

Tøff start på lederkarrieren

Den første lederjobben

Unge norske ledere opplever mer problemer og utfordringer i sin første lederjobb enn de hadde forutsett, viser en tendensrapport fra Assessit. Ekspertene i Ukeavisen Ledelse har snakket med trekkere frem manglende lederstøtte, lite strukturerte opplegg for utvikling og urealistiske forventninger blant de unge som mulige årsaker.

Av Bård Andersson
bard.andersson@ukeavisen.no

Konsulentselskapet Assessit har mønstret landets unge ledertalenter siden 2009 i et faglig forankret opplegg. I denne perioden har selskapet også fulgt opp lederne gjennom å stille dem spørsmål hvert år. Svarene fra de unge lederne danner grunnlag for tendensrapportene som selskapet presenterer årlig.

I 2016 kommer det frem at de unge lederne setter muligheten for videreutvikling og kompetansebygging høyest. Spesielt ønsker de at bedriftene de jobber i har et strukturert opplegg for dette, et opplegg som er forankret i bedriftene.

Lite støtte

I rapporten trekker de unge lederne frem viktigheten av å ha en overordnet leder som de trives med å samarbeide med. Dette er en ny tendens, og lederutvikler i Assessit, Rune Rimol, mener at alarmklokkene ringer når mange av dem forteller at det er vanskelig å gå inn i sin første lederjobb.

– Det er interessant at såpass mange synes det er vanskelig. De unge lederne har et behov for lederstøtte, og vi vet at mange ledere svikter sine nye underordnede ved ikke å være tett nok på dem. Partene snakker generelt for lite sammen, og de gis for få tilbakemeldinger, sier han.

Rimol påpeker at de unge lederne ikke får tilstrekkelige mestringsopplevelser, selv om de samtidig kan ha en høy grad av autonomi og frihet.

– De trenger også tilgang til en sparringspartner eller mentor. Dette trenger ikke å være en ekstern person, men det er viktig at det ikke er personen de rapporterer til, forklarer han.

Ny type lederutvikling

Rimol forstår at nye ledere søker såkalte strukturerte utviklingsmuligheter. Det vil si at bedriften har laget konkrete opplegg for videreutvikling og kompetansepåfyll.

– De ønsker at bedriftene har tilrettelagt for dette, slik at de kan bli enda bedre ledere og få mer kompetanse. Fremtidens utviklingsopplegg vil imidlertid forandre seg. Det blir mindre tradisjonelle lederutviklingskurs og seminarer, og mer utnyttelse av teknologi. Det er fleksibilitet som er fremtidens nøkkelord. I stedet for å samles utenfor huset, vil man heller i økende grad forsøke å integrere lederutviklingen i hverdagen, internt i bedriften, sier han.

Ønsker å bli lenger enn før

Assessits tendensrapport viser samtidig at de unge lederne har planer om å bli lenger i jobben, samtlignet med tidligere. Samtidig er lederne tydelige på at dersom ikke de strukturerte utviklingsmulighetene kommer på plass, er det ganske stor sannsynlighet for at de vil begynne å titte på andre jobber som kan tilby dette.

– Det virker som om mange nye ledere opplever at jobben deres gir mening. Den er en inngang til lederkarrieren deres som er uvurderlig. Likevel ser vi at de er svært utviklingsorienterte. Når vi vet at det er forholdsvis små grep som skal til for å gjøre dem fornøyde, må bedriftene skjerpe seg når det gjelder lederstøtte- og utvikling, poengterer Rimol.

