



Universitetet
i Stavanger

MASTEROPPGAVE 2014

«Jakten på Supermann»

En studie av hvordan lederrollen oppleves for førstegangsledere i norsk bank- og finansbransje.



skrevet av

Sabine Myrholt

Avhandlingen er levert som en del av Masterstudiet i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger

UNIVERSITETET I STAVANGER

MASTEROPPGAVE I ENDRINGSLEDELSE

SEMESTER:

Siste semester 2014.

TITTEL PÅ MASTEROPPGAVE:

«Jakten på Supermann». En studie av hvordan lederrollen oppleves for førstegangsledere i norsk bank- og finansbransje.

FORFATTER:

Sabine Myrholt

VEILEDER:

Bjørn-Tore Blindheim

EMNEORD/STIKKORD:

Førstegangsledelse, finansbransjen, lederroller, identitetsskifte, refleksjon, erfaringsbasert læring

SIDETALL: 98, *inkludert vedlegg og referanseliste.*

STAVANGER , 15.01.2015

Sammendrag

Temaet for denne masteroppgaven var førstegangsledelse i bank- og finansnæringen, hvor studiets formål var å få økt kunnskap og innsikt i hvordan banksjefer opplevde å bli leder for første gang og hvordan deres forståelse av rollen er i dag. Problemstillingen er: *«Hvordan oppleves det å bli leder for første gang i norsk bank og finansnæring, og hvordan er deres rolleforståelse? Finner vi idealet om Supermann?»*

Studien forankres i ulike teorier om førstegangsledelse og teori om innholdet i lederrollen. Det vises til tidligere forskning av Linda A. Hill, Haaland og Dale som har forsket og gjort empiriske funn på førstegangsledelse som en «utviklingsprosess». Det vises også til Henry Mintzberg som også har gjort empirisk forskning på selve innholdet i lederrollen og hva det innebærer.

Det er syv informanter som utgjør studieenheten. Tilnærmingen er kvalitativ hvor det er utført dybdeintervjuer av førstegangsledere som nå har tittelen «banksjef» i to forskjellige sparebanker og er ledere på samme nivå. Resultatene må ses i lys av antall informanter og omfang på studien.

Funnene viser at man som førstegangsleder opplever en lite tilrettelagt introduksjon til rollen som leder, en prosess som oppleves som vanskelig og utfordrende for informantene. Som førstegangsleder har man ikke erfaring å støtte seg på, og opplevelsen er å bli overlatt til seg selv for å lære seg rollen. Førstegangslederne ved denne studien hadde en klar forventning til hva rollen ville innebære før inntredelse. Funn indikerer at de ikke var forberedt på hvor utfordrende og identitetsendrende denne prosessen ville være. Spesielt utfordrende viste seg å være lederroller med fokus på å motivere og engasjere de ansatte. Mine funn sammenfaller i stor grad med funn fra Hill, Haaland og Dale sin forskning på området.

Analysen viser at førstegangslederne vektlegger de relasjonelle verdier og orienteringer, noe som har vært gjennomgående for hele intervjuet. Spesielt fremtredende var «energizing individuals» ved å fremkalle energien som eksisterer naturlig i mennesket, og «developing individuals» som handler om å trene, veilede, rådgi og pleie individene som er i organisasjonen. Dette er roller innenfor menneskeplanet i Mintzberg (2009) sin rollemodell. De orienterer seg mot en praksis som utøves på bakgrunn av erfaring, hvor dynamisk læring etterstrebes. Funn som ble gjort kan ikke sies å støtte idealet om feilfri Supermann innen for det teknisk rasjonelle perspektivet.

På bakgrunn av studiets resultater og begrensning kan funnene til en viss grad indikere hvordan førstegangslederne opplever prosessen med å bli leder, og hvordan de orienterer seg mot ledelse og utforming av rollen.

Forord

Som eldst i søskenflokket har jeg så lenge jeg kan huske blitt fortalt at «*Førstefødte* er ofte naturlige ledere». Det sies videre at den eldste oftest er omsorgsfull, og liker at de rundt seg har det bra. Men! -også at førstefødte er; perfeksjonistisk, ofte humørsyk, og har en tendens til å bli i overkant sjefete, stoler ikke på andre, og er derfor dårlige til å delegere bort oppgaver.

Jeg kjenner meg godt igjen i beskrivelsen av førstefødte, også i de negative beskrivelsene. Min innstilling til ledelse har alltid vært at *kontroll* og *autoritet* er svaret til alle problemer, noe som i min oppvekst fungerte bra på mine yngre søsken.

Det var først da jeg startet på masterstudiet i Endringsledelse ble gjort oppmerksom på at det faktisk finnes mer enn *ett* svar på hva god ledelse er. I min higen på å finne *oppskriften* på hvordan å bli den «perfekte leder» grep jeg an studiet med stor entusiasme. Oppskriftene var mange og detaljerte, samt skremmende. Har jeg det som trengs for å være en leder? Har jeg valgt feil? Følelsen var overveldende. Man må jo være rene Supermann(kvinne)!

Det var også der jeg kom over en artikkel basert på et intervju med en av vår tids største ledelsesguruer Henry Mintzberg, kalt «Ned med heltene!» (www.lederne.dk ledelseidag.dk nr. 2, mars 2010). Intervjuet omhandlet hans da nye bok, hvor han tar et kraftig oppgjør med nåtidens «*heltestatus*» på ledere og det teknisk- rasjonelle perspektivet på ledelse som dominerer organisasjon og ledelseslitteraturen.

I denne boka, kalt «*Managing*» fra 2009, side 197, lister Henry Mintzberg opp 52 egenskaper som han har samlet fra ulike MBA brosjyrer, annonser og diverse kilder, som beskriver lederkvaliteter som søkes og brukes ved ansettelser. Den perfekte leder skal være:

«Courageous, committed, curious, confident, candid, reflective, insightful, open-minded/tolerant (of people, ambiguities, and ideas), innovative, communicative (including being a good listener), connected/informed, perceptive, thoughtful/intelligent/wise, analytic/objective, pragmatic, decisive (action-oriented), proactive, charismatic, passionate, inspiring, visionary, energetic/enthusiastic, upbeat/optimistic, ambitious, tenacious/ persistent/zealous, collaborative/participative/cooperative, engaging, supportive/sympathetic/empathetic, stable, dependable, fair, accountable, ethical/honest, consistent, flexible, balanced, integrative.»

Han nevner også "*tall*" som et eget tilskudd, da undersøkelser visstnok viser at ledere er gjennomsnittlig høyere enn andre.

Heldigvis brukte Mintzberg listen over kvaliteter for å utdype sitt poeng, nemlig at samfunnet i dag har et romantisert bilde av lederskap, og hvis du oppfyller alle 52 punkter, vil garantert være en effektiv leder, men ikke en *menneskelig* leder. («Ned med heltene» mars 2010). Verden har så langt fungert ganske bra med ledere som likt oss andre mennesker, ikke er feilfri. Den har ikke noe annet valg! (Mintzberg 2009: 91).

Min lettelse var stor når jeg endelig kunne lese at det enkle faktum er: «successful managers are flawed- we are all flawed- but their particular flaws are not fatal, at least under the circumstances. (Superman was flawed, too- remember Kryptonite?)” (Mintzberg 2009:197)

Etter studiene og mitt møte med Henry Mintzbergs kritiske syn på ledelse, ser jeg at personlige syn på ledelse var nærmest umulig og lite realistisk, og jeg søker ikke lenger heltestatus i min karriere. Min nysgjerrighet retter seg nå mot hvilke forventninger og syn på lederrollen som finnes blant mine kollegaer i finansbransjen. Lever idealet om Supermann i beste velgående, eller er det rom for at han/hun kan ha feil?

Jeg vil gjerne takke min familie for den støtte og motivasjon de har gitt meg for å fullføre oppgaven.

Stavanger, januar 2015

Sabine Myrholt

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	3
Forord	4
Innholdsfortegnelse	6
1. Innledning	9
1.1 Formål og bakgrunn for valg av tema.....	9
1.2 Problemstillingen i denne oppgaven.....	11
1.3 Finansnæringen og ledelse i dag- <i>Supermanns hjemmebane</i>	12
1.4 Oppgavens struktur	16
1.5 Begrepsavklaringer	17
2. Teori om ledelse	19
2.1 Studier av betydning	19
2.2 Henry Mintzberg.....	20
2.2.1 Lederrollen	20
2.2.2 Lederrollen (stil)	24
2.2.3 Holdning til ledelse	27
2.2.4 Refleksjon	30
2.2.5 Familien som referanseramme- veien til økt forståelse?.....	30
2.2.6 Organisasjonstype	31
2.3 Linda A. Hill	32
2.4 Haaland og Dale.....	37
2.4.1 Rolleendring	37
2.4.2 Utfordringer som ny (og eksisterende) leder	40
2.4.3 Erfarings basert læring	42
2.4.4 Intern rekruttering.....	43
2.5 Oppsummering av teori bakgrunn	45
3. Design og metode	46
3.1 Valg av design og strategi	46
3.2 Forskningsspørsmålet og teoretisk perspektiv.....	47
3.3 Valg av metode.....	48
3.4 Utvelgelse av informanter	49
3.5 Innsamling av data.....	50
3.6 Reliabilitet og Validitet	51
4. Presentasjon av data	53

4.1 Opplevelsen med å bli leder for første gang	53
4.1.1 Motivasjon for rollen og hvordan de fikk den	53
4.1.2 Forventningene til lederrollen.....	54
4.1.3 Opplevelsen av å bli leder	56
4.1.4 Opplevelse av oppfølging i rollen	61
4.2 Opplevelsen av lederrollen i dag	63
4.2.1 Hvordan informantene definerer lederrollen	63
4.2.2 Hva som anses som effektiv ledelse.....	66
4.2.3 Oppfattelsen av hvordan man lærer ledelse.....	68
4.2.4 Deres egen vurdering av lederstil.....	70
4.3 Oppsummering av funn	71
5. Drøfting.....	74
5. 1 Førstegangsledernes møte med lederrollen.	74
5. 2 Deres rolleforståelse i dag, lever Supermann?.....	81
6. Konklusjon	89
7. Referanseliste.....	92
8. Vedlegg	96
8.1 Epost til informantene.....	96
8.2 Intervjuguide	97

Figurliste

Figur 1: Lederrollen, kilde: Mintzberg, 2009	21
Figur 2: Ledelsestriangel, kilde: Mintzberg, 2009	24
Figur 3: Ledelsestriangel- stil, kilde: Mintzberg, 2009.....	25
Figur 4: Ledelsestriangel-postures, kilde: Mintzberg, 2009	29
Figur 5: Motivasjonsfaktorer, kilde: Haaland og Dale 2005	39
Figur 6: Bli leder for første gang, kilde: Haaland og Dale 2005:80.....	39
Figur 7: Læringsprosess, kilde: Haaland og Dale 2005	40
Figur 8: Utfordringer for førstegangsleder, kilde: Haaland og Dale 2005.....	41
Figur 9: Ledelsestriangel- stil utfylt, kilde: Mintzberg, 2009	70

Figur 10: Ledelsestriangel- stil utfylt 2, kilde: Mintzberg, 2009 85

Figur 11: Ledelsestriangel- holdning, kilde: Mintzberg, 2009 86

Tabell oversikt

Tabell 1: Oversikt over Art, Craft, Science betydning. kilde: Mintzberg, 2009 26

Tabell 2: Assessing your personal style of managing, kilde: Mintzberg 2009..... 27

Tabell 3: Engaging management, kilde: Mintzberg, 2009 31

Tabell 4: Transformation of identity, kilde: Hill 2003..... 33

Tabell 5: Tabell 5: Myth- Reality, kilde: Hill 2003 36

1. Innledning

«Unhappy is the land that has no heroes.»

«No, unhappy is the land that needs heroes.»

- BERTOLT BRECHT, *LIFE GALILEO*

I denne oppgaven ønsker jeg og utforske temaet *lederrollen* og hvordan denne defineres blant *førstegangsledere* i bank- og finansnæringen. Ønsket er å få innsyn i hvordan deres opplevelse var med å bli leder for første gang, og hvordan deres forståelse av lederrollen er i dag.

Bakgrunn for valgt tema, presentasjon av problemstilling, temaets relevans for studiet vil i det følgende bli presentert. Det vil også bli gjort en presentasjon av oppgavens struktur og begrepsavklaring.

1.1 Formål og bakgrunn for valg av tema

I 2013-2014 har media vært preget av stor kontrovers rundt Norges banker, hvor ord som «spleiselag» og bonuser, styrke kapital og kostnadsreduksjon gjentas daglig. Nyhetsbildet oppmerksomhet rettes stadig mot finansnæringen, og storbankenes ledelse hvor kritikken hagler, og forbrukerbeskyttelsen diskuteres.

Finanskrisen, internasjonal debatt om finansnæringens lønns- og bonusmodeller og flere eksempler på forbruker som ble solgt finansielle produkter ikke tilpasset dens behov, har dominert media i alle kanaler. Samtidig kan ikke Ola Nordmann forstå hvorfor han må betale mer i boliglånsrente når bankene tjener mer enn aldri før. Som resultat har finansnæringens omdømme og tillitt blitt svekket hos forbrukerne (<https://www.fno.no/Nyheter/2010/05/Lever-av-tillit/>)

Som leder i finansbransjen blir man synliggjort og man vil møte krav og forventinger fra alle hold, internt, eksternt, egne ansatte og lokalsamfunn. Man vil også ha et stort ansvar i forhold til kvalitet og kontroll, spesielt etter myndighetenes regulatoriske tiltak for å sikre investorbekyttelsen som har blitt innført de siste årene. Finanskrisen har bidratt til strengere krav og omfattende styringssystemer i bank og finansbransjen.

Rapporteringskrav, måling og overvåkning av ansatte i finansnæringen skjer i mye større grad her enn i andre bransjer, noe som fremkommer av en fersk undersøkelse Arbeidsforskningsinstituttet (AFI) har gjennomført for Finansforbundet, og dette blir leders oppgave å etterse. (http://issuu.com/finansfokus/docs/ff08_2014_lavooopl_enkelt sider_fb2c4d4c06b1ae/18)

En landsdekkende undersøkelse i 2012 utført for ledelsesorganisasjonen *Lederne* viste at så mye som tre av fem leder ikke, de bruker for mye tid på å etterleve rapporteringskrav og det operative, slik at

de ikke får tid til å lede. Kommunikasjonen med de ansatte uteblir, og fokuset blir på styring, ikke ledelse (<http://e24.no/jobbb/tre-av-fem-sjefer-leder-ikke/20147527>).

Jeg har selv vært ansatt i finansbransjen i mange år. Bransjen kan sies å være klassisk byråkratisk, hierarkisk, rasjonell og tradisjonsrik. Politikk og regelverk styrer utviklingen i stor grad, og trår man feil vil det bli fort lagt merke til.

I følge Henry Mintzberg (2009) vil det teknisk-rasjonelle perspektivet innenfor organisasjon- og ledelsesteorien sies å dyrke «helsestatusen» av nåtidens lederideal. Dette perspektivet står fremdeles sterkt og støtter opp økonomifaget som fagdisiplin, men dominerer også organisasjons- og ledelseslitteraturen. Effektivitet innen dette perspektivet måles opp mot målene organisasjonen har satt seg og hvor alle jobber så hardt de kan mot dette målet til en hver tid. Den klassiske oppfatningen av leder er en person som organiserer, koordinerer, planlegger og kontrollerer. Dette perspektivet vil anse organisasjonen som en «velsmurt fabrikk» og beskriver en rasjonell verden. Her vektlegges organisasjonens oppbygging og struktur. De har klare mål, spesialiserte roller og formelle relasjoner. Det er viktig med regler, strategier, prosedyre og hierarki for å koordinere (Bolman og Deal 2004). Lederen her bør helst være feilfri, ha svar på alle utfordringer og ha stålkontroll på alle aspekter ved organisasjonen.

Mitt utgangspunkt er at systemene ikke vil fungere uten god og *reflekterende* ledelse, og blir således høyst relevant fokusområde for finansnæringens fremtidige utvikling. Målinger og kontroll kan ikke anses som en erstatning for god ledelse, samtidig vil hva som defineres som «god ledelse» være et relativt og kontekstavhengig spørsmål. Det vil være en utfordring for ledere i finansbransjen å finne balansen mellom det operative innen måling og kontroll, og aktiv ledelse.

Valget av førstegangsledere begrunnes av at disse er i gang med prosessen med å utvikle en helt ny identitet som leder. Dette kan være en hard og utfordrende overgang (Haaland & Dale 2005, Hill 2003). Det jobbes videre ut i fra to antakelser. Det antas at de før inntredelse vil ha en oppfatning om hva deres lederideal er, og forventninger til hva lederrollen innebærer. Den andre antakelsen er at oppdagelsesferden de gjennomgår som leder for første gang vil utfordre deres syn og forventninger gjennom faktisk erfaring, en prosess som vil danne grunnlaget for deres nåværende syn på lederrollen i følge Hill (2003). Det er nå de er mest åpne for å lære, og på den måten vil prosessen de nå gjennomgår være avgjørende i deres utvikling, hvor deres forventninger vil møte praksis.

Formålet med denne oppgaven er ikke å finne den «beste praksis» eller «svaret» på hva god ledelse er. Ut i fra antakelsene er ønsket å avdekke hvordan deres opplevelser har vært i møtet med lederrollen, da dette kan ha påvirket deres grunnleggende syn på hva ledelse faktisk innebærer.

Videre er ønsket å avdekke hvilke holdninger og syn på ledelse vi finner blant førstegangsledere i bransjen, og kunne si noe om hvordan de sikter på utfylle rollen.

Det er allerede blitt redegjort for at konteksten førstegangslederne arbeider i vil påvirke deres syn på lederrollen og verdigrunnlag. Da konteksten kan sies å støtte opp om det teknisk-rasjonelle perspektivet, er også ønsket å finne bekreftelse for måten de definerer lederrollen støtter opp om «Supermann» som ideal.

Et problem for førstegangsledere er at de mangler sammenligningsgrunnlag, og vil således ikke kunne vurdere informasjonen de lærer og blir pålagt på samme måte. De mangler erfaringen for å kunne skille informasjonen og teoriene, en prosess hvor man oftest blir overlatt til seg selv (Haaland og Dale 2005). Mitt informasjonssøk viser også at det finnes lite informasjon om førstegangsledelse.

Ved tydeligere fokus på hvilke opplevelser og situasjoner som gir utbytte og refleksjonsgrunnlag for førstegangsleder kan man mulig innrette organisasjonen og bransjen til å bli mer solide og konkurransedyktige. Min mening er at bevisstgjøring rundt lederrollen er nøkkelen til dette.

1.2 Problemstillingen i denne oppgaven

Avhandlingen utgjør siste del av masterstudiet i Endringsledelse ved Universitetet i Stavanger høsten 2014. Oppgaven omhandler ledere som jobber i bank, hvor jeg har intervjuet 7 ledere om deres opplevelser med lederrollen som leder for første gang, og hva som er deres rolleforståelse.

Problemstillingen er som følger:

«Hvordan oppleves det å bli leder for første gang i norsk bank og finansnæring, og hvordan er deres rolleforståelse? Finner vi idealet om Supermann?»

Mitt utgangspunkt er at ledelse er noe som utvikles over tid, og læres gjennom erfaring. Jeg vil også vise til forskning fra Haaland og Dale, og Hill, som viser at identitetsendringen er en utvikling som ikke er avgrenset i tid, men som faktisk kan være livslange prosjekt.

Mintzberg sitt kritiske syn på dagens ledelse, og oppgjør med det teknisk-rasjonelle i form av «teori versus praksis», har vært en stor inspirasjons- og motivasjonskilde for meg, noe som begrunner mitt valg problemstilling og teoretisk bakgrunn for oppgaven.

1.3 Finansnæringen og ledelse i dag- *Supermanns hjemmebane*

Kjent som gurun av «bottom-up management» er professor og teoretikeren Henry Mintzberg en av de største kritikerne til det dominerende «romantiske heltestatus» på ledelse, og har viet sin lange karriere til å motbevise den generelle oppfatning av temaet. Han fant gjennom sin forskning til sin første bok «The Nature of Managerial Work» (1973) empirisk grunnlag for at ledere faktisk ikke var så organiserte og selvsikre planleggere som de ble fremstillet i den klassiske teori, og at det var stor forskjell på teori og praksis. De perfekte og rasjonelle idealer, hvor leder fungerer som helt og Supermann, er i følge Mintzberg det minst realistiske.

I følge Mintzberg bygger ledelsesteorien som generelt læres på skolen på de samme forutsetningene om at menneskers motiver og intensjoner er de samme som vi finner i klassisk økonomisk teori. Mennesket blir en brikke i virksomhetens overordnede mål om å tjene penger, og individet blir ekskludert som et tenkende og kompleks menneske. Man fratras ansvaret for egne handlinger, og blir gjort om til et subjekt eller brikke som kan kontrolleres og styres.

Dette påvirker også de lederne som skal drive institusjonen fremover, og teoriene blir således kilde til «svar» for den aktuelle førstegangsleder. Samtidig kan vi forvente at den samme diskurs vil påvirke andre interne- og eksterne interessenter, som igjen vil vurdere organisasjonen og leders prestasjoner etter disse forventninger og krav. Som førstegangsleder blir man oftest henvist til å utvikle egne teorier om ledelse, eller å finne fram i jungelen av ledelses litteratur av varierende kvalitet, samtidig som man mangler evne til å vurdere teorien grunnet manglende erfaring (Haaland og Dale 2005).

Mintzberg går så langt som å si at finanskrisen ikke var en enkelt krise i bank-/finanssektor, det var en *ledelseskris*e. Krisen var en konsekvens av heltedyrking av (dårlig) lederskap over engasjerende ledelse. «...what we've been calling a financial crisis is actually one of management. Corporate America has had too much of fancy leadership disconnected from plain old management... U.S. businesses now have too many leaders who are detached from the messy process of managing. So they don't know what's going on. »

(http://www.businessweek.com/magazine/content/09_33/b4143068890733.htm)

Han etterlyser dømmekraften og visdommen for å balansere finansnæringens krav med organisasjonens langsiktige mål og behov. Det er et behov for reflekterte ledere som er genuint engasjerte i å lede (og det uten dagens bonuser). Det vil i følge ham ikke lengre holde med rasjonell analytisk tenkning. Fleksibilitet, empati og intuisjon er typiske foreldreegenskaper som blir like viktige. Det er investering i god ledelse som vil lønne seg.

«There is more to an economy than economics, and more to capitalism than the financial markets that now dominate it. « «A robust enterprise is a community of human beings, not a collection of «human resources».

(http://www.huffingtonpost.com/henry-mintzberg/the-problem-is-enterprise_b_636852.html)

I følge Mintzberg er ledelse situasjonsbestemt, og man skal ikke fokusere på hvilke egenskaper som er viktigst som leder (det ville blitt en lang liste). Det er i følge ham viktigere å fokusere på hvilke karakteristika som fører til *effektiv* ledelse, noe som begrunnes i hvordan deres egen forståelse av «hva de leder» er, både industrien og selskapet selv. Det er for mange «heroiske» ledere som løper rundt og skal fikse det som ikke er i stykker (Mintzberg 2009).

«The heroic leadership so commonly portrayed in the press- the great one who rides in on the white horse to save the day, changing anything at will, even if he or she arrived only yesterday, with barely any knowledge of the organization, its history, or its culture? That is almost the formula for disaster» (Mintzberg 2010:48).

Til tross for at finansnæringen i Norge klarte seg økonomisk gjennom finanskrisen vi opplevde i 2008, har den medført store endringer i hvordan ting utføres og vårt verdigrunnlag. Omdømmet og tilliten til finansnæringen falt drastisk i kjølvannet av finanskrisen.

Økt kaos, kompleksitet og et presset marked påvirker finansinstitusjonene, og øker til innviklede avhengighetsforhold både internt og eksternt. Å følge denne utviklingen krever innsikt i bransjen og faglig kunnskap, samt større fokus på håndtering av regulatoriske krav enn tidligere. Det er lite rom for feil, og lite handlingsrom for å drive på annen måte enn mest mulig effektivt og konkurransemessig i det man gjør.

Produktene som leveres har blitt stadig mer komplekse. Bank og finansbransjen står kontinuerlig ovenfor nye utfordringer som medfører økte behov for innovative og dynamiske løsninger som svar på økende konkurranse, *samtidig* som det er økt fokus på åpenhet.

Endrede økonomiske konjunkturer, økt offentlig regulering, sammen med økt krav til avkastning er noen av dagens utfordringer. Innenfor bank- og finans har dette medført omfattende styringssystemer som preger den operative driften i stor grad, spesielt med tanke på dokumentasjon og rapportering. (<http://www.magma.no/bankene-sier-ja-takk-begge-deler>)

Standard økonomisk teori forutsetter at alle mennesker er rasjonelle og kapitalmarkedene perfekte. Bak de finansielle institusjonene har vi *ledere*, hvis oppgave er å sørge for at den fungerer som den skal, og at ressursene og evner brukes best mulig. Hva som er rasjonelt vil avhenge av hvilke

kunnskaper en har og hvordan man oppfatter situasjonen man befinner seg i, noe som igjen medfører tolkningsrom og dermed spørsmål om det finnes noe som «perfekt og rasjonelt».

Myndighetene har de senere år satt i gang tiltak for å regulere finansnæringen, sikre lik praksis, og for å virke forebyggende mot uetisk rådgivning og beskytte forbruker. Eksempler er AFR (autorisasjonsordning for finansiell rådgivning) og MiFID (Markets in Financial Instruments Directive) for å bedre investorbeskyttelsen. Tiltakene medfører strengere styringssystemer, samt økt fokus på rapportering og kontroll. Dette påvirker den bankansattes hverdag i stor grad med tanke på hvordan arbeidet utføres. Samtidig er også finansnæringen en forvalter av tillit, ikke bare finansielle midler. Reguleringer med formål å sikre forbrukerbeskyttelsen vil ikke fungere uten denne tilliten.

Finansiell rådgivning og salg har de siste årene vært et prioritert område i finansnæringen. AFR ordningen er kanskje den mest omfattende satsing på etikk noen bransje har. Derfor er den helt avhengig av å ha en felles etikk-plattform. Siktemålet med AFR var å heve kvaliteten på rådgivning gjennom kompetanseløft, samt stryke forbrukervern og øke integriteten i finansnæringen. (<http://webogapps.no/jubileumshefte/jubileumshefte.html>)

AFR ordningene er vellykkede bransjetiltak som har hatt god effekt og arbeidet med ordningene inngår som et sentralt element i realiseringen av fokusområde nr. 2 i Finans Norges strategi - "Synliggjøre samfunnsrollen og øke tilliten" (www.finansforbundet.no).

Administrerende direktør, Lasse Ruud, Verdipapirfondenes forening: "Kompetanse er avgjørende for at finansielle rådgivere skal kunne utføre sin samfunnsoppgave – som er å veilede det norske folk til gode langsiktige spareløsninger. AFR er grunnpilaren i dette viktige arbeidet" (<http://webogapps.no/jubileumshefte/jubileumshefte.html>).

Til tross for slike bransjetiltak ser vi fremdeles at det er store utfordringer. For selv om institusjonene sitter på samme informasjonstilgang er pålagt strengt lovverk og reguleringer, er det fremdeles store forskjeller i hvordan man utfører arbeidet, og man handler ikke alltid rasjonelt. Det er store forskjeller i incentiver, hvordan man velger å utføre arbeidet og tar stilling til risikostyrt avkastning. Således vil behovet for egen *dømmekraft* foreligge.

Incentiver som bonus, forfremmelse og berømmelse, profitt for egen vinning, vil alltid være i menneskelig natur å etterstrebe. Slik som Henry Mintzberg antyder er amerikanerne kanskje mer kjent for sin *heltedyrking* av entreprenører innen «Corporate America». Selv om man i Norge har mer omfattende bruk av faste lønninger og ikke i nærheten så store bonusordninger som i statene, kan vi se visse likheter i incentiver. Etikken og tilliten til markedet er like dagsaktuelt i Norge som i Statene, og våre lederidealer er kanskje mer like enn hva vi tror.

Typisk avisoverskrift å finne i 2014: «Vi forbrukere er alt for lojale. Vi tror bankene tar vare på oss» (<http://www.dinepenger.no/spare/vi-forbrukere-er-for-lojale-vi-tror-bankene-tar-vare-paa-oss/22808845>) Videre samme artikkel: «Bankene tjente i 2013 mer enn noen sinne, og grunnen til dette er at de har satt opp prisene for oss forbrukere. De har satt opp prisen på lån, og prisene ned på innskudd. De kjøper billig og selger dyrt» sier Randi Flesland, direktør i Forbrukerrådet.»

DnB-sjef Rune Bjerke er mannen som fremhevet behovet for «spleiselag» mellom bankens aksjonærer, ansatte og kunder, som et svar på myndighetenes krav om økt kapitalkrav til bankene. Dette ble brukt som unnskyldning for å øke utlånsrenten og gi dårligere betingelser for kundene. Andre banker fulgte etter med samme begrunnelse. Mens det i 2014 er bestemt at 1500 ansatte i DnB mister jobben sin, økte også Rune Bjerke og resten av konsernledelsen bonusen sin med en halv million kroner. DnB har mottatt massiv kritikk for sine handlinger i media. (<http://www.tv2.no/2014/03/13/nyheter/okonomi/innenriks/5406129>)

Det finnes også flere eksempler på hvor norske selskapers etikk og drift nå blir kritisert for brudd på god rådgivningsskikk og for å ha solgt investeringsprodukter til småsparere uten tilstrekkelig bevisstgjøring, og nå står over mulig inndragelse av konsesjonen etter at Finanstilsynet har utstedt skriftlig varsel som følge av regelbrudd.

Temaet er veldig omfattende, men vi ser at *ledelse, etikk og tillitt* henger sammen, og vil i finansnæringen alltid være aktuelt. Både før og etter finanskrisen i 2008 har vi kunnet lese masseoppslag om Ola og Kari Nordmann som tapte alle sparepengene sine på høy risiko spareprodukter etter å ha hørt på sin bankmann gjennom 30år. Forbrukerens tillitt blir kontinuerlig satt på prøve, til tross for statlige reguleringer. For å bevare tilliten, legitimiteten og troverdigheten til markedet er vi avhengig av at slike saker blir tatt alvorlig. Det er dette finansnæringen lever av.

Hverdagen til ansatte i norske banker er preget av målekort, der variablene er tydelige og målbare; som rapportering på antall kundebesøk og møtepunkter, detaljert oversikt over medarbeidernes tidsforbruk og standardiserte saksbehandlingsrutiner for stadig flere arbeidsoppgaver. I tillegg har målekortene kvalitative mål, som kan variere i større grad for hver medarbeider. (<http://www.magma.no/bankene-sier-ja-takk-begge-deler>) Det blir derfor en vanskelig oppgave å balansere forholdet mellom styring og ledelse, da lovpålagte rutiner og dokumenteringskrav som etter finanskrisen ble forsterket ytterligere. Lederens rolle blir enda mer krevende.

AFR vil som ordning være krevende å etterleve, da det er mindre rom for snarveier og skjønn. Dette kan medføre at man i en travel hverdag, hvor rådgiver har sine egne incentiver, kan tenkes å la seg

friste til å nedprioritere AFR prinsipper for å nå sine kvantitative mål fremfor å utføre jobben best mulig. Ledelse, tillitt, kultur, normer og etikk ved arbeidsplassen vil være viktig for å forhindre dette.

