

# Metamorfose

*En undersøkelse av et lederutviklingsprogram for  
førstegangsledere i staten.*

**Elin Graah**



Masteroppgave i sosiologi ved ISS

UNIVERSITETET I OSLO

Våren 2008

---

---

## Sammendrag

I denne masteroppgaven ser jeg nærmere på et lederutviklingsprogram for førstegangsledere i staten. Lederutviklingsprogrammet retter seg mot de som går fra å være saksbehandler og/eller fagperson til å bli leder. Med denne undersøkelsen har jeg derfor ønsket å få svar på hva det er nye ledere strever med i denne overgangen fra en posisjon til en annen, og dette kan sies å være oppgavens hovedspørsmål. Datamaterialet jeg benytter meg av for å belyse dette er egne observasjoner fra de tre samlingene som lederutviklingsprogrammet utgjør, dybdeintervjuer med arrangører og tidligere deltakere av programmet, samt skriftlig materiale. I drøftingen av hvordan man kan forstå denne overgangen og de utfordringene arrangører og informanter forteller om i intervjuene, har jeg valgt å gjøre bruk av Mertons begreper om posisjon, rolle og rollesett, og sosiologisk ambivalens eller krysspress. I tillegg til disse viser jeg også til Haaland og Dales begrep om identitetskifte. Slik jeg ser det skyldes en stor del av de utfordringene de nye lederne strever med forventninger både knyttet til posisjonen de forlater og den nye de beveger seg inn i. Noe av dette er strukturelt betinget, altså uttrykk for krysspress, men jeg argumenterer også for at det skyldes en pågående sosialiseringssprosess hvor de nye lederne for en stund befinner seg i en gråsoner mellom 1) kollega og leder, og 2) fagperson og leder. Denne overgangen fra en posisjon til en annen har blant annet blitt beskrevet i ”Arbeiderkollektivet” av Sverre Lysgaard. Dette er en bok som regnes for en klassiker innenfor norsk sosiologi, og jeg viser til denne der hvor jeg finner likhetstrekk med min oppgave eller for utfyllende beskrivelser.

Et annet spørsmål jeg er opptatt av er informantenes oppfatning og opplevelse av hvorvidt det å delta på lederutviklingsprogrammet var til noe hjelp i fasen som ny leder eller ei? Felles for samtlige av mine informanter er at de forteller at de opplevde arbeidet med den vanskelige samtalen som den aktiviteten som de lærte mest av og som de likte aller best. Fremhevingen av denne aktiviteten mener jeg kan ha sammenheng med at det er det å ha personalansvar som de aller fleste deltakerne forteller var noe av det tøffeste med å bli leder.

---

En av intensjonene med oppgaven har også vært å beskrive hvordan arrangørene forsøker å hjelpe de nye lederne med å ta grep om lederrollen. I den forbindelse viser jeg både til bruken av Hersey og Blanchards modell for situasjonsbetinget ledelse på programmet og aktiviteten med å øve på å ta en vanskelig samtale. Førstnevnte brukes blant annet for å skape bevissthet om egen lederstil og hvordan ”økonomisere” med ledelse, sistnevnte for å øve på en reell vanskelig samtale de nye lederne har nært forestående. Denne øvingen mener jeg har flere likhetstrekk med en simulator, og jeg mener også at denne øvingen har et uutalt siktemål, nemlig oppøving eller forbedring av selvinnsikt. I følge arrangørene er selvinnsikt det viktigste kjennetegnet på en god leder. For å forklare hvordan aktiviteten med å øve på en vanskelig samtale også er en arena for forbedret selvinnsikt, viser jeg til Meads begrep om perspektivtaking.

Helt til slutt: Det at ulike informanter har ulike oppfatninger, erfaringer og refleksjoner knyttet til lederutviklingsprogrammet betrakter jeg som naturlig. En av mine informanters historie skiller seg imidlertid ut i forhold til de andre. Det er historien om hvordan programmet på ulikt vis ”kræsjet” med informantenes arbeidsplass. Kapittel seks har derfor fått en egen del viet dette.

---

---

## Forord

Så kom jeg da endelig i mål. Lett snublende, - men i mål. For å si det med en strofe fra en av Anne Grete Preus sanger: det handler ikke om hvor langt du har kommet – det handler om hvor langt du har gått”.

Det er mange som skal ha takk for at denne oppgaven har blitt en realitet. Aller først vil jeg takke herrene Magne Skram Hegerberg og Audun Bredrup Petersen for at de lot meg få innpass på et spennende arbeidsfelt, men også for deres innsiktsfulle drøftinger med meg og velvillighet til å svare på utallige spørsmål. Jeg har satt pris på - og lært mye av samtalene med dere og av å se dere i aksjon.

Dernest vil jeg takke en tålmodig veileder. Det har vært langt mellom innleveringene, og jeg setter pris på at du satte av tid til meg når jeg bestemte meg for at det var nå eller aldri. Nå kan vi begge puste lettet ut over at det er over.

En varm hilsen går også til ledelsen ved Solheim skole, - Camilla S. Mathiassen og Kirsti Forsberg. Takk for deres velvilje med å innvilge meg permisjon. Jeg finner ikke ord. I samme åndedrag vil jeg takke teamet mitt som har måttet forholde seg til en rekke ulike vikarer, men som har skjønt og anerkjent hvor viktig det har vært for meg å bli ferdig.

Lise Henriksen har vært uvurderlig i denne sluttspurten. Uten hennes tekniske innsikt og optimisme hadde dette blitt en trang fødsel, så takk til deg, og takk til Ylva for at jeg har fått låne mamma.

Den nærmeste familie har vært helt fantastisk. Dere har lagt godt til rette for at jeg har skullet kunne fokusere. Jeg blir varm om hjertet når jeg tenker på det.

En takk går også til alle mine informanter og alle deltakerne jeg traff på Ny som leder, som har delt sine erfaringer med meg.

Sist, men ikke minst vil jeg takke den viktigste personen i livet mitt, Ada. Ada jeg er så stolt at jeg nesten sprekker over å være mammaen din. Du har så mye innsikt og utsikt, og jeg er lykkelig over at jeg får ta del i det.

Elin Graah, Lørenskog, 15.05.08

---

---

## Innledning

*Metamorfose er avledet av det greske ordet metamorfosis, hvor meta betyr etter og morfis betyr skikkelse (Caplex). Ordet benyttes særlig innenfor geologi og biologi, men også innenfor mytologi. Kort fortalt handler det hele om "forandring". I mytologien viser metamorfose gjerne til transformasjonen fra en skikkelse til en annen. I biologi skiller man mellom ulike former for metamorfose, hvor ytterpunktene er ufullstendig og fullstendig metamorfose. Fullstendig metamorfose innebærer at et insekt har et mellomstadium fra larve til voksent insekt, - puppe. Det er under puppestadiet som kalles hvileperioden, den fullstendige forandringen inntreffer. Et eksempel på et insekt som gjennomgår en fullstendig metamorfose/forandring, er sommerfuglen. Metamorfose handler altså om utvikling, en endring fra noe til noe annet.*

Denne Masteroppgaven handler om et lederutviklingsprogram for førstegangsledere i staten. En av målsetningene på dette programmet er å "øke bevisstheten om overgangen fra en saksbehandlerrolle/fagrolle – til lederrollen". Med denne oppgaven ønsker jeg å finne ut av hva en slik overgang fra en posisjon til en annen betyr, og hva det eventuelt er som er så utfordrende med den.





---

# Innhold

<b>SAMMENDRAG .....</b>	<b>III</b>
<b>FORORD .....</b>	<b>VI</b>
<b>INNLEDNING .....</b>	<b>VIII</b>
<b>INNHold .....</b>	<b>X</b>
<b>1. BEGYNNELSEN .....</b>	<b>1</b>
1.1 PRESENTASJON AV - OG OVERBLIKK OVER MASTEROPPGAVEN .....	1
1.2 LEDERUTVIKLINGSPROGRAMMET NY SOM LEDER .....	4
1.3 DATAMATERIALE .....	7
<b>2. LEDELSE, LEDERSKAP OG LEDERUTVIKLING .....</b>	<b>13</b>
2.1 LEDELSE SOM ADMINISTRASJON OG/ELLER LEDERSKAP .....	13
2.2 LEDELSE.....	14
2.3 LEDERSKAP .....	21
2.4 LEDERUTVIKLING .....	22
<b>3. BESKRIVELSE AV ARBEIDSMETODER OG LEDERVERKTØY .....</b>	<b>27</b>
3.1 GRUPPEETABLERING .....	28
3.2 MÅLSETTINGSDOKUMENTET .....	35
3.3 HANDLINGSPLANEN OG VERKTØYET "KRITISK VENN" .....	39
<b>4. OVERGANGEN FRA SAKSBEHANDLERROLLE/FAGROLLE TIL LEDERROLLE</b>	<b>47</b>
4.1 BAKGRUNNEN FOR AT INFORMANTENE MELDTE SEG PÅ – OG FORVENTNINGENE DE HADDE TIL LEDERUTVIKLINGSPROGRAMMET.....	48
4.2 DET Å BLI LEDER, ULIKE FASER? .....	53
4.3 UTFORDRINGER SOM NY LEDER .....	57

---

<b>5.</b>	<b>DEN VANSKELIGE SAMTALEN .....</b>	<b>79</b>
5.1	HVA SKILLER EN VANSKELIG SAMTALE FRA MEDARBEIDERSAMTALE? .....	80
5.2	DEN VANSKELIGE SAMTALEN.....	82
5.3	DEN VANSKELIGE SAMTALEN – BÅDE EN SIMULATOR OG EN KATALYSATOR FOR SELVINNSIKT83	
<b>6.</b>	<b>SITUASJONSBETINGET LEDELSE .....</b>	<b>91</b>
6.1	OM SITUASJONSBETINGET LEDELSE.....	91
6.2	ER BRUKEN AV SITUASJONSBETINGET LEDELSE ET FORSØK PÅ Å RUSTE LEDERNE TIL Å HÅNDTERE KRYSSPRESS?.....	97
	Å LEDE ELLER IKKE LEDE – ER DET SPØRSMÅLET?.....	101
	<b>SLUTTEN.....</b>	<b>111</b>
	<b>KILDELISTE.....</b>	<b>116</b>
	<b>VEDLEGG .....</b>	<b>120</b>



---

# 1. Begynnelsen

Før jeg introduserer første avsnitt er det et par ting jeg ønsker å gjøre leseren oppmerksom på. Det første har å gjøre med markering av sitater. Der hvor sitatene er lange følger jeg regelen om normal tekst og innrykk i teksten. Jeg har imidlertid valgt å skrive korte sitater i kursiv, for å unngå tvil om når det er informanten som snakker og når det er jeg som fører ordet. Det neste jeg vil informere om, er at jeg i denne oppgaven vil bruke ord som arrangører, programstab og kursledere om hverandre. I alle tilfeller viser det til det samme, det vil si de to konsulentene som er ansvarlige for programmets innhold og som også er de som ”holder programmet”. I tilfeller hvor programstaben viser til andre fra Statskonsult, vil jeg presisere dette.

## 1.1 Presentasjon av - og overblikk over Masteroppgaven

I dette kapittelet beskriver jeg først oppgaven og dens tema. Deretter gir jeg en innføring i oppgavens struktur, før jeg gir en kort presentasjon av Ny som leder. Helt til slutt viser jeg hvordan innsamlingen av datamaterialet har foregått.

### **Oppgaven og dens tema**

I denne Masteroppgaven ser jeg nærmere på et lederutviklingsprogram for førstegangsledere i staten. Lederutviklingsprogrammet retter seg mot de som går fra å være saksbehandler og/eller fagperson til å bli leder. Med denne undersøkelsen har jeg derfor ønsket å få svar på hva det er nye ledere strever med i denne overgangen fra en posisjon til en annen, og dette kan sies å være oppgavens hovedspørsmål. Datamaterialet jeg benytter meg av for å belyse dette er egne observasjoner fra de tre samlingene som lederutviklingsprogrammet utgjør, dybdeintervjuer med arrangører og tidligere deltakere av programmet, samt skriftlig materiale. I drøftingen av hvordan man kan forstå denne overgangen og de utfordringene arrangører og informanter forteller om i intervjuene, har jeg valgt å gjøre bruk av Mertons begreper

---

om posisjon, rolle og rollesett, og sosiologisk ambivalens eller krysspress. I tillegg til disse viser jeg også til Haaland og Dales begrep om identitetskifte.

En av intensjonene med oppgaven har også vært å beskrive hvordan arrangørene forsøker å hjelpe de nye lederne med å ta grep om lederrollen. I den forbindelse viser jeg både til bruken av Hersey og Blanchards modell for situasjonsbetinget ledelse på programmet og aktiviteten med å øve på å ta en vanskelig samtale. Førstnevnte brukes blant annet for å skape bevissthet om egen lederstil og hvordan ”økonomisere” med ledelse, sistnevnte for å øve på en reell vanskelig samtale de nye lederne har nært forestående.

Et annet spørsmål jeg er opptatt av er informantenes oppfatning og opplevelse av hvorvidt det å delta på lederutviklingsprogrammet var til noe hjelp i fasen som ny leder eller ei? Felles for samtlige av mine informanter er at de forteller at de opplevde arbeidet med den vanskelig samtalen som den aktiviteten som var mest til hjelp og som de likte aller best.

Ragnvald Kalleberg skriver at ”*i begynnelsen er spørsmålene*” (Kalleberg 1996:36). Spørsmålene som ønskes besvart i oppgaven er dermed følgende:

1. Hva er det nye ledere strever med i overgangen fra saksbehandler/fagperson til leder?
2. På hvilken måte forsøker man å hjelpe de nye lederne med å ta grep om lederrollen?
3. Var lederutviklingsprogrammet til noe hjelp i tiden som ny leder?

### **Oppgavens struktur**

I kapittel 2 beskriver jeg forskjellige retninger og tilnærminger innenfor ledelse. Dernest viser jeg til ulike måter å dele inn lederutvikling på, før jeg avslutter med å si noe om hvordan lederutviklingsprogrammet Ny som leder passer inn ut i fra dette. Kapittel 3 har jeg først og fremst viet til beskrivelse av arbeidsmetoder og ledelsesverktøy som benyttes hele den tid lederutviklingsprogrammet varer, men jeg skildrer også en gruppeoppgave som gjennomføres første kvelden på første samling.

---

Hva det er nye ledere strever med i overgangen fra fagperson/saksbehandler til leder er tema i kapittel 4. Her tar jeg utgangspunkt i både hva arrangørene mener er de største utfordringene for nye ledere, og hva intervjuobjekter og informanter på programmet forteller. For å få en bedre forståelse av hva som kan være grunner til at en slik overgang kan være vanskelig benytter jeg meg av begreper fra Merton. Det vil si begrepene om posisjon, rolle, rollesett, i tillegg til sosiologisk ambivalens eller krysspress. I samme kapittel anvender jeg - og utvider innholdet i Haaland og Dales begrep om identitetskifte. I kapittel 5 beskriver jeg arbeidet med den vanskelige samtalen. Dette er den aktiviteten arrangørene gjennomgående for best tilbakemeldinger på fra de som deltar på programmet. Dette er også den aktiviteten som samtlige av mine informanter mente var til god hjelp i fasen som ny leder. Jeg mener denne aktiviteten har et uttalt og et uutalt siktemål. Det ene er å gi de nye lederne bedre forutsetninger for å mestre en vanskelig samtale, det andre er at det også kan ses på en arena for oppøving av selvinnsikt, hvilket kurslederene mener er den viktigste forutsetningen for å bli en god leder. I dette arbeidet er tilbakemelding et nøkkelord. I det nest siste kapitlet, det vil si kapittel 6 viser jeg til hvordan modellen til Hersey og Blanchard om situasjonsbetinget ledelse er et lederverktøy arrangørene bruker for å hjelpe de nye lederne med å få grep om "lederrollen". I dette kapitlet viser jeg også hvordan en av informantene opplevde at idealet for ledelse slik hun oppfattet det på programmet, ikke passet på hennes arbeidsplass. I den sammenheng trekker jeg inn Mintzbergs fremstilling av profesjonelle organisasjoner/fagbyråkrati. Siste kapittel er nummer syv (7) i rekken. I dette kapitlet gir jeg en oppsummering av oppgaven og konkluderer i forhold til eventuelle funn, arbeidet med den, og hvorvidt den kan gi noen tanker videre på veien.

---

## 1.2 Lederutviklingsprogrammet Ny som leder

Lederprogrammet Ny som leder retter seg mot de som har tiltrådt en lederstilling i staten for aller første gang og avholdes i regi av Statskonsult, i dag DIFI, Direktoratet for forvaltning og IKT. Lederne som deltar på programmet er det Mintzberg begrepsfester som arbeidsledere, det vil si mellomledere som fortsetter med operativ virksomhet i tillegg til de nye lederoppgavene.

Bakgrunnen for satsningen på lederutviklingsprogram rettet mot mellomledere, var Tove Strand (Gerhardsen)s ønske i 1991 om å fokusere mer på statlig lederskap. Det hadde blitt klart at mellomlederne var de eneste som hadde forankring både oppad og nedad i organisasjoner. Det har blitt meg fortalt at mellomlederne ble omtalt som Rockwool-laget i virksomhetene (samtale med Vilbjørn Nordlie i Statskonsult, ansvarlig for utviklingen og gjennomføringen av Mellomlederprogrammet). Samme år så det første lederutviklingsprogrammet rettet mot mellomlederne i staten, dagens lys. Dette gikk under navnet Mellomlederopplæringen (MLO), men gikk siden over til å hete Mellomlederprogrammet (MLP). Fram til 1994-1995 deltok både nye og erfarne mellomledere på mellomlederprogrammet (MLP), men da innså man at nye ledere hadde et større kunnskapsbehov. På grunn av dette, men også fordi en i mellomlederprogrammet ønsket å ta i bruk erfarne mellomlederes egne “forutsetninger”, ble lederne uten erfaring skilt ut som en egen målgruppe. Lederutviklingsprogrammet rettet mot disse fikk så navnet “Ny i lederjobben”. Begge programmene har siden gått parallelt. På MLP hadde det på sensommeren 2004 deltatt cirka 1200 deltakere siden oppstart, mens det på NLP på samme tid hadde



---

deltatt ca. 300 ledere. Det er imidlertid Ny som leder slik det var lagt opp i tidsrommet 2001- fram til nyåret 2004, jeg har hentet mitt datamateriale fra. Det vil si slik det var før Statskonsult gikk over til å være et aksjeselskap og mens de to arrangørene av programmet jeg har intervjuet fremdeles jobbet i Statskonsult. I denne perioden har det vært cirka 150 statlige ledere som har deltatt.

Fram til 2001 hadde lederprogrammet ”Ny i lederjobben” en varighet på totalt seks dager, fordelt på to samlinger. Imidlertid hadde flere deltakere formidlet et ønske om at programmet kunne ha vart noe lengre. Som en følge av dette, men også arrangørenes intensjon om ”utvikling” ble lederprogrammet utvidet fra to til tre samlinger. Eller sagt med en av arrangørens ord ”...hvis vi tenker utvikling, så blir 2x3 dager litt mer kurs enn utvikling”. En tredje grunn som i tillegg kan ha vært medvirkende, var at det på dette tidspunktet (2001) ble bestemt at det var de to arrangørene av programmet jeg tar utgangspunkt i, som skulle utarbeide og være ansvarlig for gjennomførelsen av lederprogrammet.

Når det gjelder programmets innhold og struktur ble jeg fortalt i intervjuene med arrangørene at denne inndelingen baserte seg på en behovsanalyse. Behovsanalysen bestod av samtaler med ti ulike ledere om hva de ville forvente av et lederutviklingsprogram rettet mot nye ledere. På bakgrunn av denne behovsanalysen ble altså overskriftene på de tre samlingene som programmet utgjør som følger: ”Lederrollen – utfordringer og muligheter”, ”Ledelse og kommunikasjon” og ”Resultatorientering og nyskaping”.

## **Kriterier**

Lederprogrammet er eksternt, hvilket betyr at deltakerne kommer fra forvaltningen, ulike statlige foretak, etater, seksjoner og institusjoner. Det er et åpent program, og det er de nye lederne selv som melder sin interesse for å delta. Imidlertid var det i tiden jeg undersøkte programmet slik at ledere fra departementene hadde førsteprioritet, hvordan det er i dag vet jeg ikke. Grunnen til denne forrangen skyldes et vedtak fattet i stortinget om at Statskonsult skal/skulle ha ansvaret for lederutviklingen i forvaltningen og departementene. Dette var/er altså en lovpålagt

---

avgjørelse. Den videre utvelgelsen av deltakere skjer så på bakgrunn andre kriterier. Det første er at man har personalansvar. En annen forutsetning er at man har vært i lederstillingen sin i minimum 2-3 mnd og maksimum 1 år. Det er også et kriterium at man er i en fast stilling. Dette skyldes erfaring med at temaene som tas opp på programmet ikke vil være like aktuelle for deltakeren, som eksempel ble nevnt det å ta medarbeidersamtaler.

Det er forøvrig flest kvinner som melder sin interesse for lederprogrammet. Omtrent 80% av deltakerne er kvinner. I utvelgelsen av deltakere er derfor også dette et moment arrangørene av lederprogrammet forsøker å ta hensyn til. Også spredning i alder og hvilken arbeidssituasjon man befinner seg i har noe å si for om man vurderes som aktuell eller ei.

De to første samlingene på lederprogrammet Ny som leder går over tre dager, mens det siste strekker seg over to. Intervallene mellom hver av samlingene er på ca. 3 måneder. Lederprogrammet har altså en varighet på ca 8-9 måneder. Det oppfordres til å jobbe med de oppgaver som gis i mellomperioden mellom samlingene

I løpet av et år siktes det mot å få igjennom tre kull med deltakere. Vanlig deltakertall er rundt 24 stk. Vanligvis er det mange som melder sin interesse, men det har forekommet at lederprogrammet (kull) har blitt avlyst grunnet for få påmeldte.

### **Intensjonen med programmet**

Arrangørene mener selv at de i oppbygningen av programmet og når det gjelder dets innhold, har plukket litt "herfra og derfra" når det gjelder tilnærminger til ledelse. I og med at lederprogrammet Ny som leder har et praktisk sikte, understrekes det derfor at det er etter nøye overveielse fra deres side at det i lite grad refereres til, foreleses eller snakkes eksplisitt om såkalte ledelsesteorier. En annen konsekvens av dette er at selv om det gjennomgås "teori" i plenum, er det primært aktiviteter som gjøres i gruppene som er den læringsarenaen som vektlegges mest. "Foredragene" i plenum er ofte ment som innspill til aktivitetene som skal foregå i gruppene etterpå.

---

Hensikten, eller målene som Statskonsult selv skriver, med lederprogrammet er følgende:

1. Øke bevisstheten om overgangen fra en saksbehandler/fagrolle til lederrollen.
2. Klargjøre ansvar og muligheter ledere i forvaltningen stilles overfor.
3. Utvikle den enkelte leders kompetanse.

I forhold til målsetningene kan vi si at det dreier seg om: Hvilke utfordringer møter vi, hvilke oppgaver har jeg og hvordan kan jeg få til dette på best mulig måte?

Selv om rammene for programmet er lagt, forteller de at programmet også naturligvis påvirkes underveis, blant annet på bakgrunn av de innspill og tilbakemeldinger arrangørene får fra deltakerne mens programmet pågår, men også ut i fra tilbakemeldinger på evalueringsskjemaet etter hver samling . Derfor er lederprogrammets struktur/oppbygning og innhold hele tiden gjenstand for vurdering eller revurdering om du vil. Dette var noe jeg selv fikk oppleve under en av mine observasjoner, hvor det ble viet mer tid til samtale i grupper etter ønske fra deltakerne i forbindelse med en aktivitet kalt ”akvarium”.

Som det vil fremgå i senere kapitler anser arrangørene ledelse som ”*blant annet situasjonsbetinget*”. I senere kapitler vil jeg beskrive hvordan de anvender en slik tilnærming til ledelse som et verktøy for de nye lederne i forhold til det å gi slipp på oppgaver, anvendelse av tid, motivasjon av medarbeidere, bli klar over egen lederstil og som samtaleverktøy med medarbeiderne.

### 1.3 Datamateriale.

Datamaterialet i Masteroppgaven bygger i hovedsak på intervjuer og skriftlige dokumenter. Jeg har gjennomført 12 intervjuer, hvor to av dem er med programlederne/arrangørene av lederutviklingsprogrammet, og de resterende med tidligere deltakere på Ny som leder. De skriftlige dokumentene er Statskonsults (i dag DIFI) egne hefter, men også materiale i form av notater som gis ut til de som deltar på lederprogrammet. Som et supplement kommer i tillegg også egen tilstedeværelse

---

på de tre samlingene lederprogrammet er inndelt i. Det dreier seg da om ikke-deltakende observasjon.

