

FØRSTEGANGSLEDEREN – på randen av ledelse !!

INNLEDNING

”Halvparten av studentene vil bli ledere” kunne vi lese I Aftenposten i fjor (15/3).

” Heller sjef, enn kundebehandler” var et av utsagnene studentene kom med.

Adm.dir/NHO, Finn Jr Bergessen kommenterte undersøkelsen ifra Norsk Gallup med b.la

” Jeg vil absolutt anbefale andre å bli ledere”. Tom Colbjørnsen, professor i organisasjon og ledelse ved Norges Handelshøyskole sa : ” Stadig flere ønsker å bli ledere, og det er gledelig. Med flere lederemner å velge i, kommer lederne jevnt over til å bli bedre”.

I sterk kontrast til de særdeles positive anbefalingene de to overnevnte kom med omkring det å bli leder, kommenterte Kristin Skogen Lund (adm.dir Scandinavian OnLine) at ” Ikke alle bør bli ledere og Manuela Ramin Osmundsen, ass.dir UDI at ”Men lederrollen passer ikke til alle”.

Dersom vi lar disse korte og sikkert tabloidiserte uttalelsene stå for de vanligste holdningene til det å bli leder, sitter vi igjen to (tildels) motsetningsfulle innfallsvinkler:

- De som oppmuntrer de som vil bli leder
- De som advarer de som vil bli leder

Når det gjelder studentene selv og deres lyst til å bli leder, er jeg fristet til å sitere Jesus på korset: ” Tilgi dem, fordi de vet ikke hva de gjør”.

Allerede nå ser leseren at jeg trer frem og inn i rekken av de som velger å advare og ikke oppmuntre.

I det etterfølgende vil jeg prøve å underbygge hvorfor jeg mener at det å bli leder, særlig for første gang, ikke er noen dans på roser som jeg umiddelbart vil verken anbefale eller oppmuntre til.

I snart 2 år har jeg nærmest gått i fotsporene på ledere som har trådd inn i sin første lederjobb. Eller skal jeg heller være mer direkte: som har snublet seg inn i sin første og bokstavlig nye lederjobb.

Bakgrunnen er en bok undertegnede og førstelektor Frode H. Haaland skriver om temaet **førstegangsledelse**.

Vi (for)søker etter beste evne å se og forstå de prosesser som skjer både i, med og rundt fagpersonen som skal inn i en (formell) leder-rolle for første gang. En slik overgangs- og forvandlingsprosess er svært krevende, og noe enhver bør tenke seg svært godt om før de beveger seg inn i.

Det handler om viktige valg og etter hvert vanskelige valg. Det handler om at en i bunn og grunn skifter identitet !

DET Å BLI LEDER

Det interessante i artiklene i Aftenposten, var at dette handlet om hva studentene ville og ikke om hva de kunne. Det er egentlig forbløffende å høre ifra en professor i ledelse at bare det at en vil bli leder, gjør de til et lederemne. Selvsagt må de ville, men mest av alt må de kunne.

Det må ikke bli slik, som vi dessverre underveis har oppdaget er tilfelle, at en ikke søker seg til en lederjobb, men snarere bort ifra en ”vanlig”stilling.

Dersom en ønsker å slippe trivialiteter, skiftordninger, umulige kollegaer, teite sjefer, dårlig lønn, osv, bør en skifte organisasjon/stilling, og ikke søke å løse slike problemer ved bli leder. For der ligger det et hav av nye, annerledes og særdeles krevende utfordringer.

Prosessen mot å bli leder, styres som oftest av følgende tre hovedmomenter:

- **Vilje** (ønske, ambisjon, karriere(anker),drømmer/visjon, motivasjon)
- **Evne** (kunnskap, ferdigheter, holdninger, erfaringer, personlighet)
- **Muligheter** (stilling ledig, lederkandidat/-potensiale, karriereveier/-muligheter)

Det synes også som om det eksisterer to hovedveier til det å bli leder.

- en søker selv (**egeninteresse**)
- en blir spurt om/oppmuntret til å ta en stilling (**organisasjonsinteresse**)

Det å ønske å bli leder og/eller å bli forespurt om å bli leder, er selvsagt ikke noen automatisk kvalifisering for det å bli en leder. Snarer tvert imot.

Dersom en ubevisst raser inn mot ,og etter hvert inn i, sin førstelederstilling, kan en fort oppleve en total bråstopp. En ”*kolliderer med virkeligheten*” som en førstegangslederleder sa i etterpåkløskapens lys.