Familie er viktigere enn før

Myten om ledere som egoistiske og selvsnertede karrierejegere, uten medfølelse eller tan-





«De unge lederne har et behov for lederstøtte, og vi vet at mange ledere svikter sine nye underordnede ved ikke å være tett nok på dem»

**Rune Rimol,
lederutvikler**

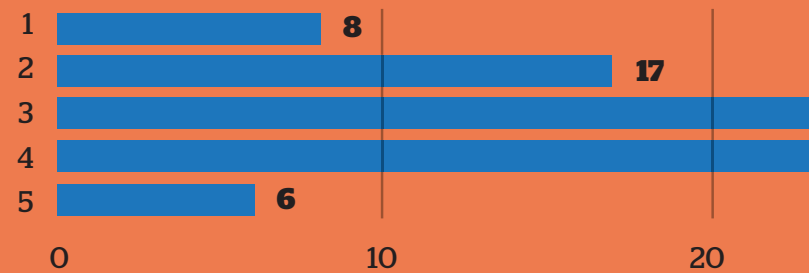
Hvor vanskelig er den første



Når du tenker tilbake på din første lederjobb, hvor vanskelig var det for deg å være leder i starten?

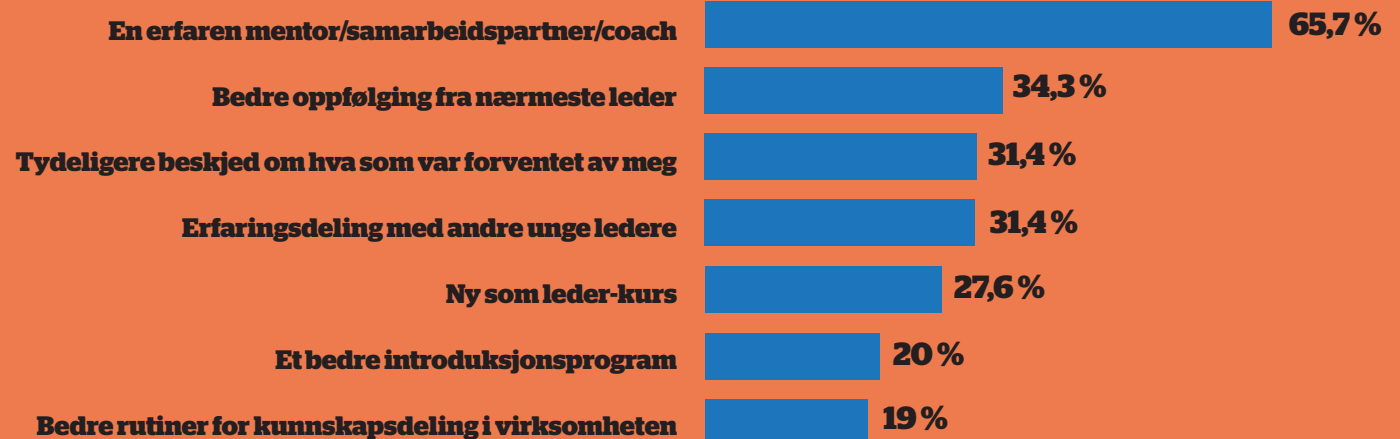
(1: Svært lett, 5: Svært vanskelig)

KILDE: TENDENSRAPPORT 2016 / ASSESSIT



Hva mener du eventuelt kunne ha hjulpet deg med å komme bedre i gang i din første lederjobb?

(Opptil tre valgmuligheter)



KILDE: TENDENSRAPPORT 2016 / ASSESSIT

Sjefen satt i utlandet

Anna Jonzén (36) ble leder i spillskapet bwin, etter å ha jobbet i tre år med produktutvikling. Som ung leder var hun i en uvant situasjon, siden hennes nærmeste sjef satt i et annet land.

Av Bård Andersson

bard.andersson@ukeavisen.no

- Min nærmeste leder var israelsk, og satt i Østerrike, mens jeg satt i Sverige. Likevel var den største utfordringen for meg som fersk leder å finne ut hvordan jeg skulle lede mennesker. Det er noe helt annet enn å styre business og budsjetter. Jeg måtte lære å lede andre enn meg selv, sier Jonzén, som hadde to personer under seg.

Hun påpeker at gruppedynamikk, opptreden og det å sette seg inn i hvordan andre mennesker har det kan være utfordrende oppgaver for en leder.

- Samtidig kan det være ensomt å være leder. Generelt sett er det ikke sikkert du får mye backing. Nøkkelen er å kunne forstå drivkreftene til de du jobber sammen med, enten det dreier seg om ulike personligheter eller folk med kompetanse innen andre fagfelt enn deg selv, sier hun.