Gjennom intervjuene har jeg fått ta del i arrangørene og deltakernes tanker og opplevelser knyttet til et lederprogram. Å skulle fremheve noe av det som har fremkommet i disse intervjuene som allmenne opplevelser, reaksjoner og inntrykk, lar seg ikke gjøre med et så lite materiale. For eksempel vil det være slik at noen av erfaringene til deltakerne er like, andre er forskjellige og kanskje unike i den forstand at dette er den enkeltes opplevelse av en situasjon. Ved å få ta del i andre menneskers opplevelser og synspunkter kan vi se om det finnes noen fellestrekk i den informasjonen vi får, eller om det er noe som klart skiller seg fra flertallets fortellinger. Også slike ”avvik” kan lære oss mye, for eksempel om etablerte, men uuttalte strukturer eller gi oss helt ny innsikt vi kan dra veksler på i andre sammenhenger. Fordelen med intervjuer er nettopp den muligheten en har til å oppdage slike ”særegenheter” og likhetstrekk og i tillegg muligheten til å følge de opp den tid intervjuet pågår.

I starten da jeg samlet inn datamateriale, var jeg blant annet interessert i å finne ut om det var noen fellestrekk både når det gjaldt bakgrunn for å melde seg på programmet, - og hvordan de ulike deltakerne i etterkant vurderte lederprogrammet, for eksempel dets struktur, innhold og overføringsverdi. Noe av dette er spørsmål jeg også kunne fått svar på ved hjelp av spørreskjemaer. I og med at jeg ikke kjente feltet så godt, ønsket jeg heller å ha muligheten til å stille utfyllende spørsmål og ikke minst utnytte den fordel intervjuformen kan ha når det gjelder å få utfyllende og noen ganger ny informasjon.

Etter at fokus endret seg fra ren interesse for arrangørene til økt nysgjerrighet på de nye ledernes situasjon, ble jeg i bearbeidingen av datamaterialet i større grad opptatt av å finne likhetstrekk og forskjeller mellom hva deltakerne beskrev. For eksempel - var det som ble fremhevet som nyttig for dem likt, og grunnene de oppgav for dette de samme?

### **Utvelgelse av intervjuobjekter.**

---

Med unntak av ett, har alle intervjuene vært med tidligere deltakere av lederprogrammet Ny som leder. Det unntaksvis intervjuet var med en som deltok på et av lederkullene jeg observerte, og som på intervjutidspunktet hadde en samling igjen av lederprogrammet. Hun var altså fremdeles deltaker. Jeg har intervjuet seks kvinner og fire menn. Av praktiske hensyn fant jeg kun de med arbeidsplass i Oslo som interessante. Lederne har kommet fra ulike departementer, direktorater og statlige institusjoner. Ni av intervjuene, arrangørene iberegnet, fant sted på kontoret til intervjuobjektene. To intervjuer gjennomførte jeg på et grupperom på Blindern.

Utvelgelsen av intervjuobjekter har foregått på ulikt vis. De to første gangene ønsket jeg at Statskonsult foretok uttrekningen for så å sende meg en liste med mulige respondenter. Samtlige av disse ble så tilsendt en kort introduksjon av meg og mitt hovedfagsprosjekt. Dette ble gjort med tanke på å lette mitt arbeide med å få positiv respons. Den siste gangen ba jeg om lister over navn på deltakere, og plukket selv ut hvilke deltakere jeg sendte ut en forespørsel om intervju til. I alle intervjuene ble det brukt båndopptaker.

Under observasjonene av ledersamlingene, har jeg sittet i et av hjørnene og skrevet ned notater for meg selv i en bok. Jeg har vært tilstede på alle plenumsforelesningene hvor programlederne har hatt regien. Når det gjelder det arbeidet som gjøres i grupper var arrangørene opptatt av at deltakerne skulle føle seg ivaretatt og trygge på at de kunne si hva de ville. Derfor ble det slik at mye av dette arbeidet ble en "fredet sone" eller en arena jeg ikke fikk overvære, men at jeg heller skulle få oppdateringer og kunne spørre deltakerne selv i pauser eller under middager, eller i andre situasjoner hvor det bød seg en mulighet. Av de samtalene jeg hadde med deltakerne virket det som at min tilstedeværelse ikke ville ha vært noe ubehagelig. Jeg tenker vel i etterkant at en forespørsel til gruppene om hvorvidt det var greit at jeg var tilstede under arbeidet med "målsettingsdokumentet" gjennom "kritisk venn" kunne fungert godt. Når det gjelder arbeidet med "den vanskelige samtalen", finner jeg det mer naturlig å trå litt varsomt. Også her ønsket arrangørene å skjerme deltakerne. Etter eget ønske, men også forundring og påtrykk fra veileder om å kjempe litt ekstra for å få innpass her, ble det heldigvis slik at jeg fikk være tilstede under tre av "de vanskelige samtalene".

---

## Om å intervju

Fog skriver om hvordan intervjusituasjonen på mange måter likner en fortrolig samtale. Samtaleformen innbyr til fortrolighet og det som blir fortalt er konfidensielt. Dette kan lett gi følelsen av at intervjuet er preget av gjensidighet. Imidlertid er ikke dette tilfellet. Fog som skriver innenfor en psykoterapeutisk tradisjon, understreker at på samme måte som forholdet terapeut – klient, er også intervjuer – intervjuet et asymmetrisk forhold. Hva betyr så det og hvilke konsekvenser kan/ har et slikt forhold? Noe av det viktigste er at det ligger et etisk ansvar hos forskeren. I en intervjusituasjon opplever gjerne den som blir intervjuet at den som intervjuer er oppriktig engasjert i det vedkommende har å fortelle. I regelen er det den som intervjues som forteller og byr på seg selv, ikke forskeren. Det er derfor forskerens ansvar å være aktsom slik at den det samtales med ikke sier mer enn vedkommende har lyst til, nettopp fordi vedkommende kan oppleve intervjuet som fortrolig. Derimot mener Fog at det å se på den en intervjuer som jevnbyrdig, eller likestilt er en fordel (Fog1999:53). I og med at den som intervjues kan bli spurt om delikate forhold, forhold som denne kanskje har behov for å prate om (ubearbeidet) eller at en som forsker ønsker mest mulig utfyllende og fyldige data, er det viktig å ikke trå innenfor den enkeltes personlige sone/intimsfære. Her har en som forsker ikke noe å gjøre.

Jeg opplevde mine intervjuobjekter som åpne, noen i sterkere grad enn andre (kan ha vært meg m.m.), men også som meget bevisste i forhold til hva de kunne eller ville si. Selv valgte jeg ved et par intervjuer å skifte emne, eller i hvert fall ikke følge opp det som ble fortalt ut i fra gester, ord og andre signaler som fortalte meg at dette var noe intervjuobjektet syntes var ubehagelig. I et tilfelle følte jeg at jeg nærmest ble brukt som søppelbøtte for gammelt ”gruff” som vedkommende hadde lyst til å kvitte seg med. Der hvor det følte naturlig, forsøkte jeg derimot å spørre om det var greit at jeg forsøkte å omformulere spørsmålet, noe som ble positivt mottatt. Likevel har jeg vært opptatt av å unngå å presse meg på, selv om jeg har visst at jeg på denne måten har gått glipp av verdifull informasjon. Det føles likevel bedre å vite at jeg har kunnet

---

runde av et intervju, forhåpentligvis uten at den jeg har intervjuet har følt noe ubehag og for å bruke Fogs metafor, blitt offer for en ”trojansk hest” ( Fog1999:22).

Denne oppgaven er hva Kalleberg referer til som et konstaterende forskningsopplegg. Et slikt forskningsopplegg åpner opp for beskrivelser av ”personer og tilstander”, samt forklaringer på hvorfor noe blir ved det samme eller endrer seg (Kalleberg 1996: 50). I et konstaterende forskningsopplegg er forskeren opptatt av å gi en nøytral fremstilling av aktørene som beskrives. Framfor å bruke begrepene validitet og reabilitet som ”sjekkpunkter” for hvorvidt forskningsarbeidet kan få ”godkjent” som vitenskapelig arbeide, velger Fog (m.fl) å bruke begrepene gyldighet og pålitelighet når det gjelder intervjuer. Nokså kort handler gyldighet om vi i analysen har undersøkt det vi tror vi har undersøkt. Pålitelighet handler om hvorvidt forskeren i intervjuene kan anses som et ”konsistent”, altså stabilt ”måleinstrument”.

Jeg har ønsket å få fram både arrangørenes og deltakernes betraktninger. Helt fra innsamlingen av datamaterialet startet, men også i etterkant, har jeg hele tiden forsøkt å være bevisst at eventuelle synspunkter og inntrykk jeg har fått, ikke har skullet stå i veien for informantenes egne oppfatninger. I fremstillingene mine har jeg i stedet etterstrebet å gi forklaringer på hva det er som gjør at noe kan oppfattes slik det blir fortalt.

### **Hvordan kan man være sikker på at det en får vite gjenspeiler virkeligheten?**

I og med at intervjuene jeg har foretatt er retrospektive, har jeg ingen garanti for at opplevelsene og forklaringene jeg har fått av deltakerne unndrar seg refleksjon gjennom ”nåtidens briller”. Et annet poeng som ofte fremheves i forbindelse med samfunnsvitenskapelig forskning, blant annet hos Fog er at det ikke er til å unngå at en som intervjuer er med på å påvirke intervjusituasjonen og derfor også til en viss grad svarene som gis. Under arbeidet med analysen må man derfor være bevisst hvor mye av datamaterialet som er preget av egne holdninger og oppfatninger, snarere enn intervjuobjektens egne. Av dette følger ikke at intervjuobjektene alltid vil være enig

---

i den fortolkningen forskeren presenterer i etterkant, men at analysen som gjøres skal ha sin rot i det som intervjuobjektene selv sier (Fog1999:167).



---

## 2. Ledelse, lederskap og lederutvikling

Det eksisterer mange og tildels ulike oppfatninger av begrepet ledelse, noe som aktualiserer viktigheten av å avklare hva det ligger i de ulike definisjonene. Tilnærmingen til ledelse vil blant annet gi retning for hvordan man betrakter lederskap og lederutvikling. I dette kapitlet vil jeg gi en nærmere redegjørelse for begrepene ledelse, lederskap og lederutvikling.

### 2.1 Ledelse som administrasjon og/eller lederskap

Hva er så ledelse? Begrepet ledelse deles gjerne inn i to, ”administrasjon” (management) og ”lederskap” (leadership) (Yukl, Skivik). Skillet mellom disse betones gjennom de ulike oppgavene som plasseres inn under hvert enkelt begrep. På bakgrunn av deres hovedanliggende betrakter Kotter skillet mellom ”administrasjon” og ”lederskap” som henholdsvis intensjonen om stabilitet, orden, overvåkning og pålitelighet på den ene siden, og endring, visjon, kommunikasjon og motivasjon på den andre siden. Mens Bennis og Nanus nevnes som eksempler hos Yukl på representanter for de som mener at administrasjon og lederskap er inkompatible, uavhengige og uforenlige i en og samme person, presenteres Mintzberg som en som anser dem som separate prosesser. Mintzberg er imidlertid uenig i at lederskap og administrasjon utøves av ulike mennesketyper. I stedet anser han lederskap som en av ti roller eller oppgaver som en leder jobber mest med (Mintzberg hos Yukl 2002:6).

Bakgrunnen for de ti lederrollene skyldes hans interesse for å avdekke ”*the nature of managerial work*”. Ved å følge fem ledere fra ulike organisasjoner en uke hvor han noterte ned alle ting lederne foretok seg, alle avbrytelser og hvor lang tid de brukte på hver oppgave, samt andre undersøkelser om det samme hvor lederne i disse undersøkelsen kunne være alt fra gjengledere, formenn, presidenter av bedrifter og nasjoner, personalledere og salgsledere for å nevne noe, kom han fram til disse ti lederrollene han mener eksisterer i alle organisasjoner. Lederne i de ulike undersøkelsene jobbet i USA, Canada, Sverige og Storbritannia (Mintzberg 1989:59).

---

Rollen som leder innebærer blant annet å motivere underordnede og å skape gode arbeidsbetingelser. Mintzberg mener rollen som leder også ligger til grunn for de andre rollene. I tillegg til å være leder hører det med til lederens oppgave/rolle å være gallionsfigur, kontaktskaper, overvåker, informasjonsspreder, talsmann, entreprenør, konflikthåndterer, ressursfordeler og forhandler. De ti rollene eller oppgavene handler enten om informasjon, beslutning eller relasjoner (Aarum-Andersen 1995:59 og Mintzberg 1989:15).

## 2.2 Ledelse

For å forenkle navigeringen i de mange definisjonene på ledelse deler man de gjerne inn i ulike retninger, avhengig av deres fokusområde. Felles for dem er interessen for lederens utfall på organisasjonens effektivitet. Begrepet effektivitet kan imidlertid ha ulikt innhold. Det kan være i hvor sterk grad lederen bidrar til at realisering av mål oppnås eller hvorvidt lederen lykkes med å motivere medarbeiderne etc. Mens de aller fleste retningene eller perspektivene anser lederen som utslagsgivende for hvorvidt realiseringen av et mål innfris eller oppnås, har det også vært de som har hevdet at lederen har minimal innflytelse på utfallet. Lederen anses også som mindre viktig når det gjelder implementeringen av ulike tiltak. Mens man innenfor et rasjonalistisk -eller systemperspektiv kan betrakte lederen som den aktive, den som setter ting i bevegelse gjennom medarbeidere og bruk av råvarer, teknologi etc., er det også verdt å merke seg hvordan lederen på sett og vis selv er en brikke eller et middel på vei mot målet. De som har ansett lederens rolle som mindre vesentlig, har også hevdet at det er fullt mulig å alternere på lederrollen, og at ideen om en som leder i og for seg er konstruert, og når alt kommer til alt, slett ikke nødvendig.

Når det gjelder selve vurderingen av hvor effektiv en leder er, skriver Yukl at denne er svært vanskelig fordi det ofte vil ligge en rekke ulike kriterier til grunn, og ulike metoder for å samle og kombinere data (Yukl 2002:9). På samme måte byr også evalueringer i etterkant av et lederutviklingsprogram på utfordringer når dets effekt skal vurderes. Dette går blant annet på hvordan effekt skal måles og

---

operasjonaliseres, og om det i det hele tatt lar seg gjøre å finne dertil egnede indikatorer.

For å få en oversikt over de ulike ledelsesperspektivene, foretar Yukl en inndeling i fem ulike tilnærminger. Disse er trekk eller karakterperspektivet, atferdsperspektivet, maktperspektivet, situasjonsperspektivet og det integrerende perspektivet som forener flere tilnærminger. Videre skriver han at forståelsen av ledelse gjerne hviler på et av følgende nivåer: 1) Ledelse som en intra-individuell prosess, 2) Ledelse som en dyadisk prosess, 3) Ledelse som en gruppeprosess og 4) ledelse som organisatorisk prosess. En annen måte å få en oversikt over og sammenlikne ulike ledelsesteorier kan være å dele de inn som 1) Teori om leder versus etterfølger/underordnet, 2) Deskriptiv versus foreskrivende teori og 3) Universell versus betingningsteori (Yukl 2002:11). I det følgende vil jeg ta utgangspunkt i Yukl's historiske fremstilling i presentasjonen av ulike tilnærminger knyttet til ledelse.

### **Trekk/karakterperspektivet**

Hva er det som gjør at noen blir gode ledere? Dette er et spørsmål som har opptatt flere, og det finnes mange ulike beskrivelser på den gode lederen. Perspektivet som går under paraplyen trekkperspektivet var opptatt av nettopp dette spørsmålet i tillegg til at de undret seg over hva det er som gjør at noen blir ledere framfor andre. Som et nøkkelord for dette perspektivet, nevnes gjerne dets fokus på hva lederen er.

Forskerne var overbevist om at det var mulig å finne felles særtrekk blant de som ble ledere og regnet som dyktige, og at disse var universelle. På 1930 - og 1940-tallet pågikk det derfor hundrevis av undersøkelser som hadde det til felles at de ønsket å avdekke hvilke attribusjoner (personlighet, utseende, verdier, motiver og ferdigheter) som kjennetegnet ledere. Undersøkelsene tok derfor utgangspunkt i mennesker i lederstillinger (som på den tiden gjerne var menn) for å finne ut hva som differensierte disse fra "vanlige arbeidere", de som ble ledet. Forenklet sagt arbeidet man ut fra antagelsen at årsaken til at noen ble ledere og ikke andre, var medfødt. Det

---

gjaldt bare å dechiffrere hva disse særpregene eller kjennetegnene bestod i, altså hva det var lederne hadde til felles. I dag snakker man gjerne om denne tilnærmingen som ”Big man”-teorien.

Det skulle vise seg at trekkperspektivet hadde vansker med å påvise sammenheng mellom enkelte egenskaper og graden av suksess som leder. Vektleggingen av ledelse sett fra et trekkperspektiv (personlighetsperspektiv) sank derfor på 1950-tallet. Det betyr ikke at en slik tilnærming til ledelse har blitt totalt borte. På 1980-tallet ble en variant av personlighetsretningen viet mye oppmerksomhet. Her ble hvorvidt lederen var karismatisk eller ei trukket fram som utslagsgivende for lederens effektivitet. Karismatisk lederskap er forøvrig noe vi først og fremst forbinder med Max Weber.

Stogdill forsøkte å sammenfatte disse undersøkelsene henholdsvis i 1948 og 1974. I begge arbeidene fremhevet han trekk som kjennetegnet de som ble ledere. Mer interessant er imidlertid hvordan han fremhevet betydningen av at lederens trekk måtte ses i samsvar med den situasjonen lederen befant seg i (1948), og at det var mulig for to ledere med ulike ledertrekk å lykkes i samme situasjon (1974). Dette gav støtet til det neste perspektivet på ledelse. Det vil si ledelse som atferd eller handling og situasjonene som inngår i den (Yukl2002:177).

Når det gjelder trekkperspektivet, vil de aller fleste i dag finne et slikt perspektiv når det bli rendyrket, alt for snever og upresis. Gooderham og Mabey har utført en undersøkelse hvor de ønsket å avdekke effekten lederutvikling har på forestillingen om bedriftens ”prestasjon”. Undersøkelsen ble finansiert av The European Commission og bestod av intervjuer med 100 Human Resource-ledere og 100 linjeledere fra de samme bedriftene i fra land som Tyskland, Danmark, Frankrike, Spania, Storbritannia og Norge. Som mål på ”organizational performance” ble det operasjonalisert ni variabler som gikk på henholdsvis kvaliteten ved produkter/tjenester og kunderelasjoner, evnen til å rekruttere og holde på ansatte og kvaliteten på forholdet ansatte/medarbeidere i mellom. Det var med en viss undring at Gooderham og Mabey kunne avdekke at 93% av Human Resource-lederne i deres undersøkelse på spørsmål om ”hvilke egenskaper eller kvalifikasjoner de mener er nødvendig for å bli en god leder” svarte at ”iboende evner er viktigst skal man bli en

---

god leder”. Et svar forskerne syntes sto i et motsetningsforhold til den vektleggingen Human Resource-lederne oppgav på lederopplæring/utviklingstiltak (SFN arbeidsnotat 2003, hefte 28).

Holdt opp i mot variabler som blant annet bedrifters størrelse, sektor og land konkluderte forskerne forøvrig med at HR-tiltak og lederutvikling har en betydelig innflytelse på en bedrifts ”prestasjoner”. Vesentlige faktorer er blant annet at linjelederne opplever at det er samsvar mellom ord og handlinger i forhold til det som blir forespeilet om lederutvikling (fra HR-ledelsen), samt at lederutviklingsprogrammet er forankret i bedriftens strategi. Det fremheves videre at det er de tilpassede lederutviklingsprogrammene som har størst påvirkning i forhold til organisasjonens ”prestasjoner” sammenliknet med konkurrentene.

### **Atferdsperspektivet**

Mens det i trekkperspektivet ble fokusert på hva lederen *er*, har forskningen omkring ledelse som atferd eller handling vært mer interessert i hva lederen *gjør*. Innenfor dette perspektivet eksisterer det en rekke analyser, som på ulikt vis og i ulik grad er opptatt av de egenskaper, kunnskaper og ferdigheter lederen bør fremvise.

Som eksempler på perspektivet som anser ledelse som atferd eller handling, nevner Aarum-andersen 1) ledelse som funksjon, 2) ledelse som prosess, 3) ledelse som atferdsmønster, 4) ledelse som rolle, 5) ledelse som arbeidsoppgaver og aktivitet og 6) ledelse som ferdighet. ”Ledelse som rolle” fokuserer på hvordan forventninger som stilles til lederen er med på å påvirke hvordan lederen opptrer. ”Ledelse som arbeidsoppgaver og aktivitet” har vært opptatt av å registrere hva det er ledere bruker tid på, og hvor mye tid som går med til hver enkelt aktivitet (Aarum-Andersen 1995:21-22).

Henry Mintzberg skrev i 1975 en artikkel ”The Managers Job: Folklore and fact”, på norsk ”Å jobbe som leder: myter og fakta”. I denne artikkelen presenteres fire myter om lederens jobb som Mintzberg ”avmystifiserer” ved hjelp av som tidligere nevnt, egne undersøkelser om blant annet lederes tidsbruk. Fra de fire

---

mytene avledes dermed fire fakta. To av mytene er for eksempel at en leder er en gjennomtenkt og systematisk planlegger, og at seniorrådgivere/ledere har behov for samlet/aggregert informasjon som fungerer best med et hierarkisk informasjonssystem. I følge Mintzberg er ”fakta” derimot at en leders oppgaver og arbeidsmetode er preget av variasjon, avbrudd og bredde og at de er handlingsorienterte og misliker aktiviteter som krever ”refleksjon”. Ledere foretrekker dessuten muntlig kommunikasjon som telefonsamtaler og møter (Mintzberg 1989:12).

I 1945, ved universitetet i Ohio forsøkte man med bakgrunn i en rekke undersøkelser og 1790 utsagn om ulike sider ved en leders atferd å utvikle et spørreskjema som beskrev relevant lederskapsatferd. Spørreskjemaet fikk navnet ”Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) og ble utviklet av Hemphill og Coons. Etter revidering og ny uttesting kom Hemphill og Coons fram til to dimensjoner som er viktige for å forklare lederes atferd. Disse var ”Consideration” og ”initiating structure”. Det vil si i hvilken grad en leder fremviser atferd orientert mot relasjoner og at gruppen skal ha det bra på den ene siden, og atferd blant annet i forhold til organisering av arbeidet, på den andre siden (Aarum-Andersen 1995:69).

Omtrent på samme tid (oppstart 1947) ble det forsket ved universitetet i Michigan ”på forholdet mellom lederatferd, gruppeprosesser, og mål på gruppeytelser (Yukl 2002:53). Det ble gjort undersøkelser både i statlige og private organisasjoner eller bedrifter. Som en følge av denne forskningen ble det fremhevet tre faktorer som skilte effektive ledere fra ineffektive. Faktorene var oppgaveorientert atferd, relasjonsorientert atferd og deltakende lederskap. På bakgrunn av observasjoner og intervju med både ledere og deres overordnede, samt et spørreskjema til sjefene i over 200 organisasjoner, ble det blant annet konkludert med at effektive ledere utførte andre arbeidsoppgaver enn deres underordnede. De var støttende og hjelpsomme overfor underordnede og de gjorde mye bruk av veiledning i grupper framfor å gjøre dette enkeltvis. Imidlertid baserte disse funnene seg på forenklinger som bød på metodiske utfordringer. ”Når man skulle undersøke sammenhengen mellom lederatferd og effektivitet, måtte sjefene karakteriseres som enten ”medarbeidersentrert” eller ”produksjonsorientert”. I tillegg kom vanskelighetene

---

med å måle effektiviteten i organisasjonene” (Aarum-Andersen 1995:66). Problemet med å måle effektiviteten skriver seg fra metoden med å ta utgangspunkt i blant annet de underordnedes arbeidsmoral, motivasjon, fravær tilfredshet og produktivitet. Senere forskning har pekt på at disse undersøkelsene ikke kunne påse noen sammenheng mellom underordnedes tilfredshet og produktivitet (Luthans hos Aarum-Andersen).

### **Maktperspektivet**

Innenfor et slikt perspektiv er man opptatt av hvordan ulike former for makt og/eller innflytelse gjør seg gjeldende i ulike relasjoner og hvordan dette kan gi seg ulikt utslag. Særlig er det i hvilken retning forholdet mellom leder og underordnet vipper, og hva slags form for makt som fremvises eller dras veksler på, som er interessefeltet. Bernard Bass skilte for eksempel mellom posisjonsmakt og personlig makt. Et eksempel på posisjonsmakt kan være ”legitim makt” ervervet gjennom formell autoritet (f.eks. gjennom stillingsbeskrivelse). Som eksempel på personlig makt nevnes ”ekspertmakt”(French og Raven hos Yukl 2002:151). Her betyr det at en aktør anser en annen som mer kompetent enn en selv og ”føyer” seg på bakgrunn av dette.

Maktperspektivet kan på mange måter likne det politiske perspektivet, et perspektiv som ofte har et bytteteoretisk perspektiv til grunn. Det bytteteoretiske perspektivet er generelt opptatt av hvordan ulike interesser, tilgang (knapphet) på ressurser og grad av innflytelse er med på å påvirke en situasjons utfall. Når det gjelder feltet ledelse beskriver bytteteorien hvordan den enkelte leder får og mister makt over tid. En formell leder vil for eksempel i noen situasjoner være avhengig av oppslutning fra en eller flere uformelle ledere. En grunn til det kan for eksempel være at muligheten for å sanksjonere er liten (Yukl 2002).

