, der HR må bruke mye tid og ressurser for å gjøre lederen oppmerksom på at det er en viktig del av stillingsbeskrivelsen. Hvis lederne ikke er innforstått med viktigheten av dette kan medarbeidersamtalen som, ifølge informanter skal være et verktøy for å involvere potensielle etterfølgere og sikre pålitelig vurderingsgrunnlag, stå i fare for å miste sin verdi.

6.7 I retning av rasjonelle prinsipper for utvelgelse?

Informantene påpeker viktigheten av å ha presise kriterier i etterfølgerplanleggingen. Ifølge Mikkelsen og Laudal (2016) er en utfordring at jobbprestasjoner bare delvis dekkes av det som måles. Det er derfor viktig å ha andre mekanismer som sikrer objektivitet i vurderingen av prestasjoner i retning av rasjonelle prinsipper for opprykk, slik som beskrevet i byråkratiet (Perrow, 1986). Samtidig er kriterier som omhandler personlige egenskaper stadig viktigere i vurderingen av etterfølgere, noe som krever en større grad av subjektivitet i vurderinger. I følgende delkapittel drøftes hvordan norske virksomheter balanserer subjektivitet og objektivitet i vurderinger av etterfølgere i lys av Webers idealmodell for det rasjonelle byråkrati.

Ifølge Røvik (2010) tyder mye på at virksomhetene i Norge har gått vekk fra den byråkratiske strukturen, der vi ser en tendens til at moderne organisasjoner har flatere organisasjonsstruktur preget av prosjekt- og nettverksbasert organisering. Ledere i moderne organisasjoner er gjerne karismatiske og har en viktig rolle i å lede ansatte (Chamby, sitert i du Gay, 2000). Ifølge informantene er stillinger i moderne organisasjoner mer personlighetsavhengig, sammenlignet med byråkratiets standardisering av oppgaver, hvor prosedyrer og regler er veiledende for å gjennomføre arbeidsoppgaver. Vurderinger må derfor ta større hensyn til etterfølgeres personlige egenskaper, selv om det gir rom for subjektivitet i vurderinger. Samtidig uttrykker informantene et ønske om å oppnå større grad av objektivitet i vurderinger av etterfølgere der man unngår favorisering av ansatte. Objektive prinsipper for opprykk der man unngår favorisering er nettopp det Webers idealmodell om det rasjonelle byråkratiet baserer seg på.

I byråkratiet skal ledere ha autoritet på bakgrunn av regler, prosedyrer og myndighet i en stilling som skal tjene et overordnet mål om å gjøre organisasjonen effektiv (Perrow, 1986). Ifølge informantene velges etterfølgerne ut fra prestasjoner og relevant ekspertise. På den måten sikres lik behandling av ansatte hvor vurderinger er tatt uten personlige hensyn. Samtidig må ledere, som nevnt tidligere, også ha et knippe personlige egenskaper som kommunikasjonsferdigheter og evne til å motivere andre. Dette er egenskaper som ofte er iboende hos mennesket selv, slik som forklart ved karismatiske ledere i litteraturen (Chamby,

sitert i du Gay, 2000). Autoritet ligger dermed ikke utelukkende i stillingen, men også i mennesket. På den måten skiller vurderingspraksisen seg fra byråkratiets idealmodell ved at det ikke nødvendigvis er erfaring som er essensiell, men å ha sosial og mellommenneskelig kompetanse som vanskelig kan vurderes objektivt (Perrow, 1986).

I byråkratiet skal vurderinger om opprykk tas på grunnlag av erfaring og avhengighet av ekspertise. Samtidig er det ifølge Kanter mer samarbeid og gruppearbeid i moderne organisasjoner (Sitert i du Gay, 2000, s. 280). Vi kan derfor anta at personlige egenskaper som for eksempel evne til å samarbeide i prosjekter blir stadig viktigere i vurderingen av etterfølgere, og å sikre at kandidaten passer inn i ledergruppen. Personlige egenskaper er vanskelig å måle objektivt. En informant argumenterer derfor for at det er viktig å kjenne på «magefølelsen» når det gjelder vurdering av egenskaper ved personer. Et annet argument som taler for subjektivitet er at en informant uttaler at det er nødvendig at vurdering bærer preg av å være mer subjektive jo høyere oppe i organisasjonen stillingen er. Dette er fordi slike stillinger inneholder oppgaver som endrer seg stadig, og som har så stor grad av kompleksitet at det ikke kan vurderes gjennom kriterier og prosedyrer. Dette skiller seg fra byråkratiet hvor stillinger er standardiserte og rutinepreget (Perrow, 1986). Det kan være en forklaring på hvorfor det er vanskelig å oppnå like stor grad av objektivitet i vurderinger som i byråkratiets idealmodell.

Til tross for at flere benytter seg av kriterier som er vanskelig å måle, viser informantene til mer generelle kriterier som kan vurderes objektivt. «Knapphet på ressurser med kritisk kompetanse» et slikt eksempel. Knapphet måles ved at en eventuell rekrutteringsprosess for å erstatte kompetanse er lang og kostbar. En annen indikator på knapphet er at kompetansen tar lang tid å utvikle. Dette samsvarer med det Weber kaller avhengighet av ekspertise, og er et prinsipp i vurderingen av hvem som skulle rykke opp i hierarkiet (Perrow, 1986). En annen måte å sikre større grad av objektivitet i vurderinger er at det ikke skal være opp til en enkeltperson å vurdere etterfølgere. Et eksempel på tiltak er at den som vurderer innhenter tilbakemeldinger om den ansattes prestasjon fra kollegaer eller kunder. På denne måten minimeres subjektivitet i vurderinger ved at man kombinerer vurderinger fra flere personer.