Samtidig blir nå lederes evne til å ta i bruk de ansattes kompetanse viktigere. En forutsetning for å få full nytte av AFR er at ledelsen på alle nivåer tror på langsiktige kundeforhold og argumenter- er for at tillit og troverdighet er lønnsomt på sikt. Selger man produkter som kunden ikke har behov for eller som ikke er i kundens interesse, blir man raskt avslørt og taper tillit.

I en rekke undersøkelser utført for finansforbundet ble det påpekt at respondentene hadde problemer med å etterleve rutiner og reglementet innenfor AFR, og de mener leder ikke har lagt til rette for at dette etterleves og praktiseres i hverdagen, samtidig som de pålegges store kvantitative mål og rapporteringskrav. (<http://webogapps.no/jubileumshefte/jubileumshefte.html>). Dette vil bety at risiko for kvaliteten svekkes og at muligheten for feiltrinn vil øke.

Både EU og nasjonale myndigheter har varslet at de fremover vil ha et sterkere fokus på økt forbrukervern, hvor nye reguleringer vil komme. Vi ser altså at fokuset på etikk og tillit er og vil forbli et høyst dagsaktuelt tema, ikke bare innen norsk finansnæring, men også internasjonalt. For at dette skal være mulig, må lyset rettes mot ledelsen *bak* visjonen. Som vi har konstatert vil det være utfordrende å finne balansen mellom etterlevelse av reguleringskrav og god ledelse, og oppgaven vil ikke bli lettere fremover.

1.4 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt i seks kapitler.

I kapittel 1 med presentasjon av temabakgrunn og problemstilling.

Kapittel 2, innledes med tidligere forskning og teori om ledelse.

I kapittel 3 redegjør jeg for forskningsdesign og hvilke metoder jeg har valgt for å svare på problemstillingen. Jeg gir en beskrivelse av hvordan jeg har gjennomført undersøkelsen, hvordan data er innsamlet og systematisert.

I kapittel 4 presenteres mine funn i denne oppgaven.

I kapittel 5 vil jeg drøfte mine funn i lys av teorien og forskning fra kapittel 2.

I kapittel 6 vil fremlegges oppgavens konklusjon.

1.5 Begrepsavklaringer

Mitt utgangspunkt for denne oppgaven er at *ledelse* er kontekstbetinget, og noe som kun kan læres gjennom erfaring over tid. En som har erkjent dette er Henry Mintzberg som sier: «After years of seeking these Holy Grails, it is time to recognize that managing is neither a science nor a profession; it is a practice, learned primarily through experience, and rooted in a context» (Mintzberg 2009:9) Det finnes ikke en "beste måte" å lede på, det kommer altså helt an på situasjonen.

Ledelse er i følge Mintzberg en praksis som utøves som en balansegang mellom hva han definerer som «Art, Craft og Science». Kunst (art) gir oss innsikt og visjon, basert på intuisjon. Håndverk (Craft) handler om å lære gjennom erfaring, og å finne ut av veien som den utvikler seg. Vitenskap (Science) skaper orden gjennom systematisk analyse av kunnskap. Målet er å stille seg i midten av dette triangelet. (Mintzberg 2009:11), hvor en leders oppgave er å hjelpe med å fremkalle det beste i andre mennesker, slik at de vet bedre, beslutter bedre, og handler bedre (Mintzberg 2009: 12). Ledelse er ikke en oppgave for den enkelte leder, men et fellesprosjekt. Jeg deler også denne oppfatningen.

Busch & Vanebo (2003:220) definerer rolle som «et sett av forventninger som er knyttet til en stilling eller utførelsen av en oppgave». Videre støtter jeg meg også på Mintzbergs definisjon (snarere beskrivelse) av begrepet rolle som «et organisert sett av atferd som tilhører en identifiserbar posisjon.» (Mintzberg 1973:54).

Mintzberg er kjent for sin modell hvor han redegjør for 10 roller han mener en leder bør inneha i sin bok fra 1973 «The Nature of Managerial work». Denne modellen ble revurdert og endret i 2009 bok, hvor han identifiserte lederrollen som en praksis som må utøves over tre ulike plan, fra det konseptuelle til det konkrete: med informasjon, gjennom mennesker, og direkte handling. Han påpeker at alle rollene er observerbare, men at de ikke kan isoleres fordi de former en integrert helhet som varierer fra situasjon til situasjon. Man kan ikke fjerne en rolle og forvente at de andre holder seg intakt. (Mintzberg 2009: 44). Modellen vil bli videre utredet i kapittel 2.

Hill bruker begrepet «transformation of identity» for forvandling av identitet, altså selve utviklingen av lederrollen. Som allerede nevnt, ser jeg på utvikling av lederrollen som en prosess. Som førstegangsleder skal man både avlære sin tidligere rolle og identitet (fagperson) og lære å bli en ny leder (Haaland & Dale 2005). Med førstegangsleder menes en ansatt som har blitt leder med formelt lederansvar for første gang, uten erfaring. Jeg støtter meg også til forskning fra Haaland og Dale, og Hill, som viser at identitetsendringen er en utvikling som ikke er avgrenset i tid, men som faktisk kan være livslange prosjekt. Jeg har likevel valgt å avgrense informantenes tid i rollen som leder til tre år.

Forskning viser det tar 2-3 år til og med for at erfarne toppledere føler at de kan senke skuldrene og finner meningen i ny lederstilling (Gabarro 1987:13).

Jeg har valgt å intervju tidligere finansrådgivere fra bankbransjen, som går under definisjonen av fagperson i oppgaven, som nå er førstegangsledere. I følge Haaland og Dale (2005), er identitet til faget og egen etikk ofte knyttet tett til selve faget man praktiserer. For å operere som finansrådgiver til og bli banksjef kreves det bestått autorisasjonsordning. Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere (AFR) er en nasjonal autorisasjonsordning som fremmer og sikrer nødvendig kunnskap, holdninger og ferdigheter hos finansielle rådgivere. Det ble nylig innført krav om et minimum på treårig høyskole utdanning for å få ansettelse i banker, men bakgrunnen er veldig variert, og uten spesifikt krav til økonomi eller ledelsesstudier. Erfaring viser meg at tilsetting av banksjefstillinger ofte skjer gjennom intern rekruttering, hvor vedkommende har «jobbet seg opp» fra å være finansrådgiver og fagperson med gode salgsresultater, noe som også stemmer for mine informanter.

I denne studien omtaler jeg individuelle bidragsyttere og finansrådgivere som *fagpersoner*. De ansatte som førstegangslederen har lederansvaret for, kaller jeg for medarbeidere og ansatte.

2. Teori om ledelse

Jeg vil her presentere min teoretiske bakgrunn for oppgaven. Som sagt innledningsvis er Henry Mintzberg den som har hatt størst innflytelse på mitt valg av problemstilling og syn på ledelse. Hans teorier vil også brukes som et sammenligningsgrunnlag for belyse førstegangsledernes rolleforståelse nå, etter møte «med realiteter» som leder for første gang. Lever idealet om Supermann hos mine informanter?

Linda A. Hills, og Haaland og Dale, er studier av førstegangsledelse og ledelse som også er av betydning for denne oppgaven. Deres teori belyser opplevelsen av å bli leder for første gang, prosessen og utfordringene det innebærer.

Jeg har derfor valgt å presentere teori fra deres forskning som har størst relevans for min oppgave hver for seg. Forfatterne refererer alle til hverandres forskning i sine verk, noe jeg også vil gjøre fortløpende hvor det faller seg naturlig.

2.1 Studier av betydning

Henry Mintzberg ble først en stjerne med sin klassiske og kjente 1973 bok «The Nature of Managerial Work». Siden da har Mintzberg skrevet mange andre viktige og bestselgende bøker. I «Managing» fra 2009, som utgjør en hovedkilde i denne oppgaven, oppdaterer han sine banebrytende og innflytelsesrike funn fra «The Nature of Managerial Work» og analyserer grundig de siste 35 års forskning på ledelse, og beskriver sin egen forskning på ledelse. Forskningen fra hans 1973 bok, baserer seg på funn fra hvor han observerte en dag i 29 forskjellige lederstillinger, og finner empirisk grunnlag for at ledere ikke er så organiserte planleggere som fremstilles i det teknisk rasjonelle perspektiv. Boka «Managing» bruker disse funnene som bakgrunnsmateriale.

Linda A. Hill er professor i Business Administration ved Harvard Business School i Boston, USA, og har gjennom mange år produsert forskningsarbeid om førstegangsledelse. Hill har brukt panelundersøkelse som metode for å følge rolleutviklingen hos førstegangsledere. Hun har blant annet skrevet boken “Becoming a manager: Mastery of a new identity” (1992) og “Becoming a manager: How New Managers Master the challenges of Leadership” (2003). Bøkene ble brukt som kilde for Haaland og Dale sin bok (2005). Sistnevnte bok er en videreutvikling av hennes første bok, og er også hyppig referert til i Henry Mintzberg sin bok “Managing” (2009). Linda Hill er en av de eneste som empirisk dokumentert selve overgangsprosessen fra fagperson til leder, og identitetsendringen det medfører ved førstegangsledelse. Hennes funn viste at hennes

førstegangsledere endret syn på ledelse fra det rasjonelle over til det relasjonelle, og gikk således igjennom en identitetsendring. Hill støtter seg ofte til Mintzberg sine teorier i sin bok (2003).

Frode H. Haaland er ansatt på Høgskolen i Østfold og har forsket på ledelse siden 1991. Frode Dale er leder i firmaet "De gode hjelperne AS" og har arbeidet med innfasing av nye ledere og oppbygging av integrasjonssystemer for nyansatte og eksisterende ledere. De har sammen skrevet boken "På randen av ledelse" (2005) og utgitt flere rapporter og artikler. De har intervjuet ledere i 50 store og til dels høyt profilerte norske organisasjoner som de bruker som bakgrunnsmateriale for sine verk. Deres bok er også inspirert av Linda Hill sin bok (1992 og 2003) om presiseres i innledningen (Haaland og Dale 2005:15). Jeg har under oppgaven hatt dialog med Frode Dale og korrespondert med han i forbindelse med hans nye bok som vil bli utgitt i 2014. Ved noen tilfeller vil det derfor bli henvist til (Dale kommer: 2014).

2.2 Henry Mintzberg

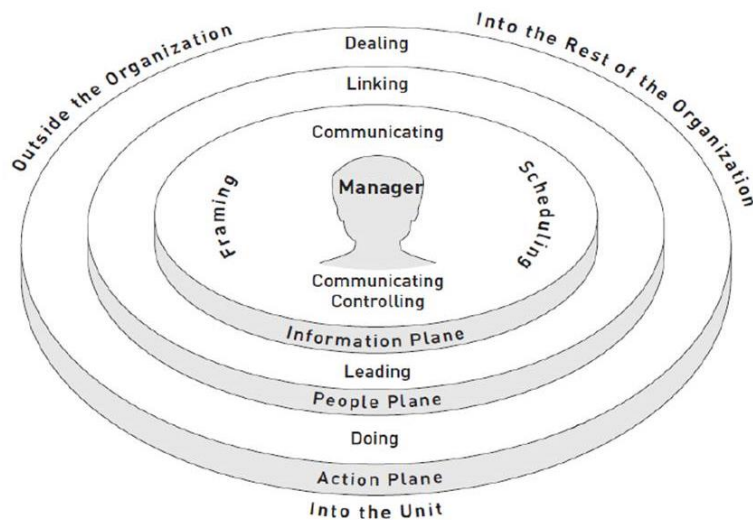
2.2.1 Lederrollen

Hva er en god leder? Spør man 1000 informanter, vil man få like mange forskjellige svar. Det er få som har gått mer i dybden på hva en god leder er enn Henry Mintzberg. Han argumenterer sterkt for at vi har overkomplisert lederskap, og gjort det til en vitenskap, til tross for at det egentlig er en veldig *naturlig* egenskap ved mennesket. Fremdeles har han ikke et kort og enkelt svar på hva ledelse er. Det er derfor ikke vanskelig å forstå at ledelse og hva vi legger i lederrollen vil være et veldig relativt begrep for de fleste av oss.

Mintzberg sier "Managing is learned on the job, enhanced by a variety of experiences and challenges." (2009: 228). Han mener jobben er for nyansert, komplisert, innviklet og dynamisk for å kunne læres i et klasserom. Derfor er det mest logiske å starte med å sørge for at førstegangsledere får den beste erfaringen som mulig. Kunnskapen som trengs vil ikke kunne læres verken på skolebenken eller før man faktisk er i en reel ledelsesposisjon. Hver situasjon vil være unik, med ulike ledelsesutfordringer som man ikke kan planlegge.

Mintzberg (1973:91) definerer en lederrolle som «noe som kan forstås som en organisering av atferdsmønstre knyttet til en identifisert stilling eller posisjon.» Ledere er sosiale aktører som utøver roller i synlige, formelle posisjoner i organisasjonen, men også på mindre synlige måter. Som leder møter man formelle krav fra organisasjonen, forventninger fra lederkolleger og egne ansatte, og ikke minst krav til seg selv. Det gjelder derfor å finne en balanse mellom de ulike rollene man blir satt til å utføre. En leder blir mer synlig enn andre ansatte, og er konstant målskive for kritikk og vurdering.

I sin bok «Managing» (2009:48) presenterer Mintzberg en modell for hvordan lederrollen utarter seg over tre plan; *informasjon, mennesker og handling*. Ledelse handler om å skape en dynamisk balansegang mellom nivåene.



Figur 1: Lederrollen, kilde: Mintzberg, 2009.

Formålet med modellen er å vise hva en leder egentlig gjør, deres arbeidsroller, og som han poengterer, hvis viktigste oppgave er å sørge for at ansatte får tilrettelagt for å gjøre *sin* jobb på best mulig måte.

Modellen kan beskrives på følgende måte:

I midten av modellen finner vi lederen, «Manager», som er tre steg vekk fra selve «handlings planet» (action plane). Han/hun orienterer seg her mot å være en effektiv leder.

To hovedoppgaver her er:

- «Framing» av jobben: går ut på hvordan leder definerer stillingen, og hans/hennes kontroll over stillingen vil bestemme hvordan lederen angriper hans/hennes jobb- hva de er opptatt av, og ikke opptatt av, samt forutsetninger.
- «Scheduling» av jobben: legger føringer for hvordan leder prioriterer og bestemmer hva som skal gjøres og hvordan han/hun disponerer tiden sin. Dette sender et signal til andre om hva som er viktig og betydningsfullt.

På informasjons planet (information plane): Leder befinner seg her to trinn fra handlingsplanet, og vil her fokusere på bruk av informasjon for å få ting til å skje *indirekte*. To hovedoppgaver med roller:

- «Communicating» (på innsiden og utsiden av organisasjonen):

Her er det flere ulike roller som utøves:

- ✚ «Monitoring» eller overvåkning: Handler om å søke etter alt av informasjon.
 - ✚ «Nerve center»: Handler om å vite mer enn noen alle andre om hva som skjer.
 - ✚ «Disseminating»: Handler om å spre deres omfattende og privilegerte informasjon til andre i organisasjonen.
 - ✚ «Spokesperson»: Å være en representant for organisasjonen til resten av verden, snakke på dens vegne, være en forkjemper for dens saker, og holde interessentene oppdatert på fremgangen.
- «Controlling» (innsiden av organisasjonen):
 - ✚ «Designing»: Designe infrastrukturen til organisasjonen, gjennom strategier, strukturer og systemer for å kontrollere atferden til sine ansatte.
 - ✚ «Delegating»: Identifisere behovet for å få noe gjort, men overlate beslutningene og selve handlingen til noen andre.
 - ✚ «Designating»: Foreta spesifikke valg, eller å autorisere andres handlinger.
 - ✚ «Distributing»: Allokere resurser som følge av foretatte beslutninger.
 - ✚ «Deeming»: Å pålegge mål og planer på andre, og forvente at de utfører oppgaven korrekt.
 - ✚

På menneskeplanet (People plane): Her handler det om å lede *med* andre mennesker, i stedet for gjennom informasjon, vil si å bevege seg et steg nærmere handlingsplanet. På dette planet hjelper lederen sine ansatte til å få ting til å skje. To hovedoppgaver med tilhørende roller:

- «Leading» (innsiden av organisasjonen)
 - ✚ «Energizing individuals»: Å fremkalle energien som eksisterer naturlig i mennesker.
 - ✚ «Developing individuals»: coaching, trene, veilede, lære, rådggi, og pleie individene som er i organisasjonen.
 - ✚ «Building teams»: Å knytte mennesker inn i samarbeidende grupper og løse eventuelle konflikter inni eller mellom gruppene slik at de kan løse oppgaven.
 - ✚ «Strengthening culture»: Forme karakteren til organisasjonen.
- «Linking» («kobling» til utsiden av organisasjonen)

- ✚ «Networking»: Bygge nettverk med utsiden av organisasjonen og bygge eksterne støttekoalisjoner.
- ✚ «Representing»: Utføre en symbolsk rolle hvor man offisielt presenterer organisasjonen utad til verden.
- ✚ «Convincing/ Conveying»: Å bruke nettverkene for å oppnå støtte for organisasjonen, imøtekomme organisasjonens behov, forhandle for dens interesser, promotere produktene, være en talsmann og ha påvirkning.
- ✚ «Transmitting»: Handler her om å allokere påvirkninger som kommer utenfra til rett enhet i organisasjonen.
- ✚ «Buffering»: Leder bestemmer hvilken informasjon som kommer inn og hvordan, og handler som voktere eller «buffere».

Handlingsplanet (action plane): På dette planet foretar lederen direkte handling.

Vi finner også her to hovedoppgaver med tilhørende roller:

- «Doing» (internt)
 - ✚ «Managing projects»: Leder kan her velge å lede et prosjekt selv for å lære, demonstrere eller fordi de er bekymret for utfallet.
 - ✚ «Handling disturbances»: Å handle på bakgrunn av forandringer som er påtvunget organisasjonen.
- «Dealing» (eksternt)
 - ✚ «Building coalitions»: Å mobilisere støtte, og da gjennomføre forhandlinger med interessenter, inkludert leverandører, kunder, partnere, myndighetene osv.

Mintzberg mener lederrollen er krevende, og kan virke overveldende, men betrygger oss samtidig med: «Can any manager master all of this? The short answer is no. But...the world has been functioning pretty well with managers who, like other human beings, are flawed. It has no other choice.” (2009:91)

Mintzberg sier også at selv om det kan virke enkelt å skille rollene konseptuelt, vil det i praksis ikke være like enkelt, da rollene vil gli inn i hverandre handlingsmessig (Mintzberg 2009:91). Han sier videre at hver leder vil ha ulike behov eller situasjon han/hun må ta stilling til, som igjen vil kreve fremheving av ulike roller. Det handler om nyanser, substituering og kombinasjoner av ulike roller, men også at «effective managers do not exhibit perfect balance among these roles; they tilt toward

certain ones, even if they cannot neglect others.» (Mintzberg 2009:95) Man må allikevel kjenne innholdet i de ulike rollene, da selvinsikt i egen rolle og organisasjon er det som avgjør en god leder.

En førstegangsleder vil måtte forvente et tidsrom hvor vedkommende må justere seg. Det vil nå bli viktig å utvikle nettverk med kontakter (linking) for å oppnå nødvendig informasjonsbasen for jobben



(communicating), noe som gradvis vil muliggjøre ham eller henne til å ta handling (doing and dealing). (2009:144). Mintzberg refererer til Linda Hill sin forskning på området, hvor en førstegangslederne hun intervjuet var ivrige på å utøve formell autoritet for å utføre oppgavene. Dette viste seg og ikke å være særlig suksessfullt, og gjennom erfaring måtte de lære å lede gjennom overbevisning og ikke direktiv (Hill 2003:100, Mintzberg 2009:145), og samtidig utvikle en helt ny identitet.

Figur 2: Ledelsestriangel, kilde: Mintzberg, 2009.

2.2.2 Lederrollen (stil)

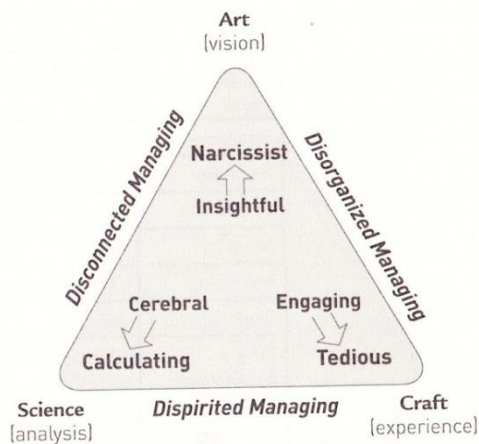
Som sagt innledningsvis, er ledelse i følge Mintzberg en praksis som utøves som en balansegang mellom hva han definerer som «Art, Craft og Science» (ref.Figur 2)

«Art» (kunst) gir oss innsikt og visjon, basert på intuisjon. «Craft» (håndverk) handler om å lære gjennom erfaring, og å finne ut av veien som den utvikler seg. «Science» (vitenskap) skaper orden gjennom systematisk analyse av kunnskap.

«Art» medbringer ideer og integrasjon, «Craft» skaper koblinger og kontakt som bygger på erfaringer. «Science» gir orden og system.

Kombinasjonen av ulike roller som fremheves blir uttrykket for vedkommende sin *lederstil*, og uttrykker således leder sin holdning til ledelse.

Man må finne en dynamisk balanse av de ulike rollene, altså en balanse som er tilpasningsdyktig og i konstant utvikling. Prioritering av roller for den enkelte førstegangsleder vil derfor si noe om vedkommende sin lederstil, og hvordan den velger å utføre rollen og arbeidet. Han nyanserer triangelet for å illustrere ulike lederstiler, som vist i figuren under (Mintzberg 2009:127).



Figur 3: Ledelsestriangel- stil, kilde: Mintzberg, 2009.

Ved «Craft» finner vi «engaging» (engasjerende) stil, som er en «hands-on», hjelpsom stil forankret i erfaring.

Målet er å finne en plass rundt midten av dette triangelet. (Mintzberg 2009: 11), hvor en leders oppgave er å hjelpe med å fremkalle det beste i andre mennesker, slik at *de* vet bedre, beslutter bedre, og handler bedre (Mintzberg 2009: 12). Det er i følge Mintzberg dette som er *effektiv* ledelse, hvor de tre samhandler, men kan helle den ene eller andre veien.

Ledelse er ikke et soloprojekt, det er et *fellesprosjekt* og en sosial prosess. Ledere som forsøker å gjøre alt alene, vil oftest overkontrollere og avhenge for mye av formell autoritet for å sikre resultat (Mintzberg2009:215).

Mesteparten av arbeidet som kan bli programmert eller systematisert inn i organisasjonen trenger ikke å oppta lederen direkte, det kan spesialister gjøre for ham/henne. Dette betyr igjen at lederen sitter igjen med mye av det «rotete» aspektet av arbeidet, som kompliserte problemer, kontakter og dilemma. Mintzberg går så langt som å si at det er disse utfordringene og dilemmaene som *er* ledelse, de vil ikke kunne løses og de vil ikke forsvinne (Mintzberg 2009:192). Man trenger derfor ledere som kan leve med slik *kalkulert kaos* (Mintzberg 2009:229).

Forskningen til Dale og Haaland, samt Linda Hill viser begge at det er det menneskelige aspektet som oftest viser seg å bli det mest utfordrende for førstegangslederne, og gjerne det mest overraskende. Det kan derfor tenkes at førstegangsledernes fokusering på lederroller og prioritering av oppgaver, vil orientere seg mot og «Science», da de mangler erfaring for å kunne uttrykke en engasjerende lederstil.

Igjen, så presiserer Mintzberg at rendyrking av en enkelt av disse stilene, kan lede til ubalanse. Også vist i figuren er den dysfunksjonelle aspektet.

Som vi ser ut i fra figuren, finner vi «cerebral» (intellektuelt)stil i nærheten av «Science». Denne stilen er analytisk og bevisst, rasjonell, noe som har hatt stor innflytelse over hvordan ting har blitt gjort de siste årene.

I nærheten av «Art» finner vi «insightful» (innsiktsfull), som baserer seg på ideer og visjoner, og er av mer intuitiv natur.

For mye fokus på det analytiske («cerebral») kan gå over til å bli kalkulerende som stoler for mye på Science. Er man for *engasjerende* risikerer man å bli *kjedelig* dersom man skal nøle med å gripe muligheter som de ikke har erfaring med. På samme måte vil for stor fokus på *innsikt* kunne bli *narsissistisk* (Mintzberg 2009:127).

Selv om personlig stil påvirker i stor grad hvordan de ulike lederne velger å gjøre jobben sin, har det lite effekt på hva som utgjør arbeidet. Dette er fordi det er konteksten som styrer hva som må gjøres. Mintzberg sier videre at det handler mer om hvordan du gjør ting, enn hva du gjør, hvor kontekst og lederstil jobber sammen i en symbolsk forbindelse (Mintzberg 2009:130). Man trenger en blanding av alle stilene, med siktemål på midten (selv om det ikke nødvendigvis er bra å være *for* balansert i følge Mintzberg).

Mintzberg sier: «Management may not be a science, but it does need some of the order of science, while being rooted in the practicality of craft, with some of the zest of art» (Mintzberg 2009:127).

Nedenfor er en oversikt over betydningen til «Art», «Craft» og «Science» (Mintzberg 2009:93). Det rasjonelle perspektivet innenfor ledelse kan støttes av «science» alene.

	SCIENCE	ART	CRAFT
Based on	Logic (the verbal)	Imagination (the visual)	Experience (the visceral)
Relies on	Scientific facts	Creative insights	Practical experiences
Concerned with	Replicability	Novelty	Utility
Decision making as	Deductive	Inductive	Iterative
Strategy making as	Planning	Visioning	Venturing
Metaphor	The earth (rational) so can get stuck	The air (spiritual) so can get lost	The sea (sensual) so can go adrift
Contribution	Science as systematic analysis, in the form of inputs and assessments	Art as comprehensive synthesis, in the form of insights and visions	Craft as dynamic learning, in the form of actions and experiments

Tabell 1: Oversikt over Art, Craft, Science betydning. kilde: Mintzberg, 2009.

Ideas	Experiences	Facts
Intuitive	Practical	Analytical
Heart	Hands	Head
Strategies	Processes	Outcomes
Inspiring	Engaging	Informing
Passionate	Helpful	Reliable
Novel	Realistic	Determined
Imagining	Learning	Organizing
Seeing it	Doing it	Thinking it
«The possibilities are endless!»	«Consider it done!»	«That's perfect!»
Total Score:		

Mintzberg (2009:128) har også utviklet en test hvor man kan teste sitt syn rundt ledelse, og få et innblikk i hvordan man prioriterer og utøver sin lederrolle (Mintzberg 2009:128). En fare med testen er selvfølgelig at det kan oppstå et sprik mellom hvem leder ønsker å være, kontra hvem han eller hun faktisk opptrer.

Tabell 2: Assessing your personal style of managing, kilde: Mintzberg 2009.

Testen går ut på at man skal vurdere hvordan man håndterer jobben sin, hvor man skal markere hvilket av de tre ordene på hver rad som best beskriver sitt syn. Til slutt skal man summere hvor mange man har merket av i hver kolonne, hvor den først kolonnen representerer «Art», den andre «Craft» og den tredje «Science». På denne måten kan man se hvor man befinner seg i triangelet (Mintzberg 2009:127) og si få en pekepinn på hvordan sin egen stil og prioriteringer utpeker seg. Denne testen vil utføres på informantene.

2.2.3 Holdning til ledelse

Mintzberg presiserer at holdningen til ledelse vil variere ut i fra konteksten den utøves i, og konteksten vil påvirkes av hvilken holdning til ledelse som utøves. Personlig stil og holdning er viktig, da det i følge ham handler det mer om *hvordan* de gjør ting enn *hva* de gjør. Både lederstil og kontekst betyr noe, men de betyr først og fremst noe sett i sammenheng. (2009:130)

En effektiv leder er mulig mere lent mot hvor hans/hennes naturlige lederstil passer konteksten, ikke den som endrer stil for å passe konteksten. (Mintzberg 2009:132).

Mintzberg utviklet et sett av 12 «holdninger» (postures) (Mintzberg 2009:135-146). Han påpeker at alle ledere besitter disse holdningene på et tidspunkt for alle reflekterer meningen med ledelse. For å fungere effektivt må dermed hver leder ikke bare kombinere alle disse holdningene, men også mikse dem opp, selv om hun eller han favoriserer en holdning, da den spesifikke jobben krever dette (Mintzberg 2009:147).

- **Maintaining the workflow**

Fokus på at operasjonen går smidig. Slike ledere beholder en dynamisk balanse for å holde organisasjonen gående, en holdning som handler mer om finjustering enn større inngrep.

Her finner vi «hands-on» ledelse, «craft in nature», med «doing» som hovedrolle, selv om kommunikasjon er vektlagt.

- **Connecting externally**

Fokuset i denne holdningen er på eksterne roller med fokus på «linking» og «dealing» og hvor forhandleren og nettverksbyggerne føler seg hjemme. Vi finner mye «art» her.

- **Blending all around**

Denne holdningen inneholder aspekter fra de to første, men også mer. De jobber tett til arbeidsflyten, men er også fokus på verden utenfor. Dette er en holdning som knytter sammen rollene og lager forbindelser. Det viktigste fokuset her er «dealing and doing» ved siden av masse «communicating». Holdningen er nærme «Craft» i triangelet.

- **Remote controlling**

Beskriver en holdning som er mer «hands-off», med en analytisk funksjon på «informasjons planet». Ledere her anser seg selv som «på toppen» og favoriserer en kontrollerende rolle enten ved å ta avgjørelser selv eller ved å bedømme andres prestasjoner.

- **Fortifying the culture**

Målet for denne holdningen er å styrke kulturen og dens følelse av samhold, slik at folk kan få tillitt til å utøve sin funksjon skikkelig. «Leading» har nøkkelrolle her, forsterket med «communicating» kombinert med «linking» for å beskytte organisasjonen mot eksterne forstyrrelser. Lederen vil sannsynlig anse seg selv som i senter av ting fremfor på toppen, omgitt av kulturen.

- **Intervening strategically**

Denne holdningen er preget av bruk av personlig intervensjon for å fremme spesifikke endringer. Den viktigste rollen her er «doing», forsterket med «controlling» og «communicating». Lederstilen orienterer seg mot «Craft», basert på egne erfaringer.

- **Managing in the middle**

Her finner vi ledere som enten følger flokken, eller som står i mot og leder ut i fra midten. Her finner vi typiske mellomledere som får strategier og planer fra øverste ledere som forventes implementert videre «ned» til sine ansatte, og skal igjen vise til resultatene til hierarkiet over. Her kommuniserer og kontrollerer de på «informasjons planet». Dette er en holdning som knyttes til analyse, budsjettering, planlegging og formelle systemer. Handler mer om å beholde stabilitet enn å promotere endring.

- **Managing out of the middle**

Her fokuseres det på eksterne roller som «linking» og «dealing», og tar ekstra bruk for forhandlingsegenskaper til lederen.

