



Vivi-Ann Hilde trodde hun gjorde en god jobb som ny direktør, men hadde ikke tillit hos topplederen. – Fordi stillingen var nyopprettet, var det ingen forgjenger å lære av, og jeg forsto for sent hva som var ventet av meg, sier Hilde, som nå jobber som ledercoach.

Mange års ledererfaring hjalp ikke Vivi-Ann Hilde. Den nye direktørjobben endte med et mageplask.

Sjefstaben

tekst Jeanette Sjøberg
foto Robert McPherson

For noen ledere hjelper det ikke å ha en suksessrik leder-CV når de skal bruke sin trylleformel et nytt sted.

Vivi-Ann Hilde sjekket ikke grundig nok hva toppsjefen forventet da hun var forskjef. Derfor måtte hun gå etter kun ett år. Den feilen gjør hun ikke igjen.

– En ting er å bli sagt opp som følge av

omorganisering eller nedbemanning. Men det å bli sagt opp som ny leder fordi noen sier at du ikke duger, det er forferdelig, sier Hilde. Hun mener har lært utrolig mye om hva hun selv kunne gjort annerledes for ikke å havne i den situasjonen.

Hva gikk galt?
Du har 100 dager på deg for å vise at du duger som ny sjef, heter det i ledelseslitteratur.

Sivilkonomen hadde ti års erfaring i

ulike lederstillinger da hun fikk en nyopprettet direktørstilling i et mellomstort norsk selskap for noen år siden. Hun hadde både kompetansen og erfaringen, og medarbeiderne var fornøyde. Likevel fikk hun sparken etter ett år. Hvordan kunne det skje?

– Etter en stund i jobben skulle vi ha ledersvaluering. Jeg var veldig fornøyd med jobben jeg hadde gjort, de som rapporterte til meg var fornøyde. Men til min store overraskelse hadde toppsjefen

gitt meg stryk i alt. Jeg skjønte underveis at jeg ikke hadde tillit hos toppsjefen, men tenkte det ordnet seg hvis jeg gjorde en bra nok jobb, sier Hilde.

Det gjorde det ikke. Hva hadde gått galt? Hun skjønte i etterkant at hun hadde feilet flere steder. Hun hadde undervurdert toppsjefens betydning og ikke snakket tydelig nok med ham om hva som var forventet av henne, hvordan de skulle samarbeide, hvilke mål hun skulle nå og hvordan hun skulle jobbe. Fordi hun er en selvstendig type, durte hun i vei, full av pågangsmot, med entusiasme og initiativ.

– Jeg hadde heller ikke kommunisert tydelig til dem rundt meg hva jeg syntes var viktigst. Jeg var for opprett av å gjøre jobben min, sier Hilde.

Lærte av feilene

Egne erfaringer kommer godt med når hun nå jobber med å veilede andre ledere som ledercoach og partner i konsulentfirmaet Considium, i tillegg til at hun blogger om ledelse.

– Det har hjulpet meg veldig når jeg skal gi råd til andre som har mistet jobben og skal finne ny lederjobb. Jeg vet jo hva det betyr og har funnet en rekke fallgruber man kan gå i som ny leder, sier Hilde. Den hun ser flest går i, er at de beholder

den gamle rollen de har hatt, eller at de undervurderer betydningen av å være tydelig fra dag en.

Gjør samme feil igjen og igjen

Å avklare forventninger med sjefen er kritisk for å lykkes som ny leder, mener Agnete Ellingsen, fagdirektør i Mercuri Urval. Som karriereveileder har hun fått høre historiene til mange topp- og mellomledere. En del har holdt veldig kort i jobben, og «kun vært innom svingdøren».

– De har gjerne hatt suksess og en flott karriere et sted, men så går det galt i ny jobb. Da ble jeg nysgjerrig – hva er det som gjør at enkelte ledere blir så kort i en ny og tilsynelatende spennende stilling?

I boken 100-dagerskoden, som kom sommeren, forsøker hun å gi noen svar. Hun har møtt sjefer som har gått i samme felle ikke bare én, men flere ganger. De gjør ikke gode nok undersøkelser om bedriften og de som jobber der i forkant. Det holder ikke å snakke med styreleder og lese årsrapporter.

– Mange blir smigret av å få ledertilbudet og kaster seg ut i det, og så sitter de plutselig der, overrasket over at det ikke var sånn de hadde forestilt seg det. De får kanskje en konflikt eller uventet omstilling i fanger, eller de har fått et mandat de ikke var klar over eller har mulighet til

«En ting er å bli sagt opp som følge av omorganisering eller nedbemanning. Men å bli sagt opp som ny leder fordi noen sier at du ikke duger, det er forferdelig»

Vivi-Ann Hilde

å gjennomføre, sier Ellingsen.

Bommer på bedriftskulturen

Man må grundig undersøke virksomhetens DNA – hva er forretningsmodellen, hvem jobber der, hvordan er det sosiale, hva slags ressurser er tilgjengelige?

– Man bommer hvis man ikke forstår bedriftskulturen. Tenk deg at du går fra en byråkratisk virksomhet uten stort rom

– Mye kompisledelse i Norge

Et typisk trekk ved lederstruktur i Norge, er at man har lav maktavstand. Ledere og ansatte har gått samme skoler, og det er stor rotasjon av roller, påpeker lederutvikler Agnete Ellingsen.