Etterfølgerplanlegging har som formål å minimere sårbarheten til organisasjonen uten å være for avhengige av enkeltpersoner med kritisk kompetanse. Dette kan minne om et av kjennetegnene ved byråkratiet hvor regler blir utarbeidet for å tilfredsstille organisasjonen fremfor ansattes behov (Perrow, 1986). Pålitelige vurderinger er ønskelig ifølge idealmodellen for byråkratiet fordi det skal føre til at den best egnede kandidat velges som etterfølger. Av informantene trekkes balansen mellom subjektivitet og objektivitet i vurderinger frem som en utfordring. Virksomheten skal først og fremst sikre pålitelige vurderinger for å unngå favorisering og sikre at virksomheten beholder ledertalenter og kritisk kompetanse. Flere streber etter å oppnå lik behandling av alle ansatte i vurderingen, der valg av etterfølgere er basert på rasjonelle prinsipper. Samtidig er det et økt fokus på kriterier som er vanskelig å vurdere objektivt.

Funnene tyder på en avbyråkratisering av arbeid og karriereveier slik Røvik (2010) beskriver det. Samtidig baserer vurderinger seg også på noen rasjonelle prinsipper, som beskrevet i byråkratiet. Når vurderinger i etterfølgerplanlegging skal fattes i norske virksomheter er pålitelighet og rettferdighet i vurderinger viktig for ansattes opplevelse av tillit til organisasjonen (Falkum et al., 2019; Julsrud, 2018). For at etterfølgerplanlegging skal overleve i norske virksomheter er det derfor viktig at virksomhetene har åpenhet i prosessene, slik at ansatte har tillit til at det som skjer «bak lukkede dører» ikke bare er til fordel for virksomheten, men også sikrer rettighetene de ansatte har til lik behandling. Økt tillit til systemet kan føre til bedre samarbeid og større trivsel på arbeidsplassen, som igjen er vist å øke produktiviteten til de ansatte (Julsrud, 2018).

6.8 Eksisterer det et reelt behov for etterfølgerplanlegging?

Et viktig spørsmål for å drøfte om etterfølgerplanlegging har kommet for å bli er hva som motiverer virksomhetene til å implementere fenomenet. Ifølge informantene er etterfølgerplanlegging ettertraktet, der flere ser klare fordeler ved å implementere fenomenet. Spørsmålet er derimot om etterspørselen etter å implementere etterfølgerplanlegging i norske virksomheter baserer seg på reelle behov, eller om virksomhetene implementerer fenomenet på bakgrunn av press fra omgivelsene eller en etterligning av hvordan «alle andre gjør det».

6.8.1 Påvirkning fra institusjonelle omgivelser

Røvik (2010) stiller spørsmålet om hvorfor ulike virksomheter velger å implementere samme organisasjonstrend. Han forklarer at fremveksten av en felles oppfatning om at «vi alle er organisasjoner» har ført til spredning av de samme ideene på tvers av bransjer. Ifølge Røvik blir det fort en «selvoppfyllende profeti», i form av at ulike virksomheter blir mer og mer like jo mer de forholder seg til samtidens idéer. Dermed kan vi se en mulig forklaring på en sterk økning i tilbudet av etterfølgerplanlegging: oppskriftens tilbudsside kan være drevet frem av en tilsvarende utvikling på etterspørselssiden, siden alle organisasjoner deler samme identitet som organisasjon (Røvik, 2010). Med andre ord, hvis organisasjoner forventer gode resultater ved innføringen av etterfølgerplanlegging, kan organisasjonen oppleve en økt verdi av å implementere den. Men det vil ikke nødvendigvis gjenspeile det reelle behovet virksomheten har for å implementere trenden.

En årsak til spredningen av trender kan være at aktørene i samme miljø påvirkes til å etterligne aktører innenfor samme miljø, fordi de forsøker å opparbeide seg legitimitet ved «å gjøre det samme som alle andre» (Julsrud, 2018). DiMaggio og Powell (1983) kaller dette for mimetisk isomorfi. Ifølge Sahlin og Wedlin (2008) har imitasjon vist seg å være en hovedårsak til hvordan organisasjoner eksponeres for og plukker opp idéer. Mye tyder på at virksomhetene etterligner hverandre basert på tillit til andre virksomheter som implementerer den samme trenden, noe som kan være en årsak til etterfølgerplanlegging sprer seg mellom norske virksomheter.

I datamaterialet kommer det frem flere likhetstrekk ved implementeringen av etterfølgerplanleggingen i de forskjellige virksomhetene, noe som kan tyde på at de har implementert en praksis med elementer fra samme «oppskrift». Eksempler på dette er at alle virksomhetene har en form for talentvurderingsprosess som baserer seg på et prestasjonsledelsessystem som identifiserer kritiske roller, krav til evner og kartlegger individuelle utviklingsbehov. I tillegg gjennomfører alle virksomhetene ulike former for årlige lederevalueringer av etterfølgerne der de diskuterer potensielle etterfølgere kollektivt. Informantene forklarer også at alle lederne har en «deputy», som fungerer som en stedfortreder for lederen, og som også kan være en tiltenkt etterfølger når lederrollen skal utskiftes. Kjennetegnene går både igjen i oppskriften på Succession Planning og i virksomhetene vi har studert. Vi ser derfor klare tegn på at organisasjonene som adopterer etterfølgerplanlegging

følger samme oppskrift. At flere virksomheter adopterer felles oppskrift for hvordan best drive med etterfølgerplanlegging gir derfor antydning til at virksomhetenes praksis trekkes mot en felles likhet.