---

## Situasjonsperspektivet

Det eksisterer ulike tilnærminger som tar utgangspunkt i at ledelse er situasjonsbetinget. Felles for dem alle er at de benekter at det eksisterer en universell "ledelsesstil". I forhold til ledelse medfører dette at det i enhver situasjon er en rekke faktorer som er avgjørende for hva som vil være god ledelse i akkurat den situasjonen.

Et perspektiv på ledelse som situasjonsbetinget plasseres gjerne under paraplyen "tilpassningsteori" eller avhengighetsteori, på engelsk *contingency theory*. Overført til ledelse har tanken vært at mest effektivt er det om lederen tilpasser sin lederatferd til omgivelsene og situasjonen han/hun befinner seg i. En leders atferd vil med andre ord kunne variere fra situasjon til situasjon.

Det har blitt gjort forsøk på å skildre hva en ledelsessituasjon rommer. Fiedler har ment at lederens kontroll over og innflytelse på situasjonen bør tjene som utgangspunkt, herunder forholdet leder - underordnet, oppgavestrukturen og stillingsmakt. Han mente å kunne spore en sammenheng mellom "lederstil, ledelsessituasjon og effektivitet" (Fiedler gjengitt hos Aarum-Andersen 1995:78). Hans bruk av "minst foretrukne kollega" (LPC) og "mest foretrukne kollega" (MPC), førte til at han konkluderte med at medarbeidere foretrakk relasjonsorienterte ledere og at disse også var de mest effektive. (Thompson & Mchugh 2002:270). Andre tilnærminger til ledelse under situasjonsperspektivet er for eksempel "mål-middel-modellen" og Hersey og Blanchards teori om situasjonsbestemt ledelse. Forøvrig har analysene også det til felles at i hva som i en gitt situasjon regnes for gunstig lederatferd, (relasjon, ikke gjensidighet) er en avgjørelse den enkelte lederen treffer blant annet med medarbeiderne i tankene.

Jeg vil komme mer tilbake til Hersey og Blanchards modell for situasjonsbestemt ledelse i et senere kapittel. Denne modellen gjøres bruk av som et ledelseverktøy på lederutviklingsprogrammet.



---

## Det integrerende perspektivet

Yukl kritiserer de ulike forskningsretningene innenfor ledelse for å ha gått for ”smalt” til verks. Han oppfatter dem som snevre og mener det lar seg gjøre å kombinere de ulike retningene og at dette vil gi et mer dekkende bilde av hvilke faktorer som er med på å påvirke en leders lederatferd. Samtidig understreker han at lederen er både subjekt og objekt. Det åpner opp for en tilnærming hvor lederen påvirker og lar seg påvirke. I følge Yukl er det integrerende perspektivet, stadig økende. Og han mener selv at *”When the different approaches are viewed as part of a larger network or interacting variables, they appear to be interrelated in a meaningful way”* (Yukl 2002:429). Det Integrerende perspektivet kan derfor tolkes som uttrykk for et ideal for forskning, slik Yukl ser det.

## 2.3 Lederskap

Med lederskap sikter en gjerne til den som utøver ledelse. Av dette følger det logisk at denne utøveren vil være lederen. Som regel vises det til den formelle lederen, det vil si den som har stillingsbetegnelsen leder. Denne lederen kan på sin side være leder for en rekke ulike områder, det kan være en leder for et politisk parti, for en teknisk avdeling, et dansesenter og lignende. Lederen kan ha et administrativt ansvar og/eller et personalansvar. Lederen kan være leder for en stor eller liten bedrift, og for mange eller få ansatte. Undersøkelser har vist at det også gir mening å snakke om uformelle ledere. Særlig kan dette komme til uttrykk i grupper eller arbeide i team. Det er ikke nødvendigvis den formelle lederen som har størst innflytelse på utfallet av arbeidet. Rett nok er det gjerne den formelle lederen som har beslutningsmyndighet, men den eller de uformelle lederen(e) kan legge sterke føringer på det arbeidet som gjøres og de beslutninger som fattes. I noen tilfeller kan de uformelle ledernes innflytelse legge føringer på hvordan en gruppe forholder seg til en annen. I *Arbeiderkollektivet*

---

skrevet av Sverre Lysgaard blir dette tatt opp. I boken skildrer han blant annet hvordan industriarbeiderne/operatørene danner sitt eget kollektiv med uuttalte normer for atferd og arbeidsutførelse som en beskyttelse mot ledelsens og teknisk-økonomiske systemets ”umettelige og ubønhørlige” krav til produksjon, men også som et uttrykk for identitetskamp eller hvem som skal få definere situasjonen/virkeligheten (Lysgaard 2001).

## 2.4 Lederutvikling

Det kan synes som om lederutviklingsprogram er noe stadig flere konsulenter tilbyr og noe stadig flere organisasjoner etterspør. På bakgrunn at dette skulle en tro at det eksisterte en konsensus om at lederutvikling har noe for seg. Dette er derimot ikke tilfellet. Diskusjonen kan dreie seg om lederutvikling i det hele tatt har noen ”effekt” og om det som læres eller ”utvikles” er overførbart til jobb, hvilket igjen gjør det nødvendig å presisere hva som er intensjonen med lederutviklingen og for hvem den skal ha effekt. Det vil også kunne være divergerende syn på om det er lederutvikling i form av praktisk jobberfaring på arbeidsplassen som er det beste, eller om det for eksempel er lederutviklingsprogram som imøtekommer behovene aller best. Når det gjelder lederutviklingsprogram diskuteres det hvorvidt det er åpne eller interne og ”skreddersydde” program som fungerer mest optimalt. Hvilket syn en har på læring vil også trolig påvirke hva en mener om lederutvikling i blant annet forhold til innhold og metoder som taes i bruk. Med andre ord er det mange faktorer som spiller inn og som influerer målet en har for lederutvikling. og ikke minst oppfatningen av hvordan virkningen av lederutvikling skal komme til uttrykk, for å nevne noe. Det kan derfor synes som det er nødvendig ”å holde tungen rett i munnen” i jungelen av oppfatninger og begreper knyttet til lederutvikling. I det neste avsnittet vil jeg forsøke ”rydde” litt opp i dette.

---

## **Ulike former for lederutviling**

For å få en bedre forståelse av hva lederutvikling kan vise til, har jeg valgt denne inndelingen av Haaland gjengitt hos Skivik, som utgangspunkt. Her kan lederutvikling være: Lederutvikling på jobben (1), lederutvikling ved skifte av jobb (2), lederutvikling som læring utenfor jobben (3) og lederutvikling som utdanning utenfor jobben (4). Lederutvikling finner altså sted på ulike arenaer. På bakgrunn av denne inndelingen kan man innsnevre lederutvikling til å være henholdsvis *”lederutvikling som praktisk læring på jobben”*, det vil si de to første, og *”lederutvikling som planlagt program”*, altså de to siste (Haaland hos Skivik 2004:55). Men det er også slik at et lederutviklingsprogram kan være lagt opp med tanke på praksis eller handling mer enn formidling av eller innføring i for eksempel ledelsesteorier. Lederutvikling som utdanning utenfor jobben tolker jeg nettopp som et eksempel på lederutvikling hvor vekten er på *”teoretisk kunnskap”*. Jeg oppfatter denne type lederutvikling som utdannelse eller kurs på høyskole og universitet og som for eksempel resulterer i en Master i *”organisasjon og ledelse”*.

En annen måte å uttrykke skillet mellom dem på kan heller være *”ikke-intendert versus intendert lederutvikling”* (Spetalen 1999:18). Men også her trengs en presisering eller to. For det første kan utvikling finne sted under uintendert lederutvikling, og intendert lederutvikling er ingen garanti for at utvikling vil inntreffe. For det andre kan det også være slik at det å legge til rette for *”utvikling”* på jobben er en bevisst satsning. Dette kan for eksempel skje ved jobbrotasjon og jobbutvidelse, og betyr at også det å jobbe som leder kan være en form for lederutvikling (Yukl 2002). I denne oppgaven skal lederutvikling forstås som planlagt program, det vil si som læring utenfor jobben og med vekt på det å *”gjøre ledelse”*, hvilket betyr fokus på læring gjennom praksis.

Dersom vi betrakter lederutvikling som et ønske om å utvikle den enkelte leders kompetanse, fremgår det i et av Statskonsults hefter at tiltak for å øke lederes

---

kompetanse ”kan erfaringsmessig grupperes inn i følgende kategorier: *Kunnskapsmessig utvikling, ferdighetsmessig utvikling, selvinnsikt og kommunikasjon*” (Ulltveit-Moe 2001:26). Kunnskapsmessig utvikling kan være av både ledelsesfaglig – områdefaglig karakter, for eksempel kan det handle om innsikt i bruk av IT og hva det vil si å være personalleder. Ferdighetsmessig utvikling fokuserer på praktisk trening for å bedre lederens rolleutøvelse. Denne type utvikling kan finne sted både i og utenfor jobb. Når det gjelder øvelse utenfor jobb spiller gjerne simuleringer og rollespill en sentral rolle. I forhold til selvinnsikt og kommunikasjon kan dette vise til tiltak som øker innsikten i en selv, forbedrer holdninger og forsterker den relasjonelle kompetansen (Ulltveit-Moe 2001).

### **Ulike former for intendert lederutvikling**

I Halvor Spetalens hovedfagsoppgave i pedagogikk (Universitetet i Oslo 1999) skisserer han det han mener kjennetegner et godt lederutviklingsprogram. Et godt lederutviklingsprogram vil være et program som tar utgangspunkt i deltakernes egne erfaringer, men også klarer å legge til rette for hvordan det som finner sted på lederutviklingsprogrammet overføres til konkret handling etter at programmet er ferdig. Spetalen forsøker også å ”designe” et slikt program, og redegjør underveis for hva det er han vektlegger i dette ”fiktive” lederutviklingsprogrammet. Bakgrunnen for oppgaven er egen erfaring med lederutvikling som deltaker og hans oppgave med og oppsummere hvordan dette lederutviklingsprogrammet kom til syne på arbeidsplassen, hvilket det skulle vise seg at det ikke gjorde i noen særlig grad. I hovedfagsoppgaven viser han også til resultatene av denne undersøkelsen.

Spetalen anvender Jay A. Congers inndeling i ulike former for ledertrening når han skal beskrive ulike former for intendert lederutvikling. Congers inndeling bygger på hvilken pedagogisk plattform som ligger til grunn for ledertreningen (Skivik 2004). Jeg har valgt å gjøre bruk av Spetalens fremstilling av Conger for å beskrive hva det er som ligger til grunn for lederutviklingsprogrammet Ny som leder. Inndelingene eller tilnærmingene er som følger:

- 
1. Lederutvikling med vekt på det kognitive; Utgangspunktet her er ideen om at kunnskap om ulike begreper og prinsipper vil føre til relevante handlinger.
  2. Lederutvikling med vekt på atferd; Her er fokus på handling, og man øver på handlinger som er relevante i jobbsituasjonen. Arbeidsmetodene man bruker vektlegger atferd, og øvingen kan skje ved for eksempel rollespill og simuleringer..
  3. Lederutvikling med vekt på følelser; Denne type lederutviklingsprogram handler om å få fram latente egenskaper og om å utfordre egne grenser, for eksempel gjennom aktiviteter som fallskjermhopping.
  4. Lederutvikling med vekt på tilbakemelding; Til grunn for slike program ligger oppfatningen av at man må ha selvinnsikt for å oppnå utvikling. For å oppnå dette er man opptatt av tilbakemelding, enten i form av skriftlige kartlegginger eller gjennom tilbakemelding i grupper (Conger hos Spetalen 1999:21). Skivik legger til en femte tilnærming 5) En kombinasjon av tilnærmingene ovenfor (Conger hos Skivik 2004:56).

Slik jeg oppfatter lederutviklingsprogrammet Ny som leder er det utvikling i forhold til ferdigheter, selvinnsikt og kommunikasjon som vektlegges i størst grad, og at denne formen for lederutvikling/ledertrening finner sted ved å ha fokus på atferd og tilbakemelding. I senere kapitler vil jeg komme med eksempler på hvordan dette kommer til uttrykk på Ny som leder.

---

---

### 3. Beskrivelse av arbeidsmetoder og lederverktøy

I dette kapittelet vil jeg beskrive noen av arbeidsmetodene som benyttes på programmet. Aller først viser griper jeg fatt i ”basisgruppen”. Hovedvekten av aktivitetene på programmet finner sted her. Jeg forteller også om de to første oppgavene basisgruppene får, etter at det er etablert. Hensikten med grupper er i følge arrangørene at de er:

Et sted for personlig hjelp/veiledning,

En arena for ledelsesfaglig nettverk

Et sted å prøve seg/sine tanker

Et arbeidsfellesskap for løsning av oppgaver

Kort sagt: Et læringsredskap

(Tekst fra lysark på Ny som leder).

En basisgruppe er den gruppen en deltaker tilhører og jobber sammen med i alle de tre samlingene som lederutviklingsprogrammet utgjør. Avhengig av antall deltakere kan en basisgruppe variere fra 4-6 deltakere, og som oftest er det fire basisgrupper det deles inn i. Arrangørene avgjør sammensetningen av basisgruppene, og de bestemmer dette på forhånd før deltakerne møtes første gang. Hovedgrunnen til dette er i følge en av arrangørene at

[...] det gjør det lettere å komme i gang. Dette er jo slik det er i hverdagen også, det vil si at man blir plassert i en gruppe, man kan ikke velge den selv, og det er den samme rammen vi lager på programmet.

Når det gjelder hva som er utslagsgivende for hvordan de setter sammen basisgruppene sier en av arrangørene følgende: *”jeg må jo bare innrømme at vi ikke har så mange parametre å sette sammen på.”* Det de har å ta utgangspunkt i er

---

presentasjonsarkene og målsettingsdokumentene og selve søknaden om plass fra hver enkelt deltaker. I og med at omtrent 80% av deltakerne er kvinner, forsøker de å blande litt i forhold til kjønn, dessuten er arrangørene opptatt av at det skal være litt variert bakgrunn i basisgruppa. Det skal være ”mangfold” i gruppa. Av og til er det slik at

noen kan bli frustrert over at det er for mye mangfold. Noen ønsker seg flere fra departementene og sånn, så vi kan snakke samme språk. Jeg tror jo det er faktisk mer fordel å ikke ha, rett og slett for å få innspill som gjør at du kommer videre på bakgrunn av nye innspill mer enn å nikke til det naboen sier

(sitat fra intervju med en av arrangørene). Det hender at arrangørene forsøker å samle ”likesinnede i forhold til fag”. Dette skjer aller helst hvis det er ”noen fra samme etat men fra flere nivåer”. Som hovedregel er det ellers slik at deltakere fra samme organisasjon kommer i ulike basisgrupper slik ”at de skal ha full frihet til å snakke fritt uten å tenke på at andre hører. For det er jo på en måte, det er jo veldig konfidensielt det som kommer frem” (intervju med arrangør).

### 3.1 Gruppeetablering

Gruppeetableringen skjer sent på ettermiddagen etter at arrangørene og deltakerne har presentert seg før på dagen, og etter et foredrag i plenum om ”ledelse og ansvar og muligheter for statlige ledere”, hvor arrangørene/programstaben også trekker veksler på de nye lederne. Det betyr at de åpner opp for kommentarer fra deltakerne, og at de legger opp til dialog. Et eksempel på dette er når de nye lederne blir bedt om å tenke over ”hva er særpreget ved å være leder i det offentlige? Hva er det med de offentlige rammebetingelsene som settes?”. Her fikk deltakerne et par minutter til det som arrangørene kaller ”summing”, det vil si en liten diskusjon med sidemannen. Denne diskusjonen skulle så lede i noen punkter som arrangørene skrev ned på et snuark. I mine observasjonsnotater står det blant annet ”det summes virkelig”. Her tenkte jeg først og fremst på det at de nye lederne var aktive med å diskutere seg i mellom, men



---

også på den lyden som gjengis når en rekke personer snakker samtidig som høres ut som summing. Jeg kan jo bare her nevne at oppsummeringen eller punktene som de nye lederne trakk fram på spørsmålene var: *”Lovverk, regelstyrt, politisk styrt, svingning, inntjening, budsjettansvar, fag/politikk, samfunnskontrakt, mange beslutningsledd, går ikke konkurs, etatstyrt, tilsetning, forgubbing”*. ”Summing” var ellers noe som ble benyttet flere ganger under plenumsaktivitetene.

Gruppeetableringen skjer ved at arrangørene leser opp navnene på de som skal være en basisgruppe. Deretter får basisgruppene en gruppeoppgave de skal løse. Tidsmessig har de cirka en time og et kvarter på å utføre den, etter at arrangørene har brukt et kvarter på å dele inn i grupper, introduksjon til oppgaven og å svare på spørsmål. Oppgaven til basisgruppen er som følger:

- 1) Finn et navn og lag en logo for gruppa. Eventuelt også spilleregler.
- 2) Bli enige om 4-6 utfordringer som dere har opplevd som nye ledere i lederjobben. Noter disse utfordringene på et snuark.
- 3) Velg ut en av disse utfordringene og foreslå alternativ til hvordan den kan løses best mulig. Noter disse alternativene på et snuark.
- 4) Forbered en kort presentasjon av gruppas navn, logo og utfordringene dere har opplevd, med spesiell vekt på utfordringen hvor dere har notert løsningsalternativ.

(Statskonsult 2003).

Kommentaren til en av kurslederne om at det er viktig at de noterer ned utfordringene, men *”ikke bak øret – litt vanskelig å lese bak der”*, får folk til å smile. I løpet av samlingene hadde denne kurslederen liknende kommentarer, noe som skapte en lun stemning. Et at utsagnene handlet om hvor viktig det var å ta en vanskelig samtale. Man skulle ikke *”skyve den under teppet. Det er utrolig hvor mye et teppe kan romme, før man snubler i det”*. Et siste eksempel er hentet fra temaet etikk. En av deltakerne hadde opplevd å få en flaske vin av en klient og lurte på

---

hvordan han skulle ha håndtert denne situasjonen, hvorpå kurslederen prompte svarte ”*ah – så vi har å gjøre med en vin-vinn-situasjon*”.

Som observatør fikk jeg inntrykk av at både arrangører og deltakere syntes sekvensen hvor basisgruppene skulle presentere gruppeoppgaven, var både morsom og spennende. Det var artig å se hvor kreative deltakerne hadde vært med å finne på navn og det var interessant å høre hva de trakk fram av utfordringer. Selv ble jeg svært nysgjerrig på hvordan dette var startskuddet for en eventuell gruppeidentitet. Ville det være slik at man kom til å være mer sammen med dem man var i basisgruppe med, eller kom man til å finne samtalepartnere på tvers av gruppene?

Under introduksjonen til programmet før på dagen opplyste arrangørene til deltakerne hvordan det i programmet brukes mye tid på gruppearbeid og at disse regner arrangørene for å være selvstyrte. Med det mente de ”*hvordan de løser ting i gruppa, er langt på vei deltakernes felles ansvar*”. Arrangørene fortalte også at det var mange tidligere deltakere som i begynnelsen hadde gitt uttrykk for ”*oh nei, ikke så mye gruppearbeid, men dette er noe av det folk blir positivt overrasket over og meget fornøyd med*”. Under middagen etter presentasjonen av gruppeoppgaven fortalte noen av deltakerne meg at de hadde vært tvilende til all denne vektleggingen av gruppearbeid, men deres inntrykk nå var at det virket svært bra. Dette var altså etter at de hadde jobbet i basisgruppa for første gang, det vil si med selve gruppeetableringen. Det betyr ikke at alle liker det å jobbe i grupper og/eller gruppedynamikken. Av mine informanter var det spesielt en som ikke syntes gruppa hennes hadde fungert noe særlig godt, og det på grunn av en annen person i gruppa. Her vil jeg i stedet gi et eksempel på presentasjonen av oppgaven til en av basisgruppene.

En av basisgruppene hadde valgt ”Metamorfose” som navn på gruppa. Her er et utdrag av forklaringen de gav på opphavet til navnet: ”*Meta går på det abstrakte, det å finne ut hvem vi er og sånn, mor går på det å være litt moderlig eller yte litt omsorg som sjef, se de andre, og fose, det er lik ”fot i hose*.”. Det ble også vist til at ”meta” og ”mor” passet sammen som ”fot i hose” hvis man tenkte seg at meta betydde kunnskap. Logoen deres henspilte på hele navnet ”metamorfose” og var en sommerfugl på vei ut av puppen, og skulle symbolisere den tilstanden de selv befant

---

seg i. Tilstanden de befant seg i var med andre ord fasen i mellom larve og sommerfugl. Det vil si puppen. Riktignok var de på vei inn i denne nye tilstanden, men de var fortsatt ikke ferdig utviklet, for å holde oss til biologien. Hvordan denne overgangen fra en posisjon til en annen kan oppleves helt i starten, blir godt beskrevet av en av Lysgaards informanter i Arbeiderkollektivet. ”Jeg var mange ganger så lei meg at jeg ikke sov om natta” (Lysgaard 2001:97). Uttalelsen forteller Lysgaard, skriver seg fra en nyutnevnt formann, som i tillegg til å streve med nye arbeidsoppgaver også slet med å finne ut av sin nye relasjon til tidligere arbeidskollegaer.

Utfordringene Metamorfose har skrevet er:

- 1) Definere rollen fra saksbehandler til leder. 2) den ubehagelige samtalen – gjelder både person og sak og ikke minst skille på dette, 3) manglende tilbakemelding på seg selv som leder, 4) utfordringen med å finne en ny definisjon av lederrollen, 5) legitimitet som mellomleder i en skvis, går på hvor man skal ha sin lojalitet og 6) det offentlige byråkrati i omstilling – ”uklare rolleavklaringer”.

Metamorfose valgte å fokusere på ”definisjon av lederrollen”, eller som en uttrykte det ”å finne seg sjæl”(egne notater fra snuark på Ny som leder). De andre navnene på dette kullet var ”Biene”, ”Brundtlandkommisjonen” og ”Opprykk med harmoni”. Sistnevnte gruppe hadde laget en logo formet som en sirkel som ble delt av en pil som var på vei diagonalt oppover, mens sirkelen som var delt i to viste til balanse. Pilen symboliserte veien opp - opprykk.

---

## Zin-obelisken

Etter middagen første dag, møtes også deltakere og arrangører for et kveldsprogram klokka 21.00. Denne gangen blir deltakerne bedt om å sette seg sammen med de andre i basisgruppa hvor de i fellesskap skal løse oppgaven med ”Zin-obelisken”. Basisgruppene får utdelt et ark hvor det blant annet står

I Atlantis var Zin-obeliskene viktige religiøse symboler. De ble bygget i samsvar med religiøse ritualer som var bestemt av Zin-yppersteprestene. Du og din gruppe skal, ved hjelp av informasjonen på de utdelte kortene, finne ut hvor lang tid det tok å bygge en Zin-obelisk og på hvilken dag i den atlantiske uken den ble ferdig.

Hver deltaker i gruppen får utdelt en konvolutt. I denne er det 33 lapper med ulike opplysninger. Ingen av opplysningene i gruppen er like. Deltakerne har ikke lov til å vise de andre i gruppen lappene, men har lov til å lese dem opp. Ved hjelp av disse lappene skal en kunne svare på spørsmålene stilt ovenfor. Det eksisterer også lapper som bare er ment å villed. Det er ulike farger på lappene til gruppene, gule, blå, grønne og rosa. På lappene står det for eksempel

zin-obelisken består av åtte blokker, den fjerde dagen i den atlantiske uken kalles jomfrudagen, jobber man på søndag? hvert lag består av to kvinner, og - et medlem av hver gruppe har religiøse plikter og legger ikke steiner.

En av arrangørene gir en kort innføring i oppgaven, men utelater å fortelle hvordan oppgaven også er en ”test” på samspill i gruppa. Det blir satt av en klokke time til å løse oppgaven.

Hensikten med denne oppgaven er at deltakerne skal se viktigheten i det å samarbeide og at alle blir hørt, noe de kanskje har lett for å overse eller glemme i en hektisk jobbhverdag. Oppgaven skal dessuten føre til en refleksjon over hvem det er som bestemmer hva som er viktig informasjon, hvem er det som blir hørt og overhørt og hvordan jobber man i gruppa? Arrangørene foreller meg at enkelte ganger når denne oppgaven iverksettes, oppstår det konflikter internt i gruppa. Det at det blir en

---

slags konkurranse om å løse oppgaven raskest, bidrar til ytterligere press på deltakerne i basisgruppen. Oppgaven er også et eksempel på hvordan en oppgave man ville løst alene på relativt kort tid, må en bruke lengre tid på når en samarbeider.

Samtlige grupper valgte å skrive ned opplysninger de mente var viktige underveis. En av arrangørene fortalte dem at det ville lette arbeidet. I likhet med arrangørene blir jeg gående litt i bakgrunnen mens basisgruppene jobber og ser på hvordan de samarbeider og hører på hvordan de resonnerer seg fram til en løsning. I en av gruppene er det en deltaker som melder seg litt ut av resten av basisgruppa. Dette gjør han også fysisk ved å trekke stolen sin litt tilbake fra de andre. Dette er også noe arrangørene spør han om etterpå når det er gjennomgang av spørsmålene de får etter å ha løst oppgaven. Skyldtes det at han meldte seg ut hans plassering i forhold til resten av gruppa, eller andre ting? Var det noe han eller noen av de andre i gruppa kunne ha gjort? I denne deltakerens gruppe hadde de forresten delt inn i ulike ansvarsområder i løsningsprosessen av oppgaver.