- **Advising from the side**

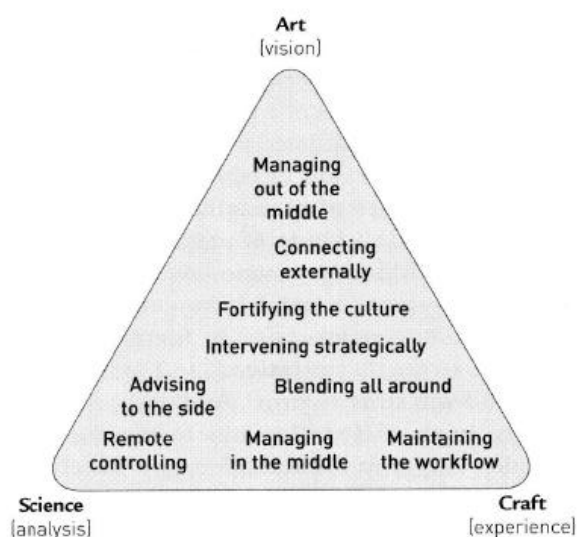
Dette er holdningen som representerer spesialisten og ekspert, ikke nødvendigvis autoritet. An søker her å påvirke fra siden, og ønsker å involvere seg med nettverk. Personlig stil her fremmer «Science» enn «art» og «craft». Rollene med «linking» og «communicating» pleier å vise seg størst i organisasjoner som er større og stabile, hvor ekspert er internt ansatt.

- **The new manager**

Her finner vi førstegangslederen som Haaland og Dale, og Hill skriver om. Han eller henne må her utvikle nytt nettverk (linking) for å opprette den nødvendige basen for informasjon (communicating), som igjen gjør han/ henne i stand til å handle (doing and dealing). Denne holdningen ansees som en midlertidig en, hvor hele identiteten endres fra en som gjør oppgavene selv til å få ting gjort gjennom andre. Holdningen må anses som en midlertidig en, da man lærer gjennom erfaring. Den er derfor ikke illustrert i triangelet.

- **The reluctant manager**

Her finner du lederen som egentlig ikke vil være det og som har problemer med hva rollen innebærer. Eksempelet Mintzberg bruker er en lege fra sitt 1979 studie hvor det formelle ansvaret ved stillingen påla ham lederansvar han ikke ønsket, kontra det han ville som var å jobbe med pasienter. Det krever for mye av ham/henne. Denne holdningen er ikke illustrert i



triangelet da Mintzberg mener lederjobben er for krevende til at man ikke kan angripe den helt og holdent (Mintzberg 2009:146)

Figuren viser holdningene plassert i triangelet, og at de fleste tenderer mot «craft», noe han begrunner med at ledelse er en praksis grunnet i kontekst (Mintzberg 2009:147)

Figur 4: Ledelsestriangel-postures, kilde: Mintzberg, 2009.

2.2.4 Refleksjon

Henry Mintzberg (1973, 2009) viser til hvordan man grunnet hverdagens hektiske tempo, preget av avbrytelser, dilemma og handlingspress, vil behovet for refleksjon ofte overskygges, og man går glipp av læringsverdien av den aktuelle erfaringen. Man må gjøre noe med erfaringen sin for å *lære* av den. Ledere har forskjellig motivasjon for å bli ledere, forskjellig bakgrunn og forutsetningene for læring er ulike. Man styres av handling, hvor refleksjon er og blir en mangelvare.

Mintzberg påpeker at man må kombinere refleksjon med «action» (handling), og bruker derfor det egenkomponerte ordet «Ref'l'action» (2009:160). Gitt det hektiske tempoet, blir det desto viktigere å trekke seg tilbake for å reflektere over det som skjer, da handling uten refleksjon kan være utenksomt.

Effektiv ledelse påvirkes av deres egen innsikt i hva de gjør, og resultatene er avhengig av hvordan leder reagerer på presset og situasjoner de utsettes for. Her er refleksjon helt avgjørende i følge ham. «Press på jobben driver lederen til å ta på seg for mye arbeid, oppmuntrer til avbrytelser, responderer raskt på ethvert stimulus, søker det håndgripelige og unngår det abstrakte, fatter beslutninger i små porsjoner og gjør alt kortfattet og brått» (<https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact/ar/1>).

2.2.5 Familien som referanseramme- veien til økt forståelse?

Mintzberg viser til hvordan en velfungerende familie kan fungere som eksempel på et rammeverk for effektivitet i ledelsessammenheng. Ingen familier er perfekte, og det ikke er en enkelt faktor som skiller dysfunksjonell fra en optimal familie, det er derimot en rekke faktorer som spiller sammen.

Ledelse er en sosial prosess hvor «Managers who try to do it alone typically end up over controlling-issuing orders and deeming performance in the hope that authority will ensure compliance. This may work sometimes, but it hardly taps human potential, especially among thinking people.» (2009:215).

“Managing seems to work especially well when it helps to ring out the energy that exists naturally within people.” (Mintzberg 2009:214). Effektiviteten bestemmes av hvor godt organisasjonen (familien) jobber sammen, og hvor leder bare vurderes effektiv ut i fra hvor god han/hun har hjulpet å gjøre organisasjonen effektiv. Hva som er «effektivitet» er i følge Mintzberg noe relativt som er kontekstavhengig og må ses i sammenheng menneskene som jobber der. (Mintzberg 2009:223). Fokuset må ikke bare være på målbare kortsiktige mål, men også *dømmekraft* som brukes for å nå sine langsiktige mål når omstendighetene endrer seg og det står på som verst.

“Managing is a tapestry woven of the threads of reflection, analysis, worldliness, collaboration, and proactiveness, all of it infused with personal energy and bounded by social integration” (Mintzberg

2009:217). En leder må tenke mens den handler, og tilpasse seg etter situasjonen, uten at det finnes et enkelt svar på hvordan å gjøre dette.

I følge Mintzberg er målet å finne en dynamisk balanse «across the information, people, and action planes of managing, while blending the various roles; reconciling the concurrent needs for art, craft and science; juggling many issues all the time, keeping most in the air while giving each a boost as it comes down.» (Mintzberg 2009:217)

Engasjerende lederskap er i følge Mintzberg et godt utgangspunkt for hvordan denne flyten og balansegangen skal etterstrebnes. Engasjerende lederskap (stil) kjennetegnes av å vise respekt, tillitt, omsorg, være inspirerende og lyttende (Mintzberg 2009:214)

ENGAGING MANAGEMENT

- Managers are important to the extent that they help other people to be important.
- An organization is an interacting network, not a vertical hierarchy. Effective managers work throughout; they do not sit on top.
- Out of this network emerge strategies as engaged people solve little problems that can grow in to big initiatives; implementation, so-called, also feeds formulation.
- To manage is to bring out the positive energy that exists naturally within people. Managing thus means engaging, based on judgement, rooted in context.
- Leadership here is a sacred trust earned from the respect of others.

Tabell 3: Engaging management, kilde: Mintzberg, 2009.

2.2.6 Organisasjonstype

I følge Mintzberg vil ulike faktorer som kultur, størrelse på bedriften, struktur og ansvarsområde og arbeidsoppgaver påvirke hvordan ledelse utføres, da dette utgjør konteksten det praktiseres.

Mintzberg (2009:106) typologiserer seks forskjellige organisasjoner.

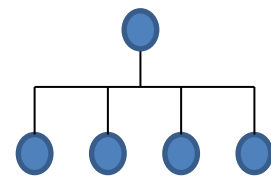
En *maskinorganisasjon* vil være en organisasjon som kjennetegnes av å være hierarkisk og byråkratisk i formen og består av en sentralisert beslutningsmyndighet på toppen av organisasjonen. Organisasjonen er formell i alle spekter, og den styres gjennom formelle skriftlige regler og prosedyrer. Det er derfor klare grenser i forhold til ansvar og stabilitet.

En *profesjonell organisasjon* består av profesjonelle som hovedsakelig opererer på egenhånd, mens lederen fokuserer mer eksternt på nettverk og forhandling (linking og dealing) for å støtte og beskytte de ansatte.

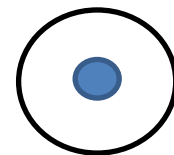
En bank kan sies å være en blanding av begge disse organisasjonstypene, med hovedvekt mot maskinorganisasjon. Den er styrt i stor grad og er pålagt et større lovverk med rutiner og formelle regler. Leder har stort fokus på kontroll som pålegges ovenfra og utenfra, samt rapporteringsplikt fra ansatte. Salgsresultater følges tett opp, samtidig som man skal forsikre forsvarlig praksis og at all rådgivning skjer i samsvar med lovverk.

En banksjef på privatmarkedet vil normalt sett ha et ansvar for en mindre avdeling i en stor organisasjon (skala), og kunne defineres som bunnlinjeledere, ansvarlig for egne ansatte og kontor. Som leder rapporterer man oppover i organisasjonen. Arbeidsoppgavene vil være varierte (bredde), men vil i hovedsak bestå av å skape resultater gjennom sine ansatte. Oppgaver vil være å videreutvikle ansatte slik at de selger bedre og består AFR prøven, utvikler kundeporteføljen og opprettholder omdømmet til banken i det aktuelle markedet. Leder skal også selv være konsernets representant i sitt miljø utenfor konsernet. Kontorene jobber tett med andre bankkontorer, men har ulike resultatmål ut i fra kontorets størrelse og kundeområde, da de er geografisk adskilt.

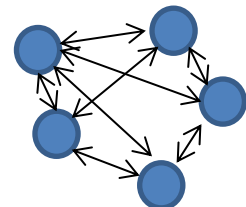
Mintzberg (2009:123) påpeker at for en organisasjon som fremhever hierarki, vil man generelt kunne si at en leder vil anse seg selv som «på toppen av enheten» med tilhørende autoritet, og vil derfor vie mer oppmerksomhet mot rollen å *kontrollere*. Denne rollen vil vi derfor kunne forvente i maskinorganisasjon.



Andre ledere kan se seg selv som plassert i senter av organisasjonen, hvor alt skjer rundt dem og derfor sentraliserer sin egen rolle, hvor leder trekker handling og kommunikasjonsmønstre mot seg selv.



Andre vil se seg selv som en del av et veb (web) i organisasjonens nettverk, kommunikasjon og aktiviteter. Leder er derfor synlig i alle aspekter av organisasjonen. Det er her Mintzberg mener en leder bør og skal være. I følge Mintzberg vil man her favorisere nettverk(linking) fremfor det å *lede, forhandle* over å handle, og *overbevise* over å kontrollere. (2009:125).



2.3 Linda A. Hill

I den første boken til Linda Hill «becoming a manager: Mastery of a new identity» fra 1992, valgte Hill ut 19 amerikanske mellomledere i to forskjellige organisasjoner, hvor begge var selgerfirma. Hill intervjuet ledere uten ledelseserfaring, som nå hadde blitt ledere med personalansvar for et større antall medarbeidere som hadde direkte kontakt med kunder og brukere. I hennes forskning intervjuet hun ledere etter 4-6 ukers ansettelse, og igjen etter 3-4 måneder, og det siste intervjuet etter et år i ny stilling. Hun intervjuer også over- og underordnede, slik at hun får flere perspektiver å knytte sine funn til.

På samme måte som mine informanter ved denne oppgaven, hadde også de nye lederne ved Hill sin forskning fått sin stilling som et resultat av at de var sterke fagpersoner og selgere.

I likhet med Henry Mintzberg, er det viktigste Hill oppdaget i sin studie at «The new managers learned through experience what it meant to be a manager» (Hill 2003:9), videre at “they had to act as managers before they understood what the role was” (Hill 2003:45). Dette støttes også av Mintzberg (2009)

“The day someone becomes a manager for the first time, everything changes. Yesterday you were doing it; today you are managing it. That can be quite a shock. Even for an experienced manager in a new job, there is a required time of adjustment” (Mintzberg 2009:144). Denne prosessen kan ta så mye som 2-3 år selv for erfarne ledere i følge Gabarro (1987).

Hill diskuterer i sin bok hvordan denne overgangen påvirker leder på følgende måte:

From	To
A specialist and a doer. Directly performs specific technical tasks. Strongly identified with those tasks	A generalist and agenda setter. Orchestrates diverse tasks, including finance, product design, and manufacturing or organization. Strongly identified with a business or the management profession
An individual actor. Gets things done mostly by one's own efforts. Strongly identified as relatively independent	A network builder. Gets things done through others, including subordinates over whom one has formal authority. Strongly identified as highly interdependent.

Tabell 4: Transformation of identity, kilde: Hill 2003:6

Ved det første intervjuet ble førstegangslederne bedt om å beskrive hva det *betyr* å være en leder. Beskrivelsene som ble gitt var: makt, autoritet, ekspert, igangsette og planlegge, styre og kontrollere (Hill 2003:17). Motivasjonen for å bli leder var spesielt autoriteten og makten som fulgte, da de anså dette som å være nøkkelen for å kunne endre organisasjonen slik de mente var best. Hovedfokus når det kom til lederrollen, var på salg og business, ikke mennesker. De opplevde at sjefen målte dem på å tilfredsstille kunden og nå resultatmål(Hill 2003:19).

Ukene beskrives som hektiske og kaotiske, hvor mange føler de må jobbe dobbelt, og ofte gjøre sin tidligere jobb i tillegg til sin nye. De fikk store problemer med å gi opp rollen som en «doer» (utfører).

Hill intervjuet også medarbeiderne i organisasjonen om hva deres forventninger til den nye lederen var. Holdningen til de ansatte var at lederen skulle beskytte sine ansatte og skulle fungere som deres buffer og advokat (Hill 2003:33). De fokuserte på leder som en nettverksbygger. Dette førte til misnøye da leder fokuserte på salg og effektivitet, ikke mennesker. Førstegangslederen innså etter sin første måned i stillingen, hovedfokus som «It's my job to shield them from company and to protect them from headquarters so they have time to sell» (Hill 2003:57). Altså, fremdeles fokus på resultat, ikke mennesker.

Når Hills førstegangsledere ble spurt hva det innebar å være en leder etter de første månedene, svarte de ikke lenger "being a boss' or being a person in control'. I stedet var den hyppigste observasjonen 'a trouble shooter', 'a juggler' og 'quick change artist' (Hill 2003:57).

«From their first day on the job, the new managers sprinkled the word «leadership» throughout their conversations, announcing, for example, that they intended to lead the organization. Leadership seemed to be a catch-all phrase. They were not (however) able to articulate with much confidence what they meant by it" (Hill 2003:105)

Etter noen måneder i jobben oppdaget de altså at "leadership is earned as well as learned, not granted" (Hill 2003:92).

«Management has just as much, if not more, to do with negotiating interdependence as it does with exercising formal authority...'being a manager' means not merely assuming a position of authority but also becoming more dependent on others" (Hill 2003:262)

Overgangen fra å være fagperson til leder innebærer altså et skift fra å være "jeg" til "vi". Ved å bli ansvarlig for andre mennesker, er det første instinktet å tenke «Good, now I can make the decisions and issue the orders» (2003:262). Ikke lenge etter kommer realisasjonen at «formal authority is a very limited source of power» og at å bli en leder, er å bli «more dependent on others to get things done»(Hill 2003:262), «Enter the role of leading» (Mintzberg 2009:65).

Førstegangslederne begynte nå å innse at de ikke lengre kunne anse seg selv som noe «uavhengig» av andre medarbeidere, og at deres autoritet var av begrenset betydning. De begynte nå å se forskjellen på rollen de hadde som «doer» og en leder, og at lederrollen også innebar å ta beslutninger mot sine medarbeideres ønsker. Førstegangslederne oppdaget at de ble distansert fra sine ansatte, og ikke lengre var en av «gjengen». Deres relasjon og perspektiv forandret seg. Opplevelsen av viktigheten med å kontrollere, sørge for at ansatte følger instruksjoner og iverksette var vanskelig.

Hill skriver også at de fleste var veldig ivrige på å inntre rollen som leder, og utøve formell autoritet for å endre organisasjonen slik de ønsket(2003: 99-100). Som nevnt oppdaget de fort begrensningene ved formell autoritet. En av informantene uttrykket det slik:

«Becoming a manager is not about becoming a boss. It's about becoming a hostage. There are many terrorists in this organization who want to kidnap me. I used to love my job. People listened to me. People liked me. I'm the same person now, but now one listens and no one cares" (Hill 2003:261)

Førstegangslederne begynte å forstå at hvor viktig personlig relasjon til sine medarbeidere var, og at det handlet om å støtte dem, og legge forholdene til rette for at de kunne utvikle seg og nå sine mål. De begynte å respondere på hva de ansatte sa og uttrykket behov for, og opplevde at det mest utfordrende av alle oppgaver var å jobbe med personalproblemer. De oppdaget begrensningene med formell autoritet og måtte lære å lede gjennom overbevisning, ikke direktiv (Hill 2003: 100).

For Hill sine ledere, oppdaget de fort at jobben var en jobb som aldri sluttet, hvor man ble tvunget til å velge mellom å jobbe overtid eller delegere under tvil, hvor de da valgte det siste alternativet (Mintzberg 2009:175). «Mostly because circumstances forced them to (delegate); in time, they realized their jobs were simply too big to handle alone» (Hill 2003:141) Spørsmålet gikk i fra “om å delegere” til “hvordan å delegere” (Mintzberg 2009:175).

Det ble også vanskeligere for førstegangsledere å holde kontakt med sin omverden hvor de før hadde følelsen av kontroll og ekspertise, således identifiserte seg med. Overgangen til å bli leder medførte følelse av frustrasjon for de fleste. «As the months passed, (the new managers) found it more difficult to keep their technical knowledge and skills on the cutting edge. They did not even have time to read through all the new product announcements, much less figure out the best strategies for selling them. They found it disconcerting that they were beginning to feel rusty after such a short time frame.” (Hill 2003:141-142).

Da det første året var omme, hadde de fleste innsett at det var viktig å være åpen for de ansattes holdninger, meninger og behov. Ved å inkludere dem i beslutninger og la dem uttrykke seg, var det lettere å få dem til å gjøre det de ble spurt om, og jobben ble lettere å gjennomføre (Hill 2003:102).

I følge Hill var det sent ute i det første året at ledere innså en av de viktigste aspektene ved ledelse, nemlig å lede konteksten, skape et miljø hvor prestasjoner ble naturlig ønske og motivasjon hos de ansatte. Det tok tid før de innså at det var viktigere å lede gruppe prestasjoner før individuelle prestasjoner (Hill 2003:111). Dette oppdaget de gjennom å først feile og lære av situasjonen (Hill 2003:106-107, Mintzberg 2009:68)

De endret holdning fra og mene de skulle ha «complete control» og å stole på deres formelle autoritet, til å innse at de måtte etablere tillit og troverdighet med sine ansatte før de kunne påvirke dem (Hill 2003:111-112). Å opprette engasjement ble viktigere enn kontroll. Ved slutten av det første året hadde deres definisjon av kontroll endret seg; «Managing and controlling your people without making it feel like you are managing and controlling them» (Hill 2003:113).

Hill viser også til de viktigste realiteter om hva «ledelse faktisk er» som førstegangslederne innser i denne prosessen. De må være forberedt og villig til å akseptere realitetene (Hill 2003:268).

	<i>Myth</i>	<i>Reality</i>
Operative principle	Authority	Interdependency
Key players	Subordinates	Include those outside your formal authority
Source of power	Formal authority	"Everything but"
Focus	Managing one-on-one	Managing one-on-one and leading the team
Desired outcome	Control through compliance	Commitment through empowerment
Key challenges	Cope with complexity	Cope with complexity and change
Essential competencies	Technical	Technical, human, conceptual.

Tabell 5: Myth- Reality, kilde: Hill 2003.

Hill (2003:234) sier «new managers should see themselves as engaged in strenuous self-development, by capitalizing «on their on-the-job learning».

Hill mener at ledelseserfaringen man får for første gang er avgjørende, da det er hvor lederne «are perhaps most open to experiences and learning the basics» en prosess som bør støttes av mentor og andre ledere (Hill 2003: 227-228).

I Mintzberg sin modell for ledelse (2009:48), er leder plassert i midten av modellen, som personlig tar spesielt hånd om to roller: «framing» og «scheduling». En av Hill sine informanter sa det så sammentreffene: «I expected to come out of the starting gate with the knowledge, now I find I'm out here inventing the wheel» (Hill 2003:51). Kunnskapen som trengs vil ikke kunne læres verken på skolebenken eller før man faktisk er i en reel ledelsesposisjon. Hver situasjon vil være unik, med ulike ledelsesutfordringer (framing) som man ikke kan planlegge (scheduling) (Mintzberg 2009).

2.4 Haaland og Dale

Når man skal inntre en lederrolle for første gang, vil det kreve kompetanse som en førstegangsleder ikke har, hvor man forventes å utføre en jobb man enda ikke mestrer. En førstegangsleder er således «ikke-kompetent», og Haaland og Dale mener derfor at man ved ansettelse av en førstegangsleder vil ansette et «potensiale for lederskap», - noe man har tro på vil fungere med tid. Dette vil i seg selv medføre en periode med lavere ytelse og et tilhørende effektivitetstap (Haaland og Dale 2004, utdanning, opplæring og innfasing av førstegangsledere). Likt med Mintzberg og Hill, mener også de at lederskap er noe kontekstbetinget som læres gjennom erfaring og over tid.

Lederrollen er i følge Haaland og Dale definert som en rolle som «innebærer relasjoner til andre. Man har ansvar for å knytte sammen maskiner, oppgaver, mennesker og mål til et hele- man skal få mennesker til å jobbe og til å jobbe sammen, med de riktige tingene på de riktige måtene.» (Haaland og Dale 2005:56)

I likhet med hva Hill , skriver også Haaland og Dale at førstegangslederne vil først og fremst ha vanskeligheter med å takle relasjonsperspektivet ved lederjobben. Selv erfarne ledere opplever at om råder som kommunikasjon, samarbeid og konfliktløsning gir dem stadige utfordringer og de har behov for mer kompetanse på dette området. (Haaland og Dale 2005:56)

2.4.1 Rolleendring

Rolleendringen vil innebære en overgang fra fagperson til leder, som innebærer et identitetsskifte og en overgangsprosess som de deler inn i tre faser(Haaland og Dale 2005:22-23):

1. Seperasjonsfasen, der man løsriver seg fra sin gamle identitet.
2. Transformasjonsfasen, der man fjerner seg fra sin gamle identitet og arbeider med å etablere en ny.
3. Integrasjonsfasen, der man reintegreres i sin nye gruppe og får et mer stabilt forfeste i en ny identitet.

Transformasjonsfasen betegnes som den vanskeligste og mest dramatiske, hvor konsekvenser av hva man synliggjøres gjør og man står i «ingenmannsland». Ritualer som markerer overgangen til ny rolle og identitet blir her viktig. Eksempler på slike ritualer kan være oppstarts samtaler, introduksjonsprogram og presentasjon av seg selv ovenfor resten av organisasjonen. (Haaland og Dale 2005:23)

I denne fasen, vil man danne seg mentale og sosiale «kart og oversikter». Haaland og Dale beskriver hovedelementene i denne fasen slik (2005:118):

1. Forventningene møter virkeligheten
2. Lære konkrete arbeidsoppgaver
3. Rolledefinisjon/ rollekonflikter
4. Relasjonsutvikling
5. Gruppeutvikling
6. Livsløpskonflikter (forholdet jobb vs. privat)
7. Beslutningskonsekvenser (både i forhold til valget om å bli leder og i forhold til det du gjør som leder).

Haaland og Dale viser til hvordan man i denne overgangen også vil overta en «arv» av forventninger, vaner, praksiser, uløste oppgaver, problemer, mål osv., fra den forrige lederen (2005:120). Dette kan komplisere opplevelsen for førstegangslederen, og medarbeiderne kan tenkes å vurdere den nye lederen opp mot dette. Denne fasen kan være en lang prosess og må minst ses på i et ett-års-perspektiv (Haaland og Dale 2004:14, utdanning, opplæring og innfasing av førstegangsledere)

I integrasjonsfasen forandrer gjerne lederne organisasjonen slik de ønsker, eller sider ved den som de er misfornøyde med. Fokuset er her på å bygge tillit, og over tid etablere en agenda for organisasjonen og sitt lederskap. Her tilpasses organisasjonen, ledere og medarbeidere seg hverandre, men også krav og forventninger, for å finne en balanse. Som ny leder vil man også miste noen av de mest urealistiske forventningene, og utvikle en mer balansert forståelse av hva det innebærer å være leder i *denne* organisasjonen. Her utvikles også lojaliteten som strekker seg utover den formelle jobbkontrakten. (Haaland og Dale 2005:125)

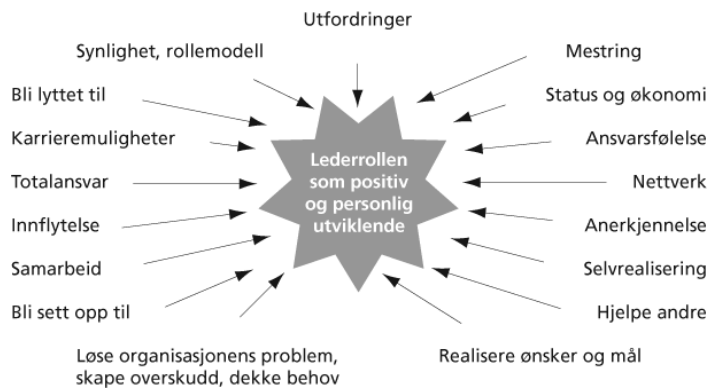
Kjernepunkter i denne fasen er (Haaland og Dale 2005:124):

1. Akseptere betingelsene, eventuelt at det er mulig å leve med dem inntil en får endret dem.
2. Oppnå rolleklarhet og ferdigheter
3. Utviklet tillit og mer effektive relasjoner oppover, sideveis og nedover
4. Ser seg selv i organisasjonskonteksten
5. Oppdaget suksesskriteriene for organisasjonssosialiseringen
6. Oppnå endelig aksept

En vellykket integrasjonsprosess innebærer derfor en balanse mellom individets ønsker og behov (personalisering) og organisasjonens ønsker og behov (sosialisering). (Haaland og Dale 2005:125)

Haaland og Dale påpeker den betydelige påkjenningen og type dilemma som en leder må lære seg å leve med. Dette vil være avhengig av hvilken motivasjon og forventninger til lederrollen som motiverte den ansatte til jobben, men de vektlegger også at overgangsprosessen er en potent og kritisk læresituasjon.

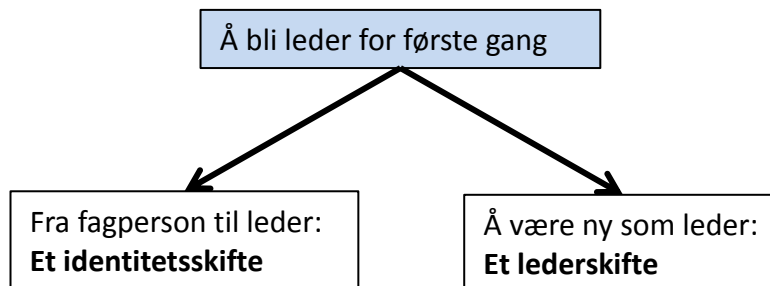
Motivasjonsfaktorer for og tre inn i rollen som førstegangsleder kan illustreres slik:



Figur 5: Motivasjonsfaktorer, kilde: Haaland og Dale 2005:80.

En av årsakene til hvorfor det er vanskelig og krevende å komme inn som leder for første gang, er fordi man må lære helt nye arbeidsoppgaver og områder, bli kjent med organisasjonen, kulturen og knytte nye personlige relasjoner.

Når man blir leder for første gang, vil oftest tre inn i en rolle og stilling som en annen hadde før deg, altså et lederskifte. Dette innebærer at man overtar en historie og en kultur og et sett av relasjoner etter forrige leder. Haaland og Dale beskriver dette som en «arv» av uløste oppgaver, ønsker og utfordringer fra forrige leder. Interne opprykk vil i følge Haaland og Dale medføre flere utfordringer for førstegangslederen enn ved eksternt rekrutterte ledere. Man blir hengende igjen i en etablert rolle som fagperson og i relasjoner som må reforhandles. Haaland og Dale illustrerer lederskiftet for en førstegangsleder slik:



Figur 6: Bli leder for første gang, kilde: Haaland og Dale 2005

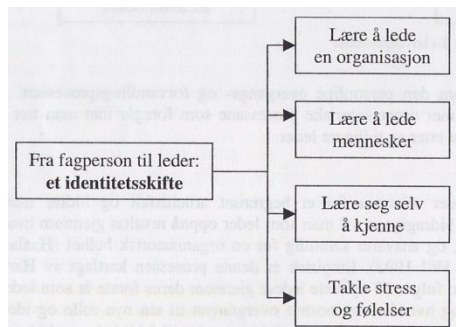
Dette innebærer at man skal gjennomgå et lederskifte samtidig som man skal gjennomgå en mer personlig forvandlings prosess, her identitetsskifte hvor man utvikler en *lederidentitet*. At man ikke har den «tekniske kompetansen» i forhold til arbeidsoppgaver er utfordrende, men det er selve identitetsskiftet og innebygde læringsprosessene som utgjør førstegangslederens store utfordring og (etter hvert) problem. (Haaland, F. H. og Dale F. 2004:7, *Utdanning, opplæring og innfasing av førstegangsledere*). Haaland og Dale viser til Linda Hill sin bok og forskning fra 1992, og hvordan overgangen fra individuell bidragsyter til å bli leder og bidragsyter for første gang gjennom andre, vil

utgjøre en fundamental, personlig endringsprosess (derav bokas tittel «Becoming a Manager: Mastery of a New Identity»).

Lederskifter blir særlig vanskelig fordi det forventes at en skal yte tilfredsstillende omtrent fra første dag en trer inn i rollen. Lederrollen har stor synlighet, og fallhøyden oppleves stor. Problemet oppstår når de nye lederne mangler nødvendig kjennskap til organisasjonen, ikke har bygget tillit og relasjoner, og kjenner ikke systemene. Lederskiftet gir ikke tid eller spillerom for læring, og situasjonen forverres ofte ytterligere av at man ikke har støtte- og opplæringstiltak for sine førstegangsledere (Haaland og Dale 2006).

2.4.2 utfordringer som ny (og eksisterende) leder

I følge Haaland og Dale (2005) vil man som førstegangsledere ha fire hovedutfordringer i sin læringsprosess:



Figur 7: læringsprosess, kilde: Haaland og Dale 2005

Man skal *avlære* sin tidligere rolle, og utvikle ny identitet med tilhørende kunnskaper og verktøy. Mange førstegangsledere sliter med å gi slipp på denne rollen, da det er her man tidligere var spesialist og finner arbeidsoppgavene man er glad i. Rollen krever nå at man utvikler et mer overordnet og helhetlig perspektiv, hvor man nå skal ivareta en større organisatorisk helhet. Man skal *lære å lede en organisasjon*. Hill sier det slik at «It is the formal authority over others and the attendant rights and duties that differentiate the manager from the individual contributor» (Hill 1992:3)

Man skal også *lære å lede mennesker*, og å få arbeidet gjort gjennom disse, samtidig så deres behov blir respektert og ivaretatt. Dette er kanskje den vanskeligste læringsutfordringen.