Ifølge Meyer og Rowan (1977) er en utfordring at organisasjoners formelle struktur ofte gjenspeiler mytene i deres institusjonelle omgivelser istedenfor kravene til deres arbeidsaktiviteter (Meyer & Rowan, 1977, s. 341). En annen grunn til at etterfølgerplanlegging har spredd seg mellom virksomheter kan være et press fra virksomhetenes institusjonelle omgivelser om å implementere etterfølgerplanlegging, der institusjonelle normer og regler fungerer som myter som organisasjonen opprettholder for å skape anerkjennelse og legitimitet (DiMaggio & Powell, 1983). Hvis etterfølgerplanlegging spres mellom virksomhetene for å opprettholde legitimitet, kan etterfølgerplanlegging potensielt resultere i kun å være et tids- og pengesluk. Det brukes da ressurser på å følge trenden uten at det gjenspeiles i en reell etterspørsel internt i virksomhetene. På denne måten kan det oppstå inkonsistens internt ved at institusjonaliserte regler og organisasjonens krav til effektivitet kommer i konflikt med hverandre (Meyer & Rowan, 1977, s. 341). En uheldig effekt av dette er at etterfølgerplanlegging kun forblir det Røvik (2010) kaller et «overflatefenomen» som avvises på grunn av inkonsistens internt. På den måten vil etterfølgerplanlegging kun være en kortvarig, forbipasserende trend.

Ifølge Sahlin og Wedlin (2008) er det viktig å huske på at imitasjon ikke bare innebærer å kopiere, men også å endre idéene. Selv om vi har presentert flere likhetstrekk i virksomhetenes praktisering av etterfølgerplanlegging, ser vi at andre elementer i etterfølgerplanleggingen også modifiseres etter hvilken organisasjon som har adoptert trenden. Mens noen av virksomhetene mer eller mindre har forsøkt på direkte adopsjon av trenden, ønsker andre å tilpasse trenden til norske verdier og prinsipper. Eksempler på dette er at det varierer hvordan virksomhetene kategoriserer og fører oversikt over etterfølgerne. Mens noen ikke ønsker å innføre et rangeringssystem fordi de mener det strider mot norske prinsipper, fører andre oversikt over ansatte i fargekoder eller opererer med betegnelser som «klar», «klar innen et år», «klar innen 2-5 år».

Vi antar at praktiseringen av fenomenet skiller seg fra hverandre fordi noen informanter er ansatt i helnorske konsern og andre er ansatt i norske konsern som også opererer internasjonalt. Basert på eksemplene antar vi at etterfølgerplanlegging ikke kun eksisterer i form av homogene

komponenter, men at fenomenets innhold varierer fra virksomhet til virksomhet. Det vil derfor være naturlig å anta at variasjonene vil gjenspeile hvilke barrierer virksomhetene møter på under implementeringen av en mer strukturert etterfølgerplanlegging. På samme måte er det naturlig å anta at etterfølgerplanlegging potensielt har kommet for å bli i virksomhetene som klarer å tilpasse etterfølgerplanlegging til barrierene vi har beskrevet, mens trenden avvises i virksomhetene som ikke klarer å oppnå det.

6.8.2 Økt etterspørsel etter strategisk planlegging av arbeidsstokken

Selv om spredningen av etterfølgerplanlegging kan ha utspring i å opprettholde anerkjennelse og legitimitet blant virksomhetens omgivelser, vil det ikke nødvendigvis si at det er den eneste årsaken til at etterfølgerplanlegging adopteres. Informantene gjør rede for at virksomheten i de siste årene har opplevd økt etterspørsel etter strategisk planlegging av arbeidsstokken, og at flere har savnet et større fokus på det tidligere. Virksomhetene må derfor forholde seg til et økende krav om planlegging av etterfølgere. Flere utdyper at årsaken til dette er muligheter for å skape større forutsigbarhet når det kommer til å minimere sårbarhet i utskiftning av nøkkelroller.

En felles oppfatning blant informantene er at det å rette et større fokus på planlegging av etterfølgere internt har en positiv innvirkning på virksomhetens konkurransedyktighet. Ved en mer proaktiv, langsiktig planlegging av arbeidsstokken kan virksomheten minimere usikkerhet. Ved å praktisere etterfølgerplanlegging får organisasjonen oversikt over sårbare områder hvor det er mangel på kritisk kompetanse og etterspørsel etter ny. I tillegg kan etterfølgerplanlegging også ha en positiv effekt ved å skape nettverk og synergier. Eksempler på dette er, som presentert tidligere, hospitering og jobbrotasjon, der de ansatte beveger seg på tvers internt og dermed får en bredere innsikt i flere av virksomhetens arbeidspraksiser. Informantene deler en oppfatning om at tiltakene også bidrar til å redusere virksomhetens turnover-prosent fordi de ansatte har muligheten til å opparbeide nye kunnskaper og ferdigheter uten å måtte skifte arbeidsgiver. Vi ser på denne måten at etterfølgerplanlegging er et nødvendig verktøy som stimulerer det økte behovet for risikostyring av arbeidsstokken, og er derfor et argument for at fenomenet vil vedvare i norske virksomheter.

At arbeid organiseres mer i prosesser og prosjekter utfordrer den sentralt styrte og vertikalt sterke funksjonsinndelte organisasjon i form av siloer (Røvik, 2010). Dette fører blant annet til

at det stilles større krav til tverrfaglige kunnskaper hos ledere når det skal samarbeides på tvers av funksjoner. At ansatte gjennom etterfølgerplanlegging beveger seg på tvers, som en del av utviklingen av den enkelte ansatte, vil være nyttig når prosjekter og prosesser ikke lenger utelukkende strekker seg vertikalt, men også horisontalt og på tvers av enheter i organisasjonen. På denne måten kan kritisk kompetanse som er identifisert innenfor en enhet eller forretningsområde også senere dekke behov i andre enheter ved at potensielle etterfølgere kan flyttes på tvers av forretningsområder.