Jonzén forteller at ledelse også handler om delegering og grader av kontroll. Mye av dette kan man få hjelp til, men lederstil og opptreden får man lite tilbakemeldinger og støtte på.

Hun forteller at hun trengte noen å sparre med - en person med erfaring som kunne dele av sin kunnskap, samtidig denne kunne lytte til hennes erfaringer.

- Jeg skaffet meg en mentor utenfor selskapet. Jeg trengte en jeg kunne være helt ærlig med. Mentoren min fungerte utmerket som samtalepartner, og var lik meg selv. Det bidro til en forståelse for min situasjon, samtidig som jeg kunne få forslag til

løsninger til utfordringer som var kjente for mentoren. Det var viktig i min første lederrolle å knytte seg opp mot en person som forsto meg, forklarer hun.

I tillegg sparret hun en del med sin egen sjef. - Vi burde hatt en mentorordning i bedriften, i tillegg til andre programmer som stimulerer til lederutvikling og feedback, sier hun.

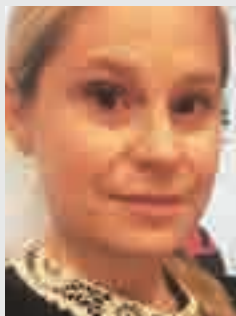
I dag jobber hun som digital utviklingssjef i Egmont. Hun forteller at lederutviklingsprogrammene mest har dreid seg om kurs i ulike former. Hun savner mer input om lederstil og opptreden, og ønsker selv å tilegne seg mer kunnskap om disse feltene.

- Mange fasetter av ledelse er vanskelige. Akkurat nå deltar jeg på et kurs om endringsledelse, som også er en utfordrende disiplin, sier hun.

Jonzén begynte i stillingen i Egmont i 2009, i Egmont Publishing i 2011 og i nåværende stilling i august 2016.

- Det er utfordrende å lede mennesker når du er relativt ung. Kurs er viktig, men tilbakemeldinger er aller viktigst, sier hun. ●

Anna Jonzén er tidligere deltaker i Årets Unge Ledere.



Anna Jonzén hadde en sjef som satt i et annet land da hun begynte i sin første lederjobb.



Lederutvikler i Assessit, Rune Rimol, forteller at unge ledere i dag får for lite støtte av sine overordnede.

ker for hvordan familien opplever svært lange arbeidsdager og lange reiser, slår sprekker. I tendensrapporten slås det fast at det er viktig for de unge lederne at familien trives samtidig som lederne har en lederkarriere. Tallene viser at mannlige ledere prioriterer dette høyere enn sine kvinnelige kollegaer.

Diskriminering i arbeidslivet vises også i rapporten. En tredel av de kvinnelige lederne sier at de har opplevd selv, eller har observert, at kvinner blir negativt forskjellsbehandlet i jobbsammenheng - et problem som mennene i undersøkelsen kun i veldig liten grad har observert.

Ifølge kommunikasjonssjef i Assessit og prosjektleder for Årets Unge Ledere, Anne Mørup-Andersen, nevner kvinnene for eksempel at de ekskluderes fra fora hvor beslutninger tas, gutteklubb-mentalitet og betydelig lavere lønnsatts for nyansatte som noen av områdene der kvinnene diskrimineres.

«Det kan tyde på at emner som likestilling og glasstak fremdeles er veldig aktuelt i dag», skriver hun i tendensrapporten.

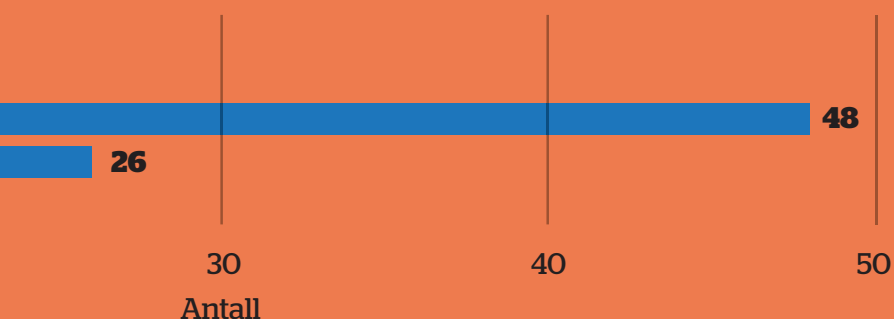
- Utdatert syn på utvikling

Kompetanse- og lederutvikler i SopraSteria, Hilde Solberg Holm, påpeker at utvikling og kompetansebygging handler om langt mer enn lederutviklingsprogrammer.