Når man blir leder for første gang, vil man også bli satt i en utfordrende situasjon som medfører at man må og vil *lære seg selv å kjenne*. Dette vil være spesielt utfordrende for førstegangsledere, som ikke har utviklet denne kunnskapen og tryggheten rundt sin lederidentitet. Overgangsprosessen vil

være veldig følelsesmessig belastende og full av stressfaktorer, så det vil være viktig å *lære å håndtere stress og følelser*.

Hill sier det slik: «Through on-the-job experiences they began to understand and accept their new responsibilities (learning what it means to be a manager) and to acquire the task (developing interpersonal judgment) and personal (gaining self-knowledge and coping with stress and emotion) competencies necessary to meet them» (Hill 1992:6-7) Lederrollen læres gjennom erfaring, og ved å sakte utvikle sin egen identitet, tankemønster og handlemåter.

Stressorer som førstegangsledere i følge Haaland og Dale (2005:98) oftest refereres til:

1. arbeidspress (mye å gjøre, tidspress)
2. diskrepans (misforhold) mellom ønsker og nødvendigheter
3. tøft klima i organisasjonen
4. uklar eller manglende tilbakemelding fra overordnede og underordnede
5. diskrepans (misforhold) mellom ansvar og myndighet
6. utilfredsstillende personlige relasjoner til overordnede

Haaland og Dale hevder videre at det oftest kommer *overraskende* på førstegangsledere hvor personlig belastende og stressende lederrollen faktisk er. (Haaland og Dale 2005:99)

Som førstegangsleder bør man derfor vurdere om man er forberedt på og tre inn i en slik rolle, og være forberedt på en rekke personlig belastende sider ved lederrollen (Haaland og Dale 2005:95):



Figur 8: utfordringer for førstegangsleder, kilde: Haaland og Dale 2005

Konsekvensen er at man sjelden føler man får gjort noe godt nok, og med leve med det stresset og påkjenningene dette innebærer. Førstegangsledere tror dette er et resultat av manglende mestring, og at økt kompetanse og planlegging vil løse problemene for dem. Etter hvert vil man erfare at dette kjennetegner rollen til en leder, og er derfor noe man må leve med. (Haaland og Dale 2005:100).

2.4.3 Erfarings basert læring

Haaland og Dale sin forskning viser at lederskifter ikke håndteres i et læringsperspektiv, og prosessen ikke er organisert for læring. Lederskiftet blir håndtert som et bytte av *stilling*, ikke som en «fase for læring». (Haaland og Dale 2004:24-25, utdanning opplæring og innfasing av førstegangsledere). Førstegangsleder blir overlatt helt til seg selv, dermed foregår læringen mer på *tross* av, enn på *grunn* av- og konsekvensen er manglende læring, svakere fungering, lavere effektivitet, og høy turnover i en tidlig fase. Deres undersøkelser fra 50 norske organisasjoner viste at det nesten ikke finnes systemer for utdanning, opplæring og innfasing av førstegangsledere. (Haaland og Dale, 2006: 16).

Haaland og Dale definerer erfaringslæring som «hvordan vurderinger, handlinger og emosjoner endres på bakgrunn av opplevelser og deltakelse i ulike aktiviteter- læring gjennom konkrete erfaringer.» (Haaland og Dale 2006:35)

Haaland og Dale er i likhet med Hill og Mintzberg enige i at «lærer ledelse gjennom erfaring». Haaland og Dale er dog raske på å påpeke at erfaring *ikke nødvendigvis* betyr at man lærer, og siterer Morgan McCall (1998) «we are having an experience, but missing the meaning». (Haaland og Dale 2006:35).

Haaland og Dale sier at «ledelse kan læres hvor som helst når som helst, - på hvilken som helst arena innenfor hvilken som helst aktivitet» (Haaland og Dale 2005:174). Deres argument er at læringsutbyttet vil bli betydelig større dersom man kombinerer *retrospektiv* læring, hvor man lærer av ting som *har* skjedd, med *prospektiv* læring, hvor man reflekterer og planlegger hva som *skal* skje i fremtiden, (Haaland og Dale 2006:36).

Likt med Henry Mintzberg, argumenterer Haaland og Dale for at det er viktig å skape rom for refleksjon i arbeidet og utviklingsprosessen av lederrollen. Tydelige krav og forventinger (feedforward), med påfølgende tilbakemelding om utførelse og resultat (feedback) utgjør kraftfulle virkemidler for læring. *Feedback* og *feedforward* kombinert med støtte og veiledning *underveis* er kritisk for å fremme førstegangslederens handlinger og refleksjoner, samt oppmerksomhet og åpenhet for læring. (Haaland og Dale 2006:36) Det handler om å gi dem mulighet i å skape mening ut av erfaringene med en gang, i det deres erfaringer oppstår, kunnskap og lederidentitet utvikles.

Prosesen vil påvirkes av hvorvidt man er eksternt eller internt rekruttert, eller om stillingen er nyopprettet eller ikke. Haaland og Dale sier derimot at i de fleste tilfeller vil man allikevel overta en rolle fra en annen person, som man forventes å fylle, om ikke på en bedre måte, så vil man overta denne «arven» av forventninger og kontekst. Mye av denne arven er også skjult og ikke uttalt, som

bidrar til kompleksiteten. Disse arve og overtakelsesprosessene er spekket med læringsmuligheter, samt hindre for at læring kan oppstå. (Haaland og Dale, 2006:11)

Som førstegangsleder vil man i følge Haaland og Dale tre inn i et forventnings- og spenningsfelt som er knyttet til både det historiske, det eksisterende og det mer fremtidige/ønskede- mer enn hvem den nye lederen er hvor(dan) han han/hun har vært, eller hva han/hun har tenkt å gjøre. Ingen av partene har derfor «blanke ark», og utfordringen blir å forvalte dette «arveoppgjøret» på en mest mulig konstruktiv og læringsorientert måte (Haaland og Dale 2006:12).

2.4.4 Intern rekruttering

Som jeg skrev innledningsvis, viser erfaring meg at banksjefer ofte rekrutteres internt, etter gode individuelle resultater. I følge Haaland og Dale, vil internt rekrutterte ledere gjerne tro at det å bli leder for egen arbeidsgruppe til å bli leder for første gang, ikke vil bli noe problem. De forventer heller at det skal gi dem en fordel i rolleovergangen, og lette prosessen. Dette mener de er en grov overforenkling av kompleksiteten i lederskiftet og det identitetsskiftet man uansett må gjennom (Haaland og Dale 2005:128).

Som internt rekruttert, vil man ikke ha samme behov for å bli sosialisert inn i organisasjonskulturen, men man har fremdeles et behov for å bli sosialisert inn i *ledelseskulturen*. Mange organisasjoner opererer med felles ledelseskrav- og prinsipper, og har skrevne normer og regler de forventes å bruke som leder. Man må derfor spille innenfor de normer og regler som hersker i ledelseskulturen for å bli akseptert som et fullverdig medlem. (Haaland og Dale 2005:47).

Det er også mye som tyder på at internt rekrutterte ledere står ovenfor større utfordringer enn ekstern rekrutterte ledere. Relasjonene må reetableres, hvor de samværsformene som gjaldt tidligere, ikke vil kunne fortsette. (Haaland og Dale 2005:128).

Forfatterne siterer en førstegangsleder de intervjuet: «Etter en tid sluttet de å prate med meg, og når jeg satte meg ned med dem, stilnet samtalen brått. Etter hvert ble jeg mer og mer isolert og følte meg til slutt så alene som i en robåt langt utpå havet» (Haaland og Dale 2005:128). Dette er også sammenfallende med Hill (2003) sin forskning hvor førstegangslederne følte seg distansert fra sine kollegaer. Man går i fra å være en likestilt kollega og venn til å bli overordnet for samme menneskene. Førstegangsledere vil ofte forsøke å utviske forskjellene mellom seg selv som leder og sine medarbeidere ved å fortsette å være kamerat med tidligere kollegaer (Haaland og Dale 2005:57).

Forfatterne mener at den interne overgangen til en lederposisjon vil bli vanskeligere i og med at aktørene har en felles historie med den nye lederen, men hvor denne tidligere var i en annen rolle.

Dermed må den endrede rollen måtte markeres på en mye tydeligere måte enn for eksternt rekrutterte ledere (Haaland og Dale 2005:129). Dette vil ofte stå i kontrast til hva førstegangslederen selv forventet om skiftet.

Kulturen i organisasjonen vil ofte uttrykkes gjennom kleskoder, språkbruk og tiltale former, møblement, kontorløsninger, osv. Organisasjonskultur sammenlignes oftest med et isfjell, der bare 10 % er synlig over vannet, mens 90 % er usynlig. Det er i dette «usynlige» feltet organisasjonens udefinerbare kulturkjerne befinner seg, slik som normer, forventninger, meninger osv. Kulturen setter grenser for oppførsel, hva lederen kan gripe inn ovenfor, og hvilke virkemidler han/hun kan bruke (Haaland og Dale 2005:39).

De internt ansatte ledere forventes ofte å fylle rollen raskere og mer effektivt enn en eksternt rekruttert, men forutsetningene for læring er ikke nødvendigvis så mye bedre, de er bare annerledes. Man har et forsprang ved å kjenne organisasjonens overordnede struktur og kultur, men ikke fra en leders perspektiv og ståsted. Det kan faktisk redusere spillerommet for å spørre og undersøke, enn for en eksternt rekruttert leder, og således gi dårligere utgangspunkt for læring. (Haaland og Dale 2005:42). Det blir derfor viktig for førstegangsleder å identifisere disse «kulturelle kodene», for så å balansere tilpasning til eksisterende kultur med ønske om å endre etablerte handlingsregler. Kulturen vil således påvirke førstegangslederens utvikling- og læringsprosess.

2.5 Oppsummering av teori bakgrunn

I dette kapittelet har jeg redegjort for det teoretiske bidraget som er utgangspunktet for dette studiet. Her vil det komme en kort oppsummering med viktige bidrag.

- Lederrollen er noe som kan forstås som en organisering av atferdsmønstre knyttet til en identifisert stilling eller posisjon. Rollen utarter seg over tre plan; informasjon, mennesker og handling, hvor det gjelder å finne en balanse mellom rollene (Mintzberg 2009).
- Ledelse er en kontekstavhengig praksis som handler om å finne balanse mellom «art» som gir oss innsikt og visjon, «craft» som handler om å lære gjennom erfaring, og «science» som skaper orden gjennom systematisk analyse. Den viktigste oppgaven til en leder er i følge Mintzberg å fremkalle det beste i andre mennesker gjennom *engasjerende* ledelse (Mintzberg 2009).
- Det er viktig å reflektere for å lære av erfaringen. Effektiv ledelse påvirkes av innsikt i egen rolle (Mintzberg 2009).
- Som førstegangsleder blir man satt i en situasjon hvor man må avlære seg en rolle som fagperson og individuell bidragsyter, til å skape resultater gjennom andre, og på den måten danne seg en ny identitet som leder (Hill 2003; Haaland og Dale 2005).
- Forskning viser at å bli leder for første gang oppleves som vanskelig og kaotisk hvor man blir oftest overlatt til seg selv for å finne ut av utfordringene. Denne prosessen vil være høyst sannsynlig være veldig lærerik for førstegangslederen og endre deres *tidligere* syn på hva lederrollen innebærer. (Hill 2003, Haaland og Dale 2005)
- Det er en rekke utfordringer i denne prosessen med å bli leder hvor deres virkelighetsoppfatning vil møte realiteten. Denne prosessen vil påvirke hvordan deres syn på lederrollen *er i dag* (Hill 2003, Haaland og Dale 2005).
- Haaland og Dale viser til hvordan man i denne overgangen også vil overta en «arv» av forventinger, vaner, praksiser, uløste oppgaver, problemer, mål osv., fra den forrige lederen (2005:120). Dette kan komplisere opplevelsen for førstegangslederen, og medarbeiderne kan tenkes å vurdere den nye lederen opp mot dette.
- Forskning viser det tar 2-3 år til og med for erfarne toppledere og «ta roret» i ny lederstilling (Gabarro 1987)

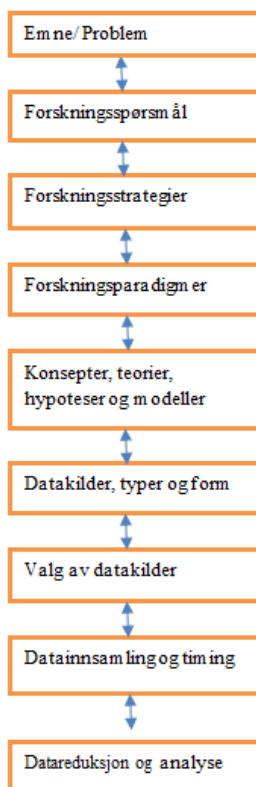
3. Design og metode

Jeg vil i dette kapittelet gjøre rede for hvordan jeg har tenkt ved valg av metode og innsamling og bearbeiding av datamateriale i studien.

Det er flere fremgangsmåter man kan bruke for å finne svar på problemstillingen i denne undersøkelsen. Valg av design vil derfor ha betydning på oppgavens pålitelighet og gyldighet (Jacobsen 2005). Det er derfor viktig å gjøre rede for hvilke valg man foretar underveis, og dokumentere prosessen. På denne måten kan også leseren forstå og danne seg et bilde av hvilke forutsetninger man legger til grunn for arbeidet, og de konklusjoner man trekker.

3.1 Valg av design og strategi

Blakie (2009) definerer forskningsdesign slik « Research design refers to the process that links research questions, empirical data, and conclusions». Målet er å finne metoden som er best egnet til det aktuelle forskningsspørsmålet. På den måten bevares oppgavens gyldighet.



I følge Blakie (2009) deler forskningsdesign inn i ni stadier (kjerneelementer) som alle påvirker hverandre. Figuren til høyre viser elementene. Viktige spørsmål her blir «hva, hvorfor og hvordan» vi skal undersøke emnet.

Blakie beskriver fire ulike forskningsstrategier man kan bruke ved forskning: induktiv, deduktiv, abduktiv, og retroduktiv. Det vil her brukes elementer fra både induktiv og deduktiv strategi, da de ikke er gjensidig utelukkende i dette studiet.

Induktiv metode vil ha som mål å etablere beskrivelser av karakteristikk og mønster gjennom empirien som man relaterer til forskningsspørsmål (Blakie 2009:83).

Empirien i denne oppgaven er innhentet på bakgrunn av forskningsspørsmål dannet ut i fra det teoretiske grunnlaget som allerede finnes om det som skal forskes på, presentert i kapittel 2, teori.

Målet er således å danne en teoretisk forståelse av det som er innsamlet i lys av foreliggende teorier.

Abduktiv strategi går ut på å beskrive og forstå informantenes sosiale virkelighet. Man forsøker å skape forståelse i stedet for forklaring for informantenes egen virkelighetsoppfatning, motiver og meninger (Blakie 2009:89).

Studien kan også sies å være av *intensiv* design, da den går i dybden på en problemstilling, og forsøker å avdekke så mange forhold (mange variabler) som mulig i ett eller noen få tilfeller.

Kontrasten ville vært et ekstensivt design hvor målet var å avdekke mange enheter, men gjerne få variabler (Jacobsen 2005:85).

I lys av min problemstilling, vil det første forskningsspørsmålet være hvordan mine informanter opplevde prosessen med å bli leder. Jacobsen (2005) sier at et retrospektivt design er hvor man ønsker at informantene skal se tilbake på forhold som har inntruffet og gjengi sin forståelse, ut i fra sitt perspektiv. Designet krever at informanten husker, noe som kan være en svakhet ved designet (Jacobsen 2005:106). Hill påpeker at visualisering hvor informanten blir bedt om å vise til spesifikke eksempler vil kunne hjelpe slik at informanten husker bedre. «Evidence shows that self-report biases are reduced when we are asked to recall and describe specific events» (Hill 2003:351). Dette vil også gjøres ved denne studien. Informantene vil bare bli intervjuet en gang. Empirien vil så bli vurdert i lys av det teoretiske grunnlaget som finnes om fenomenet.

3.2 Forskningsspørsmålet og teoretisk perspektiv

Forskingsspørsmålet i denne oppgaven er:

«Hvordan oppleves det å bli leder for første gang i norsk bank og finansnæring, og hvordan er deres rolleforståelse? Finner vi idealet om Supermann?»

Samfunnsvitenskapen er systematisk forskning av forhold i samfunnet, hvor hensikten er å forstå, forkaste eller forandre forholdene (Grønmo 2004). I denne studien er det førstegangsledere, selve enkeltindividet, sin opplevelse og perspektiv som skal utforskes, noe som vil være forskjellig fra person til person.

Intersubjektivitet er et sentralt begrep i konstruktivismen og betyr at "en setter enighet" mellom mennesker i stedet for sannhet. All kunnskap er subjektiv (Jacobsen 2010:33). I følge Blakie (2009:95) vil konstruktivisme være en form samfunnsfilosofi som hevder at «hverdagskunnskap» er et resultat av menneskers søken på å forklare deres møte med den fysiske verden og andre mennesker. Forskere innenfor konstruktivismen vil forsøke å finne ut hvordan mennesker tolker og danner sin virkelighetsoppfatning. Denne tilnærmingen skiller seg tydelig fra naturvitenskap der objektivitet og målbare fenomen er idealet.

Konstruktivister mener at mennesker danner seg en virkelighet ved å observere den ytre verden, men ikke uten å være påvirket av begreper, teorier, tidligere kunnskap og erfaring. Disse individuelle erfaringene og tilbøyelighetene bestemmer også hvilke forventninger eller for-dommer fortolkeren har til det han/hun fortolker (Dale kommer: 2014). Dette vil også påvirke forskeren i sin tolkning av virkeligheten, og man kan ikke finne en absolutt sannhet innenfor dette perspektivet. Andersen skriver at "tolkning og forklaring av atferd må ses i sammenheng med, og veves inn i omfattende institusjonelle forhold eller kontekst" (Andersen 2010: 31). Ved å intervju førstegangslederne er håpet å få deres syn og opplevelse, og forståelse av deres kontekst er viktig. Som nevnt under innledningen tar oppgaven utgangspunkt i at ledelse er kontekstavhengig, og man kan ikke tolke (bedømme) det en leder gjør uten å sette seg inn i denne konteksten.

3.3 Valg av metode

Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode ved gjennomføringen av denne studien, for på best mulig måte danne et og formidle et troverdig bilde av de faktiske forhold slik som informantene opplever sin virkelighet.

Jeg støtter meg på Jacobsen (2005:32) som sier «Hvis forskeren mener at alt er individuelt og kontekstavhengig fortolkninger av virkeligheten, vil en kvalitativ tilnærming være den beste». Videre; «Kvalitativ tilnærming bør velges når vi ønsker nyanserte beskrivelser av hvordan mennesker forstår og tolker en situasjon, og/eller når vi har en uklar problemstilling og behov for eksponering. Eksponering vil ofte kreve åpenhet og fleksibilitet, noe kvalitative tilnærminger gir.» (Jacobsen 2005:124).

Det ble foretatt dybdeintervju ved informasjonsinnhenting, som egner seg når man ønsker å få dybdeinnsikt i det aktuelle forskningsspørsmålet. Ved bruk av kvalitativ metode og dybdeintervju, vil man oppnå større fleksibilitet under studien, hvor man får mulighet til å vektlegge nærhet til sine informanter og tilpasse seg etter situasjonen og forholdene. På denne måten kan man best mulig måte øke forståelsen og tilgang til informasjon som belyser problemstillingen. Dette muliggjør å finne detaljer, nyanser og det unike ved hver respondent. (Jacobsen 2005). Intervjuet skal være preget av profesjonalitet, samtidig som man oppretter en relasjon og nærhet (Andersen 2006).

Hensikten med den kvalitative undersøkelsen er å avdekke informantens perspektiv og forståelse av lederrollen. Det er *deres* virkelighetsoppfatning som er det relevante, og man «påtvinger» ikke forhåndsdefinerte svarkategorier slik som ved kvantitativ spørreundersøkelse. Således blir det en fortolkningsbasert (epistemologisk) tilnærming til forskningsspørsmålet (Jacobsen 2005).

Kvalitativ metode kan være ressurskrevende, hvor intervjuer kan ta lang tid. Det er også viktig å vite om informantene er representativ for problemstillingen man ønsker å belyse, som igjen har betydning for studiets validitet. Ved bruk av intervju, er det også flere utfordringer med kompleksitet, hvor informasjonen kan være omfattende, og derfor vanskelig å fange detaljer og nyanser som måtte fremkomme fra empirien, og det vil være forskjellige tolkningsmuligheter (Jakobsen 2005). Nærhet til informantene kan også representere en utfordring, da det kan forhindre informantens åpenhet til å fortelle det han/hun faktisk mener.

I følge Jacobsen (2005:186) omfatter analyse av kvalitative data tre forhold:

- 1) Beskrive innkomne data, 2) systematisere/kategorisere data, 3) sammenbinde data.

Ved å gjøre dette får man mulighet til å studere variablene, men også å veksle mellom helhet og individer, noe som kalles hermeneutisk metode (Jakobsen 2005:185-186). Det vil da bli lettere å trekke linjer mellom likheter og forskjeller mellom mine informanter.

3.4 Utvelgelse av informanter

I følge Jacobsen (2005:98-101), kan man velge å sammenligne ulike case, like case eller veldig ulike case.

Informantene jeg har valgt å bruke er alle banksjefer, med personalansvar, som har hatt stillingen i minimum 1 år, men ikke mer enn 3 år. Det er ved denne studien intervjuet 7 banksjefer fra 2 forskjellige banker. Samtlige er de internt-rekrutterte, hvor de har selv jobbet som finansrådgiver (fagperson) tidligere, og dermed «jobbet seg opp» til å bli leder, hvor de nå er ledere for *første* gang. Deres utdanning varierer veldig, men de har alle minima tre år høyskoleutdanning. Til tross for at deres utdanning er forskjellig, har de alle samme arbeidserfaring som finansrådgiver på kontor før de ble ledere, og har vært pålagt de samme ansvars og arbeidsoppgaver.

Jeg har allerede argumentert for at lederrollen utvikles over tid, og blir ansett som en prosess. Jeg har også vist til forskning fra Haaland og Dale, og Hill, som viser at identitetsendringen er en utvikling som ikke er avgrenset i tid, men som faktisk kan være livslange prosjekt. Jeg har likevel valgt å avgrense informantenes tid i rollen som minimum 1-3 år. Årsaken til dette er at Linda Hill som empirisk dokumenterte prosessen hevder at den grunnleggende lederidentitetsendringen dannes i løpet av det første året som leder (Hill 2003). Forskning viser også at det tar 2-3 år til og med for erfarne toppledere og «ta roret» i ny lederstilling (Gabarro 1987:13).

Som banksjef for kontor i privatmarkedet har man det samme resultat og personalansvaret, selv om organiseringen og konteksten kan tenkes å variere noe. I følge Mintzberg (2009) kan man ikke

vurdere en leders prestasjoner uten å vurdere konteksten. Jeg har personlig kjennskap til bankenes organisering og jeg anser ikke denne forskjellen til å ha betydelig relevans for forskningen, da det ikke er bankens organisering som skal vurderes, men enkeltindividets opplevelse og syn til lederrollen. En positiv faktor ville vært om førstegangslederne kom fra samme bank med samme toppledelse og organisasjonsmål, men grunnet informantenes tilgjengelighet ble ikke dette mulig. Jeg velger derfor å sammenligne mine informanter ut i fra forståelsen om at de ligner hverandre, og det gjøres ikke forskjell på alder, kjønn, utdanning eller tilhørende bank.

Grunnet problemstillingens informasjonssensitive natur er det valgt å foreta en anonym undersøkelse. Årsaken til dette er at jeg er selv ansatt i bank, og fikk selv avslag på min søknad fra HR om å bruke egen organisasjon og arbeidsplass som informantbase. Dette kan dog sies å være positivt for studiens reliabilitet og validitet i og med at man unnslipper diverse etiske utfordringer, samt at informanter opplever de kan snakke fritt.

Utvelgelsen av informanter er derfor foretatt ved bruk av *snøballmetoden*, hvor informanter har tipset meg om aktuelle informanter, og disse igjen ble bedt om å foreslå ytterligere informanter. På denne måten kan informantene holdes anonyme, og man unngår å rette søkelys mot en spesifikk bank. Informantene vil derfor kalles for «informant A, B, C» osv. i analysen og datapresentasjonen.

Bruk av snøballmetoden ved utvelgelse av informanter førte til at det var felles bekjente mellom meg som forsker og informanten i et av tilfellene. Dette kan ha hindret noen av informantene i å være åpne, til tross for bekreftelse på at undersøkelsen var anonym. Dette kan ha hatt innflytelse på validiteten.

Det kan anses som en svakhet og styrke at jeg har personlig erfaring som finansiadvokat i bankbransjen. Dette kan føre til at mitt syn blir farget av egne antakelser om yrket, samtidig som det gir meg kunnskap om konteksten og arbeidsområdet. Det vil derfor holdes fokus på opprettholde størst mulig objektivitet og å opptre profesjonelt under informasjonsinnhenting, med utarbeidelse av intervjuguide. Dette ansees derfor ikke å påvirke forskningens validitet og reliabilitet.

3.5 Innsamling av data

Jacobsen (2000:48-49) peker på tre grunnleggende krav i samhandlingen mellom informant og forsker: 1) Informert samtykke, 2) Krav på privatliv, 3) Krav på å bli korrekt gjengitt.

Alle krav ble ved denne studien forsøkt etterlevd.

I dette prosjektet ble det sendt ut en epost med informasjon om masteroppgaven og prosjektet med problemstilling i forkant. På denne måten ble det opprettet en referanseramme for intervjuet som

skulle gjennomføres. Det ble også utarbeidet en intervjuguide for å forsikre at spørsmålene for å besvare problemstillingen ble presentert i kapittel 2. Selve intervjuet ble foretatt på den enkeltes kontor, og varte i en time.

Det ble foretatt detaljerte notater, samt lydopptak på bånd, etter godkjenning fra informanten. Dette ble også informert om muntlig.

Jeg viste også til godkjent søknad fra NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste), og at all innsamlet informasjon ville etterleve krav om anonymitet og sikkerhet, samt at all informasjon ville slettes når sensur for oppgaven foreligger. Dette ble presisert også ved førstegangskontakt.

I følge Andersen (2006) vil forkunnskaper hjelpe forsker med å danne en ramme man kan plassere informasjonen fra intervjuet. Jeg vil ha en referanseramme for forståelse, samt innsikt i de aktuelle tema de måtte knytte til arbeidssituasjon og arbeidsplass. Det samme kan sies om selve oppgavens tema, nemlig ledelse, hvor masterstudiet denne oppgaven avsluttes med, kan sies å øke mine forkunnskaper.

Samtidig kan dette gjøre at man blir «blind» (Andersen 2006), fordi man kan bli styrt av forutinntatthet, og det vil bli lett å overse nyanser i intervjuene. Intervjuguiden som ble utarbeidet i forkant av intervjuet skal redusere denne risikoen, og forhåpentligvis øke studiens validitet og reliabilitet.

Det transkriberte intervjuet ble i etterkant sent til informanten for å forsikre at informanten ble korrekt gjengitt. Dette var vesentlig for studiets reliabilitet og validitet.

3.6 Reliabilitet og Validitet

Validitet handler om datamaterialets gyldighet for problemstillingen i studien. Reliabilitet handler om dataenes pålitelighet (Jacobsen 2005). For å opprettholde høy validitet er det viktig at datainnsamlingen blir utført på nøyaktig vis og gir et godt svar på problemstillingen.

Intern validitet handler om at resultatene skal oppfattes som riktige (Jacobsen 2005). Kildene som brukes og utvalget av informanter må derfor gjennomgå kritisk vurdering. Informantene ved denne studien er som nevnt valgt ut ved bruk av snøballmetoden, grunnet problemstillingens sensitive karakter, og vanskelige tilgjengelighet. Det er ikke satt kriterier i forhold til verken kjønn eller alder, bare at de har jobbet som finansrådgiver (fagperson) før de ble leder med personalansvar. Da det er førstegangsledere i bankbransjen som er tema, er det derfor satt et krav om at de faktisk er leder for første gang, samt at de ikke har hatt rollen mer enn 3 år.

Ekstern validitet handler om det er mulig å generalisere funnene fra studiet (Jacobsen 2005). Det har ikke vært hensikten å generalisere funn etter metodene som er valgt. Det er for få informanter for å kunne gjøre dette, og det hadde vært for stort prosjekt ved denne oppgaven. Det hadde derimot vært interessant å foreta en større undersøkelse for å kunne uttale seg om bransjen.

Reliabilitet handler om hvor pålitelig innhentet datamateriale er. Reliabiliteten er høy dersom man kan foreta forskningen gjentatte ganger med samme resultat. Dette er dog mer et prinsipp enn en realitet, hvor reliabilitet og validitet er delvis overlappende i slike studier. Reliabiliteten er nødvendig, men ikke en tilstrekkelig forutsetning for validitet. Det kan under intervjuet oppstå misforståelser, forglemmelser, eller at intervjuer noterer feil. Selve opptaket fra intervjuet ble derfor avspilt flere ganger, for å forsikre korrekt transkribering, samt sendt til godkjenning og kvalitetssikring til den aktuelle informant.

Ved å utarbeide intervjuguide, er håpet å styrke reliabiliteten ved å forsikre seg om at man stiller de spørsmål som besvarer problemstillingen. Spørsmålene ble derfor utformet med utgangspunkt i teori om førstegangsledelse og teori om lederrollen.

Forskerne og forfatterne som sammen danner basen for mitt valg av teori i kapittel 2, har alle studert samme tema som meg, og benyttet kvalitative undersøkelser som en del av sin forskning. Jeg har dermed hatt mulighet for å danne min problemstilling og belyse min empiri i lys av deres forskning. Førstegangslederne intervjuet ved denne studien har alle sin egen opplevelse av det å bli leder til leder og vil ha dannet seg en oppfatning av hva deres ledersyn nå er. Hvor informantene befinner seg i denne prosessen varierer, og det er deres opplevelse i intervjutidspunktet som vil ha relevans. Selv om utvalget har vært lite mener jeg at resultatene kan ha nytteverdi for bransjen og inspirere til videre forskning.

4. Presentasjon av data

Jeg vil her presentere min empiri etter å ha intervjuet 7 førstegangsledere, alle ansatt i bankbransjen. Jeg vil presentere deres svar etter tema uformet etter problemstillingen min, gjengitt i intervjuguiden. Det er informantenes egne ord som vil fremstilles etter beste evne, hvor det også vil vises til direkte sitat. Da dette er en anonym undersøkelse blir informantene betegnet med en tilfeldig bokstav (A, G, N, L, M, S, Z). Når det refereres til opplevelser som flere deler vil disse nevnes i parentes, eksempelvis slik (Z, G, M).

4.1 Opplevelsen med å bli leder for første gang

Opplevelsen var at informantene hadde veldig mye å si om dette temaet og reflekterte over flere ting samtidig. Dette kan forklares i lys av min teoretiske forankring på den måten at ledelse i seg selv er en rolle som utarter seg over flere plan med en rekke ulike elementer som alle går inn i hverandre (Mintzberg 2009:91). Deres forklaringer oppsummeres derfor her på en *generell* basis ut i fra intervjuguiden hvor det vises til spesifikke eksempler i form av sitater.