Etterfølgerplanlegging kan med andre ord gi økt fleksibilitet i organisasjonens ressurser ved en bedre evne til å utnytte tverrfaglige og mobile ressurser og bekjempe «siloeer». Dette er aktuelt i forbindelse med at stadig flere moderne organisasjoner går i retning av avbyråkratisering (Røvik, 2010; Trost, 2020). I tillegg fører det til at ansatte opplever økt større læringsutbytte på arbeidsplassen, noe som er viktige verdier i det norske arbeidsliv. I tillegg kan det bidra til å utvikle etterfølgere som har en større helhetsforståelse av virksomheten når de overtar en lederstilling, og dermed er bedre rustet til å ta mer effektive beslutninger. At ansatte utvikler en større helhetsforståelse kan også medføre at virksomheten får større tillit til den ansatte. Dette antar vi kan føre til økt opplevd frihet og autonomi på arbeidsplassen. I tilknytning til dette forklarer en informant at det er avgjørende at lederen ikke «hegner om» organisasjonens talenter fordi det kan føre til at den ansatte ikke får flyttet seg på tvers. Dette begrunnes i at «det kan stikke kjepper i hjulene» for etterfølgerplanlegging og fører til at de best egnede ikke løftes frem og derfor ikke får muligheten til å utvikle seg. Basert på dette ser vi med andre ord at etterfølgerplanlegging kan være et viktig verktøy som kan styrke de norske prinsippene om læring og autonomi på arbeidsplassen. Samtidig er etterfølgerplanlegging et effektivt verktøy for å øke mobiliteten i virksomhetens ressurser. Hvis etterfølgerplanlegging blir benyttet på «riktig måte» kan det potensielt være et fenomen som har kommet for å bli i norske virksomheter.

6.8.3 Etterfølgerplanlegging er et fenomen som fortsatt har ukjente effekter

For å avslutte drøftingskapittelet ønsker vi å benytte oss av virus-metaforen Røvik (2011) presenterer for å sammenligne spredningen av etterfølgerplanlegging med hvordan virus sprer seg nasjonalt og på tvers av landegrensene. Metaforen kan brukes for å beskrive hvordan etterfølgerplanlegging fortsatt er i implementeringsfasen, og at den derfor kan medføre nye, ukjente effekter som er vanskelig å forutse. Metaforen kaster lys på at det kun er mulig å

spekulere i effektene av organisasjonstrender, på samme måte som at effektene av virus er ukjente før de inntreffer.

På samme måte som trender sprer seg, skjer spredningen av virus som oftest gjennom direkte kontakt mellom «infiserte» og «uinfiserte» aktører. Infeksjonene varierer gjerne i rekkevidde, der noen smitter få, mens andre virus utvikler seg til en global pandemi. Valget om å implementere en trend baserer seg ofte på antakelser om at trenden vil være like vellykket som det blir presentert i beste praksis-eksempler og oppskrifter. Samtidig er det en rekke utilsiktede effekter man vet lite om før trenden har beveget seg inn i organisasjonens arbeidspraksis, rutiner og systemer (Røvik, 2011). På samme måte eksisterer det lite forskning på følgene av implementering av etterfølgerplanlegging, der valget om å implementere fenomenet har utspring i en uvisshet.

I studien har vi forsøkt å utforske hvorfor etterfølgerplanlegging har spredd seg mellom virksomheter og hvordan fenomenet potensielt vil reagere når det «smitter» over til andre virksomheter i det norske arbeidsliv. På den ene siden argumenterer vi for at etterspørselen etter etterfølgerplanlegging gjenspeiler et reelt behov. Eksempler som ble løftet fram er at det gir virksomheten oversikt over kritisk kompetanse til enhver tid, at det gjør virksomheten mindre avhengig av enkeltpersoner og at man har en proaktiv utskiftnings-strategi. På den andre siden ser det ut som at etterfølgerplanlegging adopteres for å etterligne aktører i omgivelsene der de etterstreber legitimitet. Hvis spredningen av trenden kun baserer seg på å «gjøre som alle andre» kan det tenkes at etterspørselen etter etterfølgerplanlegging utvikler seg til å nærmest bli en norm blant organisasjoner, der det forventes av eksterne og interne interessenter at hver enkelt virksomhet har innarbeidet dette i sine arbeidsbeskrivelser og prosesser. På denne måten kan virksomheter som ikke driver med etterfølgerplanlegging i dag implementere det basert på feil premiss, fordi de opplever et press for hvordan det er forventet å opptre i visse situasjoner når det gjelder utvikling av ledere internt i virksomheten (DiMaggio & Powell, 1983). Og dermed operere med en praksis som ikke er forankret i det virkelige liv i form av at det egentlig ikke er etterspørsel etter slike prosesser internt.

At flere virksomheter er i en tidlig fase i operasjonaliseringen av fenomenet gjør at de holder kortene tett til brystet om hvordan de praktiserer etterfølgerplanlegging. Dette kan igjen føre til at virksomhetene ikke deler interne utfordringer ved implementering av trenden. På denne måten spres etterfølgerplanlegging som en «solskinshistorie» i form av den ideelle formen å

praktisere planlegging av arbeidsstokken. På denne måten kan virksomhetene potensielt ende opp med det Røvik (2011) presenterer som en avvisning av trenden, der antakelsen om hvordan trenden skulle fungert i praksis ikke samsvarer med realiteten. Forsøket på å instrumentalisere trenden ender da opp med å være utilfredsstillende (Røvik, 2011, s. 646).

Vi har i studien kun drøftet potensielle utfordringer som kan oppstå. Vi mener det derfor er viktig å legge til at implementeringen kan føre til nye, utilsiktede effekter som ikke er diskutert i denne studien. Det er derfor verdt å poengtere behovet for at det forskes mer på fenomenet etterfølgerplanlegging i Norge, på samme måte som vi i den siste tiden har erfart at effektene av et virus må forskes på for å få svar på hvilke konsekvenser det vil føre med seg.