Alle basisgruppene klarte oppgavene, men de slet med ulike ting underveis, for eksempel regnefeil og kommafeil, noe som påvirket prosessen med å komme fram til riktig løsning. I en av gruppene ble det jublet høyt da de hadde klart å løse oppgaven. De trodde de var de første, men det var en annen gruppe som allerede var ferdig. De satt bare stille, mens de andre gruppene fortsatt jobbet med å løse oppgaven. Etter oppgaven ble de bedt om å diskutere hvordan samarbeidet i gruppen fungerte.

Fokuser spesielt på følgende tema:

- 1) Hva var kritisk for å løse oppgaven på en god måte?
- 2) Hvordan var kommunikasjonen i gruppa?
- 3) Oppsto det noen vanskeligheter underveis og hvordan ble de i så fall løst?
- 4) Hvilke tanker om ledelse får dere som følge av denne oppgaven?
- 5) Hvordan fungerte det med en formell leder til denne oppgaven (hvis dere hadde det)?

(Statskonsult 2003).

---

I oppsummeringen av spørsmålene som skjer i plenum, skryter gruppene av seg selv og fremstår som solidariske, det er ”vi” som fikk det til, og det er ”vi” som rotet det til. Den ene av arrangørene trekker fra fem punkter han mener denne oppgaven illustrerer:

- 1) Verktøy; Dette går på hvordan de i gruppene har gjort bruk av mobilen som kalkulator.
- 2) Oppgaven illustrerer viktigheten av å få tak i prinsippene for hvordan oppgaven skal løses. Arrangøren viser til en av basisgruppene som grep fatt i dette med ”måleenhet”.
- 3) Det å ha formell eller uformell leder. måten det jobbes på, men også om det er uttalt.
- 4) Presset i forhold til de andre gruppene.
- 5) Forskjellige faser man kommer opp i.

(Egne notater fra snuark og gjennomgang i plenum).

Dette siste punktet fører til understrekingen av informasjon. Det at man skal dele informasjon med andre kompliserer prosessen. Dette tydeliggjør viktigheten av samspill, særlig i forhold til tidspres, hvilket er et reelt tema i en leders hverdag, sier en av arrangørene. Det snakkes også om hvordan fordelingen i gruppen har vært med hensyn til omsorg og ivaretagelse og hvordan dette kan ha noe med plassering å gjøre. Videre kan det hende at det av enkelte forventes litt mer omsorg av en kvinnelig leder (jamfør situasjonen til han som meldte seg litt ut av gruppen). Den andre av arrangøren ber de tenke over overføringsgraden av denne oppgaven de har vært i gjennom i forhold til jobbhverdagen. En deltaker sier at oppgaven får belyst at det er viktig å ta med alle, men at det er gunstig at noen systematiserer.

Noen av deltakerne syntes det var ”teit” med en oppgave så sent på kvelden, selv om de bedyret at oppgaven var bra. De hadde spist tung mat, hørt på mye informasjon og forelesninger i løpet av dagen og tenkte dermed kanskje at oppgaven kunne vært spart til dagen etter eller vært presentert før på dagen, men de forsto at arrangørene hadde hektisk program. Andre igjen syntes det var greit eller fint med en slik oppgave på kvelden.

---

Etter oppgaven møtte jeg arrangørene for en samtale om dagen som hadde vært. Der fikk jeg også høre fra deres tidligere erfaringer, det gjaldt særlig hvordan gruppedynamikken i gruppene fungerer og hvordan det er viktig å ikke plassere alt for mange ”spesielle” i en gruppe. Dette var noe de hadde fått erfare med en gruppe ved et tidligere kull. Deretter ble det pratet om og fordelt oppgaver arrangørene i mellom i forhold til morgendagens kjøreplan.

Flere av deltakerne pratet om oppgaven etterpå, og noen satte seg også i fellesrommet på hotellet med dem de hadde vært på gruppe med senere, selv om det skulle vise seg at folk ”fant hverandre” på tvers av disse gruppene etter hvert også. De aller fleste gikk for å legge seg tidlig, det vil si rundt elleve – halv tolv om kvelden, mens noen få ble sittende å snakke litt utover kvelden.

Basisgruppen som læringsarena er etablert, men fortsatt er det mange ting de skal få trent seg på i fellesskap. Her tenker jeg spesielt på samling 2, hvor store deler av tiden er satt av til arbeidet med den vanskelige samtalen.

## 3.2 Målsettingsdokumentet

Det første forsøket på å hjelpe de nye lederne med å få grep om lederrollen, skjer allerede før første samling finner sted. Det gjøres ved at de nye lederne blir bedt om å jobbe i fellesskap med sin nærmeste overordnede med ”målsettingsdokumentet” hjemme på arbeidsplassen. Hensikten med målsettingsdokumentet er at den nye lederen i samtale med sin ”sjef” får en mulighet til å avklare gjensidige forventninger og forpliktelser, og hva partene ønsker skal komme ut av deltakelsen på lederutviklingsprogrammet for både den nye lederen og for arbeidsgiver. Det er også et forsøk på å forankre den nye lederens utvikling hos ledelsen. Når deltakerne kommer til programmets første samling skal hver enkelt av dem ha med seg målsettingsdokumentet undertegnet av dem selv og deres overordnede. I tiden som deltaker blir de også oppfordret til å samtale underveis med sin nærmeste overordnede ”fordi den støtten man får fra nærmeste leder kan være så verdifull” (sitat fra en av arrangørene på en av samlingene). Også under avslutningen på den

---

siste samlingen som lederutviklingsprogrammet utgjør blir de oppfordret til å samtale med sin overordnede igjen. Det foreslås at målsetningsdokumentet kan anvendes som utgangspunkt for medarbeidersamtalen med nærmeste overordnede, og at de selv eventuelt kan anvende noe liknende med sine underordnede.

Yukl skriver at uansett hvilken metode man benytter for å utvikle lederskapsferdigheter, det være seg organiserte lederutviklingsprogram, læring gjennom jobbrotasjon eller aktiviteter som vektlegger selvlæring, er støtten fra nærmeste overordnede meget viktig for den underordnedes motivasjon til å lære seg nye ferdigheter og å overføre disse til jobbsituasjonen (Yukl 2002:393).

Erfaringene blant mine informanter i forhold til målsetningsdokumentet var noe ulikt. Hos de fleste virket det som de hadde gjennomført en samtale i forkant av programmet, men at det utover dette ikke spilte noen særlig rolle i relasjonen mellom overordnet og dem selv. Et par stykker kunne fortelle at dette var noe som hadde blitt fulgt opp av deres nærmeste overordnede. En fortalte på intervjutidspunktet at det hadde vært litt hektisk den siste tiden, men at hun hadde avtalt med sin sjef at de skulle se litt nærmere på målsetningsdokumentet igjen når hun ble ferdig med et prosjekt hun holdt på med. En annen fortalte entusiastisk at ikke nok med at målsetningsdokumentet hadde blitt fulgt opp av lederen hennes etterpå, men

[...] altså jeg gav et innspill til, vi har jo ledergruppa i avdelingen da, og jeg følte at akkurat den type jobbing med handlingsplan og forbedring av våre biter, det er noe vi kan ha glede av hele tiden som leder. det er ikke noe man skal ta på et kurs og så er man ferdig med det, men det er jo sånn kontinuerlig lederutvikling. Vi har alltid et eller annet vi burde jobbe litt mer med ikke sant, men vi har ikke tid fordi det er frister og det må gjøres ditten og datten og det er hele tiden hektisk (informanten forteller om alle unnskyldningene en har) og da kjørte vi en runde med den type handlingsplanjobbing og veiledning overfor hverandre et år. Det var i 2002 da, på vår ledergruppe. Fordi at min leder følte også at vi burde ha en eller annen lederutviklingsbit i vårt arbeid, og da kunne vi jo bare gjøre det selv da. Det fungerte veldig bra. Vi fikk diskutert



---

og fikk veiledning, så det er noe som, ja et fiks verktøy for lederutvikling i grupper.

Med utgangspunkt i det hun hadde jobbet med på Ny som leder som målsettingsdokument, handlingsplan og kritisk venn og fordi hennes nærmeste overordnede ønsket det, hadde informantene altså overført dette som lederverktøy til egen arbeidsplass

Hos et par andre av de jeg intervjuet hadde det ikke skjedd noe i etterkant av programmet i forhold til målsettingsdokumentet. I det ene tilfellet skyldtes dette sjefen *”sjefen er ikke så veldig interessert, han sier han ikke tror på sånne skjemaer, men han er veldig positivt innstilt til de andre skjemaene”* (Ier). Denne informantene kunne fortelle at han hadde syntes det *”hadde vært en fordel”* med mer oppfølging fra avdelingslederen i starten da han var ny som leder. Heller ikke medarbeidersamtaler var noe hans sjef var spesielt interessert i å gjennomføre og da han hadde bedt om en slik samtale foregikk det uten skjemaene som hans nærmeste overordnede ikke hadde noen tiltro til. I stedet pratet man *”om litt forskjellige ting”*. Avdelingslederen lot ellers seksjonssjefene få styre som de ville. Imidlertid hadde denne avdelingslederen vært flink til å følge opp det pålagte møtet med seksjonssjefene en gang i uken. Her delte han informasjon til seksjonssjefene som han hadde fått i møte med de andre avdelingslederne, informasjon som seksjonssjefene kunne dele til sine gruppeledere igjen, noe som var etterspurt nedover også. I dette møtet informerte seksjonssjefene andre veien også. Avdelingslederen (sjefen) hadde derfor et visst overblikk over det som rørte seg.

I et annet intervju kom det fram at grunnen til at målsettingsdokumentet ikke hadde blitt fulgt opp skyldtes tildels informantene selv:

IO: Jeg synes ikke at det fungerte så veldig godt for meg, jeg brydde meg ikke noe om det målsettingsdokumentet.

I: Hvordan da, altså tok du det ikke opp, eller?

---

IO: Nei, jeg gjorde det, jeg og lederen min, vi gjorde det dokumentet, men etter hvert så syns jeg ikke det hadde noen betydning for meg, jeg brydde meg ikke om det rett og slett, vi bare gjorde det og så la jeg det bort.

I: Fordi, altså var det ikke fulgt opp sammen eller hva tenker du på?

IO: Nei, jeg følte ikke noe, jeg syns ikke det var så veldig relevant, jeg, jeg er en sånn, det kan vi sikkert komme tilbake til litt senere, altså jeg, det ble på en måte, han, min leder er en veldig annerledes type enn meg da.

I: Okei?

IO: Sånn at de krav eller det han mente jeg skulle lære gjennom kurset er ikke det jeg hadde lyst til å lære meg på en måte.

I: Å ja?

IO: For vi har veldig sånn ulik lederstil, og jeg har ikke sånn, jeg tror at han ønsker at jeg var litt annerledes og litt mer lik ham i stilen, men det ønsker jeg ikke å være.

Av intervjuet fremgikk det at hun var frustrert over at hennes nærmeste overordnede sa han var fornøyd med arbeidet hun gjorde og hvordan hun la opp ting. Imidlertid var informanten klar over at det var flere som ble *”helt gal av det, også”*. Hun understreket at det var ikke det at hun opplevde *”sjefen”* som *”vanskelig og vrien, men han klarer på en måte ikke å se sjøl hva han gjør, tror jeg”*. Informanten opplevde det litt lettere å ikke ta direktivene fra sjefen personlig, i og med at også andre opplevde han som styrende.

Omtrent en tredjedel av de jeg intervjuet sa at noe av det de savnet på lederutviklingsprogrammet Ny som leder, var mer hjelp til hvordan man skal håndtere relasjonen til nærmeste overordnede.

Ja, altså – jeg savnet egentlig litt mer at vi fokuserte på, altså det jeg snakket om i sted. Altså at, vi snakket sånn veldig mye nedover, men nesten alle vi

---

som var der er jo mellomledere, altså det er jo ingen toppledere på det kurset der, og da burde vi hatt mer sånn om forholdet til nærmeste leder, synes jeg. Men, det gav jeg veldig innspill på og, så jeg vet ikke om vi ikke fikk tid eller de ikke syntes det så relevant, det vet jeg ikke. Jeg vil tippe at det er flere som på en måte opplever det.

Det er det. Hos begge kullene jeg var til stede og observerte, ble det av noen etterspurt mer øvelser og råd i forbindelse med deres relasjon til nærmeste overordnede. Arrangørene har lekt litt med tanken på en fjerde samling, slik at det i større grad ville være mulig å fordype seg mer i noen av temaene som tas opp. Et eksempel på et slikt tema de gjerne ville ha fulgt opp eller utdypet, er det som de refererer til som ”*usunne/syke*” lederskap. Med dette siktes det til problemer mellom en leder og vedkommendes overordnede leder, særlig der dette bærer preg av å være et forhold hvor den overordnede lederen gjør bruk av manipulasjon for å kontrollere sine medarbeidere og omgivelser. På etterspørselen å gjøre relasjonen til nærmeste overordnede til et selvstendig tema på programmet, viser også arrangørene til ”mellomlederprogrammet” (MLO) hvor dette er ett av temaene som utdypes i større grad.

### 3.3 Handlingsplanen og verktøyet ”kritisk venn”

Handlingsplanen og ”kritisk venn” går som en ”rød tråd” gjennom programmet. Sett under ett kan de oppfattes som uttrykk for arrangørenes vekt på erfaringslæring, og ikke minst deres ønske om å hjelpe lederne med å få større trygghet og innsikt i seg selv. Grunnen til at jeg har plassert dem under samme overskrift skyldes min oppfatning av at de begge har visse fellestrekk med det arbeidet som gjøres i forbindelse med ”coaching”. Før jeg sier mer om dette, vil jeg aller først gi en presentasjon av dem hver for seg.

#### **Handlingsplanen**

---

På slutten av hver samling får deltakerne litt tid til å reflektere over hva de vil jobbe med i mellomperioden, det vil si i tiden før neste samling. Handlingsplanen skal ta utgangspunkt i samlingen de har vært med på og på bakgrunn av denne skal de skrive ned noe de trenger å jobbe med og som de har lyst til å få til i mellomperioden. Fra et av lysarkene på Ny som leder fremgår det at en ”god handlingsplan” er konkret, den skal være realistisk samtidig som den skal være noe å strekke seg etter. Den bør være målbar for en selv og omgivelsene, avgrenset i tid og knyttet til arbeidsoppgaver som utføres ofte (Statskonsult 2003).

Etter at deltakerne har fått tid til å sette ned hva de ønsker å prioritere, presenterer de handlingsplanen for de andre i basisgruppa. Arrangørene, samt alle i gruppen til den enkelte deltaker får en kopi av denne. På denne måten gis det ikke bare mulighet for arrangørene å aktivt følge opp hva det er den enkelte har som intensjon og skal jobbe med i tidsrommet fram til neste samling, men det gjør det også lettere for de andre deltakerne i gruppen å spørre mer inngående når de møtes igjen i grupper for å presentere hva de har gjort siden sist. Ved å presentere handlingsplanen for de andre opplever de at handlingsplanen er noe som forplikter mer enn om de bare stilltiende skulle jobbe med den. Det faktum at det er satt av tid på neste samling til å fortelle hvordan det har gått er også ment som et press på å sette av tid til dette arbeidet i mellomperioden.

Når man kommer tilbake og skal fortelle hvordan det har gått med handlingsplanen i mellomperioden, er det ikke slik at man bare gir et kort resymé og så ferdig med det. For å få mest mulig læringsutbytte av fokuset på handlingsplanen skal en hjelpe hverandre i basisgruppa med å reflektere over hvordan det har gått med gjennomføringen av handlingsplanen. Dette gjør man som ”kritisk venn”.

### **Kritisk venn**

Begrepet ”kritisk venn” og dets innhold krediteres Desmond Nuttall (Heller 1998). Tanken bak har spredd om seg og brukes i en rekke ulike sammenhenger, for eksempel blant lærere i skolen der det kalles ”kollegaveiledning”.

---

Slik jeg vil beskrive verktøyet kritisk venn i denne oppgaven, kan den best forstås som en spørreteknikk. Den introduseres for deltakerne allerede på den første samlingen i forbindelse med presentasjonen av eget målsettingsdokument til de andre i basisgruppa. Verktøyet benyttes også når basisgruppene presenterer egen handlingsplan og særlig med tanke på å tenke i gjennom hvordan dette arbeidet har fungert i mellomperioden. Kritisk venn brukes i forbindelse med frivillig besøk på hverandres arbeidsplasser, og det er også et sentralt verktøy i arbeidet med den vanskelige samtalen.

Arrangørenes intensjon med å gjøre bruk av verktøyet kritisk venn, er flere. Det første er at man som kritisk venn skal være til hjelp når det gjelder å løse et problem, det kan være en situasjon, en beslutning som skal tas eller liknende, - og at den beste måten å gjøre dette på er ved å stille åpne spørsmål som innbyr til refleksjon for den som eier problemet. Hensikten er altså verken å gi eller å motta mange "kloke råd", men snarere stille spørsmål som er med på å klargjøre for vedkommende selv som får "kritisk hjelp", hva det er som er situasjonen, eventuelle utfordringer og også mulige løsninger på problemet, for verktøyet er løsningsfokuseret snarere enn problemorientert. Det er den man er kritisk venn for som selv bestemmer hva som skal være løsningen på utfordringen vedkommende står overfor. Arrangørene mener at ofte sitter man med svarene selv, man må bare få satt ord på dem og ikke minst ha tid til å sortere og skille de ulike tankene fra hverandre.

Altså, det å ikke gi konkrete råd, sånn når du har en sånn situasjon, så må du gjøre sånn og sånn, men mer spørre og undre seg fram til å hjelpe den andre gjennom spørsmål og undring til noe. det blir, ja sånn et klassisk eksempel er at hvis en person sier at jeg får aldri gjort skikkelige prioriteringer, eller sliter med å prioritere, da kan et spørsmål være: hender det at du, ja du sier du sliter med å prioritere, ja hender det at du får det til? Og så, nja det hender - okei, men hva er det som skjer de gangene du får det til? Altså den type spørsmål som da ikke er kartleggingsspørsmål i seg selv, men som gir en viss refleksjon

(En av arrangørene om deltakernes øving på å være kritiske venner).

---

Noen eksempler på ”gode utsagn” er spørsmål som begynner med *”Kan du si mer om, hvem er involvert eller berørt, hva har du gjort hittil, hvilke støttespillere har du, hva er vanskeligst for deg, hva blir konsekvensen hvis du ikke gjør noe, hva tenker de som er berørt og så videre.”* Eksempler på mindre gode utsagn er *”Hvis jeg var deg, ville jeg, du burde gjøre sånn, den situasjonen er håpløs, det er ingen god ide”*. Statskonsult skriver at de første utsagnene bidrar til å *”gi innsikt gjennom spørsmål”* og *”skape bevegelse i situasjonen”*. De andre utsagnene derimot handler mer om å *”dytte løsninger på andre”* og *”bidra til å låse situasjonen”* (hentet fra notat som gis ut til deltakerne på Ny som leder).

En av mine informanter skrøt veldig av en av de andre i basisgruppa. Han syntes vedkommende var *”veldig god på å stille sånne kritiske spørsmål”*. En av grunnene til at dette medlemmet i basisgruppa var så dyktig på stille gode spørsmål, trodde informanten muligens hadde med at vedkommende var oppvokst i Frankrike. Han var *”derfor litt annerledes”*.

Selve innføringen i ”kritisk venn” i basisgruppene var dessverre noe jeg ikke fikk overvære. Dette skyldtes arrangørens ønske om å skjermes deltakerne når de skulle presentere målsetningsdokumentet for de andre i gruppen, det at verktøyet var nytt og i tillegg at det ville være en fra programstaben tilstede. Programstaben var enten en av arrangørene eller en av to konsulenter fra Statskonsult som kom for å hjelpe til under arbeidet i basisgruppene. Arrangørene bedyret at det ikke hadde noe med forfatteren som person å gjøre, men heller det at det var så mange nye ting på en gang for de nye lederne, og at det var viktig at de følte at dette klaffet fra starten av i og med at mange av dem var usikre.

Vel, jeg snakket altså med deltakerne i pausene. Flere av deltakerne var oppglødde og opprømte. De fleste syntes det var spennende, ei var helt skjelven. Hun kjente reaksjonen etterpå og fortalte at hun syntes det *”var litt ekkelt å presentere problemet mitt, samtidig som det var fint å kunne gjøre det”*. Hun følte seg litt usikker på om hun hadde klart å formidle *”problemstillingen eller utfordringen”* hun stod overfor. Fra de andre i gruppa som stod rundt fikk hun bekreftelse på at det hadde hun klart. Vedkommende som sa dette fremsto som hun hadde mer kontroll enn det hun egentlig opplevde selv. I grunnen var hun ganske nervøs i følge henne

---

selv. Imidlertid slo det meg at hun måtte kjenne seg selv godt i forhold til i hvilke situasjoner hun ble nervøs og hva hun kunne gjøre for å forsøke å redusere det litt. Under presentasjonen deltakerne blir bedt om å gjøre av dem selv i begynnelsen av programmet (de får 1. minutt) etter ”lystprinsippet”, bestemte hun seg for å sette seg ned på en stol da hun skulle presentere seg og på den måten klarte hun å gjennomføre det.

I ”Opprykk” syntes de litt synd på vedkommende som hadde vært først ute. I den gruppa hadde ikke ting fungert etter intensjonen helt i starten. ”Brundtlandkommisjonen” fremhevet ganske riktig det arrangørene hadde forespeilet, nemlig utfordringen med å tie stille som ”observatør” samt det å stille spørsmål på riktig måte, det vil si i samsvar med intensjonen med ”kritisk venn”. I presentasjonen av målsettingsdokumentet innføres nemlig tre roller. Den ene rollen er ”fokusperson”, det vil si den som presenterer sitt målsettingsdokument og hvilke forventninger en har i forhold til en utfordring. En annen rolle er altså å være ”kritiske venn”. Det vil si den/de som lytter og stiller spørsmål til fokuspersonen. I tillegg til disse er det rollen som observatør/er. Til denne rollen hører oppgaver som å styre tiden, lytte til dialogen mellom de kritiske vennene og fokuspersonen. Noe som er litt spennende er at de også gir en kort tilbakemelding til de kritiske vennene på hvordan de har fungert. Den siste oppgaven en observatør har er å diskutere fokuspersonens utfordringer. Muligens er det å anvende ”diskutere” uheldig her, det kommer helt an på hvilke konnotasjoner dette får for leseren. Det er mer at denne presenterer sitt inntrykk av fokuspersonens situasjon og hva som fremkom under dialogen som utspant seg tidligere.

Skal jeg oppsummere inntrykkene deltakerne fortalte meg, var det at

- 1) Det var en fin måte å spørre på, 2) fikk satt ord på ting du egentlig hadde en fornemmelse av selv, 3) fikk sett problem fra en litt annen synsvinkel, 4) fikk mulighet til å gå videre og 5) noe å tenke på i forhold til det å stå fastlåst i et problem

(Siter fra deltakerne som jeg skrev ned i samtale med dem i pausen).

---

Som en kuriositet kan det nevnes at flere av deltakerne jeg snakket med ikke trodde det ville vært et problem hvis forfatteren hadde vært tilstede under denne aktiviteten. Men, jeg må naturligvis være åpen for at ikke alle delte denne oppfatningen.

### **Handlingsplan og kritisk venn, noen fellestrekk med coaching**

*”Coaching” er: ”Å utfordre og støtte et individ eller et team til å utvikle sin tenke-, være- og læremåte, samt sine gode følelser, for å oppnå viktige personlige mål og/eller organisasjonsmessige mål” (Berg 2006:15).*

Morten Emil Berg skriver at det sentrale ved ”coaching” er å stille de gode spørsmålene. Det samme kan vi si gjelder for ”kritisk venn”. Kjernen i ”coaching” er at vi ikke handler ut i fra hvordan en situasjon objektivt er, men hvordan vi tolker situasjonen” (Berg 2006:16). Hensikten med ”coaching” blir derfor å hjelpe den som blir ”coachet” (coachien) til selv å bli klar over hva som skal til eller hva det er som hindrer en i å nå ønskede mål. ”Coaching” baserer seg både på en kunnskaps – og handlingsorientert. Metoden er kognitiv i det at den retter seg mot den enkeltes refleksjon i forhold til et tema, men den er også handlingsorientert. Selv om man har kunnskap er det slettes ikke sikkert at man klarer å gjøre seg nytte av den i handlinger. Kunsten blir derfor å legge en plan for hvordan man skal nå et mål og å sette denne planen ut i live(t), hvilket har likhetstrekk med hvorfor man vektlegger arbeidet med handlingsplan på lederutviklingsprogrammet Ny som leder.