4.1.1 Motivasjon for rollen og hvordan de fikk den

Informantene ble først spurt om hvordan de ble leder for første gang for å kunne avdekke deres *motivasjon* for rollen. I følge Hill, Haaland og Dale vil det deres motivasjon og forventninger før inntredelse påvirke deres opplevelse av å bli leder i møtet med praksis. Alle informantene er internt rekrutterte, men bakgrunnen og motivasjonsfaktorene varierte.

Samtlige forteller at de ble oppfordret til å søke ved direkte henvendelse fra eksisterende ledere innenfor organisasjonen etter at andre ledere sluttet og det ble en ledig stilling (N, L, A, G, M og Z).

N: Jeg har alltid ønsket å bli en leder, men som alenemamma og med jobb innen finans har jeg alltid tenkt «om jeg har det» som trengs liksom. Da min tidligere leder spurte om ikke det kunne være noe for meg så fant jeg ut at jeg ville gjøre et forsøk. Gikk igjennom en lang rekrutteringsprosess og kom på «pallen», men så kom jeg ikke lengre for jeg stilte for store krav når det kom til lønn, fordi jeg følte at det kom til å kreve så mye av meg. Prosessen gjorde derimot at jeg begynte å tenke annerledes og begynte og jobbe hardere og mer målrettet. Samme leder kom tilbake igjen etter halvannet år og spurte om jeg fremdeles «brant» for da hadde de sagt opp den andre ansatte. Så ble det ny rekrutteringsprosess, men fikk jobben. Igjen- søvnløse netter, klarer jeg dette? Men, jeg hadde virkelig tro på organisasjonen og «gødsa» og følte det egentlig som om jeg hadde vunnet i lotto når jeg fikk jobben.»

Opplevelsen av å bli oppfordret til å søke ga dem en form for positiv bekreftelse og følelse av at ledelsen hadde «tro på dem» (G, N, A, L, Z). Informant «S» ble ikke direkte oppfordret til å søke, men anså det som noe «naturlig» for ham å gjøre.

S: Jeg søkte selv når stillingen ble utlyst, men jeg startet selv som saksbehandler i bank og rapporterte vanlig. Så skjedde det litt interne endringer med bytte av ledelse osv, så opplevde at folk kom til meg for å rapportere. Slik var det i en lengre periode, og jeg følte at jeg overtok stillingen ganske naturlig. Jeg har trent ganske mye idrett gjennom årene og ledet mange der og hatt ansvar, så det falt meg ganske naturlig når det kom til arbeid også.

Motivasjonsfaktorene som blir synlige er sammenfallende med Haaland og Dale sine motivasjonsfaktorer (2005:80), blant annet; behovet for selvrealisering, mestring, utfordring og innflytelse, og karrieremulighet.

4.1.2 Forventningene til lederrollen

Som vi har vært inne på definerer Mintzberg (1976) en lederrolle som «noe som kan forstås som en organisering av atferdsmønster knyttet til en identifisert stilling eller posisjon.» Ledere er sosiale aktører som utøver roller i synlige, formelle posisjoner i organisasjonen, men også på mindre synlige måter. Som leder møter man formelle krav fra organisasjonen, forventninger fra lederkolleger og egne ansatte, og ikke minst sine krav til seg selv. Ønsket er å avdekke om forventningene til rollen er avklarte og om det er samsvar mellom deres forventninger og leders/medarbeidere sine forventninger. I følge mine funn tok denne forventningsavklaringen tid for alle informantene.

Ved spørsmål om hvilke forventninger de hadde til seg selv og rollen de skulle inntre var det ganske like svar. Alle uttrykket at de hadde høye forventninger til deg selv og hva de skulle prestere, og de var klare på hvilke forventninger ledelsen hadde til dem i forhold til arbeidsoppgaver. Forventninger til seg selv nevnes som å «motivere, skape glede og godt samarbeid, og involvere og engasjere»

Samtlige av informantene trekker frem salgsresultater og det å nå budsjettet som viktig og en forventning fra ledelsen, men også det å hjelpe de ansatte slik at de presterte bedre. De etterlyser derimot større veiledning og støtte i veien dit, hvor flere følte de ble overlatt til seg selv. Deres møte med rollen som leder ble som følge vanskelig og åpnet opp for flere dilemma og læringssituasjoner.

N: «Jeg har alltid hatt høye forventninger til meg selv, slik at jeg stresser meg selv opp unødvendig. Jeg forventet av meg selv å kunne motivere og skape nok glede i jobben til at de andre leverer. Jeg forventet kanskje at jeg skulle gjøre mere enn dem for å vise hvordan det skulle gjøres, var opptatt av å være en god rollemodell. Noe jeg også opplevde at organisasjonen forventet av meg og ble uttrykket ved stillingsansettelsen».

G: «Jeg hadde enorme forventninger til meg selv, spesielt når det kom til personalansvaret og det å ha et godt samarbeid med de ansatte. Det var det jeg hadde mest fokus på og ble litt sånn

«obsessed» med at dette må jeg få til. Jeg ville bevise at valget av meg ikke var dumt, og jeg tror det var min motivasjon og bevissthet rund dette som gjorde at ledelsen ville satse på meg. Jeg hadde jo aldri vært leder før og man vet jo ikke hvordan det vil gå, så jeg gikk skikkelig inn for det og ville levere på punkt å prikke. Samtidig var ledelsen veldig klare på at de forventet at jeg leverte, og alt ble veldig seriøst og alvorlig.»

L: «Ja, jeg hadde klare forventninger til hva jeg skulle gjøre og at jeg skulle snu salgspunktet til det bedre, men samtidig sørge for at folk følte seg mer sett, for det var visstnok det som mangla her ute fikk jeg beskjed om. Så det hadde både jeg og ledelsen forventninger om skulle skje. Jeg hadde jo mine egne forventninger til jobben jeg også, men kanskje ikke så mye som det var forventninger til meg på en måte. Jeg hadde jo erfart selv hva det var å jobbe her, og jeg visste det var mangel på tilbakemeldinger, så det var viktig for meg.»

Felles for informantene var at de ikke hadde tenkt mye over sine forventninger til leder før inntredelse, og de hadde ikke gjort seg opp mye meninger. Oppdagelsen var heller mer overraskende på et senere tidspunkt når de oppdaget at de hadde tatt et bra opplæring og støttesystem i rollen «forgitt», mens samtlige faktisk påpekte at støtte og utvikling «satt i system» nærmest uteble. Mere om dette senere i presentasjonen av funn.

Informantene opplevde forventninger fra medarbeidere ulikt. To kontraster var inforamt «N» som følte at alle var ute «etter å ta henne», mens informant «G» opplevde å bli tatt veldig godt i mot og at medarbeiderne uttrykket hva de forventet av henne. Omtrent halvparten av informantene opplevde å bli tatt godt i mot (G, M, A, L), mens den andre parten opplevde å møte mistillit og skepsis (N, Z, S).

G: Ja. Når jeg begynte der, hadde det vært en veldig dårlig ledelse. Jeg opplevde at de var utrolig glad når jeg kom inn. De visste at «hei nå skal vi ha noen skipper tak og at det faktisk ble gjort ting» og de så sakte men sikkert forbedringer. Jeg opplevde kanskje ikke at de hadde enormt mye forventninger, men jeg opplevde at de var sjele glad for at det hadde kommet inn en ny leder som tok tak i ting.

L: I begynnelsen spurte jeg hva forventningene til enkelte var, jeg har 11 stykker(ansatte) og jeg kan ikke behandle alle likt. Alle har forskjellige forventninger og alle vil oppnå forskjellige ting. Da er det viktig å vite slik at jeg har noe å gå etter og jeg ikke skyter i blinde. Var derfor en fordel å kjenne folka fra før, men som leder blir man kjent med en til en og da faller brikkene litt på plass liksom, får sånne «aha opplevelser». De ansatte kan virke veldig like mange av dem, men der er faktisk ganske mange og store forskjeller.

A: Hmmm...nei. Men det trenger de ikke sånn sett heller. Kontoret i «by» har i mange år vært det mest lønnsomme og det beste kontoret. Så alt annet enn det ville jo vært utenkelig å stå for.

Informantene opplevde altså ulike forventninger fra de ansatte. Informant «L» spurte selv sine ansatte om deres forventninger, mens informant «A» tok en «passiv rolle» og ikke så behovet for forventningsavklaring. Informant «G» sitt møte med de ansattes forventninger kan sies å være

positiv, samtidig møtte hun en forventning om at hun skulle endre eksisterende situasjon til det bedre. Ifølge Haaland og Dale tre inn i et forventnings- og spenningsfelt som er knyttet til både det historiske, det eksisterende og det mer fremtidige/ønskede. Ingen av partene har derfor «blanke ark», og utfordringen blir å forvalte dette «arveoppgjøret» på en mest mulig konstruktiv og læringsorientert måte (Haaland og Dale, 2006:12). Av informantene var det «G og L» som tok et bevisst forhold til dette for å avklare forventningene og hvordan og «forvalte» denne «arven» fra arven fra avtrappende.

Ved spørsmål om forventningene har stemt overens, og hvor eventuelt gapet var størst svarte flere at de ville gjort ting annerledes nå når de ser tilbake på starten. Problemet med å delegere ble nevnt som en uforventet utfordring for fire av informantene (Z, A, S, G), og det å gi tillitt. Problemet var i stor grad å kunne gi fra seg kontrollen de var vant med å ha som en «doer» (Hill 2003), og samtidig gi tillit til sine ansatte i ny rolle. Identitetsendringen og behovet for og «å gjøre det de kan best» gjennom å være fagperson kommer klart frem som en utfordring de ikke hadde forventet. Som følge oppleves det som en «fase» med mye overtid og dobbeltarbeid, sammenfallende med Hill sin forskning. De merker krav fra ledelsen i forhold til å nå salgsmål, og opplever det som frustrerende og ikke kunne ta over jobben selv.

S: Man tror kanskje at folk plukker opp signaler raskere enn hva de gjør. Jeg må være tydeligere når jeg kommuniserer om det.....Det å bevisstgjøre alle rundt meg om målet og feedback. Jeg tror på Empowerment, men det er ikke enkelt når du ikke ser resultatene fort nok. Jeg opplever å velge ut hvilken kritikk jeg skal gi, slik at jeg holder et positivt fokus. Jeg må bryte litt ned i hva som er den enkeltes rolle i dette, og prøve og «holde» og la den også få være med å se at de er del av noe større enn bare seg selv, teamet.

Prioritering av oppgaver, og tidsforbruk blir ofte nevnt som ting de ville gjort annerledes. Flere uttrykker at de ville brukt mere tid på å bli kjent med de enkelte ansatte for å finne ut hva de var gode på, for så å delegere oppgaver deretter.

4.1.3 Opplevelsen av å bli leder

Som en naturlig forlengelse av motivasjons- og forventningsspørsmålet ble informantene også spurt spørsmål om hvordan de opplevde å bli leder for første gang. Også sagt innledningsvis hadde informantene hadde veldig mye å si om dette og reflekterte over flere ting samtidig.

Samtlige beskriver prosessen som skummel og *veldig* utfordrende. Flere uttrykket at støtten og fra ledelsen opplevdes som dårlig, noe som er sammenfallende med Haaland og Dale sin forskning på området.

N: Det var helt jævlig! Tøff gjeng å komme inn på. Var fersk, fersk i faget, fersk som leder, følte jeg ble testet og hadde ikke noe tillitt fra de ansatte. Det var også lite støtte å hente fra

konsernsjefen. Det var beintøft mentalt, fysisk også. Hver dag til jobb måtte jeg høre på «positiv CD» og bygge meg selv opp. Tok meg nesten 4 måneder før jeg klarte å senke skuldrene litt, men da hadde jeg også mistet et par ansatte. Dette gjorde at jeg fikk mulighet til å ansette flere og «begynne litt på ny» med folk som ga meg en sjanse. Jeg fikk nå mulighet til å fokusere mer på «faget ledelse» og det gjorde det litt lettere.

Identitetsendringen og løsrivelse fra sin gamle identitet og rolle som fagperson (Haaland og Dale 2005:22), fra «doer» til «agendsetter» (Hill 2003:6) hvor man nå måtte skifte fokus fra å gjøre ting selv til å skape resultater gjennom andre ble beskrevet som vanskelig av alle informantene. Slikt som for Hill sine ledere oppdaget også mine informanter at “leadership is earned as well as learned, not granted”. (Hill 2003:92)

S: Det tenkte jeg når jeg ble leder var at «ja, kanskje jeg opererte som leder på en måte tidligere», men det var likevel skremmende og mye mer formelt nå skulle du liksom begynne å bestemme.

Informant «Z og A» opplevde spesielt at kontrollbehovet for å sikre kvaliteten de var vant med som fagperson gjorde seg gjeldende. Det å gi tillit til de ansatte opplevdes ikke lett.

Z: «Jeg var veldig glad for tilbudet, men det var jo mye mer krevende enn og ikke å ha det ansvaret. Plutselig fikk jeg ansvar for å holde budsjetter og levere resultater. Jeg kjente presset og ble veldig nervøs før møter med ledelsen hvor jeg måtte vise tallene. For å være helt ærlig, så tror jeg ikke jeg var så reflektert på den tiden, jeg tenkte egentlig mest på at mine ledere skulle verdsette meg mer enn tidligere fordi jeg hadde bevist at jeg kunne levere egne salgstill. Jeg forsøkte å kjøre stilen hvor jeg delegerte oppgaver og regnet med at vedkommende fikk ansvaret også ordnet den, og forsøkte å gi dem tillitt. Jeg er normalt sett et kontrollfreak, så dette var ikke alltid lett og jeg var redd for at vedkommende ikke presterte. Innerst inne stolte jeg ikke på dem, og jeg visste at noen av rapportene og tallene jeg fikk levert ofte var tuklet med, så jeg endte med å forsøke å kontrollere det meste som ble gjort. Dette ble utrolig mye å gjøre.»

A: «Det var fryktelig skummelt. Jeg ble nesten kastet inn i det (rollen) og jeg fikk ingen klare retningslinjer. Personalansvar er noe dritt når du er vant med å ha høye krav til deg selv, og når du da har ansatte som ikke leverer oppleves det håpløst. Opplevdes som om det å måtte bruke tid på andre gikk ut over hva jeg selv leverte.»

Deres opplevelser er sammenfallende med Hill (2003) sin forskning, hvor jobben oppfattes «en som aldri sluttet», hvor man ble tvunget til å velge mellom å jobbe overtid eller delegere under tvil, hvor de da valgte det siste alternativet (Mintzberg 2009:175). Det ble en periode med dobbeltarbeid, hvor behovet for å kontrollere gjorde seg stort (Z, A, N, S). De opplevde det som vanskelig å motivere de ansatte til å prestere bedre.

Informant «N» som først følte hun hadde vunnet i lotto gikk fra glede til og virkelig følte at rollen var overveldende og psykisk og fysisk utfordrende.

Haaland og Dale, samt Mintzberg påpeker at dette alltid vil være en utfordring å være leder, hvor rollebelastning, motstridende forventninger og krav vil være en del av ledelse man må vurdere om man kan leve med (Haaland og Dale 2005:99). Dette er noe man bør tenke på før man inntreffer rollen. Mintzberg sier på sin side at dette *er* ledelse, og man trenger derfor ledere som kan leve med slik *kalkulert kaos* (Mintzberg 2009:229).

Informant «N» opplevde det også belastende å overta «arven» etter den forrige lederen. Som hun sier i sitt sitat opplevde hun å bli «testet» og fikk ingen tillit fra de ansatte. Til tross for at alle var internt rekrutterte og overtok stillingen etter avgående leder, var det bare informant «N, Z og S» som påpekte dette aspektet som vanskelig hvor de ble møtt med skepsis og mistillit.

Mine funn stemmer på mange felter overens med Hill, og Haaland og Dale sin forskning, hvor informantene ikke var innforstått med hva rollen *faktisk* begikk ut på og ville kreve av dem, og det viste seg å vær både fysisk og psykisk utfordrende.

Deres forskning var sammenfallende med min hvor det vises at denne prosessen/overgangen er identitetsendrende. Det var bare to som beskrev opplevelsen som utfordrende, men samtidig med et *positivt* element (M og G).

M: «Jeg tok an oppgaven på strak arm, men merket at fokuset var å få resultater gjennom andre, noe som var og er tøft til tider. Det ble mer behov for kommunikasjon og litt på det at andre ikke alltid forstår hva jeg mener og ønsker. Dette synes jeg for så vidt var kjekt og utfordrende.»

G: «det var skummelt, men fram for alt veldig gøy. Det er jo veldig stort å gå fra en vanlig medarbeider til en leder, der er jo to helt forskjellige ting. Jeg var veldig spent og brukte veldig mye tid på å forberede meg på en måte som jeg trodde var mulig eller rett å gjøre det da. Jeg leste på nettet om ledelse og snakket med andre som var ledere og jeg tenkte på alle de lederne jeg hadde hatt. Jeg prøvde å plukke opp ting fra dem eller kanskje tenke på hvordan jeg ikke skulle være. Så det var artig, det var kjempe kjekt.»

Informantene gir uttrykk for at ved ansettelse ble stillingsbeskrivelsen gjort klar, og ledelsen ga beskjed om hva som ble forventet av dem. Det var derimot de fleste aspektene rundt ledelse av de ansatte som ga flest utfordringer. Salgsmålene var klare, men man var altså ikke innstilt på «alle de andre utfordringene» som også ville komme i form av rollene på menneskeplanet i Mintzberg sin rollemodell, spesielt med oppgaven å lede (leading), og de følte seg revet mellom forventninger.

Forskjellen på å være leder kontra fagperson ble i flere tilfeller beskrevet som to *forskjellige verdener*. Arbeidsoppgavene endret seg, opplevelsen av å få mye ansvar for resultater og ansatte var til tider overveldende. Det å ta beslutninger uten å rådføre seg med andre før de tok en beslutning

eller igangsette et initiativ ble nevnt (G) som ubehagelig, for hun var ikke trygg i rollen enda, og det opplevdes som å «famle seg frem».

Det var en tid med tilvenning av nytt ansvar som ble tatt veldig alvorlig av informantene. Samtidig ga enkelte uttrykk for ting om var til irritasjon og frustrasjon som største den største forskjellen på det å være fagperson og leder, eksempler var fokus på hva de anså som bagateller og det å motivere ansatte for å dermed skape resultater gjennom dem.

A: Den største forskjellen var, om jeg skal være helt ærlig alt «viss vasset» som kommer innimellom som du aldri hadde forventet at du måtte ta stiling til. Typisk eksempel er hvordan skal regningen på det som er kjøpt inn av mat i kjøleskapet deles mellom avdelingene. Hvorfor i all verden skal jeg bruke tiden min på det? Og så alle de rare diskusjonene som oppstår i kjølvannet av bagateller.

N: Det som er vanskeligste er å gå fra det å selge mest mulig og være fokusert på det området til å måtte gjøre så mye annet også. Det som er vanskeligst er den irritasjonen /reaksjonen du får når du ser andre som ikke «gidder» - når du vet det er så lite som skal til for å levere på et bra nivå. Når de ikke får til å gjøre det og de ikke har viljen selv. Da blir jeg irritert på dem, det er vanskelig.

Informantene viste også til flere ting som de ikke hadde forventet og som opplevdes som overraskende aspekter ved ledelse. Ting som nevnes var synlighet i rollen (M) og utfordringer med å imøtese ansattes behov (L), tidsklemma (A) og det å engasjere sine ansatte (Z og N). Informant «A» opplevde at det å engasjere seg i de ansattes «personlige problemer» var frustrerende og mindre kjekt. Felles for alle informantene er at forholdet til sine ansatte er det som byr på mest utfordringer i det daglige, noe som samsvarer med Hill sin forskning. De oppdaget begrensningene med formell autoritet og måtte lære å lede gjennom overbevisning, ikke direktiv (Hill 2003: 100).

A: Jeg hadde ikke trodd jeg så fort måtte bli nødt til å bli kynisk på tiden min, I løpet av en dag kommer det opp 20 avbrytelser på ting som egentlig er helt uvesentlige. Da kommer vi tilbake til hva som er «kjekt» (ironisk tonefall) med personalansvar igjen, for det er morsomt hvor vesentlig den lille bagatellen er for personalet som legger det frem.

L: Noe som overrasket meg, men som jeg var forberedt på er at det handler mye om politikk... det er jo veldig interessant. Om «proporsjonering» hvem som gjør hva, hvem tar æren for hva. For de fleste med en stilling i finans er veldig opptatt av at alle kommer og klapper dem på skuldra. ...det er veldig prestasjonskultur her, det er ikke noe man feier under teppet.

M: Jeg fikk noen virkelige «aha» opplevelser før jeg lærte hvordan man skal håndtere en situasjon. Du kan snakke med vedkommende og si en ting, så blir det spilt videre i neste ledd, og så videre, så har plutselig en fjær blitt til fem høns osv. Når du har gått på et par sånne smeller går du inn i deg selv. Man må være tydelig og klar og tenke på hva man sier, for folk tar høna og springer med den liksom....

Z: Det er jo slik at jo høyere du klatrer, jo hardere faller du ned. Jeg har lært å være entusiastisk mens jeg holder følelsesregisteret på et flatt nivå slik at fallhøyden ikke blir så stor.

Lederskifter blir særlig vanskelig fordi det forventes at en skal yte tilfredsstillende omtrent fra første dag en trer inn i rollen. Lederrollen har stor synlighet, og fallhøyden oppleves stor (Haaland og Dale 2006). Dette var også sammenfallende med mine funn.

Ved spørsmål om det ble endringer i deres forhold til kollegaer etter at de begynte som leder, var det flere som bekreftet dette, men ikke utelukkende negative endringer. Både Hill, Haaland og Dale viser til at prosessen oppfattes ofte som ensom hvor man blir distansert fra tidligere likestilte. Relasjonene må reetableres, hvor de samværsformene som gjaldt tidligere, ikke vil kunne fortsette. (Haaland og Dale 2005:128).

Førstegangsledere vil ofte forsøke å utviske forskjellene mellom seg selv som leder og sine medarbeidere ved å fortsette å være kamerat med tidligere kollegaer (Haaland og Dale 2005:57) Informant «N og L» virker derimot klar over dette på forhånd og anså ikke det som et stort problem. Informantene (Z, G, A, M, S) merket endringer i forholdet til sine ansatte ved at de nå ble mer distanserte, og ønsket å bygge opp en god relasjon med de ansatte. Ingen ga uttrykk for de var særlig opptatt av å være «kompis», men det var utfordrende å finne balansen.

L: Ja, det ble annerledes, for det første blir du mindre inkludert da, du blir ikke invitert ed på «alt mulig» lengre, men det var jeg klar over. I en «pause situasjon» også så blir du ikke alltid inkludert. Man mister litt av den sosiale arenaen på jobb liksom.

N: Nå har jeg det ikke slik lenger at jeg blir testet, jeg har en annen gjeng rundt meg, det merker jeg stor forskjell på, trenger ikke å bruke energien min på det. Det som er vanskelig er at det er et lite miljø der jeg er nå, og når du har et godt team, så er det å finne skillet, ikke si for mye ikke si for lite, du er en «kompis», men så er du ikke det heller fordi du er en del av ledelsen. Du skal fremme ting som man blir enig om der, som gjør at du må sette grenser, finne balansen er utfordrende. I begynnelsen (som leder) var at det var veldig ensomt. Da stolte jeg ikke på dem rundt meg og de stolte ikke på meg. Det var ikke tillit, veldig ensom jobb. Ensom på firmafester for å si det sånn i begynnelsen. Går litt bedre nå, litt mer tillit til meg selv også.

I motsetning til Hill sin forskning hvor førstegangsledere har et over gjennomsnittlig behov for å bli likt (2003), da er ikke informant «A» opptatt av det.

A: Nei, men samtlige har blomstret veldig under mitt manglende lederskap (latter). Jeg og min avdeling kom fra en verden der vi hadde en ufattelig dyktig leder som uansett hva du gjorde tok hånd om deg og situasjonen, han var der med en gang. Når jeg begynte satt jeg og filosoferte om jeg kunne bli en slik leder, og da var svaret nei. Jeg har ikke de egenskapene, så da må jeg gjøre ting annerledes da. Jeg var ærlig og sa «nå er det vi som er ansvarlige, og dere kjenner meg veldig godt, så enten svømmer vi eller synker vi». Om jeg hadde flaks eller ei, det vet jeg ikke, men det virke.

4.1.4 Opplevelse av oppfølging i rollen

Ved spørsmål om hvordan de ble fulgt opp i stillingen, fremkommer det tydelig at de anser resultatmåling og rapportering som *tilbakemelding* på hvordan de utfører jobben sin.

Alle oppgir at de får mye tilbakemeldinger på hvordan de presterer gjennom resultatmålinger på kontornivå og til dels gjennom medarbeiderundersøkelser, altså målinger i form av rapporter.

Tilbakemelding vedrørende oppfølging var interessant å stille da tydelige krav og forventinger (feedforward), med påfølgende tilbakemelding om utførelse og resultat (feedback) utgjør kraftfulle virkemidler for læring (Haaland og Dale 2006:36). Opplæring og støtte vil lette prosessen som førstegangsleder, støtte som i følge Haaland og Dales studier uteblir i de fleste organisasjoner (2005).

Begge bankene har kurs for nye ledere hvor man får opplæring i systemer som brukes i praksis, som eksempel måle- og rapporteringssystemer til oppfølging av ansatte de nå skal ha ansvar for.

Førstegangslederne får mulighet til å sosialisere med andre nye ledere. Dette kurset var fordelt på henholdsvis to og tre dager.

Det finnes kurs for eksisterende (erfarne) lederne, såkalte «lederutviklingskurs» men ikke nødvendigvis kurs tilpasset «ny som leder». Felles for informantene var at de savner støtten i hverdagen *under praktisering* av ledelse i form av dialog og personlig oppfølging.

S: Jeg var klar over at arbeidsgiver hadde en del programmer for «talent acceleration process» og forskjellige sånn lederskole og verktøy, så jeg fikk jo litt og de hadde et system rundt hele organisasjonen. Så fikk jeg jo tilbakemelding fra alle kanter, alt var satt i system; hvordan de ansatte så meg, mine kollegaer og mine ledere. Det var ganske lærerikt og de får jo innsikt i hva du ikke vet og sånne «black spots», hva du bør gjøre noe med osv..., kjekt med kurs for jeg liker å lære, men sånn i hverdagen så var det ikke mye jeg så av lederen min, jeg sleit litt med det altså....Man får tilbakemelding om hva man bør gjøre bedre, men hvordan liksom?

Som leder på et enkeltkontor er man geografisk sett distansert fra andre ledere, noe som fører til at man kommuniserer ved bruk av telefon og internett for å kontakte andre i tilsvarende stilling. Det uttrykkes at det kan være vanskelig å vite hvem man skal kontakte når man trenger hjelp, noe som sammenfaller med Mintzberg sin teori om lederrollen hvor man ikke har opparbeidet seg det nye nettverket (linking) for å kunne operere effektivt enda. Ved spørsmål om hvem de kontakter når de trenger hjelp nevner de lederkollega fra andre kontor, men de bruker også deres nåværende leder, eller tidligere leder.

A: Jeg får hjelp hvis jeg spør om det. Ringer normalt min tidligere sjef som har vært her i 10 år, så han gir meg litt coaching innimellom.

Z: Jeg følte jeg var skikkelig masekopp i starten for jeg var livredd for å gjøre feil, så jeg søkte bekræftelse fra alle andre (ledere) hele tiden.

Som nevnt tidligere blir det også opplyst at lederprogram er vanlig i bankene, men opplevelsen med dem er blandet. Det uttrykkes som hyggelig å dra på samlinger hvor de fikk møte andre ledere, men de savnet kontakten og samspill i hverdagen. Dette er forventet fra førtegangsledere i følge Mintzberg (2009) hvor de har behov for å utøve rollen som «networking» for å skape kontakter (linking) for å oppnå informasjonsbasen man trenger. Dette vil gjøre vedkommende i stand til å ta handling (doing og dealing) (Mintzberg 2009:144). De fant det også utfordrende og «å praktisere» kunnskapen de hadde tilegnet seg når de kom tilbake uten veiledning underveis. Forannevnte kan også knyttes til Mintzberg sin mening om at man ikke kan «lære ledelse på skolebenken» da man mangler forutsetningene for å kunne vurdere teorien opp mot praksis i det daglige.

Det var en av informantene som skilte seg ut ved at hun følte oppfølging i form av kontakt med leder var til stede, men savner spesielt selve «opplæringen» (G).

G: Jeg hadde det (oppfølging). Det er litt interessant at du spør om. Når jeg var på intervju eller når jeg forsto at jeg hadde fått jobben så sa jeg til dem at jeg var helt avhengig av og svært opptatt av at jeg skulle få all den opplæringen som jeg hadde rett på og all den opplæringen jeg trengte tatt i betraktning at jeg aldri hadde gjort det før. Og det sa de at det skulle jeg selvfølgelig få. Men jeg erfarte noe annet for følte at jeg ikke fikk den opplæringen som jeg hadde forventet at jeg skulle få. Det var mange telefoner med «hei hvordan går det», men utover det så var det bare kjør på, jeg ble bare kastet inn i det og det var jo et evig kaos der. Så er det det at du føler et behov for å få dem til å forstå at jeg gjør en bra jobb her, og bekreftelse på om de vet hvor ille det er og hvor mye ansvar det er. Og at du liksom skal få skryt for det på en måte, forståelse ikke minst. At du gjør det til tross for at du ikke har fått den opplæringen du kanskje trengte eller ville ha, men at du likevel fiksa det...

Haaland og Dale (2005) beskriver feedback og feedforward som veldig viktig når man tiltrer rollen som leder. Alle informantene opplever at de måles på «tallene» de leverer og får tilbakemeldinger (feedback) på dette. De kjenner forventningene i form av resultater (feedforward), men tilbakemelding i form av personlig oppfølging *underveis* oppleves som i stor grad fraværende. Man må selv aktivt oppsøke oppfølging og tilbakemelding. Muligheten for å skape mening ut av erfaringene umiddelbart blir i følge deres erfaringer mangelfull.

Ved spørsmål om hvordan de opplever å bli målt illustrerer informant «M» hvordan dette spenningsfeltet fremstår.

M: Salgstall, rapporter på salg, medarbeiderundersøkelser. Personlig er jeg ikke så opptatt av målinger, men det er jo jeg som må på møter og stå til ansvar for tallene som min avdeling leverer. Det er da du kjenner «presset»...

Som noen av informantene uttrykker var det en opplevelse av å ikke mestre (N, L, M). *Feedback* og *feedforward* kombinert med støtte og veiledning *underveis* er kritisk for å fremme

førstegangslederens handlinger og refleksjoner, samt oppmerksomhet og åpenhet for læring. (Haaland og Dale 2006:36).

4.2 Opplevelsen av lederrollen i dag

Andre halvdel av intervjuet ble brukt til spørsmål om deres syn på lederrollen i dag, og hva det faktisk innebærer for dem. Hensikten var å få kunnskap om hvordan de prioriterer de ulike rollene til Mintzberg (2009) og hva de anså som viktig fra deres perspektiv.