Hun mener mange av de unge lederne har et utdatert syn på hva strukturerte opplegg for utvikling og kompetansebygging innebærer, og er ikke overrasket over funnene i tendensrapporten til Assessit.

- Funnene i denne undersøkelsen passer godt med hva vi opplever i hverdagen. Muligheter for videreutvikling og kompetanse påfyll verdsettes høyt av alle kunnskapsmedarbeidere, ikke bare av ledere. Men altfor mange av de unge lederne har et utdatert syn på hvordan deres egen læring skjer, og hvordan de faktisk utvikler sin kompetanse. Strukturerte utviklingsmuligheter som de er på jakt etter, for-

lederjobben?



Tendensrapport 2016

Besvarelser: 105

Kvinner: 39 prosent
Menn: 61 prosent
Gjennomsnittlig alder: 35,7 år

Antall års utdanning:

Etter fullført videregående skole

Kvinner: 5,8 år
Menn: 5,2 år

Antall års erfaring som leder:

Kvinner: 6 år
Menn: 7,8 år

Hvor lenge regner du med å bli hos nåværende arbeidsgiver?

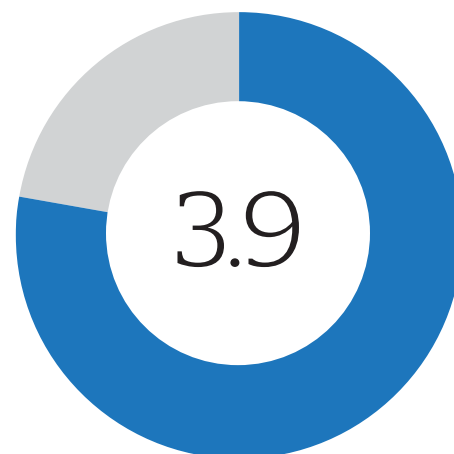
Totalt sett, fra første til siste arbeidsdag

5,5 år

Tendensrapport 2015: 4,3 år

KILDE: TENDENSRAPPORT 2016 / ASSESSIT

Utvikling og kompetansebygging



I hvilken grad opplever du at du jobber i en virksomhet som er godt forberedt på fremtidens utvikling i din bransje / sektor?

(1: I svært liten grad, 5: I svært stor grad)

KILDE: TENDENSRAPPORT 2016 / ASSESSIT

bindes ofte med klassiske lederutviklingsprogrammer. Men ledelse læres ikke i et klasserom. Ledelse læres gjennom å praktisere, reflektere, dele, og prøve igjen. Og deretter prøve på noe nytt, gjerne en oppgave man ikke har gjort før. Og igjen, reflektere, dele og prøve igjen, poengterer hun.

Hun anbefaler heller de unge lederne som ønsker å utvikle seg å be om en ny utfordring, en ny rolle, et utvidet ansvarsområde, et nytt prosjekt, fremfor for et kostbart lederutviklingsprogram. I stedet for å lete etter ledere de kan trives sammen med, bør unge ledere lete etter ledere som utfordrer dem, stiller vanskelige og kritiske spørsmål samt stiller høye krav.

– Kombinasjonen av nye, utfordrende oppgaver og høye forventninger, sammen med en støttende, men krevende leder, er et uslåelig lederutviklingsprogram, hevder hun.