”Coaching” skiller seg fra terapi. For det første er den opptatt av situasjonen her og nå i tillegg til at den er fremtidsrettet, mens man innenfor terapi er mer opptatt av fortid og nåtid. Den er handlings – og løsningsfokuset, man lærer gjennom handling og egne erfaringer. Coachien anses som ansvarlig for egen utvikling. Innenfor terapi er man mer opptatt av læring gjennom tenkning og tidligere erfaringer. Ansvarsforholdet i terapi er i større grad plassert hos terapeuten (Berg 2006).



---

Det er ulike måter å drive "coaching" på. Disse har ulikt fokus og er inspirert av forskjellige tradisjoner og psykologi som eksistensialisme, humanisme, kognitiv tenkning, psykodynamisk teori og atferdsteori. Jeg vil ikke komme nærmere inn på disse her. I stedet mener jeg at det for mitt formål, som er å vise til noen fellestrekk mellom "coaching" og arbeidet med handlingsplanen og spørreteknikken kritisk venn, - er tilstrekkelig å vise til det Berg beskriver som "lyncoaching". Lyncoaching er som det fremgår av navnet, noe som kan gjennomføres uten å bruke så lang tid. "Elementene" er likevel de samme som inngår i annen "coaching". Fasene er: Å komme fra likegyldighet til erkjennelse (1). Å komme fra erkjennelse til intensjon (2). Å komme fra intensjon til handling (3). Å komme fra handling til stabilisering (4). (Berg 2006:177). I den første fasen handler det om å stille spørsmål som gjør det klarere for coachien hvilke metoder, tanker og atferd som benyttes på nåværende tidspunkt for å nå mål. Eksempler på spørsmål som stilles kan være *"hva fungerer bra for deg? Hvilke mål har du? Hvilke krefter hindrer deg eventuelt i nå målene dine? Hvordan skal du realisere målene dine?"* Og *"Hvorfor skal du realisere målene dine?"* (Berg 2006:177). Dette likner altså på de åpne spørsmålene som det også legges opp til ved bruk av kritisk venn. Tanken er at lederen ofte sitter inne med svarene selv, men trenger tid til å få sortert og uttalt dem. I den neste fasen handler det om å legge en plan for hvordan lederen eller coachien skal få gjennomført målene sine. Det blir stilt spørsmål om når vedkommende skal begynne å gjøre noe for å nå målet eller målene, hva som er det første vedkommende skal starte med, hvilken motstand eller hindringer en kan møte på, hvordan man vil undersøke at utvikling har funnet sted og hvilke andre personer en trenger hjelp fra for å få det til (Berg 2006). Dette likner altså mye på det arbeidet som blir nedlagt i deltakernes handlingsplaner. I den neste fasen, fase tre, er tiden for å gjennomføre handlingene. Dette tilsvarer deltakernes mellomperiode, hvor de skal implementere målene de har satt seg. Den siste fasen er på mange måter identisk med det som finner sted i basisgruppa når deltakerne kommer tilbake igjen på lederutviklingsprogrammet. Gjennom å bruke spørreteknikken kritisk venn igjen, forsøker en å avdekke hvordan det har gått med handlingsplanen. Viktige spørsmål her vil være

---

Hva var hensikten med de handlingene du gjennomførte? Hvordan gjennomførte du det og hva ble konsekvensen? Hva lyktes du med, og hva lyktes du mindre med? Hva mener du er grunnen til dette?

(Berg 2006).

I denne fasen er en på sett og vis tilbake til utgangspunktet, men den er allikevel litt annerledes i og med at det her jobbes med å få en bevisstgjøring og utvikling i forhold til hvilke konsekvenser handlingene en utførte hadde i forhold til intensjonene, og hva en har lært av disse erfaringene og hvordan en på ny vil legge opp en handlingsplan med bakgrunn i dette. Det vil si en slags læringsspiral hvor de ulike fasene kommer igjen og hvor en planlegger, handler, planlegger igjen på bakgrunn av erfaringene en gjør seg. Slik sett kan en si at dette minner litt om hermeneutisk metode og ”runddansen” mellom teori og empiri.

Spørreteknikken ”kritisk venn” kan også minne litt om sokratisk dialog. Sokrates mente at rett innsikt fører til rett handling. Her i denne sammenheng kan dette forstås som at det er vår uvitenhet som får oss til å handle, det blir derfor viktig å få mer kunnskap. Likheten mellom ”kritisk venn” og sokratisk dialog er tanken om at mennesker selv sitter inne med svarene og kunnskapen, de må bare få hjelp til å ”forløse den”. Dette gjorde Sokrates ved å stille spørsmål åpne spørsmål som han håpet ville gi både han selv og samtalepartneren mer viten om hva som var sant.

---

## 4. Overgangen fra saksbehandlerrolle/fagrolle til lederrolle

Under presentasjonen av målsetningen med Ny som leder så vi at en av intensjonene arrangørene hadde for lederutviklingsprogrammet var å ”*øke bevisstheten om overgangen fra en saksbehandlerrolle/fagrolle – til lederrollen*”. Denne målsetningen eller intensjonen har en interessant ordlyd. Særlig tenker jeg på henvisningen til en ”overgang” som raskt vekker assosiasjoner til bevegelse fra et punkt til et annet. Når er man leder? Den dagen man takker ja til lederjobben, eller den dagen man føler seg som en leder? Og hvis det er snakk om bevegelse fra en tilstand til en annen, hva da med den tilstanden man befinner seg i mens man er på vei – hva er man da? Vi vet naturligvis at den dagen du tiltreder stillingen som leder, er den dagen startskuddet for å begynne å virke/i virket som leder formelt sett starter. Det å gå fra å være ren saksbehandler eller fagperson til å bli leder høres nærmest ut som en slags transformasjon fra en måte å være på til en annen. Aubert skriver ”Det er ikke vanskelig å finne eksempler på at innehaverne av bestemte stillinger opptrer på en måte som bryter med andres forventninger. Spesielt skjer dette ofte før en person er vokst inn i stillingen. Etter en forfremmelse kan det ta adskillig tid før den nyutnevnte lærer å opptre i harmoni med den rollen han ble pålagt å spille da han fikk stillingen” (Aubert 1994:102). Er det slik at det å bli førstegangsleder er en famlende prosess på lik linje som det å gå fra barn til voksen er det? At vi nærmest snakker om en liminalfase hvor man verken er det ene eller andre og at det å delta på et lederutviklingsprogram er om ikke det eneste, så i hvert fall et av ritualene som skal til for å komme ut i den andre enden som vips – leder?

---

## 4.1 Bakgrunnen for at informantene meldte seg på – og forventningene de hadde til lederutviklingsprogrammet

Bakgrunnen for at de jeg intervjuet meldte seg på programmet og eventuelle forventninger de hadde til programmet er to separate spørsmål, selv om de griper noe over i hverandre. Min ”forestilling” om mulig svar på ”bakgrunn for at de meldte seg på” var for eksempel at informantene ville vise til at de hadde blitt ledere og en liten beskrivelse av forhold eller situasjon knyttet til arbeidsplassen. Før intervjuene tok til var jeg klar over at spørsmålet om ”bakgrunn” også kunne tolkes som et spørsmål om ”forventninger” de hadde til programmet, og i et par av intervjuene mine opplevde jeg nettopp dette. ”Bakgrunn” ble da tolket som et spørsmål om hva det var de slet med og som de ønsket at tiden som deltaker ville hjelpe dem med å løse.

Når det gjelder spørsmålet om forventninger til programmet tok jeg med dette for å forsøke å danne meg et bilde av om det var noe konkret de opplevde som utfordrende og som de trodde eller håpet ville bli bedre ved å delta på et lederutviklingsprogram eller om programmet var kun et ”avbrekk” fra jobbhverdagen. En annen grunn var for å sammenlikne det de oppgav som forventninger med det de fortalte om det de opplevde som utfordrende. Det er jo en nokså logisk antagelse at de kan være sammenfallende. I det følgende har jeg valgt å presentere spørsmålet om ”bakgrunn” og spørsmålet om ”forventninger” i ulike avsnitt.

### **Bakgrunnen**

Når det gjelder svarene informantene gav på spørsmålet om bakgrunnen for at de hadde meldt seg på Ny som leder, kan disse grupperes i tre temaer.

1. Situasjon på arbeidsplassen og hvordan de ble ledere
2. Hvordan de hadde kommet over programmet

---

3. Hvorvidt det var praksis på arbeidsplassen å tilby ”introduksjonsprogram/kurs”

Nesten alle de jeg intervjuet fortalte at de var blitt ledere som følge av omstilling på arbeidsplassen. Omstillingen kunne for eksempel være sammenslåing av avdelinger eller inndeling i nye enheter eller seksjoner. I begge tilfeller var det snakk om ”nyopprettede” lederstillinger, enten som følge av nedbemanning eller behov for ledere til nye enheter. En av de jeg intervjuet som jobbet i Lovavdelingen kunne fortelle at ikke nok med at lederstillingen var nyopprettet, men faktisk var det slik at det ble etablert et helt nytt trinn i ledelseshierarkiet på hennes arbeidsplass, nemlig mellomledere. Jeg vil vende tilbake til hennes historie i et senere kapittel. For de andre nye lederne var altså stillingen ny, men ikke selve trinnet eller nivået. For de fleste var også det å bli leder helt nytt, men et par stykker hadde fungert/vikariert som leder på arbeidsplassen tidligere.

Noen trakk fram at de hadde blitt ledere som følge av ansiennitet og erfaring. Erfaring henviste ofte til faglig kompetanse. Et par stykker sa rett ut at de hadde blitt oppfordret til å søke lederstillingen fordi de ble regnet som dyktige fagpersoner

jeg hadde ikke tenkt så mye framover, jeg trodde kanskje at jeg heller skulle bli en sånn fagperson på en måte, så det ble mer sånn at jeg fikk altså, kasta denne lederjobben etter meg, nærmest.

Noen få hadde kommet over lederutviklingsprogrammet selv i en av Statskonsults brosjyrer, men flertallet hadde blitt tipset enten av nærmeste overordnede eller av andre kollegaer som hadde deltatt på programmet tidligere

Vi får sånne brosjyrer fra Statskonsult tilsendt, og så var det min leder som sa at jeg kunne vurdere det hvis jeg ønsket, og så gikk jeg og spurte en annen kollega av meg i avdelingen som også har gått på det kurset. Hun sa hun syntet det var kjempeinteressant, og da meldte jeg meg på

(sitat fra intervju med en av informantene).

---

De fleste av informantene jobbet på en arbeidsplass hvor det var utbredt praksis å tilby lederutviklingsprogram til førstegangsledere, men en av de jeg intervjuet som ble rekruttert eksternt hadde det å delta på et lederutviklingsprogram som premiss for å ta lederstillingen. Mitt inntrykk var at de nye lederne sto ganske fritt til å velge hvilke type ”introduksjonskurs” de foretrakk. Likevel kan det synes som ut i fra det jeg observerte og ut i fra intervjuene at noen arbeidsplasser prioriterer Statskonsults programmer. Dette gjelder for eksempel Skatteetaten/direktoratet.

### **Hva ville være flott om Ny som leder førte til for deg?**

Når deltakerne kommer til den første samlingen som lederprogrammet utgjør, har de med seg et ”presentasjonsark” (vedlegg 1) som de har blitt bedt om å fylle ut på forhånd. På denne svarer de kort på navn, arbeidsplass, stiling, hva de liker best – og minst ved å være leder. Det siste spørsmålet de blir spurt om er: *”Hva ville være flott om Ny som leder førte til for deg?”* Her spørres det altså etter hva hver enkelt leder skulle ønske de fikk ut av tiden som deltaker, eller hva de aller helst håper konsekvensen av å ha deltatt fører/bidrar til. Jeg har valgt å tolke dette som et spørsmål om ”hvilke forventninger har du til lederutviklingsprogrammet?”. Jeg har valgt å sidestille disse formuleringene av to grunner. Den første grunnen er helt enkelt at sistnevnte spørsmål var et av de spørsmålene jeg stilte de tidligere deltakerne jeg intervjuet. Den andre grunnen til at jeg har valgt å tolke det siste spørsmålet på presentasjonsarket som et spørsmål om forventninger er naturligvis det at jeg tror at den endelige opplevelsen man hadde av programmet startet med de forventningene man hadde til det i utgangspunktet, selv om slike oppfatninger kan justeres underveis i programmet. I og med at mitt interessefelt eller fokus her er å få høre hva deltakerne selv mener om dette lederprogrammet i ettertid i forhold til om det var til noe hjelp i tiden som ny leder, oppleves altså dette spørsmålet som sentralt. Fremdeles gjelder det å huske på at det er informantenes opplevelse (subjektive) som er interessefeltet her, ikke å kunne si noe allment om hvordan forventninger og endelig utfall eventuelt samsvarer med programmets intensjon.

---

Før jeg går videre til hva informantene fortalte om forventninger til programmet, vil jeg aller først nokså kort si litt om svarene som ble oppgitt på presentasjonsarkene for den ene kullet jeg observerte. Spørsmålet som ble stilt var altså ”Hva ville være flott om Ny som leder førte til for deg?” Her følger noen eksempler på svar som ble skrevet ned:

- 1) ” Bedre innsikt i regelverk som gjelder ansattes rettigheter og plikter, forståelse for dynamikken ansatt/leder, bevissthet på hvordan jeg selv bør opptre og takle utfordringer jeg vil møte (som motivasjon, konfliktløsning, manglende innsats fra enkeltpersoner, medarbeidernes personlige forhold)”.
- 2) ”Jeg håper kurset kan gjøre meg til en mer effektiv leder ved at det tilfører meg en del praktiske ideer/tips for hvordan jeg bedre kan tilrettelegge mitt arbeid som leder (planlegging, oppfølging, delegering, personalhåndtering etc)”.
- 3) ”Oppleve fellesskap blant folk som er i samme situasjon og få noen ideer og forslag til løsninger på problemer som er vanlige å ha i begynnelsen”.
- 4) ”Større struktur i arbeidet mitt og å få oversikt over gruppens felles arbeid”.
- 5) ”Bedre evnen til prosjektledelse, bli tryggere på kommunikasjon og tilbakemeldinger
- 6) ”Økt selvbevissthet i rollen som leder, mer selvtillit som leder og økt evne til å reflektere over egen rolle”.

Som vi ser er for en stor del tematikken det samme. Det handler mye om å få hjelp til den daglige organiseringen, litt om å møte ”likesinnede”, men kanskje aller mest om hjelp i forhold til hvordan de selv vil/bør fremtre som leder og samspill med andre. Det svaret som ble oppgitt flest ganger – riktignok med ulike uttrykksformer, kan

---

oppsummeres slik: 7) *"Gi meg trygghet rundt lederrollen"*. I det neste kapittelet skal jeg komme nærmere inn på dette, men nå til det informantene fortalte meg da de ble spurt om *"hvilke forventninger hadde du til lederutviklingsprogrammet?"*.

Noen av dem jeg intervjuet fremhevet det å treffe andre i samme situasjon som både en forventning og bakgrunnen for at de ønsket å delta. Flere fremhevet forøvrig dette med nettverk som positivt i "oppsummeringen" av opplevelsen av programmet.

Et par stykker beskrev hvor travelt de hadde hatt det rett før lederutviklingsprogrammet skulle starte opp, slik at de egentlig ikke hadde hatt tid til å reflektere noe særlig over forventninger på forhånd. Noen nevnte også dette med å få hjelp til å håndtere relasjonen til nærmeste overordnede. Flere trakk fram mangel på erfaring som leder som grunn for at de meldte seg på. "Eh, det hadde med ledererfaring, altså at jeg ikke hadde noe erfaring med å være leder eller personalansvar tidligere. Jeg hadde tatt noe på BI, men der var det mer fokus på teori kan du si, mens Ny som leder fokuserte mer på praktisk håndtering. *"Ja, det var sånn at jeg meldte meg på for å få en kjappere start på en måte, for å få en bedre plattform for å ta fatt på de lederutfordringene jeg sto overfor"*. Denne informanten fortalte i intervjuet at hun var klar over at hun ville "arve" noen personalproblemer da hun ble leder, men at disse personalutfordringene skulle vise seg å være så omfattende, det hadde hun ikke kunnet forestille seg på forhånd. Gjennom intervjuene kunne det altså bli tydelig hvordan utfordringer på arbeidsplassen hang sammen med forventninger til programmet. Her følger et annet eksempel på dette:

Jeg hadde jo som utfordring å ha disse vanskelige samtaler. Sjefen mente jo, eller sa jo at det lærte en litt om på kurset, så jeg hadde forventninger om å lære å takle de vanskelige personalkonfliktene, få litt mer innsikt i det, for det har jeg aldri hatt noe kurs om – "en av dine ansatte som ikke fungerer som han skal.

Av og til var det slik at spørsmålet om forventninger i intervjuene fikk informantene til å reflektere over hvordan de hadde trodd programmet skulle være i forhold til slik de opplevde det var. Ei svarte at hun kanskje hadde forventet at det var mer teoretisk



---

lagt opp i form av foredrag om ”hva det betyr å være leder” og ”hva man gjør når man er leder”, men hun visste ikke helt om hun trodde det hadde vært bedre om det hadde vært slik, for hun likte lederutviklingsprogrammet godt slik det var selv om det var annerledes enn hun hadde forventet.

## 4.2 Det å bli leder, ulike faser?

Om det ikke forventes så kan det likevel synes som det eksisterer en utbredt antagelse om at det å gå fra en stilling som saksbehandler – eller fagperson til en lederstilling, ikke forløper helt smertefritt! I og med alle lederutviklingsprogrammene som tilbys er det også rimelig å anta at det råder en oppfatning blant folk om at det å være leder innebærer å være fagperson.

Cathrine Filstad Jakobsen skriver i forordet sitt at hun er opptatt av hvordan læring finner sted i organisasjoner. Dette har resultert i en bok basert på hennes doktorgradsavhandling i sosiologi ved handelshøyskolen i Århus. Den handler om nyansattes organisasjonssosialisering og hvilken betydning rollemodeller har i denne sosialiseringprosessen. ”*Sosialisering er den prosess (min understreking) hvorved individet vokser inn i en ny rolle*” (Aubert 1994:140). Sosialisering er altså i motsetning til oppdragelse, noe som pågår hele livet ut (Evenshaug og Hallén). Jakobsen mener at man må inkludere ”*individuelle, sosiale, kulturelle og kontekstuelle læringsprosesser*” hvis man ønsker å forstå hvordan sosialisering foregår i organisasjoner (Jakobsen 2003:15). I boken viser hun blant annet til - og anvender Feldmanns modell for organisasjonssosialisering. Dette gjør hun for å illustrere hvilke faser som finner sted i forkant og etter at en organisasjon har ansatt en ny medarbeider. Cathrine Filstad Jakobsen benytter seg altså av tre stadier for å beskrive hva det er som finner sted før en kan anses som ”fullverdig” medlem av organisasjonen:

- 1) Getting in: Her ser hun på det som skjer forut for en nyansettelse.

---

2) Breaking in: Kan på sett og vis sies å være den tiden en bruker på å lære seg stillingen og ens rolle i organisasjonen forøvrig.

3) Settling in: En har blitt et fullverdig medlem av organisasjonen og er trygg på hvordan en skal utføre egne oppgaver.

For å vende ganske kort tilbake til innledningen til dette kapittelet hvor jeg stilte spørsmålet ”når er man leder”, kan en litt forenklet si at de mulige svarene på spørsmålet som ble presentert: 1) takker ja til lederjobben, 2) tiltreder lederstillingen og 3) føler seg som leder - kan plasseres i kronologisk rekkefølge under de tre fasene. Denne oppgavens fokus er altså de nye ledernes opplevelse i forbindelse med tiden hvor de skulle ”break in”.

Det er i dette stadiet av sosialiseringen den nyansatte fysisk starter i den nye jobben og forsøker å tilegne seg nødvendig kunnskap og ferdigheter for å utføre de arbeidsoppgavene som vedkommende er ansvarlig for, og forsøker å lære forventet rolleatferd. Dette kan resultere i en endring av verdier, holdninger og ferdigheter hos den nyansatte hvis disse viser seg å være i uoverensstemmelse med organisasjonens virkelighet. Det er også gjennom denne prosessen at den nyansatte finner ut av hvilke nye forpliktelser og utfordringer man står overfor

(Filstad Jakobsen2003:51). Jakobsen mener forøvrig at sosialisering inn i en organisasjon som ny tar minimum 6 måneder, og vanligvis omtrent ett år.

### **Begrepene ”operatør” og ”arbeidsleder”**

I denne oppgaven vil det å gå fra saksbehandler/fagrolle til lederrolle være ensbetydende med å gå fra det Mintzberg betegner arbeide som ”operatør” til jobb som ”arbeidsleder” (Mintzberg 1989). Det vil si en bevegelse fra operativ virksomhet til ledelse i førstelinjen. De er altså mellomledere i bunnlinjen. I tillegg til å ha lederansvar og å utføre lederoppgaver, fortsetter gjerne arbeidsledere med å utføre operatøroppgaver. Det vil si at de nye lederne jeg har intervjuet fortsatte med

---

saksbehandling og fagoppgaver også etter at de ble ledere. Hva er så den største forskjellen fra det å være ”operatør” til det å være/bli ”arbeidsleder”? Hva er det som er nytt og hva er det de eventuelt strever med?

I fortsettelsen vil jeg gjøre bruk av Auberts definisjoner av ”stilling”, ”rolle”, ”rolleatferd” og ”rollekonflikt” slik de fremstilles i boka ”Sosialt samspill”, men også i stor grad dra veksler på begreper og analyser slik de fremgår i arbeider av Merton.

### **Stilling, rolle og rolleatferd hos Aubert**

Felles for de nye lederne er altså at de har gått fra en stilling som saksbehandler/fagperson – til stillingen som leder. ”Med stilling sikter vi til den ytre, ofte formelle kunngjøring av at en person er noe bestemt” (Aubert 1994:100). Denne kunngjøringen av stilling kan komme til syne gjennom uniform, opplysninger i folkeregisteret, kontrakter og fødsel for å nevne noe. Stilling kan være kjønn og yrke, for eksempel kvinne og leder (Aubert 1994). Med en stilling hører gjerne rettigheter og plikter for hvordan man kan opptre. Disse pliktene og rettighetene kan både være formelle (skrevne) og uformelle (uskrevne, uttalt) normer og regler, og de kan være direkte eller indirekte i den forstand at de kan være uttrykk for henholdsvis reelle forventninger eller subjektiv opplevelse av forventninger, som kan være reelt nok (Jfr. Thomas-teoremet).

Avledet fra stillingen følger rollen. Aubert skriver videre at

når en snakker om roller, tar en ofte utgangspunktet i de forventninger og normer som handlingene er et svar på. En rolle blir fra dette synspunktet avgrenset ved summen av de normer som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling”

(Aubert 1994:99).

Roller er altså svaret på de forventningene til atferd som en stilling utløser. Imidlertid er det slik at aktøren har handlingsrom. Av dette slutter det at en ikke kan ta for gitt hvorvidt en aktør vil opptre i samsvar med forventningene til rollen som stillingen utløser. I tillegg til valget med å bestemme selv hvorvidt man vil opptre samsvar med

---

forventningene eller ei, er det slik at det ”ved enhver rolle har en å gjøre med to sett av normer, de som fastsetter betingelsene for å innta en posisjon og de normer som blir utløst når posisjonen er inntatt” (Aubert). Overfører vi dette til Filstad Jakobsens inndeling i stadier for organisasjonssosialisering, kan vi at dette tilsvarer normer og forventninger knyttet til stadiene ”getting in” og ”breaking in”. Det trenger ikke nødvendigvis å være noen motsetning mellom normene, men av og til er det det. Et eksempel i så måte kan være at bakgrunnen for at de nye lederne ble rekruttert i en lederstilling/posisjon, ofte skyldes at de er gode fagpersoner. Muligens er det en norm som forutsetter dette hvis du skal ”get in”. Derimot kan det synes som om det er slik at de møter andre forventninger for hvordan de skal ”opptre” når de først har blitt ledere. Det er nye oppgaver og nye forventninger. Som vi så i sitatet som innledet dette kapitlet kan dette for eksempel skyldes at man som nyansatt ennå ikke har vokst inn i stillingen, man har ikke ”settled in” ennå.

### **Som leder har du blitt**

En mulig tilnærming for å få bedre grep om hva som er det nye ved overgangen fra operativ virksomhet til ledelse er å se på posisjonens ”stillingsinstruks”. På den måten får en gjerne vite svart på hvitt hvilke arbeidsoppgaver det forventes fra arbeidsgivers side at en skal utføre. Til tross for at alle som deltar på programmet og alle de jeg har intervjuet er ansatt i staten, kommer de fra ulike etater og seksjoner med ulike ansvarsområder og oppgaver. Selv om jeg har spurt alle om hvilken stilling de har/hadde og hvilke oppgaver de hadde/har, bad jeg ikke om å få med meg en skriftlig stillingsinstruks. En generell stillingsbeskrivelse har jeg derfor av disse to grunner ikke. Det er likevel slik sett i fra arrangørens synspunkt noe førstegangslederne har til felles når det gjelder ansvar og forventninger som statlige ledere. Det blir fremhevet at ”som leder har du blitt”

- 1) Ansvarlig for din enhets arbeidsinnsats og resultater
- 2) En del av virksomhetens ledelse

- 
- 3) Medansvarlig i helheten i større grad enn før
  - 4) Representant for staten som arbeidsgiver
  - 5) Personalansvarlig for medarbeiderne dine

(Hentet fra lysark som presenteres og gis ut på lederutviklingsprogrammet).

