

På randen av ledelse

## Om å gå fra fagstilling til ledelse

© Førstelektor Frode H. Haaland

*Mannen foran meg er tidlig i sekstiårene, og har nettopp fått en blussende rød farge i ansiktet. Ser ned i bordplata mellom oss. Når han begynner å snakke igjen, aner jeg en svak skjelving i den tidligere så rolige røsten. Han bretter skjorta ned, for hans kropp forteller ham at det er litt kjølig i rommet...*

Det er ikke blitt kaldere, det er bare hårene på underarmene som har reist seg etter at jeg ba ham fortelle fra da han ble leder for første gang. Historien som ryster den lett grånende og erfarne lederen utspant seg mer enn 30 år tidligere.

Hva er det ved det å bli leder for første gang som er så tøft at det holder på å sette en erfaren leder ut av spill fysisk så vel som mentalt når han tenker på det hele 30 år senere? Forskningsprosjektet Hverdagens Lederskole skulle undersøke hvordan ledelse læres innen rammen av dagliglivet, og vi fant som forventet at perioden omkring den første lederstillingen var sentral. Men at den så til de grader ”satt i kroppen” hos lederne hadde vi ikke forventet. Lederne forteller om konflikter og samarbeidsproblem, om hvordan deres autoritet ble satt på prøve, om hvor tøft det var å sparke folk, om hvor ensomme de følte seg, om å takle håpløse dilemma og motstridende interesser, hvor annerledes lederrollen var enn de forventet. Og om hvor lang tid det tok til før stressymptomene forsvant, og de følte at de mestret lederrollen sånn noenlunde.

### Ledelse er noe ganske annet...

Førstegangslederen oppdager at ledelse er veldig annerledes enn å være fagperson og individuell bidragsyter. Og mye tøffere. Oppgaver, relasjoner, og perspektiv blir annerledes, og gjennom dette blir man også *selv* en annen. Man legger lojaliteten et annet sted, alt de gjør blir synlig på en helt annen måte enn før, folk kommer til dem med personlige problemer, etablerte handlingsmønstre blir kontraproduktive, og de oppdager at de har hatt et ganske snevert perspektiv både på medarbeidergruppen, organisasjonens utfordringer og hva det betyr å være leder.

*Når de ser tilbake, ser de at de har forandret seg på en rekke områder etter at de ble ledere.*

Lederne beskriver hvor stor forskjell det er mellom det å være fagperson og det å være leder. De forventet å måtte slite med å lære budsjett og økonomi, plansystemer og å kunne takle alle formelle sider ved lederrollen. Men det de virkelig slet med, var læring om det å takle andre mennesker - kommunikasjon, samarbeid, konflikter. Men ikke minst var det tøft å måtte takle de dilemma som ledelse ofte innebærer, og å kunne leve med en følelse av ikke å strekke til. Mer enn noe annet snakker vi om en personlig endringsprosess. De ser annerledes på andre, og andre ser på dem med nye øyne. Lederne utvikler en ny identitet. Denne læringen er dypt personlig og smertefull – svært mange pådrar seg stressmage og søvnløshet – noen også skilsmisse.

Men de fleste som gjennomfører løpet mot ledelse, er i etterhånd glad for sitt valg og setter pris på de muligheter de nå har til å prege organisasjonen på en konstruktiv måte. Men noen ”faller fra”, og går tilbake til sin vanlige fagstilling – fordi de selv ser at ledelse ikke var noe for dem, eller fordi organisasjonen fant at lederpotensialet ikke var stort nok likevel.

### **Veien til ledelse...**

De beskriver en avgrunn mellom det de kommer fra og det de skal til. Og veien over denne kløften er verken ei brei betongbru eller ei vinglete hengebru. Beskrivelsene minner mer om sabotørenes vei til Vemork – man må slite seg vei nedover i juvet, og deretter karre seg vei opp på andre sida...

Linda Hill (1992) studerer 19 førstegangsledere over ett år, og finner at den *grunnleggende* lederidentiteten utvikles i løpet av det første året som leder. I en prosess av å forsøke å gjøre det de enda ikke kan, begynner lederne å lære det de behøver for å kunne fungere som ledere. De sliter seg gjennom konflikter med problemmedarbeidere, arbeider med utviklingsprosjekt, forandrer på rutiner, må takle en pågående presse og tåle krasse personangrep.

Men prosessen tar mye lengre tid enn det som læres gjennom det første året. Livstidsintervjuer viser at det hele tiden finnes noe nytt å lære for ledere, selv erfarne ledere på tampen av sitt yrkesaktive liv legger fortsatt stein på stein i sin lederkompetanse. Og at de fleste av lederne var ledere også i speiderpatroljen, tillitsvalgt i klassen på barneskolen, formann i russestyret og lignende. Læring av ledelse framstår som et livslangt prosjekt (Watson & Harris 1999).

*Å bli leder er et livslangt prosjekt, men visse faser er viktigere enn andre.*

Men dette betyr ikke at man lærer like mye hele tiden eller at enhver situasjon har like mye læring i seg. Her står den første rolleovergangen til ledelse som i en særstilling sentral, men også andre typer hendelser er viktige: utviklingsarbeid, kriser og konflikt, og ikke minst det å få et multifunksjonelt ansvar.