7. Konklusjon

Vi har i studien gjennomført en eksplorativ undersøkelse av fenomenet etterfølgerplanlegging i syv norske virksomheter. Vi har drøftet om etterfølgerplanlegging har kommet for å bli eller om det er en trend som vanskelig lar seg implementere. Undersøkelsen er ment som en innledende studie som oppfordrer til videre forskning på fenomenet. Studien tok utgangspunkt i følgende problemstilling:

Er etterfølgerplanlegging et fenomen som har kommet for å bli i norske virksomheter eller er det en kortvarig, forbipasserende organisasjonstrend som vanskelig lar seg implementere?

Problemstillingen er besvart ved å diskutere ulike utfordringer og muligheter som eksisterer ved praktiseringen av fenomenet. Vi presenterte først en utfordring i tilknytning til at mangelfull systemstøtte skaper en «propp» i systemet. Informantene gir uttrykk for at de savner strukturerte systemer for å identifisere og overføre kunnskap for å sikre en god «stafettveksling» mellom lederen og etterfølgeren. Å føre oversikt over etterfølgerne i Excel er tungvint. Prosessene oppleves derfor av lederne som en byrde fremfor et effektivt verktøy. At det er varierende hvordan lederne følger opp sine etterfølgere kan også føre til at aktuelle kandidater ikke er forberedt på å overta lederrollen til rett tid. Det oppstår en inkonsistens internt fordi ønsket om å drive med etterfølgerplanlegging og krav om effektivitet i prosessene kommer i konflikt med hverandre. Vi ser det derfor som avgjørende at det utvikles en mer effektivisert systemstøtte for å unngå at prosessene kun blir et tids- og pengesluk.

Kompetansetyper som vektlegges «hos den gode leder» varierer mellom virksomhetene, noe som vi antar avhenger av organisasjonenes ulike mål, strategier og bransjen de opererer i. Samtidig ser vi at en fellesnevner er et større fokus på sosial- og mellommenneskelig kompetanse, i takt med at det norske arbeidslivet går i retning av samarbeid gjennom prosjektorganisering. I tillegg trekkes kontekstuell kompetanse frem som et viktig kriterium hos etterfølgeren. Etterfølgerplanlegging er et viktig verktøy for å mobilisere ansatte på tvers av avdelinger, slik at de opparbeider seg fagspesifikk kompetanse innen flere områder. Vi ser på bakgrunn av dette at etterfølgerplanlegging har forutsetninger for å bli værende i norske virksomheter fordi det eksisterer et behov for å utvikle kompetanse i henhold til virksomhetens krav.

I studien trekkes intern rekruttering frem som fordelaktig, sammenlignet med ekstern rekruttering. Fordeler ved å rekruttere interne kandidater er at de allerede har utviklet organisasjons- og bransjespesifikk kompetanse, noe som trekkes frem som viktig hos ledere. I tillegg er en fordel at virksomheten har rikere informasjon om interne kandidater enn eksterne. Selv om flere ulemper trekkes frem ved intern rekruttering, ser det ut som at fordelene forbundet med intern rekruttering veier tyngst blant informantene. At informantene uttrykker et ønske om å rekruttere fra et internt arbeidsmarked kan derfor tyde på at det eksisterer et behov for etterfølgerplanlegging fordi det er et viktig verktøy for å kartlegge og utvikle kandidater på det interne arbeidsmarkedet. Samtidig er det viktig at organisasjoner ikke utelukkende rekrutterer fra et internt arbeidsmarked fordi det kan skape «innavl». Utskiftning av arbeidsstokken har fordeler som at det gir organisasjonen økt kreativitet og innovasjonsevne.

Samtidig som organisasjonene opplever å ha rikere informasjon om interne kandidater, er imidlertid en utfordring at organisasjonenes systemer for å måle etterfølgeres prestasjoner er ment til å si noe om egenskaper som vanskelig lar seg måle. Dette medfører at mye av ansvaret legges i hendene på den som skal vurdere, og kan bidra til favorisering av ansatte ved at personlige relasjoner påvirker utfallet. En annen utfordring er at kriterier, som i utgangspunktet kunne vært et godt verktøy for at de som vurderer har et felles språk, er upresise og ender opp med å bli en barriere, i form av at ledere oppfatter vurdering av etterfølgere som tidkrevende. Hvis ledere tar «snarveier» i vurderingene av etterfølgere kan utvelgelse basere seg på andre

grunnlag enn kravene og kriteriene som stilles til å prestere i den aktuelle stillingen. Samtidig er et spørsmål hvor godt prestasjonsmålingene dekker samarbeid og gruppeprestasjoner. Faktorer som har stor innvirkning på ansattes prestasjoner, da arbeid i moderne organisasjoner foregår i form av prosjektorganisering og samarbeid.

En utfordring er at etterfølgerplanleggingen er en lukket prosess som kun et begrenset antall personer har kjennskap til. Det innebærer at utvelgelsen av etterfølgere alene bestemmes av de som vurderer. Etterfølgerplanlegging står av denne grunn i fare for å komme i konflikt med norske verdier som involvering og medvirkning på arbeidsplassen. Fenomenet kan svekke ansattes tillit til hva som skjer bak organisasjonens «lukkede dører». Samtidig jobber organisasjonene for å sikre pålitelige vurderinger ved at etterfølgerne vurderes etter samme prinsipper. På den måten vil det i mindre grad stride mot ansattes tillit og opplevde rettferdighet av prosessene. Det er med andre ord viktig at prosessene i etterfølgerplanlegging tilpasses kravet om medvirkning og involvering for at det skal kunne vedvare i norske virksomheter. I den sammenheng er medarbeidersamtalen et viktig virkemiddel for å skape en arena for gjensidig kommunikasjon der vurderinger av etterfølgere kan korrigeres. Medarbeidersamtalen kan på denne måten styrke påliteligheten i vurderinger av etterfølgere. Samtidig har medarbeidersamtalen et potensiale for å kunne involvere potensielle etterfølgere i målinger og vurderinger, der kandidaten får økt forståelse for årsaken til at vedkommende blir valgt som etterfølger eller ikke.