I boken ” Becoming a manager.Mastery of a new identity” (Harvard Business School ,1993) beskriver Linda Hill 19 førstegangslederers nærmest brutale møte med det å bli leder for første gang. De ble tatt med garden nede, og måtte erkjenne at de ikke visste hva de gikk til. Eller rettere sagt: måtte gå igjennom.

I arbeidet med vår bok har det (for)undret oss hvor lite denne tematikken er dekket hva angår både forskning og teori/bøker. Det har også vært interessant å oppdage det nærmest totale fraværet av organisatoriske støttesystemer/-prosesser for nye (førstegangs)ledere.

Forskning viser at overgangen mellom roller er generelt sett den perioden der individer er mest mottakelig for læring og sosialisering. I løpet av slike overganger er man vanligvis sterkt motivert og klar til å foreta endringer. Tiden i sin første lederjobb er kanskje den da ledere er mest åpen for nye erfaringer og å lære seg de grunnleggende læresetningene for hvordan ting virker i en organisasjon, samt å håndtere mennesker. Fra dette grunnlaget og utgangspunktet, bygger de sine grunnleggende ferdigheter, holdninger og vurderingsevne som de kan stole på i sin videre karriere. Således er dette en særdeles viktig ”*førstegangsprogrammering*”. Derfor er det både overraskende og skuffende hvordan denne læringen er nærmest overlatt til tilfeldighetene. I samtaler med mange organisasjoner og de som er ansvarlige for lederutvikling, kommer det frem store organisatoriske ”sorte hull” hva angår støtte i.f.m slike overganger og forvandlingsprosesser.

Denne artikkelen er ment å være en slags start på å fylle opp dette viktige, men også svært komplekse ,”sorte hullet” .

HOVEDPROSESSER

Det å bli leder for første gang krever en reell psykologisk justering – en forvandling. I dette arbeidet måtte de nybakte lederne fokusere på fire oppgaver (Linda Hill, 1993) :

- Å lære hva det vil si å være leder
- Å utvikle mellommenneskelig vurderingsevne
- Å oppnå selvinnsikt
- Å håndtere stress og følelser

Videre handlet det å bli leder om *å lære av erfaringer*. Å lære ledelse gjør en kun gjennom det å være leder. På kurs/seminar lærer en mer **om** ledelse. Mens i hverdagens lederskole lærer en **av** ledelse. I alle fall dersom en ser og tar i bruk mulighetene for å bedrive aktiv og systematisk erfaringslæring.

Hvordan blir så denne/disse prosessene håndtert av henholdsvis organisasjonen(e) og førstegangslederen(e) selv ?

Lederutvelgelsen

Det hele starter med at en organisasjon har et behov for en leder og en leder(kandidat) beveger seg mot stillingen. Allerede her ligger de første fellene !!

De fleste førstegangsledere er enten blitt forfremmet eller bedt om å overta en stilling. De fleste kommer internt ifra med det innebærer av utfordringer. De eksterne rapporterer om ikke helt troverdige og sannferdige rekrutteringsprosesser. Resultatet er stort sett likt: lederne kommer for fort inn i stillingene, de får ufullstendig organisasjons-informasjon og de er ikke i det hele tatt forberedt på hva det vil si å gå ifra produsent-rollen til leder-rollen.

Lederne selv rapporterer om ubevisste valg og ubevisste ønsker knyttet opp i det å gå for/takke ja til et (raskt) tilbud. Her kan en vel si at smiger gjør en blind !

Dette igjen betyr at en allerede innledningsvis er kommet rimelig skjevt ut, og at en slik form for unnfalighet og/eller inkompetanse bare vanskeliggjør en allerede ”*overvanskelig*” prosess.

Dagens lederopplæring og -utvikling

Undertegnede har i snart 10 år (be)drevet med lederutvikling. Etter hvert som tiden har gått, har det dukket opp et stadig tilbakevendende spørsmål:

Får (gir du) lederne det de trenger, **når** de trenger det ? Svarene ble ofte de samme: Enten fikk de støtte/opplæring/muligheter for refleksjon og læring for sent (90 %) eller for tidlig (10 %).

De fleste lederprogrammer er fragmenterte, generelle, reaktive, kommer for sent, skal passe alle og er ikke målrettet verken hva angår enkeltdeltagerne som person og deres konkrete (leder)situasjon. Kort sagt: de virker som ”oppsamlingsarenaer” for det ledere burde ha visst, skjønt, fått info om og i særdeles for lengst ha gjort. I mine øyne virker dagens leder-utvikling mer som en form for **leder-reparasjon** !