Lederstøtte

Holm har opplevd, gjennom å ha hatt fokus og jobbet aktivt med ny som leder- prosesser

FOTO: HANNE FJELLHEIM



Hilde Solberg Holm, kompetanse- og lederutvikler i SopraSteria, mener dagens unge ledere har et utdatert syn på utvikling og kompetansebygging.

gjennom mange år, at unge ledere svært ofte mangler lederstøtte. Det viktigste for unge ledere er å forstå hva den konteksten de skal lede i, og hvilke forventninger deres ulike interesser har til dem.

– Å skape en slik forståelse krever dialog over tid, og er ikke noe som ivaretas ved en kaffeautomatprat, sier hun

Mestringsopplevelser

Hun forteller at opplevelsen av mestring for unge ledere starter med læring.

– Det starter med en god læringsopplevelse, som igjen bygger mestringsopplevelse. Læringsopplevelsen styrkes ved at den unge lederen får mulighet til god sparring eller coaching før oppgaven skal løses, og det er viktig at de får tid sammen med andre for å reflektere i etterkant. Spørsmål som «hva gikk bra – hvorfor?» «Hva gikk ikke bra – hvorfor?» «Hva vil jeg gjenta, og hva skal jeg ikke gjenta neste gang?» er gode refleksjonsspørsmål som bidrar til å øke mestringsopplevelsen, anbefaler hun.

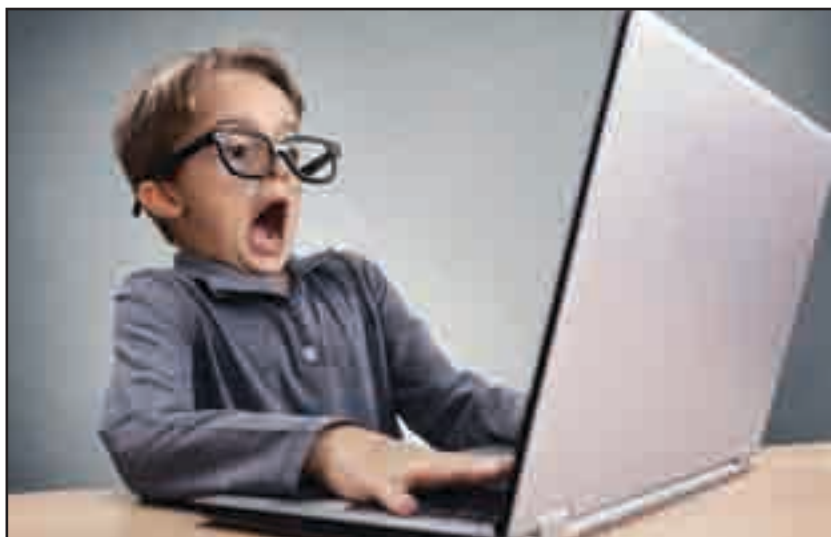
Prioritering

På spørsmål om de unge ledernes overordnede i økende grad prioriterer andre ting enn lederstøtte og tilgjengelighet, svarer Holm at ikke alle erfarne ledere er like bevisste på sin rolle som talentutviklere.

– Noen styrer etter dypt vann-filosofien; «Vi hiver dem utpå, og svømmer de så er det fint – hvis ikke så har ikke personen det som kreves. Denne filosofien kan være drepene for mange ledertalenter, og lederhverdagen er full av oppgaver, så det er ikke vanskelig å finne andre gjøremål om du som leder ikke fyller rollen som talentutvikler, forklarer hun.

Hun legger til at mange ledere overlater utviklingsarbeidet av ledere til HR eller til den enkelte selv.

– Jeg hører av og til ledere si «men det har jeg jo sagt» eller «det har vi jo allerede snakket om», og glemmer at budskap, opplevelser og nye roller må fordøyes, og at man vokser inn i rollen over tid med nye erfaringer og opplevelser underveis. Det kan også skyldes den unge lederen selv. En svært



Vil du at IT skal være en ressurs og ikke et problem?

Stadig flere velger skyløsninger fra ITERUM

Se www.iterum.no eller ring 22 12 98 00



FOTO: NTB-SCANPIX



Tone Wille og Dag Mejdell har jobbet tett sammen i mange år.