– Det blir mye kompisledelse, og da er det mange utfordrende grenser, for

man kan ikke være kompis med alle. Og det blir lett synlig hvem man er kompis med. Det blir utfordrende å ta ledelse hvis en av vennene dine har gjort noe galt, eller man sitter på mye personlig informasjon som forstyrrer bildet, sier Ellingsen.

– Mellomledere blir balansekunstnere

– Ledere, og særlig mellomledere som vi organiserer, sitter i en utsatt posisjon. De er arbeidslivets balansekunstnere, ofte i en ensom situasjon, og trekkes mellom ulike nivåer i organisasjonen. Mye av grunnen til at noen sitter kort i jobben, finner vi nok i dette, sier Sverre Simen Hov, kommunikasjonsleder i Lederne.

Tall fra Norsk Ledelsesbarometer vi-

ser at 11 prosent oppgir at de har hatt leder-/budsjettansvar i under to år, mens de fleste legger seg rundt to til fem år (26 prosent) og seks til ti år (26,6 prosent).

– Vi ser ikke bort fra at mange realiserer både personlige ambisjoner om høyere lederstillinger samt raskere lønnsvekst ved hyppige jobbytter, mener Hov.



«Det er en grunn til at fotballtrenere i Rosenborg har overlevd i snitt 13,2 måneder det siste tiåret»

Agnete Ellingsen, lederutvikler

Sjefens fallgruber

Dette er feilene som karriererådgiver Agnete Ellingsen ser at gjentar seg hos ledere som ikke lykkes i ny jobb:

- ▶ At de ikke tilpasser seg ny rolle eller ny organisasjon og leder som før.
- ▶ Opptrer som allviter og trekker konklusjoner på ufullstendig grunnlag.
- ▶ Tror han eller hun er frelseren og gjør alt selv.
- ▶ Ikke legger vekt på å bygge relasjoner.
- ▶ Ikke klarer å kommunisere med troverdighet og tydelighet.
- ▶ Ikke forankrer med viktige interessenter.
- ▶ Ikke forstår kulturen eller maktsplitlet.
- ▶ Kun fokuserer på strategi og ikke på dem som skal utføre den.
- ▶ Ikke klarer å utvise lederskap i viktige situasjoner.
- ▶ Jobber mye, men ikke med det som opptrer ordnet ledere.

100-dagersbegrepet

- ▶ Spiller på perioden mellom Napoleons tilbakekomst til makten i mars 1815 og hans nederlag og eksil tre måneder senere.
- ▶ I motsatt ende av skalaen er USAs tidligere president Franklin D. Roosevelt, som overtok den krevede tittelen da landet var i krise. I løpet av tre måneder klarte han å få vedtatt 15 nye lover og la grunnlag for nye sosiale reformer. Etterfølgere hans er siden blitt målt ut fra hva de har fått til de første 100 dagene.

for ledelse over til en gründerbedrift der alt flyter og ledelsespenner er stort, og man må prøve og feile for å skape innovasjon. Da kan det bli krasj.

– Det betyr ikke at man ikke bør bytte bransje, man må bare være klar over kulturforskjellene og tilpasse seg disse, sier hun.

En toppleder bør gjerne sitte tre-fem år i samme stilling for å se resultatene, og på lavere nivå er også rundt tre år ideelt – selv om det kan være en utfordring med et stadig mer omskiftelig arbeidsliv med hyppigere jobbytter, mener Ellingsen.

Her er turnoverhøyet

Suksessfulle ledere blir hentet inn til bedrifter slik at de kan dra nytte av deres trylleformel. Men så viser det seg at formelen ikke virker. God ledelse ett sted og på ett tidspunkt betyr ikke nødvendigvis at det fungerer et annet sted i en annen situasjon.

Som et ekstremt eksempel trekker Ellingsen frem fotballbransjen. Ikke noe sted er det høyere turnover av ledere, og de fleste ansattes basert på tidligere oppnådde resultater, som det forventes at lederne automatisk overfører til ny klubb. Og bransjen er et godt eksempel på at man lever i skyggen av en suksessrik forgjenger.

– Det er en grunn til at fotballtrenere i Rosenborg har overlevd i snitt 13,2 måneder det siste tiåret: De har vært rammet av forgjengerens spøkelse. Det må jo være forferdelig vanskelig å jevnlig skulle møte Nils Arne Eggen på brakka hver dag. Man skal i hvert fall ikke prøve å kopiere forgjengeren, det gjennomskuer alle uansett, sier Ellingsen.

– Avtal lunser og kaffemøter

En annen felle ledere ofte går i, er å legge for liten vekt på å bygge relasjoner.

– Vær tydelig på hva du vil og står for, samtidig som du er interessert i medarbeidere og setter deg inn i deres situasjon. Avtal lunser og kaffemøter og mot dem med nysgjerrighet og interesse, råder Ellingsen.

Vivi-Ann Hilde skjønte i etterkant at hun i tillegg til å kommunisere tydeligere hva hun ville oppnå, burde spurt hva sjefen egentlig forventet av henne.

– Toppsjefen var misfornøyd med hvordan jeg hadde brukt tiden min. Fordi stillingen var nyopprettet, var det ingen forgjenger å lære av, og jeg forsto for sent hva som var ventet av meg. Jeg burde vært klokere i initiativ til å få allierte i bedriften, for jeg sto uten støtte da det skjedde, sier Hilde.

je@aftenposten.no