De fleste ledere ønsker (dersom de får fritt velge) å ha tilgang til personlig coaching og mentoring. Generelle programmer med en dresstørrelse holder ikke lengre. Individuell tilpasning til person og situasjon er mer og mer ”in”.

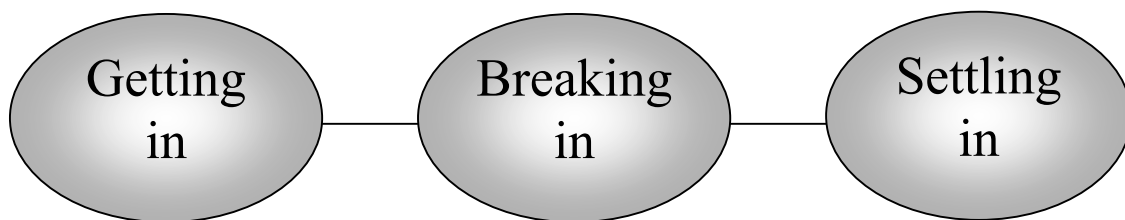
Således kan en lure på om det finnes bedre tidspunkter i en leders ” livssyklus” å tilby coaching/mentoring ,enn når de skifter jobb og skal starte opp i en for dem helt ny (og fremmed) organisasjon/stilling ?! Der de skal opp til det jeg vil kalle en ” leders eksamen” !

Og når er det lederne skal tilegne seg de grunnleggende ferdighetene og de spesifikke organisatoriske begrepene, verktøyene og systemene ? Etter noen måneder (dersom du er heldig) eller etter noen år (med ørkenvandring, usikkerhet og etter hvert utmattelse) ? Dagens Lederutvikling/-trening/-opplæring tar etter min mening ikke innover seg at hverdagens lederskole har eksamener hver dag , og at disse må forberedes og ”rettes” umiddelbart. Det å være førstegangsleder blir ofte som å løpe et O-løp der du ikke har lært noe særlig om orienteringskunsten, ikke er vant med å løpe i skogen, ikke får utdelt oppdaterte kart, ikke finner poster med tenger og heller ikke får vann/næring underveis. Det blir rett og slett umulig å fullføre løpet = det blir umulig å fylle rollen på en god, trygg, troverdig og ikke minst effektiv måte !!

Sosialiseringsproblematikken

Dersom den nye førstegangslederen i tillegg er en ”outsider”(kommer fra en ekstern organisasjon) , vil det medføre ytterligere utfordringer. Det å starte opp utenifra, vil medføre at en ny leder i tillegg til sin personlige forvandlingsprosess, også må håndtere det som på fagspråket kalles sosialiseringsprosessene.

I boken ” Nyansatte i organisasjoner - perspektiver på læring og organisasjonssosialisering” {Abstrakt forlag 2003 } brukes en fasemodell fra Feldman for å beskrive hvordan sosialiseringsprosessen strekker seg over tid, og hvilke hovedproblemstillinger som gjør seg gjeldende.



Figur 1: Stadier i organisasjonssosialisering (Feldman 1981 i Jakobsen 2003)

Den første fasen handler om hva som skjer før man tiltrer en ny jobb, og fra lederens ståsted handler dette om å komme seg inn i organisasjonen overhodet: *Getting in*. Sett fra organisasjonens ståsted handler denne fasen om en søke, vurderings- og beslutningsprosess – og i tillegg også om hvordan ledelsesfunksjonen kan ivaretas i det vakuum som gjerne oppstår omkring et lederskifte.

En ting er å få stillingen, noe annet er det å ”bryte seg inn” i en stilling – *Breaking in*. At man har fått en stilling, betyr ikke at man bekler stillingen fullt ut. Det tar tid å lære de grunnleggende oppgaver som tilligger stillingen, man må samle en masse informasjon – og ikke minst må man plassere seg selv innenfor en rekke relasjoner og posisjoner (maktdimensjonen)

Å bli anerkjent som et fullt medlem i organisasjonen, dvs. at særlig over- og underordnede oppfatter at en som førstegangsleder mestrer stillingen, og at en tenker og handler i tråd med den eksisterende kultur, er en prosess som strekker seg over et år eller mer. Man skal falle til ro i stillingen og i organisasjonen: *Settling in*.

Sosialisering er forenklet sagt den tilpasningsprosessen en nyansatt blir utsatt for – på godt og vondt. For å forstå tematikken bør en minimum ha lest forannevnte bok.