### **Å bli og å være...**

Ledelsesforskningen har i stor grad dreidd seg om å forstå ledelse som fenomen: hvordan ledelse framtrer i ulike kontekster, kategorisering av lederatferd, lederroller, hva slags innflytelsesstrategier som brukes og hvilket maktgrunnlag man har, osv. Forskningen her har utviklet seg i en voldsom takt gjennom de siste hundre år. Ledelsesforskningens "bibel", Bass & Stogdills "Handbook of Leadership" hadde i sin 1974 utgave ca.3000 referanser, mens 1990 utgaven hadde 7000 referanser (Bass 1990); 1990 utgaven er på knappe 1200 sider, hvorav litteraturlista er på hele 189 sider.

I kontrast til dette fokuset står empirisk forskning om hvordan mennesker lærer ledelse – og her snakker vi om bare et par titalls undersøkelser, hvorav bare en håndfull fokuserer på den første rolleovergangen fra individuell bidragsyter til ledelse (Hill 2003; Haaland 2002; Haaland 2000a; Haaland 2000b; Watson & Harris 1999; Haaland 1994; Hill 1992; McCall et.al. 1988; Mumford 1988; se f.eks. Akin 1987; Gabarro 1987)

Det framstår som ganske paradoksalt at vi tross alt vet såpass mye om ledere og ledelse, men såpass lite om hva som skaper ledere...hvilke prosesser som former den atferden vi senere skal studere som fenomenet "ledelse".

*Det er viktigere å forstå hvordan ledere blir til, enn å vite hva som kanskje ideelt sett er "best ledelse"...*

Studiet av *læring* av ledelse er noe annet enn studiet av *ledelse*. Og hvis vi er opptatt av at ledere skal bli best mulig som ledere, må vi være opptatt av hvordan de *blir* ledere. Hva som former ledere til å bli gode og dårlige, som lærer dem vaner og uvaner, hvordan de lærer å mestre og ikke mestre ulike *gjøremål* vi vanligvis forbinder med ledelse.

### **Prosesen kan avhjelpes...**

Læring av ledelse er en tøff og dypt personlig endringsprosess som hver og en må slite seg gjennom på sin egen måte. Men prosessen kan støttes og avhjelpes. Nyeste utgave av Linda Hills klassiske bok fra 1992 legger stor vekt på hvilke støttesystemer som kan bygges opp for å støtte og hjelpe fram førstegangsledernes læring (Hill 2003).

Det basale er sjølsagt i hvilken grad kandidaten selv virkelig ønsker å bli leder – og om organisasjonen har tro på at han har potensiale for å tilfredsstille de krav som stilles. Her ligger i seg selv store utfordringer for begge parter, men kanskje særlig for den som skal ta stilling til noe han ikke har forutsetninger for å forstå hva er!

Som erfaringslæring består læring av ledelse i å utføre nye funksjoner og fylle nye roller – og lære av det som utspiller seg rundt de forsøkene som gjøres på å mestre rollen. Læringen forutsetter at man gjør noe, er oppmerksom på det som utspiller seg rundt det man forsøker på – og at man gjennom refleksjon skaper mening til det som skjer og legger grunnlaget for et bedre forsøk neste gang... For organisasjonen er det her først og fremst to funksjoner å ivareta: sørge for informasjon og tilbakemelding, slik at lederen oppdager sine egne spor. Og å støtte, diskutere og veilede omkring forsøkene på å mestre den nye stillingen.

Bevisstheten om nye lederes behov for læring og hvilke støttesystemer som kan hjelpe fram læringen er dessverre altfor lav i arbeidslivet, og konsekvensen er at den prosessen som former framtidens ledelse i stor grad forløper uten bevissthet og styring.

På den positive siden bør imidlertid nevnes at ledere er så oppsatt på at ting skal fungere, at de *likevel* lærer det de behøver. Gode ledere er som læringssvamper, sier Morgan McCall, de synes å trekke lærdom ut av alt hva de måtte møte og være del av.

### **Referanser**

Akin, Gib: Varieties of Managerial Learning. **Organizational Dynamics** . Vol.16, No.2, p. 36-48. 1987

Bass, Bernard M.: **Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Application**. 3.edition ed. New York: The Free Press. 1990

Gabarro, John J.: **The Dynamics of Taking Charge**. Boston: Harvard Business School. 1987

Haaland, Frode Hübertz: **Lederutvikling: Læring uten handling? Evaluering av Program for Lederutvikling i Østfold Fylkeskommune**. Halden. Østfold Distriktshøgskole. 1994 2. Rapport.

Haaland, Frode Hübertz: **Læring av ledelse i "Flatvoll kommune": Teknisk delrapport fra forskningsprosjektet "Hverdagens lederskole"**. Halden. Høgskolen i Østfold. 2000a Fortrolig inntil videre.

Haaland, Frode Hübertz: **Om dynamikken i lederes læring: Funn og refleksjoner fra 'Flatvoll kommune' i forskningsprosjektet "Hverdagens lederskole"**. Paper presentert på 8:e nordiska konferensen om Ledarskaps- och organisationsforskning, Växjö Universitet, 27.-28.4.00

Haaland, Frode Hübertz: **Læring av ledelse i AS Prosessindustri. Teknisk delrapport fra forskningsprosjektet "Hverdagens lederskole"**. 2002 Fortrolig inntil videre.

Hill, Linda A.: **Becoming a Manager: Mastery of a New Identity**. Boston: Harvard Business School Press. 1992

Hill, Linda A.: **Becoming a Manager: How New Managers Master the Challenges of Leadership**. Boston: Harvard Business School Press. 2003

McCall, Morgan W. jr.; Lombardo, Michael M. & Morrison, Ann M.: **The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on the Job**. New York: Lexington Books. 1988

Mumford, Alan: **Developing Top Managers**. Aldershot: Gower. 1988

Watson, Tony & Harris, Pauline: **The Emergent Manager**. London: SAGE. 1999