Som et tiltak for å sikre pålitelighet og rettferdighet i vurderinger, prøver organisasjonene å oppnå større grad av objektivitet i vurderingsprosessen, noe som var en viktig grunntanke i Webers idealmodell for byråkratiet. I studien kan vi derimot se at organisasjonene har vanskelig for å oppfylle rasjonelle prinsipper for utvelgelse fordi vurdering av sosial- og mellommenneskelig kompetanse krever en viss form for subjektivitet. Dette er kompetanse som vanskelig lar seg måle objektivt og lar seg kun vurdere av mennesker og ikke systemer. Dermed er en balanse mellom objektivitet og subjektive vurdering i vurderinger nyttig for å gjøre pålitelige vurderinger, men hvor objektivitet i enda større grad bør oppnås for å unngå favorisering. Samtidig kan det virke som at kriterier for etterfølgere og prestasjonsmålinger er en form for grovsortering. Den virkelige sorteringen skjer i diskusjoner i ledergrupper hvor

ledere samles for å diskutere etterfølgere, noe som skal sikre større grad av pålitelige vurderinger. Lederevalueringene er med andre ord et viktig verktøy for å minimere subjektivitet i vurderingsprosessene.

Avslutningsvis drøftet vi hva som motiverer virksomhetene til å adoptere fenomenet etterfølgerplanlegging. På den ene siden tyder mye på at spredningen av etterfølgerplanlegging skyldes at flere virksomheter ønsker å imitere en trend som er «i vinden» for å opprettholde legitimitet blant interne og eksterne interessenter i virksomhetenes omgivelser. Hvis dette kun er motivasjonen for å implementere trenden har vi en antakelse om at etterfølgerplanlegging kun vil være et forbipasserende motefenomen. På den andre siden ser spredningen av trenden også ut til å ha opphav i reelle behov for en mer strategisk planlegging av interne ressurser og minimere usikkerhet tilknytning til utskiftning av kritiske roller. I tillegg er etterfølgerplanlegging et effektivt verktøy for å utvikle mobile ressurser i et arbeidsliv som preges av avbyråkratisering med en flatere organisasjonsstruktur, der arbeid organiseres mer i prosjekter. Det blir derfor viktig at etterfølgere utvikler tverrfaglige ferdigheter og en større helhetsforståelse av virksomheten før de overtar sentrale lederstillinger. På denne måten har etterfølgerplanlegging gode forutsetninger for å vedvare i norske virksomheter, men krever tilpasninger til virksomhetens arbeidspraksis, samt norske verdier og prinsipper.

Til slutt presenterte vi Røvik (2011) sin virus-inspirerte teori om hvordan organisasjonstrender sprer seg. Metaforen er beskrivende for å belyse at det er vanskelig å forutse hvilke effekter etterfølgerplanlegging bærer med seg når fenomenet implementeres i virksomhetens arbeidspraksis. Studien har kun drøftet hvilke potensielle utfordringer som kan føre til at etterfølgerplanlegging kun vil eksistere som et kort motefenomen. Vi presenterte med andre ord metaforen for å poengtere at etterfølgerplanlegging, i likhet med et virus, er et fenomen med ukjente effekter som trenger å bli forsket mer på i Norge.

7.1 Avsluttende kommentarer

Studien har et eksplorativt formål for å få innsikt i temaet etterfølgerplanlegging. Mye tyder på at det er et fenomen som det eksisterer lite strukturert forskning på i Norge i dag. Vi valgte tilnærmingen for å få en dypere forståelse av hvorfor virksomheter adopterer etterfølgerplanlegging og hvilke potensielle barrierer fenomenet kan føre med seg. Fordi informantene gir uttrykk for at trenden er i en tidlig implementeringsfase er det derfor kun

mulig å drøfte potensielle effekter fenomenet kan ha for norske virksomheter. Studien avsluttes derfor ved å åpne opp for nye problemstillinger med forslag til videre studier av fenomenet.

Det hadde vært interessant å gå videre med Røvik (2011) sin teori om hvordan virus sprer seg og bærer med seg utilsiktede effekter, der vi ville undersøkt fenomenets spredning blant norske virksomheter. Dette krever et annet forskningsdesign som går mer i bredden og ser på hvordan viruset har spredd seg i det norske arbeidsliv, for å få en større oversikt over hvor mange virksomheter som har adoptert trenden. Her ville vi benyttet oss av en kvantitativ undersøkelse som inkluderer et større antall norske virksomheter for å kartlegge utbredelsen av fenomenet. Det hadde vært spennende å utforme spørsmål i tilknytning til barrierene vi har presentert i studien for å undersøke om barrierene er like fremtredende i en studie med et større utvalg.

I studien har vi hatt et overordnet perspektiv på organisasjonstrender og institusjonelle myter for å forstå årsaken til hvorfor trenden etterfølgerplanlegging sprer seg mellom virksomheter. For å drøfte dette har vi fått HR-lederes syn på behovet for etterfølgerplanlegging. Det hadde vært interessant å undersøke virkningene av trenden fra etterfølgernes ståsted, som er ulik top-down-tilnærmingen vi har hatt i denne studien. En viktig forutsetning for at etterfølgerplanlegging skal vedvare avhenger også av at det blir tatt godt imot av ansatte. I tilknytning til dette hadde det vært spennende å undersøke om de ansatte opplever de samme barrierene ved implementering av etterfølgerplanlegging som HR-lederne trekker frem.