Mine funn viser at informantene befinner seg fremdeles i «integrasjonsfasen» (Haaland og Dale). Informantene uttrykker at de i dag har funnet mer «roen» og balansen i hverdagen, er sikrere på seg selv og har lært mer. De uttrykker fremdeles at det er en rekke utfordringer i sin hverdag og at de fremdeles er i en prosess hvor de finner ut av ting.

Informant «N» som antas å ha en mer utfordrende start på lederrollen uttrykker nå en endring i sin opplevelse av rollen og har også oppdaget en positiv side.

N: Jeg trives i rollen i dag, men jeg føler det som en jobb som aldri tar slutt. Jeg tar med meg jobben hjem og jeg drømmer om den. Det har komt seg litt mer på plass nå, men jeg følte det ikke slik i starten. Det positive for meg nå er faktisk ledelsen, det å få lov til å ta del i beslutninger, det gir så mye, være med å bidra å ta et selskap i riktig retning og å se hvor mye kundene betyr for ledelsen og å jobbe i et sånt konsern. Det veier opp alt det andre. Det gjør at du står stødig og vil dette. Har egentlig følt meg vel lenge nå.

Ved spørsmål om hvordan informantene opplever rollen i dag er det nå flere positive bemerkninger, hvor flere uttrykker at de synes det er *givende*, *de trives* og synes det er *spennende*, enn ved beskrivelse av hvordan det var for dem i starten (separasjons- og transformasjonsfasen). Utfordringer som overtid, delegering gjør seg fremdeles gjeldende.

4.2.1 Hvordan informantene definerer lederrollen

For å kunne nyansere begrepet og opplevelsen av «lederrollen», ble informantene bedt om å definere hva de legger i «lederrollen» med sine egne ord. For å kunne få innsyn i hvordan informantene tenker om dette ble de spurt om hvilke lederoppgaver og -egenskaper de anså som viktige, men også hva de liker og ikke liker ved rollen.

Hva som utgjør «lederrollen» anses som noe individuelt forankret ut i fra informantens eget perspektiv og kontekst. Dette gjenspeiler også mine funn gjennom variasjonen i tilbakemeldinger.

Ord som går igjen hos informantene er både *oppgaver* og *egenskaper* de anser som viktig ved lederrollen; «*skape trygghet, tillit, legge til rette, ydmykhet, gi og ta ansvar, motivere, forbilde, stabil, støtte, gjensidig respekt, venn, humor, unne andre suksess, relasjoner, feedback, sette mål og visjon.*»

Det var et stort fokus på de relasjonelle sidene ved ledelse, og roller innenfor menneskeplanet i Mintzberg sin rollemodell.

N: Nesten håpløst å svare på, kan ikke sette det inni en bås. En leder skal være en som jeg føler meg trygg med. Gi tillit til de ansatte, slik at de får rom til å gjøre jobben sin på en best mulig måte og være støttende, men også skal en leder kunne kreve å gi ansvar. Skape rom for at de skal kunne levere best mulig. Lederidealet for meg er og ikke detaljstyre, men motivere.

Z: Lederen må skape tillitt blant sine ansatte, du må skape respekt, men jeg synes du skal ha en fin balansegang mellom å være god venn og en sjef. Man må kunne snakke åpent og tulle om ting, snakke om private ting også ting som foregår utenom arbeidstiden.

G: Å være en mentor og motivator. Jeg tror man er en god leder viss man ønsker at de som er under seg skal bli like bra som deg. Gå frem med et godt eksempel. Du skal lære bort, men samtidig ta lærdom fra de som er ansatt hos deg. Ta dem på alvor. Det er et stort ansvar å være leder, som mange ledere tar veldig forskjellig. La dem få lov til å ta ansvar under tillit. Jeg tror det er mye mer med på å bygge sterke relasjoner mellom leder og de ansatte, enn å gå rundt som en kjerring og kjeft og kommandere.

Det var to av informantene (L og A) som skilte seg ut fra informantene i sammenligning av å ha et forenklet og «avslappet» bilde av hva lederrollen går ut på.

L: Mitt syn på lederrollen er ikke så avansert. Jeg synes ikke det er noe vanskelig egentlig, det er mer sånn sunn fornuft og... jeg er vel en enkel sjel. Du må være et forbilde, stabil og stødig.

A: Jeg synes det er litt «tjasete». Jeg forsøker egentlig ikke og «fremstå som en leder» på sånn tradisjonell måte. Vil at folk skal finne ut av det selv, men trenger de meg så vet de hvor jeg er.

Fokus på fagansvar og resultatmål ble påpekt som viktig gjennom hele intervjuet. Ved spørsmål om hva de anså som de viktigste oppgavene var det derimot de menneskelige aspektene som viste seg fremtredende, som blant annet å være der for sine ansatte, motivere og engasjere som ble vektlagt, fremdeles roller innenfor menneskeplanet i Mintzberg sin rollemodell (energizing individuals, building teams, developing individuals, strengthening culture). Dette ble igjen viktig for å nå bedriftens mål og visjon. Informantene gir et gjennomgående inntrykk av å være resultatbevisste og av å ha det som overordnet mål. De er også klar over at de leder mennesker med egne behov. De vektlegger «mennesket» som kjernen i organisasjonen og de oppfatter det som vanskelig å skille det fra andre aspekter ved ledelse som resultatstyring, kvalitetssikring og tilrettelegging for utvikling av fagkompetanse (som autorisasjonsordningen (AFR)).

L: Det viktigste er nok å administrere og legge forholdene til rette for at de andre skal kunne gjøre en god jobb. I den store sammenhengen er det viktigere for meg å serve medarbeiderne enn å serve kunden. Jeg gjør det fordi jeg synes det er gøy.

Z: Motivere og følge opp den enkelte i forhold til resultater, for jeg er jo ansvarlig for dem. Jeg skal legge til rette for at de kan gjøre sin jobb best mulig og skape resultater. Jeg må også sørge for at de har det de trenger og når sine mål.

Informant «A» er igjen den som skiller seg noe ut ved å oppleve det som noe «selvstyrt», og tar ikke særlig stilling til hvilke oppgaver han mener er viktige. Han anser det som viktig å støtte sine ansatte i å tenke selv.

A: Jeg tror jobben går ut på å holde 90% kjeft, og så skal du snakke 10%. Det er mange som er motsatt, som bare hoster ut ordre. I stedet for at jeg som leder skal ha «monopol på vettet» er det viktig at jeg støtter folk i å tenke selv. Jeg velger hva jeg foretar meg med omhu, men jeg er ikke redd for å snakke. Vi prøver å praktisere et demokrati her hvor jeg har vetorett.

Det fremstår som felles for informantene var at forholdet til sine ansatte ble prioritert, samtlige anså dette som en av de viktigste oppgavene å opprettholde, mens personlige egenskaper fremstår som det aller viktigste i deres forklaringer for å utføre oppgaven. Av informantene var det «N, G og Z» som var inne på viktigheten av å kjenne seg selv, og ha selvinnsikt, noe Mintzberg beskriver som helt vesentlig for lederrollen.

N: Ha selvinnsikt! Det setter jeg som nr. 1. Med det mener jeg å kjenne deg selv, styrker og svakheter, våg å vise følelser. Lytt til andre, og vær klar over at din oppfatning ikke trenger å være lik for andre. Dette kommer gjennom erfaring og ved å være åpen.

G: Forståelse, da tenker jeg på innen alle felt. Så tror jeg selvtillit, troen på deg selv, det å tørre. Jeg ble stilt det samme spørsmålet når jeg søkte på jobben og jeg knotet like mye med ordene da. Det er et så stort tema.

Z: En leder må kunne skape tillitt hos ansatte, på den måten skape respekt. Men jeg synes samtidig det er en god balansegang mellom å være venn og leder. Humor er viktig.

Ved spørsmål om hva de liker best med lederrollen fremheves det at du får være med å bestemme og påvirke hva som skjer i organisasjonen, roller innenfor det å «kontrollere» sett i lys av Mintzberg sin rollemodell (deeming, distributing, designating, designing). Informant «Z» uttrykker også dette, men samtidig at det gir ham en følelse av anerkjennelse. Også informant «A» uttrykker behovet og gleden over å få tilbakemeldinger.

Z: Jeg trives veldig godt ved å være leder. Jeg liker at du har mye du kan si, jeg liker at du påvirker at dine avgjørelser påvirker selskapet og hvordan organisasjonen utvikler seg og opererer. Du føler deg viktig og at du blir hørt. Det blir en mye mer spennende hverdag. Mye mer variert. Du får vært med på alt.

A: Det er når jeg får skryt fra de som jobber for meg, og gode tilbakemeldinger fra medarbeiderundersøkelser.

Det å jobbe med andre mennesker, lære dem å kjenne og jobbe mot felles mål, anses som givende og motiverende for alle informantene. Informant «A» sier også dette til tross for at han tidligere har påpekt personalansvar som noe han ikke liker.

G: Salgsresultater motiverer meg veldig. Ansatte motiverer meg når jeg ser vi får det til. Tanken på at de tok en sjanse på meg og samtidig se at vi får det til, det motiverer meg hver dag!

Informant «L» uttrykker også at uten utfordringer så hadde det ikke vært givende for henne å være leder.

L: Det er alle de forskjellige folka. Det er de som gir utfordringen. Hvis alt hadde gått knirkefritt hele tide, det hadde vært dritkjedelig. Det som er gøy er at du har utfordringer.

Informantene peker på flere ting de ikke liker ved lederrollen. Lederrollen oppleves som vanskelig når ansatte ikke tar ansvar selv, da det oppleves vanskelig å motivere den ansatte. Dette oppleves som spesielt frustrerende og vanskelig for informant «N» å være vitne til, når hun selv er motivert. Også «Z» uttrykker frustrasjon når han ikke når resultatmålene sine, og er ikke glad i negativ feedback som dette medfører.

N: Du skal jo få andre til å yte sitt best og det å levere, løfte de opp, motivere, noen er jo selvgående, men de som ikke er det, det er veldig frustrerende. Det når de kommer på jobb, halvslurvete –det å akseptere at andre ikke er lik deg og kanskje ikke har samme arbeidsmoral og måten å jobbe på. Som ikke er selvmotiverte og selvgående.

Z: Jeg liker ikke når man ikke klarer å levere. Det er ensomt på «toppen» når ting går dårlig...Når en er leder så peker folk fortere på deg. For meg som er en «doer», litt sånn kom i gang og gjør det selv, fordi jeg tror jeg vet hvordan jeg skal gjøre det, så føler jeg må ta en del «mellomsteg» for å få med alle, det tar tid.

Av andre ting som mislikes er opplevelse av tidsklemme i en travel hverdag og det faktum at det er vanskelig å gjøre «alle til lags». Konfliktløsning og fokus på ansattes behov anses som «mindre viktig» uttrykkes spesielt av informant «A».

A: Jeg liker ikke situasjoner som jeg opplever som ubetydelige. «Ta deg sammen og slutt å sutre» er som regel ting du ikke skal si, selv om jeg ofte har lyst.

Informant «S» peker også på situasjoner hvor han er uenig med avgjørelser fra ledelsen som han blir pålagt å implementere og det oppstår et sprik mellom deres forventninger til hva som er rett.

S: Av og til må du gjøre ting som du er helt uenig i selv, på grunn av at mine ledere har tatt en avgjørelse, så er det jeg som står der og skal utføre det og snakke helt imot det jeg selv mener til en tredje person, det synes jeg er vanskelig og kjedelig. Jeg har nok en legning som kanskje er litt «positiv optimistisk», imens organisasjonen er kanskje litt mer nøktern og konservativ.

4.2.2 Hva som anses som effektiv ledelse

Informantene ble spurt om hva en «effektiv leder» betydde for dem. I følge Mintzberg vil en leders effektivitet avgjøres av innsikt i eget arbeid. Spørsmålet var interessant for å få innsyn i hvordan de

orienterer seg blant rollene og deres mål som leder. Ved spørsmål om hvor viktig «kontroll» var for dem som leder påpeker samtlige at det er viktig med noe kontroll i forhold til og nå mål, men de mener også at det er farlig å være detaljstyrt. Informant «N» er opptatt av å ha struktur og sette ting i system for å forenkle hverdagen og kunne styre tidsbruken.

N: Struktur, og være mer nøye med å sette ting i system, så du får mer tid til rådighet. Jeg ønsker ikke å være «Supermom» som sier hun har tid til alt. Av og til er «mamma the law», men det er bare når det er strengt nødvendig. Folk liker ikke å bli kontrollert.

Beskrivelsene som informantene brukte varen leder som; setter klare mål og visjon, legger til rette for den enkelte og ikke er detaljstyrt. Det er to av informantene (Z og S) som sammenligner effektiv ledelse med «maskin og fabrikk». Informant «S» henviser til å ha lært «verktøy» for ledelse gjennom arbeidsplassen.

Z: En som ikke er en kontrollør, har tillitt til sine ansatte så det behovet er der ikke. Ting går smurt som i en maskin, hvor leder legger til rette for at du skal utvikle deg. Ikke minst lytter og god dialog. Av og til må du ta over, men du skal ikke detaljstyre.

S: Jeg er veldig systematisk, der bruker jeg litt av de verktøyene som jeg lærte tidligere i karrieren med å tenke prosess og fabrikk... Alle ansatte er jo på en måte innputt i denne modellen, det er de som får det til å skje. Jeg vil fokusere på kvalitet, men samtidig gi mine ansatte en viss frihet i hvordan.

De nevner gjensidig forventningsavklaring i forhold til behov, resultater og ansvar. En effektiv leder blir også beskrevet som å prioritere blant oppgaver og skjerme de ansatte for unødvendig belastning, samtidig som den håndterer stresset det medfører. Rollen som «buffering» ble viktig. Informant «L» sier også at hun kan hjelpe de ansatte med deres arbeidsoppgaver når hun ser det er behov for det.

L: En som er god på å prioritere å se hva som er viktig og ikke viktig. Ikke heng deg opp i småting som kan ødelegge hele dagen. Når det blir travelt her blir jeg heller med å gjør praktiske oppgaver og hjelpe dem som bli hemmet. Jeg er ikke opptatt av kontroll, men en viss kontroll må du jo ha siden kontoret må levere, dette gjenspeiles i resultatet. Jeg er veldig klar på hva jeg forventer av den ansatte, men det går begge veier.

G: Takler du ikke stress så klarer du ikke å være effektiv. Det tok meg 4-5 måneder før jeg følte jeg hadde kontroll på hverdagen, men det var mer i forhold til mine praktiske arbeidsoppgaver. Jeg lærer fremdeles noe nytt hver dag, og opplever at jeg stadig blir overrasket. Kontroll er viktig, men jeg er ingen fan av å detaljstyre, for det hater jeg selv.

Som et oppfølgings spørsmål ble informantene spurt om det faktisk var akseptabelt for en leder å ha feil? Her var det ingen uklarheter og svaret var gjennomgående «ja». De nevner samtidig at bør være åpen for tilbakemelding og lære av sine feil.

N: Jeg gjør feil hver dag jeg, så det spørres om det er store eller små. Man må unngå og demotivere!

Z: Ja, det synes jeg absolutt. Det er derfor du har fageekspertene.

L: Ja! Absolutt...For eksempel burde jeg kanskje hørt på mine ansatte mer. Man kan ikke ha svar på alt, men jeg opplever stadig at andre forventer det.

G: En leder kan ha feil på lik linje som alle andre mennesker. Ingen tvil der. Er man ydmyk til rollen så får man allikevel respekt og tillitt.

A: Ja, en leder kan ha feil. Man kan derimot ikke gjøre samme feilen om og om igjen. Man må være ydmyk og erkjenne når man gjør feil.

S: Ja, absolutt. Jeg anser meg selv som veldig effektiv, og setter kanskje for fort i gang med prosjekter av og til. Jeg har åpen dialog med mine ansatte og har bedt dem gi meg tilbakemelding hvis det skjer.

M: En leder tar feil hele tiden, men man bør lære av det da. Skjerpe seg og lytte til hva de ansatte sier.

4.2.3 Oppfattelsen av hvordan man lærer ledelse

Mintzberg, Hill, Haaland og Dale, mener alle det er viktig å skape rom for refleksjon i arbeidet og utviklingsprosessen av lederrollen. Feedback og feedforward kombinert med støtte og veiledning *underveis* er kritisk for å fremme førstegangslederens handlinger og refleksjoner, samt oppmerksomhet og åpenhet for læring. (Haaland og Dale 2006:36) Det handler om å gi dem mulighet i å skape mening ut fra erfaringene med en gang, i det deres erfaringer oppstår, dermed utvikles kunnskap og lederidentitet.

Informantene kommer med egne forklaringer på hvordan de lærer ledelse, men påpeker spesielt at de lærer gjennom erfaring og det å lytte. Informantene virker derimot åpne for at en samtidig kan lese deg til mye, og har en positiv innstilling til utbyttet av «lederkurs». Informant «G» viser også til at hun har lært hva hun «ikke skal» gjennom erfaring med dårlige ledere, altså observasjon og modellering av andre.

G: Man kan jo gå på skole, men jeg har ikke utdanning innenfor ledelse og er jo leder for det om. Jeg tror hvis man er reflektert og har klart å plukke opp ting i livet så tror jeg man kan bli en god leder basert på erfaringene man har gjort seg. Man må jo selvfølgelig ha noen år på å finne ut av sånne ting, men jeg tror det absolutt kan være like lærerikt som å sitte på skolebenken. Jeg har hatt veldig mange forskjellige jobber, jeg har prøvd å plukke med meg alt jeg har kunnet fra de jobbene og de lederne jeg har hatt, og tatt det med meg inn i denne jobben og det hjelper meg kjempe mye. Spesielt med fokus på hvordan jeg ikke skal være som leder. Det er litt som det første barnet man får, det blir et litt sånn «prøv og feil barn».

M: Du må «ha det litt i deg» også, være glad i mennesker. Jeg har veldig respekt for at det er mine ansatte som har faktisk kontakt med «produksjonen», altså kundene. Jeg er helt avhengig av god dialog med dem for å kunne lede i det hele tatt.

A: Man må i hvert fall ha interesse for hva man gjør, og så lærer du ved å reflektere over hva som ble gjort og ikke gjort. Jeg tror refleksjon er veldig viktig, at du tenker over hva som gikk bra eller ikke så bra ved ulike situasjoner. Viktig å være ydmyk og lære av det som skjer. Tror nok at du kan kombinere pensum med erfaring underveis, da kommer du fortere til målet.

Informantene ble også spurt om deres muligheter for å reflektere i hverdagen. Mine funn viser at refleksjon ble gjennomgående underprioritert i hverdagen grunnet tidspress, tross for at informantene anser dette som viktig. Dette samsvarer med tidligere forskning (Haaland og Dale, Mintzberg, Hill). Refleksjon ble derfor gjort på fritiden, da det ikke er tilrettelagt for dette på arbeidsplassen.

L: Jeg gjør jo det. Jeg går ofte hjem og tenker over hvordan jeg vil ting skal være, hvordan jeg burde gjort ting annerledes osv. Men det er ikke mye tid til å tenke på jobb (latter).

S: Her kommer du inn i et system hvor forretningsmodellen er satt, målet er klart og det er travelt. Du har ikke så mye tid på å reflektere over hva det innebærer å være leder. Man kjører på og reflekterer hjemme hvis man har tid.

G: jeg vet ikke om jeg kan si at jeg har tid til det, men jeg prøver å ta tid til å gjøre det. Jeg prøver hele tiden å tenke hvordan kan jeg forbedre meg, hva kan jeg gjøre annerledes, og jeg er veldig redd for å skuffe. Jeg er redd for å skuffe de som ansatte meg og jeg er redd for å skuffe de under meg. Det er ikke alltid man har tid til å sette seg ned og tenke, men jeg tar meg i det hele tiden, jeg er jo så opptatt av at jeg skal gjøre det bra. Det er en jo en kjempe motivasjon.

Z: nei, jeg skulle ønske jeg fikk gjort det. Vi kunne kanskje fått tid til det på sånne gruppemøter, men nå er det så mye som skjer på jobb at det er mer fokus på produksjon. Det siste året så har det vært omstruktureringer og da skal ting skje veldig fort og da har det vært mest produksjon. På kontoret er det bare meg som leder, så jeg må oppsøke noen å reflektere med selv. Jeg har nok fått litt for liten tid å snakke med min «gruppe» (andre ledere) og ansatte.

4.2.4 Deres egen vurdering av lederstil

Som en slags «oppsummering» ble informantene bedt om å ta stilling til utsagn etter Mintzberg sin modell om lederstil. Modellen viser hvordan informantene svarte i forhold til Art, Craft og Science.

Dette ble gjort for å kunne på innsyn i hvilken kombinasjon av ulike roller de selv anser som representative for dem, og hvordan deres prioriteringer kommer til uttrykk gjennom «Art», «Craft» og «Science». På denne måten kan man få en indikasjon på deres holdning til ledelse (Mintzberg 2009:135)

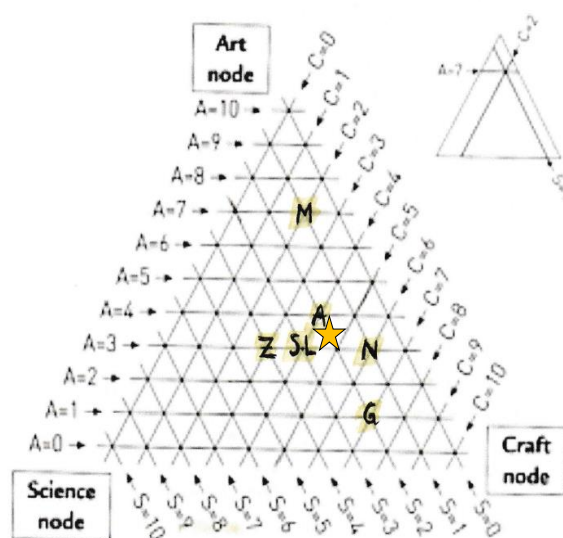
Det bemerkes at informant «Z,S,L og A» alle befinner seg ganske i sentrum av triangelet, noe som kan i følge Mintzberg illustrere en «balansert» lederstil.

Det er to informanter som skiller seg noe ut ved å havne i hvert sitt hjørne av triangelet. Informant «M» vektlegger tydelig «Art» i hvordan han utfører sin jobb, da hele 7/ 10 utsagn støtter hans tro på lederrollen innenfor denne kolonnen.

Informant «G» støtter seg i stor grad på «Craft» noe som også støtter hennes tidligere utsagn om erfaring som det viktigste. Hele 7/10 av utsagnene har hun svart for innenfor «Craft».

Figur 8: Ledelsestriangel- stil utfylt 1, kilde: Mintzberg, 2009

Da formålet med studien er å si noe om førstegangsledernes holdning som en enhet ble deres «gjennomsnittlige holdning» er representert med et stjernesymbol til høyre i triangelet, hvor «Craft» får 4,28 i snitt, «Art» får 3,4, og «Science» 2,28.



Figur nr 9: Ledelsestriangel – stil utfylt, kilde: Mintzberg (2009)

4.3 Oppsummering av funn

Opplevelsen av å bli leder for første gang.

- Motivasjon for rollen var; behov for selvrealisering, mestring, ønske om utfordring, innflytelse og karrieremulighet. Hele seks av syv informanter var blitt oppfordret til å søke.
- Forventningsavklaringen tok tid å avdekke.
- Informantene ga uttrykk for å ha høye forventninger til seg selv. Gjentakende forventninger som ble brukt «å motivere, tilrettelegge, skape glede og godt samarbeid, involvere og engasjere». Dette ble ansett som viktig for å kunne nå resultatmål de var pålagt fra ledelsen.
- Forventninger fra ledelsen var blitt klargjort gjennom stillingsbeskrivelsen, men de hadde ikke reflektert over hvilke forventninger de selv hadde til ledelsen.
- Informantene opplevde forventninger fra medarbeidere ulikt, hvor halvparten ble møtt med skepsis og mistillit i form av «arv» etter avtrappende leder. Dette satte føringer for integrasjonen i gruppen videre, da dette kompliserte selve prosessen. Det var bare to av informantene som hadde bevisst foretatt forventningsavklaring.
- Flere uttrykker at de ville prioritert annerledes i dag i form av delegering og tidsforbruk, men de ville også brukt mer tid på å bli kjent med de ansattes styrker og svakheter.
- Opplevelsen med å bli leder ble beskrevet som veldig utfordrende og skummel av alle informantene. For noen av informantene var det fysisk og psykisk utmattende.
- Løsrivelse fra sin rolle som fagperson ble vanskeligere enn hva de hadde forventet ved at de nå måtte skape resultater gjennom andre. Identitetsendringen ble vanskelig.
- Å motivere og hjelpe sine ansatte til å prestere bedre ble vanskeligere enn hva de trodde. Informantene kjente presset fra ledelsen om å levere resultater, og ble frustrerte når de ikke fikk dette til. Følgelig fikk flere behov for å ta over som fagperson selv, og foreta kvalitetskontroll.
- De hadde ikke forventet problemer med å delegere, gi opp sin tidligere rolle som fagperson eller og gi tillit til sine ansatte. Dette førte til overtid og dobbeltarbeid.
- Informantene opplevde det som vanskelig å motivere og engasjere dem som ikke presterte som ønsket. Det var spesielt problemer i forhold til det å lede ansatte som gjorde seg gjeldende, noe de ikke hadde forventet.
- Informantene var ikke forberedt på hvor vanskelig dette ville bli, og det var bare to av informantene som beskrev møtet som noe positivt.
- Forskjellen på det å være fagperson og leder ble beskrevet som «to forskjellige verdener». Ansvar som fulgte med lederrollen ble opplevd som overveldende, og det å «famle seg frem».

- Mest overraskende var opplevelsen av «tidsklemma» og å imøtekomme de ansattes personlige behov og problemer, og engasjere/ motivere de ansatte til å prestere bedre.
- Informantene merket å bli mer distansert fra de ansatte, men de hadde fokus på å etablere et godt samarbeid.
- Informantene opplever å få mye tilbakemeldinger om hvordan kontoret presterer, men lite støtte i hverdagen i form av personlig oppfølging på hvordan de gjør jobben. Kontorene er distanserte geografisk og de opplevde følelsen av å være overlatt til seg selv og av å «famle seg frem».

Opplevelsen med lederrollen i dag.

- Informantene har mistet noen av de mest urealistiske forventningene, og funnet mer sin plass i organisasjonen og i forholdet til ansatte. De har fått mer tro på seg selv og flere uttrykker nå at rollen er spennende og har funnet positive sider.
- Informantene beskriver både egenskaper og oppgaver med lederrollen de mener er viktige når de blir bedt om å definere rollen, men uttrykker også at det ikke er enkelt å gi en kort beskrivelse. Gjennomgående ord er; *«skape trygghet, tillit, legge til rette, ydmykhet, gi og ta ansvar, motivere, forbilde, stabil, støtte, gjensidig respekt, venn, humor, unne andre suksess, relasjoner, feedback, sette mål og visjon»*. Det er stort fokus på det relasjonelle.
- Mine funn viser at de vektlegger de ansatte som kjernen i organisasjonen og de synes det er vanskelig å skille ledelse av de ansatte, fra andre aspekter ved ledelse som resultatstyring, kvalitetssikring og tilrettelegging for utvikling av fagkompetanse (AFR), som også er viktige oppgaver i stillingen. De henviser til lederegenskaper for å få dette til.
- Informantene liker best; å jobbe med mennesker, jobbe i team mot felles mål, og skape resultater. De liker også muligheten til å kunne påvirke organisasjonen og utviklingen av den.
- Informantene opplever fremdeles problemer med å delegere, og å gi fra seg rollen som fagperson selv om dette har blitt bedre. Andre utfordringer de fremdeles opplever er mangel på tid, vanskeligheter med å motivere ansatte som ikke presterer. De opplever i større grad nå et gap i forhold til hva ansattes forventninger, og problemer med å «gjøre alle til lags».
- Informantene beskriver en effektiv leder som en som setter klare mål og visjon, men legger til rette for at den enkelte og ikke er detaljstyrt. En effektiv leder blir beskrevet som en som skjermer ansatte for unødvendig forstyrrelser og håndterer stresset dette innebærer.
- Informantene er klare på at det er viktig å ha noe kontroll, men ikke å detaljstyre og uttrykker at det «liker ingen». Det er lov å ha feil, men det var viktig å lære.

- Informantene lærer gjennom erfaring og det å lytte, men de har samtidig positivt syn på utbyttet av «lederkurs». Opplevelsen av nytteverdien ved «lederkurs» har økt.
- De savner tid og mulighet for å reflektere i hverdagen, og ble derfor underprioritert, til tross for at dette anses som viktig.
- Mintzberg sin test for egenvurdering av lederstil viser at informantene er ganske sentrerte mot midten av triangelet. Gjennomsnittlig havnet informantenes besvarelser ganske så i sentrum av triangelet, hvor de lener mot «craft», mens «science» får lavest score.

5. Drøfting

Ved denne studien er det informantenes egen vurdering av sine opplevelser og nåværende synspunkt som utgjør empirien og formålet med studiet. Gjennom å analysere intervjuene er det flere funn som utpeker seg og det er disse jeg skal drøfte i dette kapitlet. I lys av problemstillingen vil drøftingen bli delt inn i to hoveddeler;

«Førstegangsledernes møte med lederrollen», «Deres rolleforståelse i dag, finner vi Supermann?».

5. 1 Førstegangsledernes møte med lederrollen.

“Managing is about finding a dynamic balance across the information, people, and action planes of managing, while blending the various roles; reconciling the concurrent needs for art, craft and science; juggling many issues all the time, keeping most in the air while giving each a boost as it comes down.» (2009:217)

Sitatet fra Mintzberg er i følge ham hva ledelse handler om. Denne oppgaven er stor for enhver erfaren leder, ikke minst en som aldri har hatt lederrollen før.

Når man blir leder for første gang vil man stå ovenfor en situasjon som man ikke har erfaring med. Selv om man ikke har tidligere erfaring med lederrollen selv har man sannsynligvis dannet seg et mentalt bilde og sett med forventninger og forestillinger om hva der faktisk vil bety og hva det går ut på. Hva som anses som å være en «god leder» vil være personavhengig og vil farges av konteksten man forholder seg til. Det er tidligere utredet for at førstegangsledelse er en prosess som utvikler seg over tid. Det er i denne prosessen deres forventningene møter realiteten.

Forskningen til Hill, Haaland og Dale tyder på at de færreste er klar over hva man begir seg ut på når man blir leder for første gang. Innenfor organisasjonens rammer skal nå førstegangslederen praktisere ledelse basert på sine forventninger om hva som er korrekt atferd i forhold til stillingen. Man har også egne verdier og preferanser som vil påvirke førstegangslederens dømmekraft og vurderinger.

Første del ble derfor basert på førstegangsledernes egen opplevelse i møtet med lederrollen. Som ansatt i bank og finans bransjen ble det tidligere argumentert for at deres perspektiv kan tenkes å være farget av den teknisk-rasjonelle diskurs vi finner innenfor økonomi- og ledelsesfeltet.

Ved å avdekke deres opplevelser og få dem til å tenke tilbake på tiden som ny i rollen var ønsket å belyse deres forventninger før de gikk inn i stillingen og om det fantes et forventnings gap mellom førstegangslederens oppfatning av rollen og realiteten de møtte i denne prosessen. Var de forberedt

på hva det ville innebære, eller ville prosessen endre deres persepsjon? Finner vi grunnlag for å putte dem i bås med «de rasjonelle» som Mintzberg så sterkt kritiserer?