Tone Wille:

Hun er ny konsernsjef i Posten Norge

Konsern- og finansdirektør Tone Wille rykker opp og tar over etter Dag Mejdell i Posten.

Av Redaksjonen

Redaksjonen@ukeavisen.no

Styret i Posten Norge har ansatt Tone Wille (53) som ny konsernsjef. Hun erstatter Dag Mejdell, som i april annonserte at han ga seg - etter nesten 11 år i stillingen.

Wille har siden september 2012 vært konserndirektør/finansdirektør med ansvar for økonomi, finans, strategi og IT i Posten Norge. Nå skal hun lede hele konsernet, som har 18.000 medarbeidere og 25 milliarder kroner i omsetning. Hun tiltrer sin nye stilling 10. oktober.

- Jeg setter stor pris på den tilliten styret har vist meg og gleder meg til å gå inn i stillingen, og påpeker at Posten Norge står foran nye krevende omstillinger i takt med «økende digitalisering i samfunnet»:

- Jeg er ydmyk til det å overta stafettspinnen fra Dag Mejdell som har satt dype spor etter seg som konsernsjef i en periode med omstilling og industrialisering av konsernet. Men jeg kjenner konsernets virksomhet godt fra innsiden. Vi har gode forutsetninger for å lykkes i markedet

fremover med våre dyktige medarbeidere og betydelig vilje og evne til å utvikle konsernet videre i en digital tid, sier Tone Wille.

Wille, som er utdannet siviløkonom, har sittet fire år i Posten Norges konsernledelse og seks år som direktør økonomi og virksomhetsstyring i divisjon Post. Før hun kom til Posten Norge var hun blant annet investeringsdirektør i Norfund og Senior VP og CFO i GE Energy (Norway) AS og tidligere i Kværner Energy AS.

- Styret er glad for å kunne presentere Tone Wille som ny konsernsjef etter en bred rekrutteringsprosess der vi har vurdert dyktige eksterne og interne kandidater. Tone har bred strategisk og operativ erfaring og dyp forståelse for konsernets utfordringer. Hun har bidratt aktivt i viktige forbedringsprosesser og har god innsikt i hvordan IT og digitalisering kan brukes strategisk til å styrke konsernets konkurransekraft. Tone er sterkt engasjert i de viktige endringsprosessene Posten Norge står midt oppe i og er en god relasjonsbygger på alle nivåer, sier styreleder Idar Kreutzer. ●

«Altfor mange av de unge lederne har et utdatert syn på hvordan deres egen læring skjer og hvordan de faktisk utvikler sin kompetanse»
Hilde Solberg Holm, kompetanse- og lederutvikler

● vanlig dialog er «Hvordan går det? Jo, det går fint. Så bra, vi snakkes». Den nye lederen er redd for ikke å være god nok, ikke leve opp til forventningene og skjuler derfor sin egen usikkerhet og tvil, utdyper hun.

Mottaksprosess

En løsning som Hilde Solberg Holm har tro på handler om å legge tid og ressurser i mottaksprosessen for førstegangslederne. Mange misforståelser, uklarheter og forventninger kan ryddes av veien og avklares gjennom en slik prosess. I tillegg styrkes muligheten for at de unge lederne og deres sjefer blir samstemte.

- Jeg har stor tro på en fasilitert mottaksprosess for nye ledere. En slik prosess må inneholde klargjøring av forventninger, forståelse av lederkontrakten, en interessentanalyse, tilstrekkelig rom for refleksjon og feedback, selvinnsikt og en styrt opplæring i de ulike prosessene de ulike lederne må mestre, sier hun.

Nettverk og eksternt samarbeid

Holm anbefaler også unge ledere å bygge nettverk de kan dra veksler på. Like viktig kan det være å ha en intern samtalepartner, som kan gi støtte og dele av sine erfaringer.