Referanseliste

- Atwood, C. G. (2020). *Succession Planning Basics* (2. utg.). Virginia: ASTD Press.
- Berke, D. (2005). *Succession Planning and Management: A Guide to Organizational Systems and Practices*. Greensboro, North Carolina: Center for Creative Leadership.
- Brannick, M. T. & Levine, E. L. (2002). *Job analysis. Methods, research, and applications for human resource management in the new millennium*. Thousand Oaks, California: Sage.
- Bungum, B., Forseth, U., & Kvande, E. (2015). *Den norske modellen: Internasjonalisering som utfordring og vitalisering*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2011). *The leadership pipeline: How to build the leadership powered company* (2 utg.). San Francisco, California: Jossey-Bass.
- Chiang, F., & Birtch, T. (2010). Appraising Performance across Borders: An Empirical Examination of the Purposes and Practices of Performance Appraisal in a Multi-Country Context. *Journal of Management Studies*, 47(7), 1365-1393.
- Chun, J., Brockner, J. & De Cremer, D. (2018). Assessing performance: People Don't Want to Be Compared with Others in Performance Reviews. They Want to Be Compared with Themselves. *Harvard Business Review*.
- Clutterbuck, D. (2012). *The talent wave: Why succession planning fails and what to do about it*. London: Kogan Page Ltd
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does Human Capital Matter? A Meta-Analysis of the Relationship Between Human Capital and Firm Performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3), 443-456.
- DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160
- Du Gay, P. (2000). *In praise of bureaucracy: Weber, organization, ethics* (Organization, theory and society). London: SAGE.
- Døving, E., Gooderham, P. N. & Øhrn, H. (2015). *HR-feltet i Norge 1995-2014: Stabilitet og profesjonalisering?*. Oslo: Samfunns - og næringslivsforskning AS.
- Døving, E. (2016). Fagfolk og generalister som ledere i profesjonelle organisasjoner. I E. Døving, B. Elstad & A. Storvik (Red.), *Profesjon og ledelse* (s. 255-275). Bergen: Fagbokforlaget.
- Falkum, E., Hansen, P., Ingelsrud, M., Wathne, C., Nordrik, B., & Drange, I. (2019). *Medbestemmelsesbarometeret 2019*.
- Goodall, A. (2011). Physician-leaders and hospital performance: Is there an association? *Social Science & Medicine*, 73(4), 535-539.
- González, C. (2010). *Leadership, diversity, and succession planning in academia*. Berkeley, CA: Berkeley Center for Studies in Higher Education.
- Gordon, P. A. & Overbey, J. A. (2018). *Succession Planning: Promoting Organizational Sustainability*. Cham: Palgrave Macmillan.
- Grey, C. (2017). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations* (4. utg.). London: SAGE.

- Grimso, R. (2015). *Rekruttering og utvalg av medarbeidere* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- HR Norge. (2018). *HR-undersøkelsen 2018*. Hentet fra <https://hrnorge.no/kompetansetilbud/rapporter>
- Hvid, H. & Falkum, E. (2019). *Work and wellbeing in the Nordic countries: Critical perspectives on the world's best working lives*. London: Routledge.
- Iversen, S. K. (2019). *Praktiske råd til ledere for å møte fremtidens behov for kompetanse*. Hentet fra <https://hrnorge.no/fagomrader/kompetanseutvikling/kompetansestyling/praktiske-rad-til-ledere-for-a-mote-fremtidens-behov-for-kompetanse>
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.
- Julsrud, T. E. (2018). *Organisatorisk tillit: grunnlaget for samarbeid i nettverkenes tid*. Bergen: Fagbokforlaget
- Keller J. (2018) Succession Planning Management. I Gordon P., Overbey J. (Red.), *Succession Planning: Promoting Organizational Sustainability* (s. 41-48). Cham: Palgrave Macmillan. Hentet fra https://doi.org/10.1007/978-3-319-72532-1_4
- Kesler, G. C. (2002). Why the leadership bench never gets deeper: Ten insights about executive talent development. *Human Resource Planning Society Journal*, 25(1), 32–44
- Kuvaas, B. & Dysvik, A. (2012). *Lønnsomhet gjennom menneskelig ressurser: Evidensbasert HRM* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det Kvalitative Forskningsintervju* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lagerløv, S. (1999). *Forvaltningshåndboka. Utvalgte emner for saksbehandlere og ledere i stat og kommune*. Oslo: Ad notam Gyldendal
- Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. <https://www.journals-uchicago.edu.ezproxy.uio.no/doi/pdfplus/10.1086/226550>
- McKenna, D. L. (2015). *The succession principle: How leaders make leaders*. Eugene: Cascade Books.
- Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM 2: HMS, etikk og internasjonale perspektiver* (2. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- Mintzberg, H. (1981). Organisation Design: Fashion or fit. *Harvard Business Review*, 59(1), 103-116.
- Mumford, T. V., Campion, M. A. & Morgeson, F. P. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *The Leadership Quarterly*, 18(2), 154–166.
- Murphy, K. R. (2008). Explaining the weak relationship between job performance and ratings of job performance. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 148–160.
- Neumann, C. B. & Neumann, I. B. (2012). *Forskeren i forskningsprosessen: En metodebok om situering*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Nyberg, A. J, Schepker, D. J, Cragun, O. R. & Wright P. M (2017). Succession Planning:

- Talent Management's Forgotten, but Critical Tool. *The Oxford Handbook of Talent Management*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780198758273.013.2>
- Perrow, C. (1986). *Complex organizations: a critical essay*. New York: McGraw-Hill.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (4. utg.). New York: AMACOM.
- Røvik, K. A. (2010). Managementtrender. *Praktisk Økonomi & Finans*, 26(3), 61-72.
- Røvik, K. A. (2011). From Fashion to Virus: An Alternative Theory of Organizations' Handling of Management Ideas. *Organization Studies*, 32(5), 631-653.
- Røvik, K.A. (2019). Instrumental understanding of management ideas. I A. Sturdy, S. Heusinkveld, T. Reay & D. Strang (Red.), *The Oxford Handbook of Management Ideas* (s. 120– 138). Oxford: Oxford University Press
- Sahlin, K. & Wedlin, L. (2008). Circulating ideas: Imitation, translation and editing. I R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin-Andersson (Red.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (s. 218-243). Thousand Oaks: SAGE.
- Thagaard, T. (2011). *Systematikk og innlevelse: En innføring i kvalitativ metode* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Tjora, A. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Trost, A. (2020). *Human Resources Strategies: Balancing Stability and Agility in Times of Digitization*. Cham: Springer International Publishing.
- Whitley, R. (1989). On the nature of managerial tasks and skills: their distinguishing characteristics and organization. *Journal of Management Studies*, 26(3), 209–224.

Antall ord: 32 679

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Oppvarmingsspørsmål

1. Hvor lenge har du jobbet i organisasjonen du er en del av i dag?
2. Hva består dine arbeidsoppgaver av?

Hoveddel

1. Hvordan driver dere med rekruttering? (internt/eksternt?)
2. Hvordan jobber dere med succession planning/etterfølgerplanlegging?
 - a. Når begynte dere å fokusere på etterfølgerplanlegging?
3. Til hvilke stillinger driver dere med etterfølgerplanlegging?
4. Hvilke egenskaper ser dere etter i de som velges ut til etterfølgerplanlegging?
 - a. Hvordan fastsettes kriteriene for kandidatene?
5. Etter hvilke kriterier vurderes kandidatene?
6. Hvordan foregår lederutviklingen internt?
 - a. På hvilket ledernivå?
7. Hvilke muligheter skaper etterfølgerplanlegging for deres organisasjon?
8. Hvilke utfordringer ser du som mest sentrale ved etterfølgerplanlegging?
 - a. Hvilke endringer har dere gjort tidligere i SP programmet, og hvorfor gjorde dere disse endringene (hva funket ikke)?
9. Hvordan kartlegger dere hvilken kompetanse dere trenger i fremtiden?
10. Hvordan kartlegger dere hvem som har denne kompetansen?
 - a. Rangeres kandidatene?
11. Evaluerer dere etterfølgerplanleggingen i etterkant (for å evt gjøre endringer på rutiner)?

Avslutning

12. Ønsker du å legge til noe?

Vedlegg 2 - NSD Søknad

Vurdering (1) 22.01.2020 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet 22.01.2020 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om

29.5.2020 Meldeskjema for behandling av personopplysninger hvilke type endringer det er nødvendig å melde: https://nsd.no/personvernombud/meld_prosjekt/meld_endringer.html

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 25.05.2020.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke viderebehandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19), dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

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

Lykke til med prosjektet!

Kontaktperson hos NSD: Marita Ådnanes Helleland Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3 - Informasjonsskriv til informanter

Vil du delta i forskningsprosjektet

Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å innhente informasjon fra HR-ledere om deres tanker om fenomenet etterfølgerplanlegging. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med masteroppgaven er å kartlegge fenomenet etterfølgerplanlegging. Prosjektet vil gjennomføres ved å innhente kvalitativ data om fenomenet ved hjelp av intervjuer med ulike HR-ledere i ulike organisasjoner med ulik organisasjonsstruktur.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Oslo.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du har blitt valgt som en informant for dette prosjektet fordi vi tror du har informasjon om fenomenet etterfølgerplanlegging. Utvalgets kriterier består av ulike HR-ledere som representerer forskjellige organisasjoner med ulik organisasjonsstruktur.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju med varighet på ca. 1 time. Spørsmålene vil dreie seg om fenomenet etterfølgerplanlegging, og hvordan dere jobber med det i deres organisasjon. All informasjon som samles inn vil anonymiseres, slik at det verken kan spores tilbake til deg eller organisasjonen du representerer. Sensitiv informasjon om informanten er ikke ønskelig. Vi ønsker å bruke en båndopptaker, der lydfilen vil slettes med en gang etter gjennomført transkribering.

Det er frivillig å delta

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

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Prosjektgruppen og veileder ved Universitetet i Oslo vil ha tilgang til opplysningene som samles inn. Navn vil erstattes med en kode som lagres på en egen navneliste adskilt fra øvrige data for å bevare ditt personvern. Deltakeren skal ikke kunne gjenkjennes i publikasjon om dette ikke er samtykket til i samtykkeerklæringen.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 25.05.2020 Personopplysninger og eventuelle opptak vil slettes ved prosjektets slutt.

Dine rettigheter

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

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

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Kontaktperson x, veileder UiO/mailadresse/telefonnummer
- Kontaktperson x, masterstudent UiO/mailadresse/telefonnummer
- Kontaktperson x, masterstudent UiO/mailadresse/telefonnummer
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Lars Erik Kjekshus

Anne Birthe Korsmo

Victoria Catharina Sandberg

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «Masteroppgave i Organisasjon, ledelse og arbeid 2020» og forstår hva datamaterialet skal brukes til, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- Jeg ønsker å delta i et dybdeintervju (kvalitativ metode)
- Informasjonen som innhentes om meg kan kun behandles av prosjektgruppen og deres veileder
- Mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt 25.05.2020
- At opplysninger om meg slik som stillingstittel og/eller selskapsnavn publiseres slik at jeg kan gjenkjennes

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 25.05.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)