Som ny leder opplever de aller fleste å få budsjettansvar og ansvar for å legge virksomhetsplan, økte krav om lojalitet overfor ledelsen og så videre, men det er ikke disse oppgavene mine informanter oppgir som mest problematiske som ny leder. Det betyr slettes ikke at de bare er enkle å håndtere, men ofte kommer slike problemer i bakgrunnen. Muligens er det fordi intervjuene er retrospektive at denne type utfordringer forsvinner litt i bakgrunnen, men jeg tror ikke det er hele grunnen. For eksempel har Dale og Haaland funnet i deres undersøkelser og gjennom deres erfaring som organisasjonskonsulenter at det er ”relasjonsdimensjonen” og ikke ”saksdimensjonen” førstegangsledere oppgir at de strever mest med (Dale og Haaland2005). Utfordringene for alle de jeg intervjuet var det å ha personalansvar, og et mindretall syntes på ulikt vis kravet om lojalitet overfor ledelsen kunne være vanskelig. Når det gjelder det å ha personalansvar knyttet til det å ta en vanskelig samtale, så vil det bli viet et eget kapittel etter dette. Grunnen til det er helt enkelt at det var hjelpen de fikk i forbindelse med dette arbeidet som ble trukket fram når de skulle svare på hva som hadde vært til mest hjelp på programmet i tiden som ny og uerfaren leder.

### 4.3 Utfordringer som ny leder

I avsnittene som følger vil jeg presentere hva arrangørene mener det er de nye lederne strever spesielt med når det gjelder det å gå fra en saksbehandler/fagrolle til lederrolle. Jeg vil også supplere med eksempler hentet i fra datamaterialet mitt knyttet til det samme temaet. Jeg har valgt å presentere utfordringene under fellesbetegnelsen ”rollekonflikt”. Jeg tror at noe av forklaringen til denne type utfordringer for nye

---

ledere kan finnes i Mertons begrep om ”sosiologisk ambivalens” og Dale og Haalands begrep om ”identitetskifte”.

### **Identitetskifte og lederskifte**

For å få en bedre forståelse av hvilke utfordringer nye ledere kan stå overfor, trenger vi noen ”knagger” å henge på rollen det forutsettes at de beveger seg fra og rollen de beveger seg inn i!

I følge Haaland og Dale står man som førstegangsleder overfor to skifter man skal håndtere samtidig. Det ene er et ”identitetskifte”, det vil si *”løsrivelsen fra en fagidentitet til leder”* (Haaland og Dale 2005:13), det andre er et ”lederskifte”. Her siktes det mer generelt til det å være den nye lederen, den som overtar stillingen etter en annen. Derfor vil eventuelle utfordringer knyttet til ”lederskifte” også gjelde de som allerede har erfaring som leder og også være tema for de i ”høyere” lederstillinger.

Gjennom intervjuene med arrangørene av lederutviklingsprogrammet, kan dette sies å være det arrangørene mener er de største utfordringene for de nye lederne ved å gå fra en saksbehandler/fagrolle til lederrolle:

1. Å gi slipp på faget og å delegere (bort) oppgaver
2. Å bli leder for tidligere kollegaer
3. Å sette grenser

Her vil jeg ganske raskt understreke at dette ikke utelukker at det også kan være andre utfordringer nye ledere står overfor. Men utfordringene overfor er altså det arrangørene oppfatter at nye ledere strever mest med.

Haaland og Dale knytter identitetskifte først og fremst til overgangen fra fagperson til lederrolle. Utfordringer i denne sammenheng vil i følge forfatterne kunne være det å gå fra en stilling som man antakeligvis har mestret til det fulle og oppgaver en har likt, til en stilling hvor man er ny og uerfaren og må lære ting forfra

---

igjen. Dessuten vil det også være nytt å gå fra å være en ”individuell bidragsyter” til å skulle bidra gjennom andre.

Jeg vil i fortsettelsen utvide Haaland og Dales begrep om identitetskifte til også å inkludere utfordringen med å gå fra å være kollega til å bli leder. Jeg mener at begge utfordringene, både det å gi slipp på identiteten som fagperson og identiteten som kollega til fordel for lederrollen, kan sies å være uttrykk for en pågående sosialiseringssprosess hvor de nye lederne for en stund befinner seg i en gråsoner når det gjelder klarhet i roller. Rett nok er det slik at de som arbeidsledere skal fortsette med operativ virksomhet i tillegg til lederoppgaver. Når jeg tenker på det å befinne seg i en gråsoner, mener jeg altså usikkerheten i forhold til det å håndtere ulike forventninger før en har klart for seg ”hvem” og ”hva” man er. Eller som en av informantene sa når hun reflekterte over hva hun trodde kunne være grunnen til at noen få fra hennes arbeidsplass ikke hadde meldt seg på programmet *”Nei, kanskje de ikke er interessert. Kanskje de ikke synes det er noe gøy å gå på kurs eller interessant å utfordre seg sjøl. For det er jo det, altså det er jo slitsomt. Må hele tida tenke hvordan er jeg og hvordan kan jeg bli og hva må jeg gjøre”*. En annen måte å si det på er at for noen nye ledere vil det kunne være vanskelig å skille mellom rollen som kollega og leder på den ene siden, og rollen som fagperson og leder på den andre siden. De vil derfor i situasjoner hvor det forventes at de er en av rollene, være begge deler samtidig, og dette kan være vanskelig. ”Gråsonen” kan ses på som fasen jeg har referert til tidligere i arbeidet til Filstad Jakobsen som ”breaking in”.

### **Posisjoner – og rollesett**

Merton skiller mellom posisjoner og rollesett. Mens statussett tilsvarer det som Linton omtaler som ”multiple roller” og skal forståes som de ulike posisjonene/stillingene en innehar, mener han med rollesett alle de rollerelasjonene en har ved å inneha en enkelt stilling/posisjon. Av dette følger at hver stilling/posisjon derfor har sitt eget rollesett. Et individ kan for eksempel ha følgende ulike stillinger, mor, datter, kone, leder, bridgespiller, høyre-politiker og så videre. Et eksempel på et rollesett kan være stillingen/posisjonen som mellomleder. Det er

---

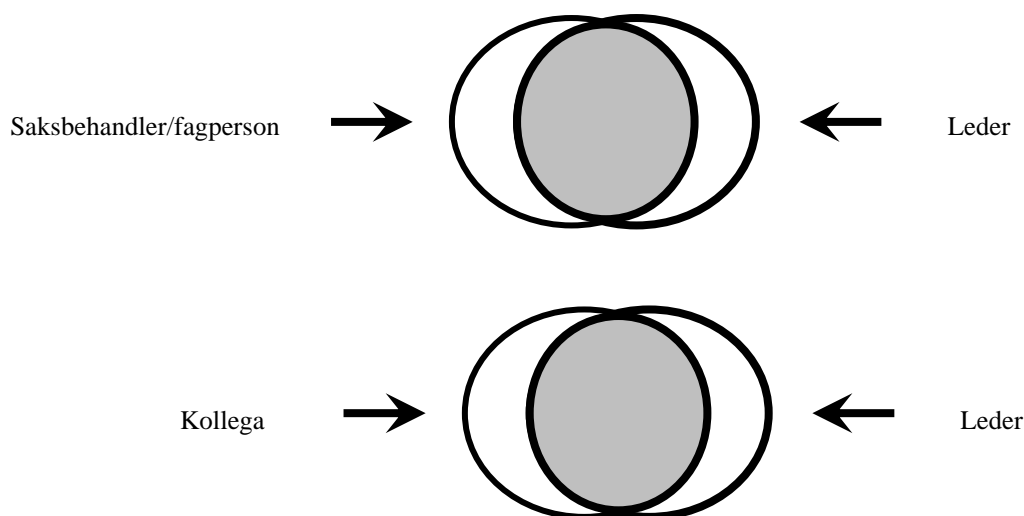
naturlig å tenke seg at mellomlederen har en relasjon til underordnede (medarbeidere), en annen til sideordnede (kollegaer) og enda en til overordnede (ledelsen). Dessuten er det mulig å tenke seg en relasjon mellom mellomlederen og andre ansatte, til kunder og styret, for å nevne noe.

### Rollekonflikt

Ved å innlemme utfordringen med å lede tidligere kollegaer sammen med utfordringen med å gi slipp på rollen som fagperson under begrepet "identitetskifte", ønsker jeg å vise hvordan begge utfordringene kan oppfattes som eksempler på rollekonflikt tilsvarende det å inneha flere posisjoner på en og samme tid og å oppleve forventningene til hver av dem som uforenelige.

Rollekonflikt kan bety to forskjellige ting, enten at aktøren i en og samme posisjon møter ulike forventninger som hva som er den riktige rolleatferden, eller at en og samme person har to (eller flere) posisjoner som det knytter seg to (eller flere) motstridende sett av normer til (Aubert 1995).

Likheten mellom dem slik jeg ser det, kan illustreres på følgende måte – hvor det som er grått ikke overraskende er i "gråsonen" (figur 1).

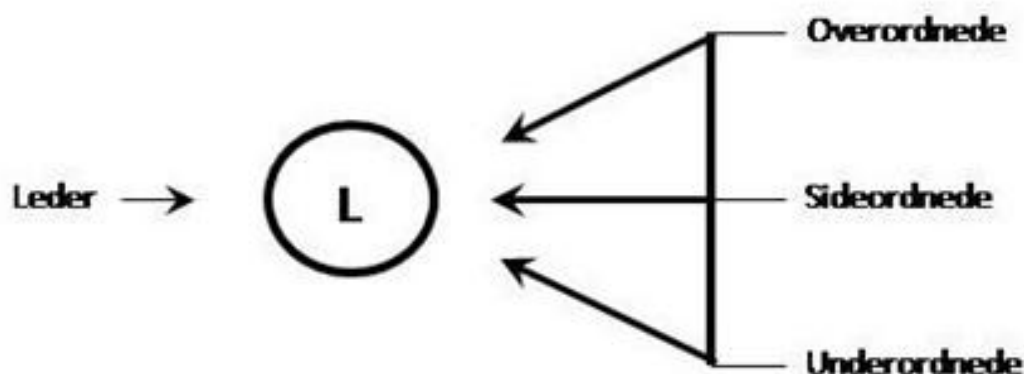


FIGUR 1



---

Men også det å sette grenser kan være en rollekonflikt. I eksemplene jeg har med i fra datamaterialet mitt handler rollekonflikten om motstridene forventninger fra ulike parter når informantene befinner seg i samme posisjon. Det er på bakgrunn av å inneha posisjonen som leder at informanten møter de forventninger som han gjør i fra ledelsen, og det er også på bakgrunn av å være leder at det stilles krav fra for eksempel underordnede. Her er rollekonflikten innenfor et rollesett. En modell for å illustrere en slik situasjon kan se ut som figur 2.



FIGUR 2

### **Sosiologisk ambivalens**

Hvordan skiller psykologisk ambivalens seg fra sosiologisk ambivalens? I følge Merton og Barber viser den psykologiske ambivalensen til hvordan et individ personlig dras i ulike retninger som ikke er forenelige, som et eksempel nevner de følelsene kjærlighet og hat. Mens man innenfor psykologi blant annet er opptatt av å finne ut hvordan individet mestrer en slik ambivalens, er fokuset et annet når den gjelder den sosiologiske ambivalens. Sosiologisk ambivalens opptrer ikke som en

---

følge av personlighet. Det er heller slik at det er den sosiale strukturen og definisjonene av roller og statuser som gir opphav til denne type ambivalenser.

Merton og Barber skriver

I den mest utvidede varianten refererer sosiologisk ambivalens til uforenelige normative forventninger når det gjelder holdninger, oppfatninger, og atferd tilskrevet en status (f.eks en sosial posisjon) eller til et sett av statuser i samfunnet. I strengest forstand viser sosiologisk ambivalens til uforenelige forventninger forankret i en enkelt rolle ved en konkret sosial status

(Min oversetting Merton 1976:16). I artikkelen gjør Merton og Barber rede for fem varianter av sosiologisk ambivalens. Jeg mener at det arrangørene uttaler er de nye ledernes utfordringer tilsvarende den andre og tredje formen for sosiologisk ambivalens hos Merton (og Barber).

Den andre formen for sosiologisk ambivalens knytter jeg til den form for rollekonflikt jeg har valgt å presentere som identitetskifte. Den sosiologiske ambivalensen oppstår fordi et individ har flere statuser/posisjoner og at verdiene eller interessene fra andre som inngår i de ulike rollesettene er uforenelige. Konsekvensen av dette blir i følge Merton *"blandede følelser og atferd rettet mot kompromiss"* (Merton 1963:126). Som eksempel på denne formen for ambivalens nevnes konflikten en kan oppleve mellom jobb og familie.

Slik konflikt mellom statuser/posisjoner er i følge Merton den type undersøkelser av sosiologisk ambivalens det finnes mest materiale om. Denne form for ambivalens har også blitt studert under begrepet "krysspress". Det er derfor mulig å tenke seg at de nye lederne kan oppleve press (hvorvidt dette er selvpålagt eller ikke, er ikke tema her) i forhold til relasjonen med tidligere kollegaer om fortsatt være "en av dem", mens de nå skal være en av de andre – det vil si være "en av dem" som en del av ledelsen.

Den tredje formen for ambivalens svarer til den andre formen for rollekonflikt. Her oppstår ambivalensen på grunn av motstridende krav fra ulike parter i rollesettet, mens individet innehar en posisjon. Det kan være konkurrerende forventninger om

---

tid, men det kan også være uforenelighet når det kommer til verdier mellom de som inngår i individets rollesett.

### **Fra saksbehandlerrolle/fagrolle til lederrolle**

Største utfordring fra fagrolle til lederrolle har jeg i og for seg sagt noe om.

Det viktigste er rett og slett at du fra å gå inn i alle detaljer og levere et faglig, grundig produkt, så skal du mer ha en veilederrolle, en administratorrolle, en inspirasjonsrolle – sånn at du må slippe taket i de faglige detaljene

(Sitat fra intervju med en av arrangørene).

Til tross for at de nye lederne er det Mintzberg kaller arbeidsledere, hvilket betyr at de fortsatt utfører saksbehandler – og fagoppgaver, tyder utsagnet til arrangøren på at det først og fremst er andre oppgaver enn de operative som hører med til det å ha lederansvar, og ikke minst at dette er noe de nye lederne strever med. Dette tilsvarer altså Dale og Haalands beskrivelse av ”identitetskifte”. Fra å få ros og anerkjennelse for faglig dyktighet, skal de nå få gode tilbakemeldinger på det de får til gjennom andre. En av de nye lederne på et av kullene jeg observerte oppgav på presentasjonsarket nettopp det at noe av det vanskeligste ved å være leder var ”å gi slipp på de spennende oppgavene”. Det at det er vanskelig å gi slipp på identiteten som saksbehandler/fagperson er i grunnen ikke så merkelig i følge arrangørene. For det er jo som saksbehandlere/fagpersoner de har fått tilbakemeldinger, kanskje i en årrekke. En annen grunn til at de nye lederne strever med å delegere oppgaver og noe av grunnen til at det å kunne delegere er så viktig, forklarer en av arrangørene slik

og det er noe med at de som får lederroller er ofte de dyktigste fagpersonene sånn at ofte så vil de jo kunne gjøre den jobben raskere selv, men de må faktisk da tenke utvikling, så må de faktisk la de som sitter med det finne ut av det, både sånn fordi det er en investering i framtiden, også er det at de skal bli

---

flinkere, og så er det noe med motivasjonen å gjøre, sånn at hvis du skriver et notat og så opplever at sjefen din skriver det helt om, bare fordi det er kjappere, så er jo ikke det noe trivelig. Det er helt sånn ekstreme situasjoner eventuelt at det skal kunne gjøres

Flere av innformatene trakk i intervjuene fram viktigheten av å delegere oppgaver og å gi medarbeiderne den støtte og hjelp de hadde behov for. En sa for eksempel dette om seg selv som leder:

Nei altså, jeg tror ikke jeg går så innmari hardt innpå hvordan oppgavene skal løses, jeg er mer opptatt av at folk får, altså at jeg heller kan styre oppgavene, på en måte – og motivere til å gjøre oppgaver og fordele oppgavene og så si i fra. Altså veldig mye av det er jo ting jeg skal kvalitetssikre og da følger jeg det opp og sånn, eller så er det å snakke med de og høre hvordan det går holdt jeg på å si, altså hvis det er ting. Jeg trenger ikke å ha, jeg føler ikke at det er behov for meg å ligge oppe i oppgavene og direkte styre

Muligens litt overraskende var det bare en som beskrev dette som problematisk i tiden som ny leder

Jo, for det første i et departement så er det en travel hverdag, kan få beskjed fra statsråden at han skal (uhørlig) og som seniorsaksbehandler som jeg var, så gjorde jeg sånne ting ganske fort, fordi jeg kjenner et felt, jeg har jobbet på feltet i ganske mange år. Og plutselig så er ikke det, så skal ikke jeg gjøre sånne ting – og det og da på en måte ha, det kjappeste er jo da at jeg gjør det, men, men å ha tålmodighet til å veil, delegere, altså faktisk få folk til å gjøre det sånn at de kan lære seg å, er en sånn ny, en sånn type sak. I stedet for at jeg bruker en halv time på en sånn type ting

På Ny som leder forfektes et syn på ledelse som blant annet situasjonsbetinget. Det jobbes også med Hersey og Blanchards modell hvor det vises til at idealet er å hjelpe og motivere medarbeiderne sine slik at en kan føre en mest mulig delegerende lederstil. Hvorvidt denne betoningen av nødvendigheten av å delegere skriver seg fra

---

tiden som deltaker, egne erfaringer de har gjort eller liknende, tør jeg ikke si noe sikkert om.

Det kan altså synes som at flere av de nye lederne rekrutteres til lederstillingen som en følge av at de er dyktige saksbehandlere eller fagpersoner. Det kan også se ut til at dette kan være (det trenger slettes ikke være slik for alle) med på å gjøre det vanskelig å frigjøre seg fra den tidligere identiteten som saksbehandler/fagperson i overgangen til en lederrolle. Selv om informantene var opptatt av å løsrive seg fra fagidentiteten, mente de at det var nødvendig å være en fagperson i den lederstillingen de hadde

Jeg tror det er ganske viktig å være det. I skatteetaten skal en være det beste miljøet på våre fagområder, ikke sant? Man skal være best på skatt, best på merverdi, best på innfordring og da er det veldig viktig at ledelsen er god faglig, fordi det er jo ledelsen, - du har jo alle fagpersoner og jurister og sånn som gjør jobben veldig ofte, men det er jo lederen som undertegner og står for det ikke sant? Og man må jo vite hva slags avgjørelser man skal ta. Så det tror jeg er veldig viktig, men du trenger ikke være eksperten, men du må ha god nok fagkunnskap, ikke sant – hvis du skal kunne, hva slags kompetanse trenger vi, er denne personen flink, kan denne personen gjøre denne oppgaven. Da må du ha faglig innsikt for å kunne se det, men du trenger ikke være eksperten. Jeg tror at hvis du er ekspert, da kan du bli igjen for detaljstyrende

En annen svarte dette:

I hvert fall her, så kunne jeg vanskelig skjønne hvordan man kunne være noe annet, altså. Men samtidig så, vi kan jo ikke leve her med faget på de enkelte områdene like godt som den enkelte medarbeider, så det er mer at, altså i hvert fall ikke jeg da, altså ekspedisjonssjefen vår, han er et sånt unikum – så han kan faktisk det meste ekstremt godt (latter). Men i hvert fall så kunne ikke jeg gjøre det. Og det tror jeg ikke man kan ta mål av seg til. Men å kunne faget og vite hva det handler om - jeg tror ikke man hadde nytt noen respekt heller. Nei, altså jeg tror man hadde blitt en outsider. Ja, altså justisministeren er jo ikke

---

alltid, jurist, og det går jo det, men på vårt nivå så tror jeg det hadde, ja - det hadde ikke fungert

En tredje sa enkelt og greit ”*Du bør ha peiling på det du driver med, hvis du går inn i en jobb du ikke har peiling på, så blir du ingen god leder i det*”.

Når det gjelder tankene arrangørene har rundt dette sier de henholdsvis 1) ”Jeg vet ikke hva Magne har sagt på det, men jeg er rimelig sikker på dette at, altså en leder bør kunne noe om det han eller hun leder. Altså sånn, vi forfekter ikke Kenning” og 2) ” jeg tror også at jo lenger ned du er leder, jo mer ålreit er det at du har fag, veldig sånn fagkunnskap. Jo lenger opp du kommer så er ikke nødvendigvis detaljene og faget så viktig, men det er det at du har overblikk og faglig ståsted, altså at du har interesse for det mer enn den genuine fagkunnskapen”.

Sistnevnte arrangør viste til at jo høyere opp du ble leder, desto viktigere ble ”fyrtårnblikket”. Med dette mente han at jo høyere opp man ble leder, desto mer viktig ble det å ha oversikt over hva som skjedde utenfor organisasjonen og å være klar over hvilken betydning det hadde for deres område, tenke strategisk og å holde seg faglig oppdatert selv. Dette tilsvarer en økt vektlegging av de lederoppgavene Mintzberg kaller ”kontaktskaper”, ”overvåker” og ”entreprenør”.

Når det gjelder referansen til Kenning, viser den til en av Kennings teser ”Faglig dyktighet er ingen lederkvalitet. En leder kan lede hva som helst” (Kenning hos Kalleberg1991:89). George Kenning kom til Norge i forbindelse med Marshallhjelpen i 1955, og ble hentet inn for å hjelpe til med utviklingen av ledelse i norske bedrifter. På 1960-tallet hadde han et oppdrag i Sverige for gruvekompaniet LKAB og det var i den forbindelse at han utviklet de 31 ledelsesprinsippene som senere ble omtalt som ”Praxes” (Byrkjeflot og Kalleberg). Kenning delte aktørene innenfor en organisasjon inn i ledere og ikke-ledere og forholdet mellom dem som enten linje – eller stabsrelasjon. Mens man innenfor Aker-konsernet omfavnet Kennings teser og anvendte dem som retningslinjer for ledelse og lederutvikling, ble han i på kollisjonskurs med arbeidsforskere både i Sverige og Norge som mente Praxes var uforenelig med deres jobb for ”bedriftsdemokratisering” (Byrkjeflot).

---

Det har vært drøftet hvorvidt ledelsesprinsippene skal forstås som en "universell ledelseslære" eller "praktisk lederutvikling". Kalleberg drøfter blant annet dette i artikkelen "Kenning-tradisjonen i norsk ledelse" hvor han argumenterer for at Kennings tenkning passer best på en organisasjonsstruktur som tilsvarer Mintzbergs "maskinbyråkrati" (Kalleberg 1991).

Som jeg har nevnt tidligere, er disse lederne arbeidsledere. Det innebærer at noe saksbehandler – og/eller fagoppgaver må påregnes også etter at de har blitt ledere. I og med at lederne som deltar på lederutviklingsprogrammet jobber innenfor et fagbyråkrati hvor det er et kriterium at man er faglig skolert for å kunne utføre de spesialiserte arbeidsoppgavene (Kalleberg, Mintzberg, Strand), er det altså naturlig at de som blir arbeidsledere har en faglig forankring. Det er også naturlig å tenke seg at det å være fagperson i noen stillinger er helt nødvendig, som for eksempel i tilfellet med informantene i utsagnene ovenfor fra henholdsvis skatteetaten og justisdepartementet. Sitatet fra informant nummer tre kommer fra en som ikke er faglig skolert, men som har gått gradene "opp i fra gølv" og blitt leder. Denne informanten jobbet til daglig med "sikkerheten" på et større sykehus, og kommer slik sett fra en litt annen type arbeidsplass enn de andre informantene i datamaterialet mitt. Å "ha peil" betydde i denne sammenheng å ha lært seg feltet gjennom erfaring. Det at informanter og arrangører forteller at de har blitt rekruttert på bakgrunn av faglig ekspertise og erfaring (og ansiennitet) og at det på noen på arbeidsplasser og stillinger er nødvendig at du har fagkunnskap, er naturligvis ingen garanti for at de blir/er dyktige som ledere.

### **Overgangen fra kollega til leder**

Det er jo litt forskjell på de av oss som har blitt rekruttert utenfra til en jobb og de som er rekruttert innenfra, de kjenner jo selvfølgelig systemet og sånn mye bedre. Jeg kjente ingen, og ingenting" (sitat fra intervju med informant).

I følge Merton "begynner ambivalensene ved lederskap i organisasjoner allerede fra begynnelsen" (min oversetting, Merton1976: ). Uansett om man er rekruttert internt eller eksternt vil man stå overfor sosiologiske ambivalenser. I begge tilfeller vil det

---

kunne være en spenning mellom den enkelte leders organisasjonserfaring og visjoner sett opp i mot organisasjonens erfaringer.