- Jeg har god erfaring med ledernetverk for nye ledere. Disse kan være både interne og eksterne. Et annet godt virkemiddel er en intern ledermentor - en som har gått samme veien og som har utviklet en klar forståelse for hva slags lederadferd som er produktiv i denne bedriften, sier hun. ●

Tendensrapport 2016 Årets Unge Ledere

Tendensrapporten:

- Rapporten forteller om tendenser og preferanser blant Norges beste unge ledere
- Ledernes karriereplaner, prioriteringer og ønsker for fremtiden blir kartlagt

Formål:

- Ledernes svar bidrar til å kunne tilpasse arbeidet med å tiltrekke, beholde og utvikle de beste unge lederne

Respondenter:

- Deltakerne er tidligere kandidater i Årets Unge Ledere i perioden 2012-2015
- 105 ledere har svart på spørsmålene: 39 prosent kvinner og 61 prosent menn

Avsender:

- Årets Unge Ledere er utviklet av konsultselskapet Assessit, og har vært gjennomført siden 2009
- Selskapet tester, utfordrer og evaluerer Norges beste unge ledere gjennom et faglig forankret prosjekt, med kandidatens læring i fokus

KILDE: ASSESSIT / ÅRETS UNGE LEDERE / TENDENSRAPPORT 2016

- Var usikker på rollen min

Christian Græm var godt forberedt på at den første lederjobben hans ville bli både utfordrende og vanskelig. Likevel fikk han problemer han ikke klarte å forutse.

Av Bård Andersson

bard.andersson@ukeavisen.no

Græm (40) startet i en mellomlederstilling i Barne- og ungdoms og familiedirektoratet for 2,5 år siden, og er fortsatt i stillingen. Han hadde relevant utdanning og mente han var godt forberedt på hva som ventet ham.

- Jeg følte jeg var veldig godt forberedt, og visste at det ville bli både vanskelig og utfordrende. Jeg var mest usikker på rollen min, og hvordan jeg skulle klare å fylle den best mulig. Selv om jeg var godt skolert utdanningsmessig, er teori og praksis som kjent to forskjellige ting, forklarer han.

Når man tiltrer en stilling som mellomleder, er det viktig å etablere et godt samarbeidsforhold

både til medarbeiderne og sine overordnede. Som seksjonsjef er Græm leder for 14 ansatte.

Han forteller at han raskt etablerte et godt forhold til sin nærmeste leder. Lederen ga ham god oppfølging og var både hjelpsom og oppmerksom.

- Jeg fikk inntrykk av at alt var bra, at jeg var på rett vei og at alt ordnet seg - også når jeg var usikker. Dette endret seg imidlertid raskt, da jeg ble mer selvstendig og besluttsom og ting begynte å gå på skinner. Da fikk jeg mindre oppmerksomhet og oppfølging. I etterkant ser jeg at dette var naturlig, siden jeg hadde blitt en mer selvstendig leder, sier han.

Christian Græm følte at han begynte å få grep om stillingen og sine arbeidsoppgaver. Det var likevel noe som manglet. Han fikk sjelden tid til å



Christian Græm merket at han fikk for lite tid til å reflektere over hvordan han fungerte som leder, etter at han hadde begynt å fungere i sin første lederstilling.

reflektere over hvordan han fungerte som leder. Tiden var for knapp. For mange arbeidsoppgaver sto i kø.

- Det var liten tid til å reflektere over om jeg var en god sjef for mine medarbeidere. Jeg fikk meg aldri til å drøfte lederskapet, min rolle og avdelingens rolle med min leder og mine ansatte, forteller han.

For å utvikle seg ytterligere, og få en enda bedre kompetanse om ledelse, valgte Græm å melde seg på et lederkurs hos en ekstern leverandør. Virksomheten han jobber i hadde ikke dette tilbudet. På denne måten fikk han hjelp til å lære og løse ledelsesmessige utfordringer og dilemmaer.

- I tillegg har jeg brukt en psykolog som ekstern samtalepartner og coach. Det har vært veldig positivt for meg. Likevel hadde det vært mer optimalt om arbeidsgiver hadde hatt et mer virksomhetsrelatert tilbud, sier han, samtidig som han presiserer at han er fornøyd med dagens situasjon - etter 2,5 år i stillingen. ●
Christian Græm er tidligere deltaker i Årets Unge Ledere.