Vi kan videre snakke om *tilvenningsprosessene* en ekstern førstegangsleder er inne i. Når vi så bringer inn et nærmest ukjent begrep, *personaliseringsprosessene* (organisasjonens tilpasning til den nye lederen), begynne kanskje du som leser å ane kompleksiteten og kreftene som er involvert i dette ”spillet”.

Hva bør da gjøres, slik at førstegangsledere ikke ”sporer av” i sitt første forsøk på å bli og etter hvert fungere som leder ?

HVORDAN LETTE OVERGANGEN - ORGANISASJONENS ANSVAR

Generelt sett vil det være viktig at organisasjonen selv har et system med prosesser/prosedyrer/rutiner for introduksjon og integrasjon av nye ledere. Dette gjelder ikke bare for førstegangsledere, men for alle type ledere og for alle nivåer.

Som tidligere nevnt, er dette kanskje et av de største hullene i dagens organisatoriske ledelsesutviklingssystemer.

I det etterfølgende vil jeg beskrive noe om Hva og Hvorfor. Problematikken omkring Hvordan, må jeg av plasshensyn la stå foreløpig åpen. Dog er det selvsagt det viktigste, da det i praksis avgjør om dette blir en reell form for støtte til den nye lederen eller bare flotte ord, planjer og tanker.

- **Profesjonell rekruttering**. Allerede her vil en kunne gå seg gjensidig vill i hverandres ufullstendige (kart)beskrivelser. Det er her de første forventninger og forhandlinger utspiller seg. Og det er her en både kan og skal forberede den enkelte på en vanskelig, emosjonell og utfordrende reise. Og gi de et valg i såhenseende ! Faglig snakker vi her om RJP (Realistic job preview)
- **Støttet oppsigelse/avvikling**. Dette vil symbolisere at en allerede er ”innenfor” og blir fulgt opp og støttet – før en har tiltrådt. Det skaper lojalitet og forpliktelse. Videre vil det kunne lette en ellers vanskelig, tvetydig og ikke minst ensom (oppsigelses)prosess. Der en skal forlate noe kjent og trygt og begi seg mot noe ukjent og utrygt.
- **Utfasing ”gammel” leder**. Dette er viktig av to grunner: for å være troverdig i.f.t til utfasing av ledere (uansett) sluttårsak, og at det som ”ligger igjen” etter den som slutter, må ”plukkes opp” av den nyrekrutterte. Veldig enkelt sagt: en dårlig utfasing vil ofte føre til en dårlig oppstart (overtagelse).
- **Forberedelser**. Disse forgår på to måter: å forberede lederen i form av opplæring, lese dokumenter, forberede seg på førstegangslederproblemstillingene, møte mentor og fadder, møte nærmeste overordnet. Videre å forberede organisasjonen på at ny leder komme og især planlegge og forberede de mer praktiske handlingene (kontor, PC,

møter, info, osv). Faglig handler dette om å forebygge stress (et slags ”stressvaksinerings-program”)

- **Ankomst.** Her snakker vi om førstedags-problematikken, der det må balanseres hvor mye informasjon en bør ”tvinge” på den nye. Forskning viser klart at den første dagen er en mest opptatt av følelser og stemninger, og ikke så mye informasjon.

Det kanskje aller viktigste er at en (sammen) har planlagt de første 100 dagene og at tid, ressurser og personer er satt av til å løse den nye lederen gjennom de utallige prosessene som vil komme. Legg merke til at lederen enda ikke har startet opp i sin nye stilling, og at vi kun har fokus på forberedelser/støtte i Getting in-fasen.

Når vi så fokuserer på Breaking in – og Settlig in-fasen, vil en førstegangsleder stå overfor alle mulige typer av utfordringer enhver ny leder vil måtte forholde seg til. Det unike, og særdeles utfordrende, er at en som ny (førstegangs)leder vil måtte ta over alle typer prosesser på både individ-, gruppe- og organisasjonsnivå. Dette mens en mangler viktige relasjoner, har opparbeidet liten tillitskapital, møter en ukjent kultur, har mangelfull styringsinformasjon ,osv. Det at førstegangslederen ikke har vært i en formell leder-rolle før .og derved ikke kan dra veksler på tidligere erfaringer, gjør ikke denne overgangs- og oppstartsfasen noe mindre komplisert og utfordrende.

For førstegangsledere vil en slik overgangsprosess nesten være **umulig å bære alene.**

Derfor blir det viktig å støtte førstegangsledere inn i deres nye og ukjente lederrolle. Tiltross for at ledere kan være både bevisstgjort og forberedt, vil mangelfulle organisatoriske integrasjonssystemer være til store hindre for et effektivt lederskifte.