Når det gjelder bakgrunnen for om rekrutteringen har skjedd internt eller eksternt, skriver Merton at det som er den enes fordeler er den andres ulemper, (og motsatt). Fordelen med å være rekruttert innenfra vil naturligvis være at man kjenner organisasjonens historie godt, og vet hva som har lyktes og mislyktes tidligere (Merton, Dale og Haaland). Ulempen ved dette kan imidlertid være at lederen som er rekruttert innenfra planlegger for fremtiden på bakgrunn av tidligere erfaringer, og under endrede betingelser eller omstendigheter kan dette gi seg uheldige utslag. Ledere som kommer innenfra vil også kunne streve i forhold til å se menneskene man kjenner fra tidligere med nye øyne. Merton viser til Veblens uttrykk om "trained incapacity", hvilket betyr at det som i utgangspunktet er ens evner og styrker i stedet ender opp med å bli ens handikapp.

Når det gjelder de som er rekruttert utenfra, vil det naturligvis ta tid før de lærer seg å kjenne organisasjonen, menneskene og mulighetene, med de eventuelle konsekvenser det fører med seg for bedriften. Men, det å komme utenfra kan også ha sine fordeler. Ledere som rekrutteres utenfra kan se på bedriften med nye øyne og har dessuten ingen følelsesmessige bindinger til andre i organisasjonen (Merton)

Når det gjelder mine informanter, så var alle bortsett fra en, rekruttert internt. For noen kan dette bli vanskelig

Også er det også det at mange av disse folka, de har vært en av flere fagpersoner og så er det de som har blitt løfta opp, også det at de, veldig mange av disse folka her rekrutteres internt. Og det gjør at du har noen utfordringer knytta til gjennomslag som leder, for det at du har vært en av en kameratgjeng eller sånn kollegaer, og så skal du plutselig være den som leder, og så blir noen diskusjoner rundt det – hva skal du da være med på? Er det riktig at du skal være den siste som går hjem fra julebordet når du er leder, eller ikke? Altså, hvilke signaler sender du ut i ulike sammenhenger? Er det greit at du deltar i sladder om en eller annen direktør i virksomheten, eller, -



---

sant når du har en lederrolle. Det at du da må bytte det fokuset, det er de tingene jeg vil tenke er viktigst (Fra intervju med en av arrangørene).

Flere av informantene mine opplevde å bli leder for tidligere kollegaer eller folk de hadde studert med. Her var erfaringene ulike. ”Men det var det jeg var mest spent på. Hvordan det ville gå med akkurat de jeg hadde studert sammen med. Men det var ikke noe problem, fra dag 1 gikk det greit”. Grunnen til at det hadde gått så greit trodde hun kanskje skyldtes at hun var syv, åtte år eldre enn de hun hadde studert sammen med, i tillegg til at ”det kan også ha noe med min lederstil. Jeg er liksom ikke så sjefete, og i og med at jeg, og det var jo litt morsomt, for den nye lederen jeg tok over (etter) var veldig sånn gammeldags leder i gåseøyne, som da gjerne gav løsningen og hvordan medarbeiderne måtte løse det problemet direkte”. Selv forsøkte hun å spørre de som bad om hjelp om hvordan de selv ville løse det, og deretter la dem jobbe videre med det de hadde foreslått. Hun understreket at dette var det veiledning egentlig handlet om, ikke rådgivning. En annen kunne fortelle at på grunn av store utskiftninger på hennes arbeidsplass hadde hun opplevd å være en av de erfarne ganske lenge

Altså, jeg har lidd den skjebnen vil jeg nesten si, som er litt sprøtt, – at jeg har vært en av de eldste her veldig lenge. Og nå er det kanskje ikke så påfallende, for nå begynner jeg å bli ganske gammel (latter), men jeg har vært det i veldig mange år, en av de eldste her. Altså det er ekstremt ungt miljø her, og derfor så har jeg tildels vært, altså både i alder og ansiennitet [...] så har jeg liksom vært litt senior ganske lenge, og det er ganske rart, egentlig.

På bakgrunn av dette hadde hun tidligere hatt ansvar for opplæring av noen av dem hun ble leder for. Selv om hun syntes det hadde gått bra, så fortalte hun at noe hun kanskje hadde sett bort i fra ”var at de hadde utviklet seg veldig i mine permisjonsperioder”. Faglig sett hadde hun derfor opplevd at medarbeiderne på mange områder var flinkere enn henne. Imidlertid hadde hun likevel hatt følelsen av å kunne tilføre noe, nemlig det hun kalte ”politisk” eller ”byråkratisk” teft. Dette gikk

---

på en kunnskap om hvordan man skulle ”fremlegge saker, hva man kan skrive og ikke skrive og hvordan man skal skrive det”.

For et av intervjuobjektene var det å skulle bli leder for tidligere kollegaer noe hun hadde brukt mye tankevirksomhet på. Først og fremst hadde hun vært spent fordi hun skulle bli leder for en av hennes beste venninner. Men mer interessant: Det kan virke som om det å skulle bli leder for denne venninnen ikke var like stressende som at de andre kollegaene var vant med at hun var venninne med en av dem:

.. som sagt så har jeg en del gode venner her, blant annet ei venninne som jeg har studert sammen med og som jeg reiser på ferie med og sånne ting, så i starten så var jeg litt sånn, sånn usikker på hva de andre syns om det og det er klart at jeg har et annet forhold til hu enn jeg har til noen av de andre – og var veldig sånn usikker på det, hva dem syntes om det – nå da som jeg var sjef. Usikkerheten gikk først og fremst på om de andre ville oppleve henne som om hun drev forskjellsbehandling til fordel for venninnen. Videre sa hun” *Jeg har egentlig aldri fått noen tilbakemeldinger på det, verken i den ene eller andre retningen. Men jeg var egentlig veldig bevisst, eller veldig obs på det derre sjøl og tenkte sikkert mye mer på det enn dem tenkte på det, tror jeg*”.

En annen jeg intervjuet som også ble leder for tidligere kollegaer opplevde derimot på sin arbeidsplass at beslutninger han fattet ble møtt med misbilligelse og forsøk på å trenere det de var blitt pålagt. Det hadde ikke vært så enkelt i begynnelsen ”for når jeg gikk gradene ikke sant, så kom de fra – det er noen igjen av den gamle gjengen, men som var arbeidskollegaer av meg, og det likte ikke de at det kom en fra deres og tok lederrollen”. Enkelte opplevde han som misunnelige på stillingen han hadde fått, og særlig en forsøkte å fremstille han som inkompetent til å være leder. På intervjutidspunktet hadde dette imidlertid bedret seg, noe denne lederen trodde skyldtes at det hadde gått litt tid, samtidig som det hadde oppstått situasjoner hvor han hadde fått vist at han kunne håndtere disse og ikke minst det at de hadde fått gjennomført en vellykket medarbeidersamtale. I denne medarbeidersamtalen hadde medarbeideren fortalt at han hadde vært ”kritisk i starten, men at han syntes lederen hadde vokst med oppgavene”. Hvorvidt dette betyr at det var min informant som hadde blitt en bedre leder eller om det var kollegaen som hadde ”tødd opp”, kan en jo

---

bare spekulere på. Kanskje begge deler? En ting som informanten trakk fram og som jeg synes er verdt å merke seg er ”På det gamle, så var det ikke så mye å gjøre, det var, sykehuset var liksom satt der nede, her- når du kom på nytt sjukehus så måtte du begynne forfra igjen og bygge opp rutiner”. På det nye sykehuset ble det altså lettere å gjøre endringer i forhold til det gamle, men om det var etter dette det bedret seg i forhold til kollegaen(e), vet jeg dessverre ikke.

Flere av informantene som opplevde at de hadde blitt ledere for tidligere kollegaer eller medstudenter, trodde selv og noen hadde også fått positive tilbakemeldinger på at de hadde en annen lederstil enn sin forgjenger. Dette gjør det aktuelt å komme litt tilbake til Dale og Haalands begrep om ”lederskifte”. Et lederskifte er altså skifte mellom avtroppende og påtroppende leder. Som ny leder skriver Dale og Haaland, er det den nye lederen som er ny for organisasjonen. I likhet med Merton fremhever forfatterne at dette betyr at organisasjonen har etablert sin måte å gjøre ting på og at denne nye lederen vil bli målt opp i mot dette og den forrige lederen. Dale og Haaland understreker også at det for rutinerte ledere tar tid å bli kjent med organisasjonens kultur som ny. I følge dem har undersøkelser vist at det kan ta opp til to - tre år (Gabarro hos Dale og Haaland 2005).

Ikke alle av mine informanter hadde positive erfaringer med det å være den nye lederen. Her skal jeg i hovedvekt vise til den ene informanten min som var rekruttert eksternt, mens jeg i et senere kapittel vil beskrive mer utførlig erfaringene til en som ble rekruttert internt.

Informanten min som var rekruttert eksternt, var fortsatt deltager på lederutviklingsprogrammet da intervjuet ble gjennomført. Hun var ferdig med to av tre samlinger, altså ble intervjuet gjennomført i mellomperioden før siste samling. Under det første arbeidet med handlingsplanen etter samling en, hadde hun bestemt seg for å lage en kartleggingsoppgave hvor hun skulle systematisere informasjon om de på kontoret, hvor lenge de hadde jobbet der, lønnstrinn, spesialoppgaver og så videre, Før den andre samlingen på lederutviklingsprogrammet hadde hun begynt å merke det hun kalte et ”kulturkræsje” i forhold til de andre lederne på arbeidsplassen.

---

For ikke å snakke om det lederkurset igjen, men en artig erfaring vi gjorde her, men som var litt smertefull for meg, fordi at vi kjøpte en masse møbler fra IKEA for å fylle opp i fellesrommet, og så fikk jeg pes av de andre lederne for det at jeg hadde gjort det på en sånn måte, enda, enda jeg trodde jeg hadde innhenta de tillatelsene jeg trengte da. Men det var et av de første kulturkræsjene her, det var rett før den samlinga i desember. Men det andre har sagt til meg etterpå, det er at de ikke har vært med på morsommere HMS-tiltak enn når hele kontoret lå her ute og skrudde IKEA-stoler. Sammen.

Som ny leder fortalte hun at hun var glad over å ha fått gode tilbakemeldinger fra medarbeiderne sine. I og med at hun ble leder for et større kontor med mange medarbeidere under seg, hadde hun hatt det ganske travelt i starten med kartleggingsoppgaven sin, legge virksomhetsplan i tillegg til at hun skulle gjennomføre medarbeidersamtaler. En annen ting som hun oppdaget i den forbindelse var at lederen hun tok over stillingen etter/fra ikke hadde gjennomført medarbeidersamtaler.

Han hadde vært leder i et par år, men han hadde vært sånn leder på vent da. Han ville helst ikke, han syns ikke, han ville ikke gjennomføre medarbeidersamtaler annet enn med de som bad spesielt om det, og da blir det helt feil igjen. Jeg mener jo at det også er en god rutine, da. Jeg er ganske glad i rutiner av en eller annen merkelig grunn (ler).

Det at den forrige lederen var ”på vent” kan tolkes som om han var konstituert leder for en periode. Hvorvidt han ønsket å få overta lederstillingen permanent eller ei, vites ikke. Av eksemplet ovenfor forstår vi at det her var enda en blanding av forundring - og irritasjonsmoment. Nå som hun hadde tiltrådt lederstillingen oppdaget denne informanten en kollisjon mellom egne forventninger og slik hun opplevde realiteten var innad i organisasjonen. Det er ikke utenkelig at også organisasjonen ”opplevde” det samme. I handlingsplanen hun hadde for denne mellomperioden fortalte hun at hun hadde som prosjekt å jobbe med å integrere seg i ledergruppa, det vil si bli bedre kjent med dem og la dem bli bedre kjent med henne.

---

Det har jeg foreløpig ganske blanda erfaringer med. Som jeg sa i sted, så opplever jeg det stadig som veldig slitsomt for jeg avdekker på en måte, min tolkning er at det er en veldig gammeldags lederkultur her, som jeg ikke identifiserer meg med og heller ikke er interessert i å identifisere meg med. Men, jeg er interessert i å forholde meg til å ha et hyggelig forhold til de andre lederne, sånn at nå begynner jeg jo da å tenke sånn at jeg må utfordre det eller gå (ler). Og da leter jeg etter måter å utfordre det på en konstruktiv måte, sånn at jeg ikke går sur og blir sint og langtidssykemeldt (ler). Ja, mm. Det er sånn ståa er nå. Ja.

Denne informanten har altså opplevd et brudd i den psykologiske jobbkontrakten. Det vil si i forhold til *”de skrevne og uskrevne og de uttalte og ikke uttalte forventninger mellom organisasjon og leder”* (Schein hos Dale og Haaland2005:119). I følge Filstad Jakobsen er det her en eventuell endring av holdninger og verdier kan inntreffe hos den nyansatte. Det vil si hvis disse ikke stemmer overrens med organisasjonens virkelighet.

Det er ikke bare som eksternt rekruttert det kan være vansker knyttet til et lederskifte. Her vil jeg bare kort gjengi hva en som ble rekruttert internt, riktignok fra en annen seksjon, - opplevde i tiden som ny leder. Når det gjelder hennes erfaring med lederskifte refererer den til det å ”arve” et personale med store personalutfordringer som den forrige lederen ikke hadde klart å rydde opp i, og som det tok tid før ledelsen gav henne hjelp til å håndtere. Historien til denne informanten vil jeg vende mer utførlig tilbake til i et senere kapittel.

En medarbeider som har jobbet på alle arbeidsområder, kan du si, hun vurderte å gå av med pensjon tidligere og sånn, men hun sa opp i protest mot meg da, jeg var for vanskelig. Ja, men hun har vel følt at jeg har satt tingene, kniven sånn på, på liksom rutiner og tankemateriell og sånn da, som alltid har vært sånn, og hun har jo også ment at jeg ikke har hatt god nok kompetanse til å

---

vurdere dette, siden jeg ikke har jobbet med dette fagfeltet før. Jeg har jo jobbet med andre saksfelt, men ikke det her.

Utdraget av det som blir sagt her handler muligens vel så mye om det å ikke ha faglig legitimitet, men også om organisasjonskultur og personligheter.

### **Å sette grenser. Mellomlederklemma**

*”En ting er at du skal jobbe for de under deg, men du har også veldig mange forventninger ovenfra”* (Sitat fra intervju med en av informantene). Lederen som uttalte dette refererte til situasjonen ovenfor som ”mellomlederklemma”. På en og samme tid skulle hun både ha sin lojalitet overfor de krav og beslutninger som ble fattet av hennes overordnede, samtidig som hun skulle imøtekomme og ivareta medarbeidernes ønsker og behov. Selv følte hun at mange av de hun var leder for oppfattet dilemmaet hun stod overfor. For henne ble det svært viktig å formidle til sine medarbeidere at hennes lojalitet først og fremst lå hos dem, men at hun også hadde andre krav å forholde seg til. Da jeg spurte henne litt mer inngående om hvordan det at de hun ledet oppfattet situasjonen utartet seg og om hvordan dette kom til uttrykk, svarte hun: *”Nei altså, nei. Det er mer det at jeg prøver å passe på dem, altså at jeg jobber for dem (Latter)”*. Det å oppleve en slik ”klemme” trodde hun var betegnende for ledere på ”lavt nivå”. Eller som hun selv formulerte det: *”Jeg tror det er veldig typisk når du er sånn lavest i lederskiktet. Det blir for mye, veldig mye press ovenifra om hvordan du skal gjøre ting og hvilke ting som skal gjøres”*(Latter).

I dette utsagnet vektlegger kontorsjefen at det er kravene ovenfra som kan være spesielt problematiske. Uten å undergrave informantens opplevelse av motstridende forventninger, blant annet fordi jeg gjennom intervjuet med henne vet at hun opplever noen av medarbeiderne sine som vanskelige personligheter, er jeg litt undrende til opplysningen om at hun forsøker å verne om ”sine egne”. På lederutviklingsprogrammet blir det understreket at lojaliteten skal ligge hos ledelsen. En grunn som kan ha vært med på å betone denne vekten på medarbeiderne kan

---

muligens være hennes forhold til sin nærmeste overordnede. I forhold til medarbeiderne føler hun at hun har mulighet til å lede på sin måte, men i forhold til hennes nærmeste overordnede er det ”*jo pågående på en måte – at jeg skulle ønske meg større frihet*”.

Mai-Brith Schartau har skrevet en bok kalt ”The Public Sector Middle Manager”. Boka tar for seg ulike problemstillinger knyttet til det å være mellomleder. Blant annet viser hun til at noe som er utfordrende for mellomledere er mangel på samsvar mellom ansvar og innflytelse. Dette handler om at de i likhet med toppledere er ansvarlige for jobben som utføres av deres underordnede, men at de ikke har myndighet til å påse at dette blir gjort. Videre finner hun at et av problemene forbundet med mellomlederstillinger er at mange føler usikkerhet i forhold til egen rolle, ettersom de ikke vet hvordan de skal oppføre seg i den. Dette kan blant annet dreie seg om uklarhet angående hva de har lov til å gjøre, i forhold til hva det er forventet at de skal gjøre” (Sitat av Schartau hentet hos Lars Martin Torget). Dale og Haaland viser blant annet til Kotter og Gabarro som har funnet ut at det ”*vanskeligste for en leder er konflikter med egen sjef*” (Dale og Haaland 2005:62). Selv vil ikke informanten omtale det som en konflikt, men at det er en relasjon preget av frustrasjon er nok ingen underdrivelse.

I forrige eksempel så vi at en av informantene fortalte om opplevelsen av å møte motstridende forventninger. Særlig vekt la hun på presset ovenfra. Det neste eksemplet er en beskrivelse av jobbsituasjonen til en av deltakerne på et av lederkullene jeg fikk være tilstede å observere. Gjengivelsen bygger på både det hun sa i plenum og det hun fortalte meg på tomannshånd. Det som er verdt å legge merke til her er opplevelsen av press fra tre retninger, det vil si overordnede, sideordnede og underordnede. På spørsmål i intervjuene med arrangørene lurte jeg på om arrangørene kunne beskrive hvilke typer forventninger de nye ledere opplever.

Noe av det gjennomgående er jo at de møter veldig mange forventninger, og de trenger hjelp til å rydde og prioritere og sortere ut de forventningene og kommunisere ut hva de, hva omgivelsene kan forvente. For du vil jo aldri kunne tilfredsstille alle de forventningene, du kan`ke oppfylle de. Noen vil bli

---

skuffet, og det er også en sånn typisk lederutfordring –å skuffe noen. Det er vanskelig å oppfylle alles behov, og det er faktisk noe veldig mange jobber med, å sette grenser og si at sånn og sånn blir det, jeg kan ikke fylle alle her, det at jeg har fokus på det og det og det, det betyr at du ikke får det og det og det. Og det er vanskelig i seg selv. (Sitat fra en av arrangørene)

En av deltakerne på et av kullene jeg observerte presenterte følgende problemstilling hun sto overfor i sin jobb. På hennes arbeidsplass var det blitt fattet vedtak om at to store distriktskontorer skulle slås sammen til ett. Deltakeren var leder for det ene av dem. Imidlertid hadde det ikke blitt besluttet hvilket av disse to distriktskontorene som skulle opprettholdes. Fra sine nærmeste overordnede hadde distriktssjefene blitt pålagt å plukke ut et visst antall medarbeidere som skulle få være med på flyttelasst, mens de gjenværende ville miste jobben. Deltakeren formidlet hvordan hun opplevde det som frustrerende å på den ene siden ha et ønske om å ivareta sine medarbeideres behov og på den annen side være lojal overfor beslutningen som var fattet på høyere hold. Enda vanskeligere synes hun det var at distriktssjefen på det andre kontoret hadde proklamert at han skulle kjempe for sine ansatte, hvilket hadde endt med at medarbeiderne på hennes arbeidsplass hadde etterlyst den samme kampviljen hos henne. I og med at denne deltakeren følte at en slik strategi ikke ville føre noe godt med seg, annet enn å så splid, - hadde nå medarbeiderne formidlet til henne at de satt med det inntrykk at hun mente deres distriktskontor var det som burde overflyttes og nedbemannes, hvilket hun ikke gjorde. Hun hadde et ønske om å være nøytral fordi hun trodde det ville gagne alle best .

Denne lederen følte selv at hun hadde endt opp med å bli betraktet som de overordnedes ”forlengede arm” av sine medarbeidere. Men ikke nok med det, hun var også meget frustrert og opprørt over hva hennes arbeidskollega ved det andre distriktskontoret hadde tillatt seg og den avstanden mellom dem dette hadde skapt.

Hos Lars Martin Torget kan en lese at Schartau beskriver noe hun kaller ”mellomlederdilemmaet”. Det handler om at de må beherske tre relasjoner på samme tid, nemlig både det å ta og gi ordre og å forholde seg til kollegaer (Schartau hos Lars Martin Torget2004:26). I følge John Gabarro kan ledere leve med mange konflikter,



---

men dette gjelder ikke hvis det er snakk om ”*oppover, sideveis og nedover samtidig*” (Gabarro gjengitt hos Dale og Haaland2005:62).

### **Foreløpig konklusjon**

Slik jeg ser det, er det mulig å betrakte det arrangørene mener er de nye ledernes største utfordringer som rollekonflikt, ja, faktisk som uttrykk for sosiologisk ambivalens slik de beskrives hos Merton. Jeg tror også at det kan gi mening å forstå den sosiologiske ambivalensen mellom posisjoner som nevnes her, som eksempler på det som Dale og Haaland kaller identitetskifte. Selv om konflikten mellom det å gå fra saksbehandler/fagrolle til lederrolle og det å gå fra kollega til å bli leder kan antas å ha rot i de forventningene som knytter seg til hver av posisjonene, altså være strukturelt betinget, har jeg argumentert for at det i mitt datamaterialet også handler om det å befinne seg i en ”gråsoner” som ny leder hvor man skal ”break in”. Under avsnitt 4.2 viste jeg til et sitat i fra Aubert, hvor det kom fram at det av til kan være slik at det er et sett av normer man blir rekruttert ut i fra, for eksempel det å være en god fagperson (getting in), mens det kan være andre og motstridende (?) normer som gjelder når man har tiltrådt stillingen. Av det som nå har blitt sagt, er det også naturlig å spørre seg om ikke den sosiologiske ambivalensen tilskrevet identitetskifte, vil opphøre så snart overgangen er ferdig og man har blitt kjent med sin nye rolle med alt det fører med seg. Det vil si den fasen som Filstad Jakobsen omtaler som ”settling in”. Hvis dette er tilfellet snakker vi i så fall om en sosialiseringssprosess inn i en nye rolle. På den måten kan en altså si at overgangen fra å være fagperson og kollega til det å bli leder, på sett og vis er en parallell til overgangsfasen mellom barn og voksen, noe jeg lurte på innledningsvis til dette kapittelet. Hvorvidt det å delta på et lederutviklingsprogram er symbolet på denne overgangsfasen, har jeg (foreløpig?) ikke tatt standpunkt til.

Når det gjelder den sosiologiske ambivalensen knyttet til uforenelige forventninger i rollesettet, spørres det om ikke dette er en ting som vil vedvare også etter at man har vært leder en stund. Det at det å være mellomleder blir omtalt som å

---

”*være mellom barken og veden*” (Kile hos Torget) indikerer at dette er noe en nærmest tar for gitt. I følge Vilbjørn Nordli (personlig komm.) var det jo også på bakgrunn av at mellomlederne befinner seg i denne mellomstillingen at det ble satset på lederutviklingsprogram rettet mot mellomledere i staten. På bakgrunn av dette er det altså nærliggende å se på for eksempel ”mellomlederlemma” som et dilemma eller en motsetning som følger med posisjonen, og derfor som en variant av Mertons og Barbers beskrivelser av sosiologisk ambivalens.

---

## 5. Den vanskelige samtalen

Om arbeidet med den vanskelige samtalen sa en av mine informanter: ”For min egen del så syntes jeg det var helt utrolig. Jeg hadde en sånn vanskelig samtale jeg måtte ta og spilte gjennom hele den med psykolog til stede og sånne ting. Det var noe av det beste på kurset, men det hadde jo litt med at det var noen ting jeg brydde meg veldig om selv, så for meg var det veldig viktig å få hjelp til det”.

Slik jeg opplever situasjonen til de nye lederne, er behovet for tilbakemelding på seg selv nærmest umettelig. I og med at alle jeg intervjuet trakk fram arbeidet med den vanskelige samtalen som den aktiviteten de hadde likt best og som de mente de hadde lært mest av i fasen som ny leder, finner jeg det rimelig å anta at det er i forhold til å håndtere personalsaker noe av den største usikkerheten ligger blant nye ledere. En av informantene mine uttalte dette eksplisitt ”*personalansvaret var noe av det vanskeligste med bli leder [...] Jeg var helt uforberedt på en slik ting*”. En slik antagelse underbygges også av det arrangørene forteller de får tilbakemeldinger om i evalueringene som gjøres i etterkant av hver samling. Det er samling 2 i sin helhet, - og arbeidet med den vanskelige samtalen spesielt som oppgis hyppigst i evalueringsskjemaet som fylles ut etter hver enkelt samling. Etter den siste samlingen er det dessuten utarbeidet et evalueringsskjema som ber deltakerne komme med sin vurdering av lederutviklingsprogrammet i sin helhet. Under punkt 2 (se vedlegg), ”Hvilke deler av programmet vil du ha mest nytte av?” er det også arbeidet med den vanskelige samtalen som nevnes flest ganger. Selv har jeg lest gjennom evalueringsskjemaene for de to kullene jeg observerte, og kan derfor bekrefte et slikt inntrykk. Sitatet ovenfor er altså ikke et enkeltstående tilfelle.