Informantene ble bedt om å se tilbake til tiden når de først begynte, den såkalte «Seperasjons og transformasjonsfasen» (Haaland og Dale 2005) og fortelle om deres forventninger til seg selv og arbeidsgiver, men også hva de trodde arbeidsgiver og andre medarbeidere forventet av dem.

Transformasjonsfasen betegnes som den vanskeligste og mest dramatiske, hvor konsekvenser av hva man gjør synliggjøres og man står i «ingenmannsland».(Haaland og Dale 2005) Hovedelementene i denne fasen beskrives slik(2005:118):

1. Forventningene møter virkeligheten
2. Lære konkrete arbeidsoppgaver
3. Rolledefinisjon/ rollekonflikter
4. Relasjonsutvikling
5. Gruppeutvikling
6. Livsløpskonflikter (forholdet jobb vs. privat)
7. Beslutningskonsekvenser (både i forhold til valget om å bli leder og i forhold til det du gjør som leder).

Mine funn viser at denne fasen ble utfordrende for informantene på mange måter, og at de i hovedsak ikke var forberedt på hvor vanskelig overgangen til lederrollen ville utarte seg ved flere aspekter. I likhet med studiene til Hill, Haaland og Dale viser også mine informanter til en periode preget av stress, psykisk og fysiske belastninger, med en følelse av og ikke mestre. Det var særlig rollekonflikter, og problemer med relasjonsutvikling som gjorde seg gjeldende. Informantene hadde forventninger om at fokus på å skape godt og åpen relasjon til sine ansatte var noe som måtte gjøres i lederrollen, men de var ikke forberedt på hvor vanskelig det ville oppleves når de faktisk ble ledere, noe som sammenfaller med Hill, Haaland og Dale sin forskning.

Informantene var bevisstgjorte på hva lederstillingen gikk ut på ved ansettelse, og uttrykker at de var klar over hva leder forventet av dem. Samtlige av informantene trekker frem salgsresultater og det å nå budsjettet som viktig og en forventning fra ledelsen, men også det å hjelpe de ansatte slik at de presterte bedre. Dette ble ansett som de to hovedoppgavene i stillingen.

Haaland og Dale (2005) refererer til at når man blir leder for første gang, medfører det at man må og vil *lære seg selv å kjenne*. Dette vil være spesielt utfordrende for førstegangsledere, som ikke har utviklet denne kunnskapen og tryggheten rundt sin lederidentitet. Overgangsprosessen vil være veldig følelsesmessig belastende og full av stressfaktorer, så det vil være viktig å lære å håndtere stress og følelser.

Funnene viser at det tok tid for informantene å opprette en gjensidig forventningsavklaring med sine ansatte og egne ledere. Dette kan begrunnes av prosessen de er i, hvor de gjennom interaksjon i praksis vil avdekke hva som forventes av dem og hva de selv forventer. Det er i dette spenningsfeltet mellom forventninger at det oppstår læringsmuligheter og etter hvert erfaring.

Det viser seg at informantene hadde generelt høye forventninger og krav til seg selv før inntredelse av rollen. De var veldig bevisste på ledelsens forventninger, men uttrykker også å være veldig opptatt av det relasjonelle aspektet ved ledelse, så vel som resultater. Informantene uttrykker et sterkt fokus på lederroller vi finner innen «menneskeplanet» hvor de hjelper sine ansatte til å få ting til skje. I følge dem var det deres oppgave å «motivere, skape glede, tillit og godt samarbeid, og involvere og engasjere» de ansatte, roller innenfor «leading» i Mintzberg sin rollemodell (Mintzberg 2009:48). De uttrykker altså at de var klar over disse oppgavene før inntredelse.

Til tross for sin egen bevissthet rundt viktigheten av dette, viste seg at det var det relasjonelle aspektet på menneskeplanet som kom som mest overraskende og utfordrende på førstegangsledere. De var ikke forberedt på hvor personlig belastende og stressende lederrollen faktisk var. Rollene det spesielt ble henvisning til var å motivere sine ansatte og fremkalle energien de har for å prestere så godt de kan (energizing), trene, pleie og veilede de ansatte gjennom utvikling (developing), og samle til et team (building teams). Sammen med det opplevde tidspresset i stillingen ble disse aspektene også beskrevet som de mest overraskende utfordringene de møtte.

Flere uttrykket at det var vanskelig å forholde seg til balansen mellom fokus på resultater og det å ta vare på de ansattes behov og trivsel samtidig. Dette ble til tider en utfordring for noen og opplevd som motstridende, da de fant det vanskelig å imøtese ledelsens forventninger til salgsresultater. Det var særlig to utfordringer som viste seg å gjelde når ansatte ikke presterte så godt som ønsket.

Det første var selve identitetsendringen, og løsrivelse fra identiteten som «doer» og fagperson. Problemet var å gi i fra seg denne kontrollen de var vant med som fagperson «doer» (Hill 2003) og den opplevde rollekonflikt (Haaland og Dale 2005). De var vant med selv å levere resultater, og de ble frustrerte av å vitne andre som ikke levde opp til forventningene. Identitetsendringen og behovet for å gjøre det de kunne best, hadde de ikke forventet. Flere nevnte at de fikk lyst til å «overta jobben» for å sikre kontorets salgsresultater, og de fikk behov for å foreta kvalitetskontroll av hva de ansatte gjorde for å sikre standarden de var vant til å ha selv som fagperson. Dette er sammenfallende med Mintzbergs lederrolle på selve handlingsplanet (action plane), «manage projects» hvor man har behov for å ta over prosjektet da de er redde for utfallet hvis de ikke gjør det.

Behovet for å utøve kontroll viste seg dermed gjeldende. Til tross for at de selv uttalte at de anså dette som mindre bra, ble altså kontrollbehovet det andre problemet, roller innenfor «controlling» i Mintzberg sin rollemodell (2009). Oppgaven med å delegere viste seg spesielt vanskelig, men også behovet for å gi tillit til sine ansatte. Dette førte til en fase med mye overtid og fokus på dobbeltarbeid for flere, likt med Hill (2003) sine informanter. De måtte lære seg å delegere under tvil, og merket livsløpskonflikter i form av å ta med seg jobben hjem, og beslutningskonsekvenser i form av hvordan de prioriterte roller og arbeidsoppgaver (Haaland og Dale 2005).

Ved spørsmål om forventningene hadde stemt overens var det flere som påpekte at de ville gjort ting annerledes hadde de visst bedre, noe som tyder på at det var uavklarte forventninger. Det nevnes at de ville de prioritert tiden og oppgavene annerledes, altså «Framing og Scheduling», lederens to hovedoppgaver innenfor Mintzberg sin rollemodell. De ville brukt mer tid på «leading» i form av å bli bedre kjent med deres kompetanse, forventninger og behov, for så å kunne veilede de ansatte. Dette var også sammenfallende med Hill sin forskning, hvor informantene lærte å lede gjennom overbevisning og ikke direktiv.

Informantene var gjort oppmerksomme på hva de ville få av opplæring i stillingen, men den daglige støtten og tilgjengelighet viste seg senere å oppleves som mindre tilfredsstillende. Det faktum at de har blitt oppfordret til stillingen kan ha påvirket deres forventninger til støtte de ville motta. Deres opplevelse av manglende støtte blir ikke mindre relevant av den grunn, da dette er en forutsetning for å tilrettelegge en optimal lærings situasjon som ny leder i følge Haaland og Dale (2005).

Haaland og Dale sin forskning viser at lederskifter ikke håndteres i et læringsperspektiv, og prosessen ikke er organisert for læring. Lederskiftet blir håndtert som et bytte av *stilling*, ikke som en «fase for læring». (Haaland og Dale 2004, utdanning opplæring og innfasing av førstegangsledere). Førstegangsleder blir overlatt helt til seg selv, dermed foregår læringen mer på *tross* av, enn på *grunn* av situasjonen. Konsekvensen er manglende læring, svakere fungering, lavere effektivitet, og høy turnover i en tidlig fase. Ved å ikke legge til rette for at førstegangslederne sin introduksjon til lederrollen går man glipp av læringsutbyttet som skjer her.

Haaland og Dale (2005) beskriver feedback og feedforward som veldig viktig når man blir leder. Alle av informantene opplever at de måles på «tallene» de leverer og får tilbakemeldinger (feedback) på dette. De kjenner forventningene i form av resultater (feedforward), men tilbakemelding i form av personlig oppfølging *underveis* oppleves som i stor grad fraværende. Man må selv aktivt oppsøke hjelpen, noe som ikke er lett når man ikke vet hvor å henvende seg. Flere av informantene opplevde dette frustrerende. Muligheten for å skape mening ut av erfaringene med en gang, i det deres erfaringer blir derfor mangelfull.

Likt som for Hill (2003) sine informanter, opplevdes det at sjefen målte dem på salgsresultater, ikke hvordan de håndterte alle de andre vanskelige sidene ved ledelse de måtte håndtere med ansatte og hverdagen. Informantene uttrykket også frustrasjon over å ikke nå salgsresultater gjentatte ganger. De ansatte ble beskrevet som nøkkelen for å få dette til, og de forstår at dette var ansvar de hadde. De viser også til å få feedback på årlige medarbeiderundersøkelser, samtidig visste de ikke *hvordan* å håndtere rollene som; å fremkalle energi i sine ansatte, og veilede dem i hvordan å bli bedre, - roller vi finner innenfor det menneskelige planet i Mintzberg (2009) sin rollemodell.

Opplæring i form av de operative systemene ble gitt, og «lederutviklingskurs» var tilgjengelig, men dette var ikke spesielt tilpasset førstegangsleder, og nytteverdien opplevdes som mindre bra. Ved å tilrettelegge for erfarings og kompetanseutveksling gjennom refleksjon ville denne prosessen tenkes å bli lettere, gjort det enklere for førstegangslederen å finne sin plass, men også ved å komme raskere opp å gå i sin stilling.

Det kan oppfattes som motstridende krav fra egen arbeidsplass når forventninger om å skape resultater viser seg for fort gjeldende, uten at den ansatte får den støtten og veiledningen underveis i hvordan å håndtere aspekter ved ledelse. Ser vi informantene i sammenheng med Mintzberg sin rollemodell, vil førstegangslederne ha behov for å utøve rollen som nettverksbygger (networking) for å skape kontakter (linking) man trenger slik at man får tilgang til den informasjonsbasen man trenger for å utføre rollen som leder. Dette vil gjøre vedkommende i stand til å ta handling (doing og dealing) (Mintzberg 2009:144). Å gi informantene mulighet til å reflektere oftere i samhandling med andre ledere kunne dette blitt bedre tilrettelagt.

I følge Haaland og Dale, vil internt rekrutterte ledere gjerne tro at det å bli leder for egen arbeidsgruppe, ikke vil bli noe problem. De forventer heller at det skal gi dem en fordel i rolleovergangen, og lette prosessen. Dette mener de er en grov overforenkling av kompleksiteten i lederskiftet og det identitetsskiftet man uansett må gjennom (2005:128). Ved denne undersøkelsen finner jeg ingen funn som taler for eller i mot at de trodde prosessen med å bli leder internt skulle gjøre prosessen enklere for dem. En rekke av informantene ga derimot uttrykk for at det var en fordel å kjenne de ansatte, noe som kan ha påvirket deres forventninger til hvordan prosessen ville utarte seg.

Når man går i fra å være en likestilt kollega og venn til å bli overordnet for samme menneskene, kan prosessen faktisk tenkes å bli vanskeligere i følge Haaland og Dale (2005). Dermed må den endrede rollen måtte markeres på en mye tydeligere måte enn for eksternt rekrutterte ledere (Haaland og

Dale 2005:129). Dette vil ofte stå i kontrast til hva førstegangslederen selv forventet om skiftet, noe som stemte for omtrent halvparten av informantene hvor de ble møtt med skepsis og mistillit. Dette kan også forklare problemene med å *gi* tillitt som tidligere ble uttrykket som uforventet aspekt ved lederrollen. Det viste seg til tross for dette at det var bare to av informantene som tok et bevisst forhold til å avklare gjensidige forventninger. Dette var også noe som ble nevnt som noe de ville gjort annerledes i dag.

Haaland og Dale viser også til hvordan man i denne overgangen vil overta en «arv» av forventinger, vaner, praksiser, uløste oppgaver, problemer, mål osv., fra den forrige lederen (2005:120). Dette kan komplisere opplevelsen for førstegangslederen, og medarbeiderne kan tenkes å vurdere den nye lederen opp mot dette. Denne fasen kan være en lang prosess og må minst ses på i et ett-års-perspektiv (Haaland og Dale 2004 Utdanning, opplæring og innfasing av førstegangsledere). Dette kan forklare den mistillit og skepsis halvparten av informantene opplevde i starten.

I følge Haaland og Dale forventes det ofte av internt ansatte ledere å fylle rollen raskere og mer effektivt enn en eksternt rekruttert, men forutsetningene for læring er ikke nødvendigvis så mye bedre, de er bare annerledes. Man har et forsprang ved å kjenne organisasjonens overordnede struktur og kultur, men ikke fra en leders perspektiv og ståsted. Det kan faktisk redusere spillerommet for å spørre og undersøke, enn for en eksternt rekruttert leder, og således gi dårligere utgangspunkt for læring. (Haaland og Dale 2005:42). Informantene uttrykket at de var usikre på hvor de skulle henvende seg ved hjelp, hvor også noen uttrykket at de var bekymret for å virke «masete» ovenfor andre ledere. Som eksternt rekruttert har man all unnskyldning for å spørre rundt, og man møter kanskje ikke forventningspresset fra ansatte på samme måte.

Det viste seg at alle utenom en informant var direkte blitt oppfordret til å søke på stillingen av annen leder. Dette ble oppfattet som anerkjennelse for godt utført arbeid, og de fikk anerkjennelse i form av bekreftelse på at ledelsen hadde tro på dem. Informantene måtte gjennom en ansettelsesprosess på lik linje med andre som søkte på stillingen, men det å bli oppfordret ga dem bekreftelse på at de hadde gjort en god jobb tidligere og kan tenkes å ha påvirket deres motivasjon. Motivasjonsfaktorene som ble fremtredende var behovet for selvrealisering, mestring, ønske om innflytelse i organisasjonen, ønske på nye utfordringer og karrieremulighet. I motsetning til Hill (2003) sine informanter var ikke utøvelse av formell autoritet og makt som var motivasjonen for stillingen. Dersom motivasjonen for å søke kan sies å representere deres forventning til hva lederrollen handler om, var ikke mine informanter motivert av det rasjonelle styringsaspektet ved lederrollen, nemlig å utøve makt og kontroll for å forsikre seg implementering og innordning av mål.

Det å være ansatt i en bank som vi tidligere har beskrevet som klassisk byråkratisk, hierarkisk, rasjonell og tradisjonsrik. Politikk og regelverk styrer utviklingen i stor grad, og trår man feil vil det bli fort lagt merke til. Det ble innledningsvis gjort en antakelse om at mine informanter ville være preget av samme diskurs. Sammenligner vi informantenes opplevelser med beskrivelsene til Hill, Haaland og Dale, skiller de seg ikke ut i noen spesiell grad fra hvordan andre førstegangsledere ville opplevd denne prosessen, uavhengig av arbeidsplass.

Det er forventet at det vil oppleves som vanskelig i begynnelsen, da hverdagen og ansvarsområdet blir helt forandret. De fleste organisasjoner vil ha et overordnet finansiell hensikt og mål, som leder skal man sørge for at målet nås. Spørsmålet settes nå mot hvordan den enkelte leder velger å utføre denne rollen. Førstegangsledernes forventninger virket klare, men de oppdaget fort at de ikke var forberedt på hva det faktisk ville innebære. Samtidig opplever de «presset» fra ledelsen om å levere resultater, uten å vite hvordan å håndtere dette. Fokuset på effektivitet og resultatstyring oppleves som motstridende i forhold til ansattes behov og trivsel, og leder står overlatt til seg selv uten å vite hvordan å balansere de ulike rollene. Ser vi informantenes situasjon i forhold til å kunne orientere seg i Mintzbergs ledelsestriangel med «art», «craft» og «science» kan man forvente at de orienterer seg mot «science». Årsaken til dette er at de ikke har utviklet erfaringsgrunlaget for å lede gjennom erfaring (craft), og de mangler tryggheten til å forsøke å lede ved visjon (art). Ved å fokusere på «science» som de rasjonelle operative sidene rollen, slik som rapportering og systemer, kan det tenkes at dette føles tryggere og mer tilrettelagt.

Sitatet innledningsvis illustrerer hva ledelse i følge Mintzberg handler om, det handler om å være den beste «deg» i en kontekst hvor du møter forventninger og utfordringer. Mål og resultatstyring, kvalitetssikring og rapportering ligger i organisasjonens natur å etterstrebe, det er det organisasjonen lever av. Både ansatte og ledere er klar over dette, og forventer således ikke noe annet. Fokuset skiftes fra hva man skal gjøre til hvordan man velger å utføre rollen man er satt i som leder.

Mitt utvalg for denne studien er lite, og resultatene kan bare indikere hvordan denne prosessen oppleves i bank og finansbransjen. Alle fremhevet viktigheten av å lede *med* mennesker, fremfor å utøve makt og formell autoritet, til tross for at de kjente behovet for å utøve kontroll til tider. Mine informanter opplevde alle en utfordrende start på rollen som leder. Den er tidligere beskrevet som kaotisk, vanskelig, og psykisk og fysisk slitsom. Man opplever å stå alene, og man vet ikke *hvordan* man skal håndtere tilbakemeldingene man får. Det oppstår et behov for å reflektere, bevisstgjøre og vurdere tidligere kunnskap og forestillinger om hva lederrollen faktisk er, mens muligheten uteblir.

Kombinerer man disse følelsene med følelsen av manglende mestring med manglende opplæring, kunne utfallet vært mye verre enn hva mine informanter uttrykker. Noen kunne tenkes å velge andre

demotiverende virkemidler for å skape resultater, og nedprioritere ansattes trivsel. Det er ikke uvanlig å finne destruktive ledere å finne i arbeidslivet.

En svakhet ved undersøkelsen kan være at de ansatte ble bedt om å reflektere tilbake i tid, og det kan hende at noen av informantene ikke husker rett. Informantene har også ulik fartstid som varierer fra 1-3 år, noe som kan ha påvirket deres svar. Samtidig er det også mulighet for at de husker tilbake i tid med enten for positiv eller negativ oppfatning.

Som forfatter av oppgaven bemerkes det at tiden som var avsatt til denne delen av intervjuet ble alt for kort, mens informantene hadde mye på hjertet. Oppgavens problemstilling oppleves i ettertid som for stor, og jeg kunne fokusert på selve identitetsendringen ved førstegangsledelse alene. Det er allikevel forsøkt å representere deres opplevelser så korrekt som mulig. Informantene fikk mulighet til å lese over transkriptet fra selve intervjuet, og jeg fikk bekreftelse før data ble videre behandlet.

5. 2 Deres rolleforståelse i dag, lever Supermann?

Andre halvdel av intervjuet ble brukt på spørsmål om deres syn på lederrollen i dag, og hva det faktisk innebærer for dem. Hensikten var også å få kunnskap om hvordan de orienterer seg blant Mintzberg sin rollemodell (2009), og hva de anså som viktig i fra deres perspektiv.

Mine funn viser at informantene er i gang med prosessen med å finne sin identitet som leder, men befinner seg fremdeles mellom «transformasjonsfasen» og i «integrasjonsfasen» (Haaland og Dale).

I integrasjonsfasen forandrer gjerne lederne organisasjonen slik de ønsker, eller sider ved den som de er misfornøyde med. Fokuset er her på å bygge tillit, og over tid etablere en agenda for organisasjonen og sitt lederskap. Her tilpasses organisasjonen, ledere og medarbeidere seg hverandre, men også krav og forventninger, for å finne en balanse. Som ny leder vil man også miste noen av de mest urealistiske forventningene, og utvikle en mer balansert forståelse av hva det innebærer å være leder i *denne* organisasjonen. Her utvikles også lojaliteten som strekker seg utover den formelle jobbkontrakten. (Haaland og Dale 2005:125)

Kjernepunkter i denne fasen er (Haaland og Dale 2005:124):

1. Akseptere betingelsene, eventuelt at det er mulig å leve med dem inntil en får endret dem.
2. Oppnå rolleklarhet og ferdigheter
3. Utviklet tillit og mer effektive relasjoner oppover, sideveis og nedover
4. Ser seg selv i organisasjonskonteksten
5. Oppdaget suksesskriteriene for organisasjonssosialiseringen
6. Oppnå endelig aksept

En vellykket integrasjonsprosess innebærer derfor en balanse mellom individets ønsker og behov (personalisering) og organisasjonens ønsker og behov (sosialisering). (Haaland og Dale 2005:125)

Informantene uttrykker at de i dag har en følelse av å ha funnet mer «roen» og balanse i hverdagen, er sikrere på seg selv og har lært mer. De uttrykker fremdeles at det er en rekke utfordringer i sin hverdag og at de fremdeles er i en prosess hvor de finner ut av ting.

I teorikapitlet presenteres Mintzberg sin modell for hvordan lederrollen utarter seg gjennom flere roller over ulike plan (2009:48). I senter av denne modellen finner vi lederen som har to hovedoppgaver; «Framing» og «Scheduling». «Framing» vil si noe om hva de er og ikke er opptatt av gjennom definering av rollen ut i fra sin kontekst, og hvordan de velger å angripe jobben. «Scheduling» legger føringer på hvordan leder prioriterer tiden og bestemmer hva som skal gjøres. For å kunne få innsyn i hvordan informantene tenker om dette ble de spurt om hvilke lederoppgaver og -egenskaper de anså som viktige, men også hva de liker og ikke liker ved rollen.

Ved spørsmål om hvordan informantene opplever rollen i dag er det nå flere positive bemerkninger, hvor flere uttrykker at de synes det er *kjekt*, *de trives* og synes det er *spennende*, enn ved beskrivelse av hvordan det var for dem i starten (seperasjons- og transformasjonsfasen). Utfordringer som mangel på tid og vanskeligheter med delegering gjør seg fremdeles gjeldende for de fleste av informantene.

Hva som utgjør «lederrollen» anses som noe individuelt forankret ut i fra informantens eget perspektiv og kontekst. Dette gjenspeiler også mine funn gjennom «bredden» i svar. De uttrykker at det er konseptuelt vanskelig å skille oppgavene fra hverandre, noe som også Mintzberg påpeker i sin teori om lederrollene. Informantene bruker generelle og lange forklaringer på hva de mener, og uttrykker selv faren for å «gjenta» seg selv under intervjuet. Egenskaper og oppgaver ved lederrollen fremkommer som en og samme ting, hvor man for eksempel «må *motivere* sine ansatte samtidig som man *er motiverende*». Dette kan anses som naturlig ut i fra temaets personavhengige virkelighet og perspektiv.

Ord som går igjen hos informantene er både *oppgaver* og *egenskaper* de anser som viktig ved lederrollen; «*skape trygghet, tillit, legge til rette, ydmykhet, gi og ta ansvar, motivere, forbilde, stabil, støtte, gjensidig respekt, venn, humor, unne andre suksess, relasjoner, feedback, sette mål og visjon.*» Det var fremdeles et stort fokus på de relasjonelle sidene ved ledelse, og roller innenfor menneskeplanet. I følge Mintzberg handler ledelse om nyanser, substituering og kombinasjoner av ulike roller i følge Mintzberg (2009). Man må allikevel kjenne innholdet i de ulike rollene, da selvinnsikt i egen rolle og organisasjon er det som i følge ham avgjør en god leder.

Informantene liker best å jobbe med mennesker, jobbe i team mot felles mål, og skape resultater. De liker også muligheten til å kunne påvirke organisasjonen og utviklingen av den. Det blir fremdeles

opplyst om at de opplever problemer med å delegere og gi fra seg rollen som fagperson, selv om dette har blitt bedre. Andre utfordringer de fremdeles opplever er mangel på tid og vanskeligheter med å motivere ansatte som ikke presterer. De opplever i større grad nå et gap i forhold til hva ansattes forventninger, og problemer med og «gjøre alle til lags». Dette kan forklares med at de nå begynner å finne sin plass i organisasjonen, relasjoner utvikles og det er mer dialog. Det er tidligere argumentert for at forventningsavklaring er noe som skjer over tid, noe også mine funn indikerer.

Mine funn viser at de vektlegger de ansatte som kjernen i organisasjonen og de synes det er vanskelig å skille ledelse av de ansatte fra andre aspekter ved ledelse som administrative sider; resultat og økonomistyring, kvalitetssikring og tilrettelegging for utvikling av fagkompetanse (AFR). Dette er også viktige oppgaver i stillingen som leder må ta ansvar for. De henviser gjentatte ganger til lederegenskaper for å få dette til.

Innledningssitatet til dette kapittelet siterer Mintzberg på hva han mener god ledelse er. Effektivitet i følge ham går ut på å finne balansen i alt man foretar seg, hvor man må finne sin plass i ledelsestriangelet hvor man hjelper med å fremkalle det beste i andre mennesker, slik at de vet bedre, beslutter bedre og handler bedre (2009:12). Man må kombinere innsikt og visjon, erfaring og systematisk analyse av kunnskap. Man må tenke mens man handler, og tilpasse seg situasjonen, uten at det finnes et enkelt svar på hvordan dette gjøres. Han viser så til hvordan *engasjerende* lederskap som et godt utgangspunkt for hvordan denne balansegangen skal etterstrebes. Et av hovedelementene han viser til er å fremkalle den positive energien som eksisterer naturlig i de ansatte, hvor man skal være engasjerende basert på god dømmekraft ut i fra situasjonen man befinner seg i. Ved å vise respekt, tillit, omsorg, være inspirerende og lyttende (2009:214) vil man best orientere seg mot å bli en effektiv leder. Informantene opplyser om at de er opptatt av disse egenskapene.

Informantene ble spurt hvilken betydning de legger i en effektiv leder. De beskriver en effektiv leder som en som setter klare mål og visjon, altså oppgaver som går ut på hvordan en leder orienterer seg mot å være en effektiv leder ved å sette prioriteringer, og sende signaler til resten av de ansatte om hva som er viktig og betydningsfullt (framing og scheduling). En effektiv leder blir videre beskrevet som en som skjermes ansatte for unødvendig forstyrrelser (linking) og håndterer stresset dette innebærer. En effektiv leder er også en som legger til rette for dem slik at de kan utføre jobben sin og utvikle seg (leading).

Rollene som blir beskrevet går alle ut på å være en leder som får ting til å skje ved å lede *med* mennesker på menneskeplanet i Mintzberg sin rollemodell (2009), i stedet for gjennom informasjon. Informantene er klare på at det er viktig å ha litt kontroll, men ikke å detaljstyre. Detaljstyring blir

beskrevet som noe «ingen liker». Informantene fokuserer veldig på aspekter ved ledelse som handler om relasjonelle verdier og orienteringer, noe som har vært gjennomgående for hele intervjuet, spesielt «energizing individuals» ved å fremkalle energien som eksisterer naturlig i mennesket, og «developing individuals» som handler om å trene, veilede, rådgi og pleie individene som er i organisasjonen.

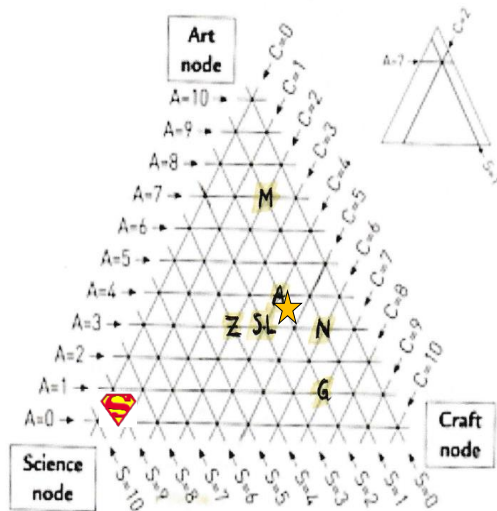
Effektiv ledelse vil i følge Mintzberg påvirkes av deres grad av selvinnsikt og innsikt i hva de gjør, hvor resultatene er hvordan leder reagerer på presset og utfordringer man utsettes for (2009). Informantene har tidligere vist til utfordringer med tidspress og overtid, noe som kan påvirke hvordan de vektlegger roller. Mintzberg går så langt som å si at det er disse utfordringene og dilemmaene som *er* ledelse, de vil ikke kunne løses og de vil ikke forsvinne (Mintzberg 2009:192). Man trenger derfor ledere som kan leve med slik *kalkulert kaos* (Mintzberg 2009:229). I følge Haaland og Dale vil man som leder for første gang synes at dette er vanskelig, da man ikke har utviklet kunnskapen og tryggheten rundt sin lederidentitet. Det blir derfor viktig å lære hvordan man håndterer stress og følelser. Dette samsvarer også med informantenes opplevelser.

Som et oppfølgings spørsmål ble det spurt om det var lov å ha feil, noe alle var enige om var greit. Det var derimot viktig å lære av situasjonen og feilen man gjorde. De savner tid og mulighet for å reflektere i hverdagen, og ble derfor underprioritert, til tross for at dette anses som viktig.

Det er tidligere argumentert for hvorfor refleksjon er viktig i forhold til utvikling. Mintzberg viser til sitt egenkomponerte ord «Refl'action» (2009:160) som viktig hvor man kombinerer «action», altså direkte handling på handlingsplanet med refleksjon for å lære av erfaringen man har. Haaland og Dale (2005) siterer Morgan McCall (1998) «we are having an experience, but missing the meaning». Ved spørsmål om hvordan informantene lærer ledelse, viser samtlige til at det skjer gjennom erfaring og det å lytte. Samtidig opplyser de nå om at de har et mer positivt syn på utbyttet av «lederkurs», hvor nytteverdien nå har økt. Dette kan forklares i at de nå har mer erfaring i rollen og klarer å knytte teorien til det daglige arbeidet i større grad. Informantene opplyser ikke om hvordan opplevelsen av oppfølging i form av støtte føles i dag, noe som kan forventes å indikere at det ikke er betydelig endring.

For å avrunde intervjuet ble informantene bedt om å ta stilling til utsagn etter Mintzberg sin modell om lederstil. Dette ble gjort for å få en indikasjon på hvilken kombinasjon av ulike roller de selv anser som representative for dem, og hvordan deres prioriteringer kommer til uttrykk gjennom «art», «craft» og «science». På denne måten kan man få en indikasjon på deres holdning til ledelse (Mintzberg 2009:135). Målet er å finne en dynamisk balanse mellom de ulike rollene, slik at man er tilpasningsdyktig og i konstant utvikling.

Informantenes besvarelser til testen er representert med deres bokstav i triangelet. Da formålet med studien er å si noe om førstegangsledernes holdning som en enhet, ble deres «gjennomsnittlige holdning» representert med et stjernesymbol til høyre i triangelet, hvor «Craft» får 4,28 i snitt, «Art» får 3,4, og «Science» 2,28.