I det etterfølgende vil jeg beskrive de viktigste organisatoriske støtte-tiltakene som vil kunne bidra til at overgangen blir lettere og noe mindre smertefull. Disse spiller etter min mening sentrale nøkkelroller i de første 100 dagene.

- **Nærmeste leder.** Forberedt-utdannet/trent opp ?. Tilstede-klar(gjort) ?
- **Fadder.** Praktisk og konkret los i hverdagen. Forberedt-utdannet-tilstede-motivert ?
- **Mentor.** Personlig støtte – erfaren leder - nøytral (utenifra ?) – trent ?
- **Coach.** Profesjonell (ekstern ?) rådgiver ift jobb(utøvelsen)- det å være leder.
- **Nettverk.** Andre ledere i avdelingen/organisasjonen + evt. ledere interne/eksterne) i samme situasjon
- **Opplæring.** Planlagte aktiviteter som skal gi lederen innføring/opplæring
- **Planlegging.** Være forberedt og klargjort. Plan for de første 100 dager.

HVORDAN LETTE OVERGANGEN - LEDER(KANDIDATENS) ANSVAR

Selv om førstegangsledere er nye og uerfarne, og dermed trenger ekstra mye støtte og veiledning, betyr det ikke at de selv har et eget ansvar. Det er nå tross alt de som skal fylle rollen, utvikle et personlig lederskap, lære av sine erfaringer(på god og vondt), etablere relasjonene, ta konfliktene og ikke minst skape sin nye identitet. Så selv om prosessen er både tosidig og gjensidig, vil jeg anbefale den enkelte førstegangsleder til (selv) å gjøre følgende:

- **Klargjøre motivasjon/ambisjon/visjon** Vite hvorfor en vil bli leder. Klargjøre kompetansebildet.
- **Delta i en profesjonell rekruttering.** Stille krav, spørre, utfordre. Realistisk bilde av seg selv og stillingen/organisasjonen.
- **Gjennomføre oppsigelse/avvikling.** Få lagt forhenværende stilling/rolle/organisasjon bak seg, og evt. lært av sine erfaringer
- **Forberede seg mentalt.** Finne ut hva en er usikker på og søke ”svar”/trygghet.
- **Forberede evt. familie.** Hele tiden føre et balansert ”regnskap” omkring påvirkninger på seg selv, familien og det som ligger ”utenfor” jobben.
- **Planlegge de første 100 dager.** Gjøres sammen med ny leder/organisasjon.
- **Evaluer lærer hele tiden.** Tilbakemelding og oppfølging – hele tiden !!
- **Kreve og bruke støtte-ressurser.** Faddere, mentorer/coacher, nettverk, opplæring

AVSLUTTENDE REFLEKSJONER OG KOMMENTARER

Denne artikkelen har hatt til hensikt å sette søkelyset på en av de kanskje viktigste prosessene en leder og organisasjon (uansett) vil måtte forberede og reelt gjennomføre: **Det å starte opp som leder for (aller) første gang !!**

Dersom ledere og lederutviklingsansvarlige har blitt mer bevisst hva førstegangsleder-/ny som leder-problematikken faktisk innebærer, og således medfører, har jeg nådd et viktig første delmål – **fokus på og omkring tematikken.**

Dernest håper jeg at en slik bevisstgjøring vil kunne føre til at især organisasjonene diskuterer seg selv og sin måte å ta imot nye ledere på. Og kanskje vil noen ta steget inn i å formalisere det å ta imot nye ledere – uansett nivå og tidsakse.

Det vil i så fall sørge for at mange ledere vil unngå å ”vase alene omkring i ingenmannsland” og kanskje fortere og bedre komme dit alle (helst) vil:

at de fyller rollen på en så god , effektiv og troverdig måte som mulig.

At de er blitt gitt både støtte og styring i denne vanskelige, men ikke umulige: overgangs-, oppstarts-, etablerings- og integrasjonsprosessen.

LYKKE TIL I ARBEIDET MED Å INTEGRERE EGNE NYE (FØRSTEGANGS) LEDERE

Frode Dale er Veiviser i De Gode Hjelperne as. De siste årene har han kun jobbet med førstegangsleder-/ny som leder-problematikken. Han har skrevet flere bøker og en rekke artikler omkring tematikken.

De Gode Hjelperne as driver også nettstedet www.nysomleder.no.

Er du interessert i å vite mer om det å være ny som leder eller hvordan organisatorisk fase inn nye (førstegangs)ledere:

Kontakt: post@nysomleder.no eller mobil 92085702