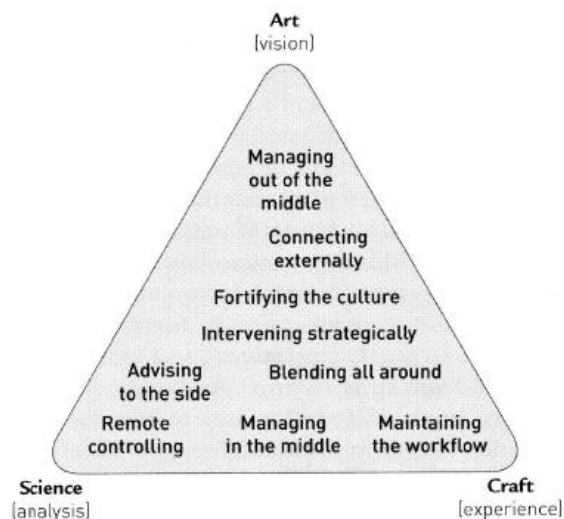
Figur 10: Ledelsestriangel- stil utfylt 2, kilde: Mintzberg, 2009

I denne varianten av modellen har jeg også plassert hvor man kan forvente å finne «Supermann» sin holdning og perspektiv til ledelse, og som støtter opp det rasjonelle perspektivet som «science» representerer. Her vil ledelse som en kunstform (art) og håndverk (craft), basert på erfaring, ikke prioriteres, og vi finner vi «Supermann» hvor ledelse som vitenskap etterstrebes.

Vi kan se at informantene tenderer i midten, med hovedvekt mot «Craft» hvor praksis gjennom erfaring og dynamisk læring etterstrebes. Dette er sammenfallende med Mintzberg sine påstander (2009:147), noe han begrunner med at ledelse er en praksis grunnet i kontekst. Personlig stil påvirker i stor grad hvordan de ulike lederne velger å gjøre jobben sin, men det vil ha liten effekt på hva som utgjør arbeidet. Det handler derfor mer om hvordan du gjør ting, enn hva du gjør, hvor kontekst og lederstil jobber sammen i en symbolsk forbindelse (2009:130).

Mintzberg utviklet også et sett av 12 «holdninger» (postures) (Mintzberg 2009:135-146). Han påpeker at alle ledere besitter disse holdningene på et tidspunkt for alle reflekterer meningen med ledelse. For å fungere effektivt må dermed hver leder ikke bare kombinere alle disse holdningene, men også mikse dem opp, selv om hun eller han favoriserer en holdning, da den spesifikke jobben krever dette (Mintzberg 2009:147).

Ved å plassere informantenes holdning inn i denne figuren kan vi også få en indikasjon på hvordan deres holdning til lederrollen er. Vi kan se ut i fra figuren at den tenderer mot «Intervening strategically» og «Fortifying the culture» (Mintzberg 2009: 135)



Holdningen «Intervening strategically» er preget av bruk av personlig intervensjon for å fremme spesifikke endringer. Den viktigste rollen innenfor holdningen er «doing», forsterket med «controlling» og «communicating». Lederstilen orienterer seg mot «Craft», basert på egne erfaringer.

Figur 11: Ledelsestriangel- holdning, kilde: Mintzberg, 2009

Dette er ganske sammenfallende med mine funn som også viser at informantene gir uttrykk for å ønske å ta direkte handling når de føler ansatte ikke yter slik som ønsket, og er bekymret for utfallet. De uttrykker også at de er pålagt krav til resultater, rapportering, samt systemer som påvirker følelsen av å måtte ta direkte handlinger (grep). Samtidig er de opptatt av å bruke informasjon for å få ting til å skje indirekte ved fokus på å være en forkjemper og representant, holde de ansatte oppdaterte og innhente informasjon gjennom god dialog. De er også opptatt av å delegere, men hvor de i lys av organisasjonens overordnede mål og forventninger fra arbeidsgiver, må forvente at de ansatte presterer i form av salgstall og utfører oppgaven korrekt etter en viss standard. Informantene har uttrykket at de har lært ledelse gjennom erfaring og dette vil påvirke hvordan de velger å prioritere og kombinere de ulike lederrollene og oppgavene det innebærer.

Målet for holdningen «Fortifying the culture» er å styrke kulturen og dens følelse av samhold, slik at ansatte kan få tillitt til å utøve sin funksjon skikkelig. «Leading» har nøkkelrolle her, forsterket med «communicating» kombinert med «linking» for å beskytte organisasjonen mot eksterne forstyrrelser. Lederen vil sannsynlig anse seg selv som i senter av ting fremfor på toppen, omgitt av kulturen i følge Mintzberg.

Denne holdningen støtter også mine funn i vesentlig grad. Viktigheten av å «gi og få tillitt» gjentas gjennom hele studiets funn. Informantene ønsker og «legge til rette for» (developing individuals)

sine ansatte slik at de kan prestere best mulig og utvikle seg, og de har fokus på «motivering» (energizing individuals) av de ansatte. Viktigheten av å være en god rollemodell har blitt uttrykket flere ganger, med ønske om å beskytte sine ansatte mot påvirkning som for informantene fremstår som uvesentlig.

I følge Mintzberg kan ledere som representerer denne holdningen også se seg selv som plassert i senter av organisasjonen, hvor alt skjer rundt dem og derfor sentraliserer sin egen rolle. Leder vil her trekke handling og kommunikasjonsmønstre mot seg selv. Informantene ved denne studien er alle førstegangsledere som er i en prosess hvor de fremdeles er i ferd med å finne sin identitet som leder. Det kan også tenkes at deres nettverk med organisasjonen ikke er fullstendig utviklet, og at de ikke har utviklet relasjoner som trengs for å kunne utføre jobben effektivt. I denne fasen vil man være i ferd med å danne seg mentale og sosiale «kart og oversikter» og danne sin identitet som leder (Haaland og Dale 2005). Det kan derfor tenkes at det er naturlig for ledere innenfor denne holdningen å være her.

Holdningene vil ikke være gjensidig utelukkende. Som leder vil man innta en kombinasjon av ulike roller tilpasset situasjonen man som leder befinner seg i. Det bemerkes allikevel at mine funn sammenfaller med deres egen oppfattelse i stor grad. Mintzberg presiserer at holdningen til ledelse vil variere ut i fra konteksten den utøves i, og konteksten vil påvirkes av hvilken holdning til ledelse som utøves. Personlig stil og holdning er viktig, da det i følge ham handler mer om *hvordan* de gjør ting enn *hva* de gjør. Både lederstil og kontekst betyr noe, men de betyr først og fremst noe sett i sammenheng (2009:130).

Hvordan man som leder, og førstegangsleder vektlegger og forstår sin egen rolle, avhenger av deres innsikt i hva de gjør og hvordan de skaper mening ut av situasjonen de befinner seg i. Informantene ved denne studien er bare i starten av sin karriere som leder, og de befinner seg i gapet mellom nåsituasjon og ønsket situasjon. Samtidig som de har organisatoriske forventninger å etterstrebe i form av resultater og mål, er det opp til den enkelte førstegangsleder og tolke situasjonen. Hvordan de tolker situasjonen vil påvirke hvilke valg de tar og hvordan de velger å utføre rollen.

Ved denne studien er det informantenes egen tolkning av situasjonen vi ønsker å avdekke. Her kan det også tenkes å være et gap mellom hva de sier og hva de faktisk gjør. I tillegg befinner man seg i ulike situasjoner og man har ulike perspektiv. Formålet med studiet var ikke å avdekke hvordan de i praksis utfører lederrollen, men hvordan de selv forstår anser lederrollen og hvordan de prioriterer.

Et mål med oppgaven har også vært å avdekke om forventningene om «Supermann» som det perfekte rasjonelle ideal, som er i stand til å klare alt, lever blant førstegangsledere i bank og finans.

Studiens funn indikerer ingen sterk orientering mot Supermann som lederideal. Dette sammenfaller med Mintzberg sin teori, hvor det er konteksten som avgjør hva en leder gjør. På samme måte som at det er forskjell på teori og praksis, er det ofte forskjeller på hva førstegangsleder selv ønsker og hva konteksten krever.

Samtidig er ikke rollene som «førstegangsleder» og «Supermann» gjensidig utelukkende. Som vi har argumentert for tidligere vil den balanserte og effektive leder håndtere alle rollene innenfor sin kontekst. Alle ledere vil ha behov for å orientere seg mot analytisk vitenskap til tider, noe en arbeidsplass som bank vil kreve. Budsjetter, rapportering, salgsregistrering er naturlige mål for en organisasjon og ha, og er noe de fleste ledere vil måtte forholde seg til. Man kjenner kanskje behovet for å være Supermann når situasjonen krever det, men det trenger ikke nødvendigvis være feil. Valget står igjen på *hvordan* leder velger å utføre oppgaven. Ved å etablere tillit mellom leder og ansatte, kan man endre lederoppgaven fra passiv kontroll til engasjerende lederskap (Mintzberg 2009).

Denne studien gir bare et øyeblikksbilde av dem som ledere da de befinner seg i en læreprosess. Det kan derfor ikke brukes til å bedømme hvordan de utfyller rollen som leder. Dersom det som avgjør en leders effektivitet er grad av selvinnsett i rollen, vil ikke et intervju på 60 minutter kunne konkludere med hvordan deres selvinnsett utarter seg. Den kan bare gi indikasjoner på dette.

Valg av metode og dybdeintervju gjorde at jeg fikk innsikt i førstegangsledernes tanker og perspektiv. Utvalget var derimot lite og deres svar kan ikke sies å være representative for førstegangsledere i norsk bank og finansnæring. Samtidig har ikke generalisering vært viktig her. Mitt utvalg av informanter kommer fra to ulike banker hvor deres kontekst og kultur kan være annerledes og påvirke deres virkelighetsoppfatning. Det vil også være en fare for at min personlige erfaring fra bransjen vil påvirke meg og mitt syn og hvordan jeg velger å tolke deres svar. Oppgavens validitet og reliabilitet må derfor ses i forhold til dette og størrelsen på utvalget.

En kvalitativ undersøkelse ved studie av større omfang kan tenkes og ikke være det beste, da emnet «ledelse» er så stort. Som forfatter innser jeg min egen mulighet for å styre intervjuet, men når selve målet med undersøkelsen er å la dem reflektere over sine egne verdier og holdninger, så er det vanskelig å legge føringer for intervjuet. En enda mer gjennomtenkt intervjuguide ville kanskje kunne hjelpe med dette. Ved å velge en kvantitativ undersøkelse ville det gitt mulighet for å nyansere begrepene innenfor rammer hvor informanten kunne selv tatt stilling til hvilken grad den oppfatter lederrollens oppgaver og egenskaper.

6. Konklusjon

Formålet med denne oppgaven var å avdekke hvordan førstegangsledere opplevde å bli leder i norsk bank og finansnæring. Videre var ønsket å avdekke hvilke holdninger og syn på ledelse vi finner blant førstegangsledere i bransjen, og kunne si noe om hvordan de sikter på utfylle rollen. Da konteksten kan sies å støtte opp om det teknisk-rasjonelle perspektivet, var også ønsket å finne bekreftelse for måten de definerer lederrollen støtter opp om «Supermann» som ideal.

Valget av førstegangsledere begrunnes med at de er i gang med prosessen med å utvikle en helt ny identitet som leder. Denne prosessen vil danne grunnlaget for deres nåværende syn på lederrollen da det er nå de er mest åpne for å lære. På den måten vil prosessen de nå gjennomgår være avgjørende i deres utvikling, hvor deres forventninger vil møte praksis (Hill 2003).

Problemstillingen for studien var *«Hvordan oppleves det å bli leder for første gang i norsk bank og finansnæring, og hvordan er deres rolleforståelse? Finner vi idealet om Supermann?»*

Empirien ble hentet inn fra 2 sparebanker, ved bruk av kvalitative dybdeintervju av syv førstegangsledere. Informantene jeg har valgt å bruke er alle banksjefer, med personalansvar, som har hatt stillingen i minimum 1 år, men ikke mer enn 3 år. Samtlige er internt-rekrutterte, hvor de har selv jobbet som finansrådgiver (fagperson) tidligere. Ved å velge en kombinasjon av induktiv og abduktiv forskningsstrategi, var målet å danne en teoretisk forståelse av det som er innsamlet i lys av foreliggende teorier, og beskrive og forstå informantenes opplevelser ut i fra deres sosiale virkelighet.

Dataene som ble samlet inn ble belyst mot relevant teori om førstegangsledelse og teori om lederrollen. Linda A. Hills, og Haaland og Dale, er studier av førstegangsledelse og ledelse som er av betydning for denne oppgaven. Deres teori belyser opplevelsen av å bli leder for første gang, prosessen og utfordringene det innebærer. Henry Mintzberg utgjør den tredje hovedkilden ved denne studien hvor hans teorier og forskning rundt lederrollen blir brukt for å vurdere førstegangsledernes rolleforståelse og hva rollen betyr for dem.

Første spørsmål i problemstillingen var *«Hvordan oppleves det å bli leder for første gang i norsk bank og finansnæring?»* Analysen av data som ble samlet inn viste at denne prosessen ble vanskelig og utfordrende for førstegangslederne. Prosessen var ikke spesielt tilrettelagt, og de fikk ikke personlig støtte og oppfølging. Perioden ble beskrevet som hektisk og fylt av kaos, og mine informanter opplevde alle en utfordrende start på rollen som leder. Den ble beskrevet som en psykisk og fysisk

påkjennning. Det oppsto et behov for å reflektere, bevisstgjøre og vurdere kunnskap og forestillinger om hva lederrollen faktisk er, mens muligheten uteblir. Man opplever å stå alene, og man vet ikke *hvordan* man skal håndtere tilbakemeldingene man får.

Førstegangsledernes forventninger til stillingen virket klare før tiltredelse, men de oppdaget fort at de ikke var forberedt på hva lederrollen faktisk ville innebære, hvor de relasjonelle aspektene ved ledelse viste seg å være den mest krevende. Fokuset på effektivitet og resultatstyring oppleves som motstridende i forhold til fokus på ansattes behov og trivsel, og leder står overlatt til seg selv uten å vite hvordan å balansere de ulike rollene.

Bank og finansbransjen ble tidligere beskrevet som klassisk byråkratisk, hierarkisk, rasjonell og tradisjonsrik. Det ble innledningsvis gjort en antakelse om at mine informanter ville være preget av samme diskurs. Sammenligner vi førstegangsledernes opplevelser med beskrivelsene til Hill, Haaland og Dale, skiller de seg ikke ut i noen spesiell grad fra hvordan andre førstegangsledere ville opplevd denne prosessen, uavhengig av arbeidsplass.

Andre spørsmål i problemstillingen var «hvordan er deres rolleforståelse? Finner vi idealet om Supermann?» Ved spørsmål om hvordan informantene opplever rollen i dag er det nå flere positive bemerkninger, hvor flere uttrykker at de synes det er *givende og spennende*. Utfordringer som tidspress og delegering gjør seg fremdeles gjeldende for de fleste av informantene.

Analysen viser at førstegangslederne vektlegger de relasjonelle verdier og orienteringer, noe som har vært gjennomgående for hele intervjuet. Spesielt fremtredende var «energizing individuals» ved å fremkalle energien som eksisterer naturlig i mennesket, og «developing individuals» som handler om å trene, veilede, rådgi og pleie individene som er i organisasjonen. Dette er roller innenfor menneskeplanet i Mintzberg (2009) sin rollemodell.

Mine funn indikerer at de vektlegger de ansatte som kjernen i organisasjonen og de synes det er vanskelig å skille ledelse av de ansatte fra andre aspekter ved ledelse som administrative sider.

Førstegangslederne ble avslutningsvis bedt om å ta stilling til utsagn etter Mintzberg sin modell om lederstil (2009:93). Dette ble utført for å få en indikasjon på hvilken kombinasjon av ulike roller de selv anser som representative for dem, og hvordan deres prioriteringer kommer til uttrykk gjennom «art», «craft» og «science». På denne måten kan man også få en indikasjon på deres holdning til ledelse. Resultatene viser at førstegangslederne tenderer i midten av triangelet, med hovedvekt mot «craft», hvor praksis gjennom erfaring og dynamisk læring etterstrebes. Dette sammenfaller også med mine funn gjennom intervju rundt lederrollens betydning og innhold. I følge Mintzberg vil en balanse med siktemål mot midten av triangelet være ønskelig.

Et mål med oppgaven har også vært å avdekke om det finnes forventninger om «Supermann» som lederideal. Her skal man etterstrebe det perfekte rasjonelle ideal, hvor man er i stand til å klare alt. Studiens funn indikerer ingen sterk orientering mot Supermann som lederideal.

Begrensninger ved denne studien kan sies å være problemstillingens manglende avgrensning, hvor det forsøkes å dekke over et for stort fagfelt. Oppgavens validitet kan derfor vurderes i lys av dette. Hadde problemstillingens første spørsmål blitt studert som en egen studie, kunne det vært interessant å foreta en tidsserieanalyse i stedet. Dette for å bedre avdekke deres opplevelser med prosessen *før og nå*. Oppgavens andre spørsmål kunne blitt studert mer inngående i lys av ulike lederidealer og teori om lederrollen som sådan.

Det har ikke vært et mål å kunne generalisere de funn som er gjort. Oppgavens validitet og reliabilitet må ses i forhold til utvalgets størrelse som ikke kan anses som representativt for alle førstegangsledere i finansbransjen som helhet. Resultatene kan i en viss grad brukes til å indikere hvordan førstegangslederne opplevde prosessen, og hvordan de vektlegger ledelse og utforming av rollen.

7. Referanseliste

Bøker:

Andersen S. A. (2010). *Case- studier og generalisering* (6. Utg.). Forskningsstrategi og design. Fagbokforlaget

Bennett, A. (2005). *Case Studies and Theory Development in the Social Sciences*. Cambridge, Massachusetts: Belfer Center for Science and International Affairs, JFK School of Government, Harvard University

Blaikie N. (2010). *Designing Social Research* (2. Utg.). Cambridge UK: Polity Press.

Busch, T. og Vanebo, J.O. (2003). *Organisasjon og ledelse – et integrert perspektiv*, (5. Utg.). Oslo: Universitetsforlaget AS

Deal, T. E. (2009). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse – Struktur, sosiale relasjoner, politikk og symboler* (4. Utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Gabarro, J. J. (1987). *The dynamics of taking charge*. USA: Harvard business School Press.

Grønmo, Sigmund (2004). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Bergen: Fagbokforlaget

Haaland F. H og Dale F. (2004). *Lederskifte: skuffelser og brutte forventninger I overgangen til ny lederstilling*. Oslo: De Gode Hjelperne AS.

Haaland, F. H. og Dale F. (2004). *Utdanning, opplæring og innfasing av førstegangsledere*. Oslo: De Gode Hjelperne AS.

Haaland, Frode H. og Dale, Frode (2004). *Læring i overgangen til ny lederstilling: Om håndtering av lederskifte i læringsperspektiv*. Oslo: De Gode Hjelperne AS.

Haaland, Frode H. og Dale, Frode (2005). *På randen av ledelse. En veiviser til førstegangsledelse* (1. Utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Haaland F. H. og Dale F. (2006). *Å være ny som leder i første-, andre- og n' te gang!* Oslo: De Gode Hjelperne AS.

Hill, Linda A. (2003): *Becoming a Manager – How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing Corporation.

Jacobsen, D. I. (2000). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (2. Utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.

Jr. Bell, C. H. (1999). *Organization Development - Behavioural Science Interventions for Organization Improvement* (6. Utg.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row

Mintzberg H. (1989) *Mintzberg on Management – Inside our strange world of organizations*. New York: The Free Press, A division of Simon & Schuster Inc.

Mintzberg H. (2005). *Managers not MBAs – A hard look at the soft practice of managing and management development* (1. Utg.). San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Mintzberg H. (2010). *Management – It's not what you think!* New York: AMACOM Books

Mintzberg, H. (2009). *Managing* (1. utg.) San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc.

Mintzberg, H. (2013). *Simply Managing*. Harlow UK: Pearson Education Limited

Vanebo, J. O (2007). *Endringsledelse i et strategisk perspektiv*. Oslo: Universitetsforlaget

Watkins, M. (2005). *Gode Strategier for Nye ledere på alle nivåer – De første 90 dagene* (1. Utg.). Falun, Sverige: N.W. DAMM & SØN AS

Yin, R. K. (2009). *Case Study Research Design and Methods – Applied Social Research methods series* (4. Utg.). USA: SAGE Publications, Inc.

Tidsskrifter:

Eriksen, S. Å (2014). Finans måles mest. *Fokus Finans, magasin for Finansforbundet, nummer (8-2014), 18-2*

Mintzberg, H. (2010). *Ned med heltene!* Henry Mintzberg og god og dårlig ledelse. Ledelse i dag, nr. 3, mars 2010 (8 sider)

Masteroppgaver:

Bell, L. J. (2006). Du må synest det er kjekt, masteroppgave i administrasjon og leiing. Høgskolen i Sogn og Fjordane

Andersen, C. (2008). Med blanke ark, masteroppgave i organisasjon og leiing. Høgskolen i Sogn og Fjordane

Internett:

Allio, R. J. (2011) *An interview with Henry Mintzberg: still the zealous sceptic and scold*. Hentet 28.11.2013, fra

http://www.emeraldgroupublishing.com/learning/management_thinking/interviews/index.htm?subject=strategy

Bank, Forsikring og Finans (2013). Hentet 19.03.2014, fra

<http://bdo.episerverhotell.net/Bransjer1/Finans/>

DNB-sjefens bonus: - Ufint. (2014). Hentet 19.03.2014, fra

<https://www.finansforbundet.no/aktuelt/dnb-sjefens-bonus---ufint/>

Fische, C. (1998). *Tillit: En grunnleggende forutsetning for lederskap*. Hentet 27.11.2013 fra,

<http://www.magma.no/tillit-en-grunnleggende-forutsetning-for-lederskap>

- Fagervoll, O. K. (2003). *Realledelse er det som gir tillit!* Hentet 27.11.2013, fra <http://www.magma.no/realledelse-er-det-som-gir-tillit>
- Grønning, T. B. (2014). –*Vi forbrukere er for lojale. Vi tror bankene tar vare på oss.* Hentet 17.03.2014, fra <http://e24.no/privat/penger/vi-forbrukere-er-for-lojale-vi-tror-bankene-tar-vare-paa-oss/22808845>
- Haaland, Frode H. (2005). Om å gå fra fagstilling til ledelse. Hentet 28.12.2013, fra <http://www.nysomleder.no/admin/data/dokumenter/Om%20%C3%A5%20g%C3%A5%20fra%20fags-tilling%20til%20ledelse.pdf>
- Hellstrøm, U. P. Winsnes, E. (2013). *Bankenes ryddesjau har gjenvunnet kundens tillit.* Hentet 06.05.2014, fra <http://www.aftenposten.no/okonomi/Bankenes-ryddesjau-har-gjenvunnet-kundens-tillit-7340634.html>
- Henriksen, Ø. (2012). *Tre av fem sjefer leder ikke.* Hentet 04.05.2014, fra <http://e24.no/jobbb/tre-av-fem-sjefer-leder-ikke/20147527>
- Isachsen, A. J. (2013) *Bank og Finans – Hva har hendt? Og hva har vi lært?* Hentet 01.08.2014, fra http://www.bi.edu/cmeFiles/2013%2004%20Bank%20og%20finans%20-%20Hva%20har%20hendt_Hva%20har%20vi%20l%C3%A6rt.pdf
- Ladegård, G. (2007). *Kan dårlige teorier ødelegge god ledelsespraksis?* Hentet 15.11.2013, fra <http://www.magma.no/kan-daarlige-teorier-oedelegge-god-ledelsespraksis>
- Ladegård, G. (1998). *Ledelse kan ikke læres i et klasserom.* Hentet 23.10.2013, fra <http://www.magma.no/ledelse-kan-ikke-laeres-i-et-klassem>
- Lai, L. (2013). *Fire tegn på målesyke.* Hentet 21.12.2014, fra <http://www.ledernytt.no/fire-tegn-paa-maalesyke.5340187-112372.html>
- Lem Hartvigsen, C. (2011). *Bankene sier ja takk, begge deler- 2011.* Hentet 03.05.2014, fra <http://www.magma.no/bankene-sier-ja-takk-begge-deler>
- Lever av tillit* (2010). Hentet 06.05.2014, fra <https://www.fno.no/Nyheter/2010/05/Lever-av-tillit/>
- Lewis H. Ø. (2014). *Sjefen lytter ikke lenger.* Hentet 14.01.2014 fra, <http://www.aftenbladet.no/energi/Sjefen-lytter-ikke-lenger-3332508.html>
- Lier, H. P. (2014). *La lederne lede.* Hentet 28.12.14, fra http://nyemeninger.no/alle_meninger/cat1003/subcat1014/thread307569/#post_307569
- Lier, H. P. (2013). *Rødt lys for ledere i finans.* Hentet 22.11.2014, fra http://nyemeninger.no/alle_meninger/cat1003/subcat1011/thread279754/#post_279754
- Mintzberg, H. (1999). *Lederens jobb: folklore og fakta.* Hentet 15.11.2013, fra <http://www.magma.no/lederens-jobb-folklore-og-fakta>

Mintzberg, H. (2006). *The leadership debate with Henry Mintzberg: Community-ship is the answer*. Hentet 28.12.2013, fra <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/a3cbeade-6232-11db-af3e-0000779e2340.html#axzz3NsF0PZnY>

Mintzberg, H. (2009). *Henry Mintzberg on leadership vs management*. Hentet 26.11.2014, fra <http://www.management-issues.com/interviews/5745/henry-mintzberg-on-leadership-vs-management/>

Mintzberg, H. (2010). *The problem Is Enterprise, Not Economics*. Hentet 17.03.2014, fra http://www.huffingtonpost.com/henry-mintzberg/the-problem-is-enterprise_b_636852.html

Mintzberg, H. (2010). *Henry Mintzberg on how the enterprises trashed the economy*. Hentet 28.11.2013, fra <http://www.economist.com/blogs/freeexchange/2010/12/management>

Stranden, A. L. (2012). *En undersøkelse der Norge er med: Tynnsnitt tillit til finansinvesteringer*. Hentet 10.12.2013, fra <http://e24.no/privat/rettigheter/tynnsnitt-tillit-til-finansinvesteringer/20309016>

Sæle, R. (2010). *Bonus er bestikkelser*. Hentet 27.11.2013 fra, <http://e24.no/jobbbonus-er-bestikkelse/3712980>

The best Leadership Is Good Management (2009). Hentet 27.02.2014, fra http://www.businessweek.com/magazine/content/09_33/b4143068890733.htm

TNS Gallup (2010). *Er tilliten til bank- of finansbransjen gjenopprettet?* Hentet 15.11.2013 fra, http://ww2.tns-gallup.no/arch_img/9094052.pdf

Wennes, G. (2007), *Ledelse som kunst, tro, håp og følelser*. Hentet 15.11.2013 fra, <http://www.magma.no/ledelse-som-kunst-tro-haap-og-foelelser>

5 år AFR – Autorisasjonsordningen for finansielle rådgivere – etablert 2009 (2014). Hentet 24.03.2014, fra <http://webogapps.no/jubileumshefte/jubileumshefte.html>

8. Vedlegg

8.1 Epost til informantene

Hei!

Takk for at du har sagt deg villig til å intervjuer i forbindelse med min masteroppgave i Endringsledelse ved UiS. Jeg sender deg her litt bakgrunnsinformasjon.

Temaet for oppgaven min er hvordan ledere som har fått lederrollen for første gang opplevde denne endringen i stilling, og hvilke erfaringer rundt lederrollen du har gjort deg i denne prosessen. Ønsket er også å avdekke hvordan du tenker om din rolle som leder i dag, nå som du har hatt stillingen i en stund.

Jeg vil med denne oppgaven intervjuer 6-10 personer innenfor bank og finans som slik som deg har fått lederrollen for første gang.

Undersøkelsen vil være helt anonym og blir behandlet konfidensielt. Verken ditt navn eller arbeidsplass vil bli gjenkjennelig i oppgaven.

Det foreligger godkjenning av NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste), og at all innsamlet informasjon ville etterleve deres krav om anonymitet og sikkerhet. All informasjon vill slettes når sensur for oppgaven foreligger.

Ønsket er å bruke båndopptaker under intervjuet som har siktemål på og ikke ta mer enn 1 time av din tid. Dersom du ikke ønsker at det brukes båndopptaker vil jeg skrive ned det du sier i stedet, men da må vi beregne litt lengre intervjuetid. Intervjuet vil transkriberes og sendes til deg i etterkant for godkjenning.

Oppgaven vil være anonym, men skulle du ønske å trekke deg underveis kan du gjøre det når som helst.

Det beste for undersøkelsen er at vi møtes et sted hvor du føler deg komfortabel og hvor vi kan sitte relativt uforstyrret. Jeg er innstilt på å oppsøke deg på din arbeidsplass, men dersom du ønsker å møtes et annet sted kan vi avtale nærere uten problem.

Ønsker du mer informasjon om undersøkelsen eller noe er uklart er det bare å ta kontakt.

Min kontaktinformasjon er:

Mobil: 95217060 og epost: sabine_myrholt@msn.com

Ha en fin dag!

Med vennlig hilsen

Sabine Myrholt

8.2 Intervjuguide

Førstegangsledelse

1. Hvordan ble du leder for første gang? Var det noe du valgte selv eller ble du oppfordret/konstituert? Hva var motivasjonen din?
2. Hvordan opplevde du å bli leder for første gang?
3. Hva slags forventninger hadde du til deg selv før du gikk inn i lederrollen?
4. Hva slags forventninger hadde du til arbeidsgiver da du skulle begynne som leder?
5. Hva slags forventninger opplevde du arbeidsgiver hadde til deg?
6. Opplevde du at medarbeidere hadde forventninger til deg?
7. Har forventningene stemt overens? Hvor følte du eventuelt at gapet var størst?
8. Hva opplevde du som den største forskjellen på å være leder kontra det å være fagperson?
9. Opplevde du noe som spesielt overraskende, følte du deg forberedt til rollen?
10. Ble det noen endringer i ditt forhold til kollega etter at du begynte som leder?
11. Hvordan opplever du å bli fulgt opp som leder? Hvordan/ hvem/når. Hvem spør du om hjelp?

Lederrollen i dag

1. Hvordan opplever du i dag å være i lederrollen?
2. Hvordan definerer du lederrollen i dag, hva er en leder for deg?
3. Har synet på lederrollen endret seg?
4. Hva er de viktigste egenskapene til en leder?
5. Hva vil du si er de viktigste oppgavene en leder utfører?
6. Hva liker du best og hva motiverer deg?
7. Hva misliker du mest med lederrollen?
8. Hva er det vanskeligste med å være leder hvor du jobber?
9. Hva opplever du å bli målt på?
10. Hva er en effektiv leder for deg? Hvor viktig vil du si at kontroll er?
11. Kan en leder ha feil?
12. Hvordan lærer man ledelse i følge deg? Hva er det viktigste?
13. Opplever du at du får mulighet til å reflektere over lederrollen i hverdagen? Begrunn.

Mintzberg test lederstil/ rolle (2009:128)

Ideas	Experiences	Facts
Intuitive	Practical	Analytical
Heart	Hands	Head
Strategies	Processes	Outcomes
Inspiring	Engaging	Informing
Passionate	Helpful	Informing
Novel (innovative)	Realistic	Determined
Imagining	Learning	Organizing
Seeing it	Doing it	Thinking it
«The possibilities are endless!»	“Consider it done!»	«That`s perfect!»