I dette kapittelet begynner jeg med å beskrive hva en vanskelig samtale er og hvordan denne skiller seg fra en vanlig medarbeidersamtale. Dernest sier jeg noe om hvordan gjennomføringen av en slik samtale er lagt opp på lederutviklingsprogrammet, for så å peke på hvordan det å øve på en vanskelig samtale har flere fellestrekk med en simulator. I den forbindelse vil jeg også forsøke si litt om hvorfor det å øve på å ta en vanskelig samtale er noe som nye ledere strever

---

med. I dette kapittelet vil jeg videre beskrive hvordan det å øve på å ta en vanskelig samtale også kan betraktes som en arena for å oppøving av selvinnsikt, hvilket arrangørene mener er noe av det viktigste kjennetegnet på en god leder. Dette gjør jeg ved å anvende Meads begrep om perspektivtaking. For å få fram hvor viktige de andre deltakerne på programmet er for den enkelte leders læring og utvikling, bruker jeg Mertons begrep om referansegruppe, den nærmeste utviklingszone beskrevet av Vygotsky og Frønes begrep om ”de likeverdige” (cf. Kollega). Når det gjelder begrepene jeg anvender fra Vygotsky og Frønes, så er disse opprinnelig anvendt med tanke på barns utvikling og læring. Jeg mener likevel disse er anvendbare for å få fram mine poeng, selv om jeg bruker de noe annerledes i min fremstilling. Underveis i dette kapittelet vil jeg også vise til hva jeg ble fortalt av mine informanter. Dette gjør jeg der hvor jeg finner det naturlig og uavhengig av de ulike temaene i dette kapittelet.

## 5.1 Hva skiller en vanskelig samtale fra medarbeidersamtale?

Den vanskelige samtalen skiller seg fra medarbeidersamtaler. I følge Tannæs som er bedriftsrådgiver (utdannet cand. theol) og som har skrevet bok om vanskelige samtaler, er medarbeidersamtaler gjerne forankret i arbeidsplassen som utbredt praksis og foretas gjerne en til to ganger i året. Hensikten med en medarbeidersamtale er å dele erfaringer knyttet til den daglige drift. Svært ofte vil en medarbeidersamtale resultere i en skriftlig avtale, en slags handlingsplan for hva som skal skje fram til neste medarbeidersamtale. Det vil derfor være naturlig å ta tak i denne planen ved neste medarbeidersamtale for å reflektere litt over hvordan status quo er i forhold til de oppsatte mål eller ønsker. En medarbeidersamtale varsles gjerne god tid i forveien, ofte med temaer som vil bli drøftet, slik at begge parter har god tid til å forberede seg. Partene består enten av leder og medarbeider, eller nær medarbeider av leder og medarbeider. For noen vil det være lettere å snakke med andre enn lederen direkte, men i alle fall viser det seg at medarbeidersamtaler er noe som prioriteres av ledelsen

---

(utbredt praksis). Medarbeidersamtaler kan forenklet sett sies å være en slags ”stemningsrapport, men med faglig innhold.

Mens medarbeidersamtalen har et faglig og praktisk formål, er det som omtales som ”den vanskelige samtalen” mer en personlig samtale. Her er hensikten en annen enn i medarbeidersamtalen. Tannæs deler bakgrunnen for de vanskelige situasjonene i tre. Samtalen blir til fordi en medarbeider gjør det vanskelig (1). Samtalen blir til fordi en medarbeider har det vanskelig (2) Samtalen er informasjon om noe som fører til at en medarbeider får det vanskelig (3). (Tannæs1996:26).

Men også det å ta en vanskelig samtale er ”vanskelig”. Rune Rønning seniorkonsulent i AFF skriver at i hans jobb som konsulent - og med kontakt med 150-200 ledere per år, er det erfaringsmessig de vanskelige samtalen flere av lederne ber om hjelp til å håndtere. I følge Rønning står man som leder overfor to motstridende krav i forbindelse med en vanskelig samtale, det vil si to varianter av det jeg i oppgaven kaller sosiologisk ambivalens og/eller krysspress. Det ene kan være hva man selv opplever er riktig og hva man er pålagt å gjøre i rollen som leder. Eksemplet han trekker fram her handler om hvor mye nærhet og distanse man skal ha i den vanskelige samtalen overfor den man snakker med. En vanskelig samtale kan fort bli personlig, og en utfordring kan derfor være å forene ”rollen som samtalepartner” med lederrollen. Jeg mener Rønnings eksempel viser til den form for krysspress som Merton kaller ”kjernen” (jmf. Kapittel 4). Det andre en kan oppleve, er motstridende forventninger i fra omgivelsene. Overordnet og underordnet har gjerne ulike forventninger om utfallet av samtalen. Sistnevnte krav forklarer Rønning slik: ”Dette er en konflikt som alltid ligger i et hierarki, og jo fjernere du er fra sjefen, eller jo nærmere du er medarbeiderne, desto vanskeligere blir det å holde balansen” (Rønning 1998:6). Merton mener som kjent at en stor del av det krysspresset en opplever er strukturelt betinget. I sitatet av Rønning gis det eksempel på en form for krysspress som vi blant annet har fått beskrevet av mine informanter, i denne oppgaven omtalt som ”mellomlederklemma”. Det Rønning beskriver kan også i litt videre forstand, tolkes som at noe av grunnen til at krysspresset oppstår har å gjøre med hvem du identifiserer deg mest med. Her ønsker jeg kun illustrere to ulike grunner til at den vanskelige samtalen kan være utfordrende. Det ene kan altså være

---

vanskene med å veksle mellom graden av nærhet og distanse i posisjonen som leder, - og helt konkret i relasjonen man har til medarbeideren. Det andre som kan gjøre den vanskelige samtalen utfordrende kan være de ulike og motstridende interessene fra de som inngår i lederens rollesett.

## 5.2 Den vanskelige samtalen

Arbeidet med ”den vanskelige samtalen” foregår på samling nummer to, hvor temaet er ”ledelse og kommunikasjon”. Arbeidet eller aktiviteten foregår i basisgruppa med en fra programstaben til stede. Intensjonen med arbeidet med den vanskelige samtalen er å gi deltakerne mulighet til å øve seg på (simulere) en samtale de opplever som vanskelig eller utfordrende, og som de skal gjennomføre i nærmeste framtid. Tanken er at det skal være en reell samtale, men der hvor vedkommende ikke har en slik samtale forestående, blir de bedt om å konstruere noe de trenger å øve seg på, en situasjon/sak de vet de ville finne ubehagelig, (er svært sjeldent tilfellet). Hver enkelt deltaker får en klokke time viet sitt ”case”. Denne klokke tiden deles opp i fire faser, alle på femten minutter. Den første fasen er ”forberedelse”(1). Her er femten minutter satt av til å innvie de andre i basisgruppen i hva som er bakgrunnen for den vanskelige samtalen. I løpet av disse femten minuttene gis det også en beskrivelse av den det skal samtales med, på programmet omtalt som ”motspiller” eller ”prøvekanin”. Før aktiviteten setter i gang er det lagt opp til at den som ”eier” den vanskelige samtalen redegjør for følgende spørsmål: *Hva ønsker jeg å oppnå med samtalen? a) på saksplan og b) på følelsesplan (hvilke følelser skal han/hun sitte igjen med? Hva vil du at han/hun skal synes om deg etterpå). Hva er du ikke vil skal skje? Hva er konsekvensen av å ikke gjennomføre samtalen?* (Statskonsult 2003). Deretter spilles den vanskelige samtalen igjennom med de andre i gruppa i ulike roller. Dette er fase to, kalt ”gjennomføring” (2). En eller to i basisgruppa er motspillere, en er prosessleder, de andre observatører. Det forekommer også at lederen som skal ha den vanskelige samtalen selv spiller den de gruer seg for å samtale med. Det kan for eksempel være samtale med en medarbeider, en overordnet

---

eller hel seksjon. Etter simuleringen gjenstår fase tre og fire, henholdsvis tilbakemelding (3) og diskusjon og oppsummering (4).

Selv omtaler kurslederne aktiviteten hvor man øver på den vanskelige samtalen som rollespill. Jeg finner det mer fruktbart å betrakte aktiviteten som en simulator. Etter min oppfatning får dette bedre fram vekten på – og viktigheten av tilbakemeldinger både under gjennomføringen av den vanskelige samtalen og den tiden som settes av til kritiske spørsmål i etterkant av den. Simulatoren er derimot utformet som et rollespill. Her sikter jeg til fordelingen av ulike roller til basisgruppas ”medlemmer” forut for en vanskelig samtale. Til disse rollene hører det ulike oppgaver og man er ”i rollen” hele tiden mens det øves på en vanskelig samtale. Det er en fast rekkefølge for hvilken rolle som uttaler seg etter simuleringen i forbindelse med tilbakemelding og diskusjon og oppsummering. Fokuspersonen, det vil si lederen som øver på den vanskelige samtalen, er den som først uttaler seg. Deretter følger observatørene, prosesslederen og til slutt motspilleren. Det vil si den som spilte motparten. Programledelsen pleier uttale seg etter motspilleren, dersom de finner det nødvendig. Av og til kommenterer programledelsen underveis. Alle i basisgruppa får prøve seg i de ulike rollene. I og med at de aller fleste som deltar på programmet presenterer en vanskelig samtale som berører forholdet til en medarbeider, vil jeg i fortsettelsen veksle mellom å omtale denne aktiviteten som den vanskelige samtalen og som medarbeidersimulator. Men, la meg igjen understreke at man dermed ikke skal se bort i fra at det er andre relasjoner som kan inngå i en vanskelig samtale.

### 5.3 Den vanskelige samtalen – både en simulator og en katalysator for selvinnsikt

I følge Norsk ordbok er en simulator et ”*apparat som etterlikner noe fra virkeligheten*” (Norsk ordbok, nettsversjon). Simulatorer blir ofte benyttet i forbindelse med oppøving av kompetanse og ferdigheter det ikke er så lett å få øvet på til vanlig, hovedsakelig fordi en feil kan få utilsiktede og uønskede konsekvenser (fatale). Derfor er bruken av simulatorer viktige i for eksempel både utdannelsen av

---

piloter og anestesileger. Simulatorer benyttes også for å kunne forespeile eventuelle utfall under gitte omstendigheter. Et eksempel her er modellering i oljesektoren. I dag er simuleringene gjerne enten digitale i form av skreddersydde dataprogrammer eller de kan ha mer preg av rollespill. Overført til lederutviklingsprogrammet Ny som leder betyr dette at man der forsøker å gjenskape eller etterlikne en mest mulig reell vanskelig samtalesituasjon..

Digitale simulatorer og simulatorer i form av rollespill, har slik jeg ser det fellestrekk med s-r-psykologien. I likhet med mekaniske simulatorer gir også medarbeidersimulatoren tilbakemelding på egen atferd/handling. Her er det viktig å huske på at handlinger viser både til språk og atferd. I medarbeidersimulatoren er det motspilleren som avgir respons på de handlingene eller atferden som lederen fremviser. Imidlertid skjer det ikke respons kun en vei. Det som skiller medarbeidersimulatoren fra digitale simulatorer er samspillet. Det vil si at både leder og ledet (begreper fra Wadel) påvirker og påvirkes av det som utspiller seg i situasjonen de befinner seg i og den helheten de begge to inngår i. I en flysimulator påvirker også i en viss forstand den kommende pilot omgivelsene, men her handler opptreningen i større grad om drilling i hva man skal gjøre i en gitt situasjon uten å måtte bruke tid på å reflektere over hva man skal gjøre, en slags ”ryggmargsrefleks”.

Andre momenter som gjør at det gir mening å betrakte øvingen på en vanskelig samtale som simulator er at det er rom for å prøve og feile i trygge omgivelser. Det har med andre ord ingen risiko å feile. Det går an ta en pause eller ”time-out”, for så å ”spille” videre. Under øvingen på den vanskelige samtalen får man også mulighet til å starte på nytt, og man får respons på egne handlinger umiddelbart. Simuleringen finner sted i nøytrale/upartiske omgivelser.

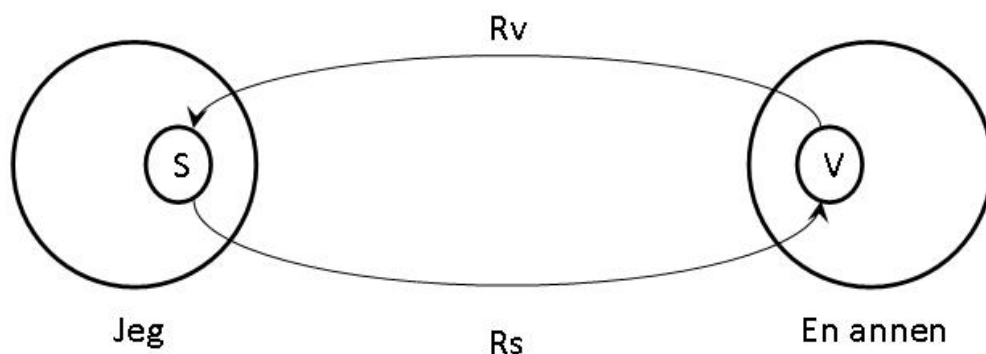
I intervjuene mine med arrangørene fikk jeg høre at de nye lederne er spente og nervøse forut for den vanskelige samtalen. *”Dette er noe som blåses veldig opp og de ligger og vrir seg natt etter natt for å ta disse vanskelige samtalene, sant”*. Mitt inntrykk på samlingene var at deltakerne ”grugledet” seg før øvingen på den vanskelige samtalen. Det virket som de gledet seg til å få presentere utfordringen sin for de andre i gruppa, høre deres tilbakemeldinger og å teste ut en eventuell strategi de hadde utarbeidet for samtalen. Begge arrangørene mener at det de aller fleste



---

strever med i tilknytning til en vanskelig samtale, er å være tydelig ”*Det vi ofte opplever, det er jo sånn generelt, og det er at når ledere skal ta vanskelige samtaler, så uttrykker de seg glimrende til oss på forhånd, og så blir det så mye ullent og famlende og mikkete og omveier når de skal si det til den det gjelder Så masse energi spilt bort*”. Hva gjøres så for å hjelpe de nye lederne med å bli tydeligere? I følge kurslederne forsøker de å hjelpe de nye lederne med å bli bedre ledere ved å forsøke å gi dem innsikt i hva ledelse er, i hva god ledelse er og hvilken effekt ulike typer av ledelse har. Dette siste ble forklart med at de prøver å vise hvilke konsekvenser ulike atferder kan ha. Begge kurslederne var dessuten opptatt av at de nye lederne skulle få et større register å spille på etter å ha deltatt på programmet. Her er tilbakemelding et sentralt nøkkelord. Tilbakemeldingen mottar man både underveis i simuleringen fra motspillere, men også i etterkant i basisgruppa.

Slik jeg ser det er det to siktemål arrangørene har med arbeidet med den vanskelige samtalen, et uttalt og et uuttalt. Det første er å forberede og hjelpe de nye lederne slik at de har bedre forutsetninger for å mestre det å ta en vanskelig samtale (1). Det andre, som ikke uttales eksplisitt er at dette også er en arena som benyttes for å øke eller fremme selvinnsikt (2). ”*At du har innsikt i deg selv, at du er i stand til å se hvordan din atferd virker på dine omgivelser – det tror jeg er noe at det viktigste som leder*” (sitat fra intervju med en av arrangørene). En av kurslederne oppfattet dette som viktigere enn ”organisasjonskompetanse”. Begrepet jeg vil gripe fatt i for å vise hvordan arbeidet med den vanskelige samtalen også kan betraktes som en katalysator for selvinnsikt, er Meads begrep om ”perspektivtaking”. I følge Mead er det først gjennom samhandling med andre vi blir bevisst oss selv, og for at vi skal bli et objekt for oss selv er vi nødt til å se oss selv slik andre ser/betrakter oss. Rommetveit har laget følgende figur for å vise hvordan dette finner sted.



Figur 3

Denne figuren illustrerer en relasjon mellom "jeg" og "en annen". "S" viser til en egenskap ved jeg-personen og "Rs" betyr her hvordan denne egenskapen kommer til uttrykk gjennom en handling. Denne handlingen blir iaktatt og vurdert av den andre, hvilket vil si "V". Handlingen "jeg" utførte og den andres vurdering av den fører så til en reaksjon fra den andre på min handling "Rv". Det er først på bakgrunn av den andres reaksjonen på en selv "Rs" at en selv vurdering oppstår. Det skjer ved at "jeg" forsøker å forstå hva det var ved min handling som gjorde at den andre tolket den slik han gjorde og at jeg derfor fikk den reaksjonen jeg fikk (Fremstilling hos Evenshaug & Hallén 2000:379).

Det er de "dyktige motspillerne" som fremheves av informantene som hovedgrunn til at de opplevde arbeidet med den vanskelige samtalen som utbytterik. I følge de jeg intervjuet og deltakerne som var til stede da jeg overvar samlingene, var motspillerne vriene, stakkarslige, standhaftige, aggressive og umedgjørlige – akkurat slik de selv oppfattet den de skulle samtale med, eller fryktet at vedkommende de skulle prate med ville opptre. En informant sa dette om sin motspiller: "*Hun som spilte vedkommende, hun var helt glitrende, og hun hadde jo dårlig samvittighet etterpå, for hun kjørte meg veldig hardt, da*". Det kom også fram at takket være motspillerne fikk en oppleve hvilke tilnærminger som eventuelt kunne fungere for å skape et godt samarbeidsklima og hva som ville motivere den man pratet med for å jobbe mot felles mål. Dermed er det kanskje mer nærliggende å kalle motspillerne

---

som fungerer som prøvekaniner med tanke på den reelt forestående samtalen, for medspillere i de nye ledernes utvikling?

Både under og i etterkant av simuleringen får den enkelte leder tilbakemelding på seg selv. I medarbeidersimulatorene er det motspilleren som avgir respons på det lederen sier eller gjør. På bakgrunn av hvilken tilbakemelding lederen får fra medarbeideren på sitt budskap, kan han enten fortsette på samme måten, eller han må endre tilnæringsmåte hvis han merker at det for eksempel ikke ble oppfattet etter intensjon. Under den vanskelige samtalen forsøker altså lederen og motspilleren på hver sin kant å finne ut av hva som foregår både med hensyn til saksforholdet og relasjonen partene i mellom. For lederen handler det også om å prøve å etablere en felles oppfatning av situasjonen, ikke minst med tanke på at målet er å få medarbeideren med ”på laget”.

I etterkant av simuleringen får lederen også tilbakemelding fra kritiske venner. Her kan de for eksempel bli utfordret på det som man kunne observere i simuleringen. Noen av mine informanter fortalte hvordan det å være i rollen som motspiller hadde fått dem til å ”*se ting fra en annen synsvinkel*”. En som også hadde spilt sin egen motspiller sa at hun hadde blitt slått av hvor strevsomt det var å være negativ. En annen informant trakk fram gleden over å kunne hjelpe andre i deres utvikling. En av de i basisgruppa oppfattet hun som litt ”snerpete leder”. Denne lederen slet med å gi slipp på faget og kontrollerte kvaliteten på mye av det arbeidet medarbeiderne utførte. Min informant hadde da spurt et kritisk spørsmål. ”*Hvis du tenker litt over hva slags leder du vil ha over deg, hvordan ønsker du selv å være som leder da?*”.

Denne tilretteleggingen og hjelpen som tilbys i forbindelse med den vanskelige samtalen handler altså om å mestre noe selv, samtidig som man har noen ”å leie i hånda”. Det er en selv som får det til, men med hjelp fra andre. En slik tankegang ligger også til grunn for Vygotskys begrep om den nærmeste utviklingssone. Selv definerer han den nærmeste utviklingssone slik: ”Det er avstanden mellom det eksisterende utviklingsnivået slik det bestemmes gjennom selvstendig problemløsning og det potensielle utviklingsnivået slik det bestemmes gjennom problemløsning gjennom en voksen eller i samarbeid med dyktigere jevnaldrende”

---

(Evenshaug & Hallén 2001:159). Vygotskys begrep handler om barns utvikling og læring, men jeg mener den også får fram hvordan ”generalprøven” på en vanskelig samtale er et ledd i den nye lederens utvikling og bevisstgjøring ved hjelp av støtte fra andre. På programmet skjer denne støtten gjennom tilbakemelding. Hvis vi forholder oss til lederutviklingsprogrammet generelt og arbeidet med den vanskelige samtalen spesielt, kan vi si at når de nye lederne kommer til utviklingsprogrammet har de et ”eksisterende” utviklingsnivå som ledere. Det samme gjelder for den vanskelige samtalen. Det eksisterende utviklingsnivået består av deres tilegnede kunnskaper og ferdigheter som de behersker, og som de kan dra veksler på alene i forhold til en rekke oppgaver eller handlinger. En av arrangørene sa følgende om deltakernes forkunnskaper om ledelse og på hvilken måte de forsøkte hjelpe dem til videre innsikt

”[...] mange har jo veldig masse livserfaring som de kan bruke, absolutt, sant. Og de har jo totalt sett en del innsikt. På ledelse så blir det jo en del ting som er, blir viktig, og det er jo blant annet å framstå som tydelig, sånn som jeg tenker er kjempeviktig. Det prøver vi å hjelpe dem til, blant annet gjennom at de spiller – da kommer dette med tydelighet og utydelighet veldig klart fram. Ikke nødvendigvis for en selv, men for de som sitter rundt, og så er det å grave i litt i hvorfor er du utydelig, hva er det som er vanskelig for deg i å være tydelig”. På veien mot det potensielle utviklingsnivået til de nye lederne både i forhold til selvinnsikt og mestring av vanskelige samtaler, ser vi hvordan spørsmålene man stiller som kritisk venn er den støtten som gis i ledernes nærmeste utviklingssone. Hjelpen til problemløsning som de nye lederne mottar, får de primært fra de andre i basisgruppen, men det er også en i fra programstaben til stede forut for, under –og etter simuleringene . I boka ”De likeverdige” skriver Frønes om hvor viktige andre barn er for barnets sosialiseringsspross. Barn lærer ikke å bli et fullverdig medlem av samfunnet kun ved å ta de voksnes roller. I følge Frønes er relasjonen mellom jevnaldrende et likeverdig forhold, mens relasjonen mellom barn og voksen er asymmetrisk. Følgelig lærer man ulike ting i disse to relasjonene (Frønes 1994:157). På bakgrunn av det intervjuobjektene forteller om motspilleren, dessuten hvordan de andre i basisgruppa

---

er kritiske venner, mener jeg det er mulig å se på de andre i basisgruppa som den enkelte leders "likeverdige". Det gir mer mening å snakke om likeverdige framfor mer kompetente støttespillere i tilknytning til voksne menneskers sosialiseringssprosess. Felles for deltakerne på Ny som leder er at de befinner seg i samme situasjon og finne ut av overgangen fra en posisjon til en annen. Hovedvekten av mine informanter har blant annet trukket fram det å treffe andre i samme situasjon som dem selv, som en positiv opplevelse når de ble bedt om å svare på om de tror lederutvikling har noe for seg.

Jeg tror det har flere verdier. For det første, det man legger merke til, er at du gjennom noen uker og måneder med mye usikkerhet og sånn på deg som person og oppgavene og personene rundt deg og alt sånt no, og så komme til et sted hvor omtrent alle er i den samme båsen da, men i hvert fall at det er veldig mange som er i den situasjonen at de sitter og drøfter med hverandre hvordan det er å plutselig bli leder, eeh det er veldig bra. Det er den umiddelbare første greia". Slik jeg ser det er de andre lederne på lederutviklingsprogrammet og spesielt de lederne man er i basisgruppe med, ikke bare deres likeverdige, men også den "ferske" lederens referansegruppe. (En av informantene)

En referansegruppe er "de klasser av personer vi sammenlikner oss med" (Merton hos Aubert 1994:94). Aubert poengterer trenger ikke referansegruppen være preget av sterke bånd. Det kan være nok at den enkelte opplever gruppen som et fellesskap. Etter hva jeg har sett og hørt finner jeg at de nye lederne sammenlikner seg med hverandre. Dette skjer gjennom å snakke om egne erfaringer, tanker og opplevelser og å dele dette med de andre på programmet. I tillegg får de nye lederne felles erfaringer ved å delta på lederutviklingsprogrammet. På denne måten danner også lederne seg et inntrykk av hvilke forventninger de står overfor i den nye posisjonen. Dessuten kan det være slik at det er egenskaper ved andre ledere man identifiserer seg med eller ønsket at man selv hadde, eller det kan være sider ved andre man ønsker å ta avstand fra i sitt eget lederskap. Hjemme på arbeidsplassen har vi sett hvordan nye

---

ledere kan streve med hvem de skal ha som referansegruppe. Noen identifiserer seg mer med tidligere kollegaer enn det å være en del av ledelsen. En mulig antagelse kan være at en slik overgang vil være lettest for de som hadde "ledelsen" som referansegruppe selv da de jobbet som "operatører".

---

## 6. Situasjonsbetinget ledelse

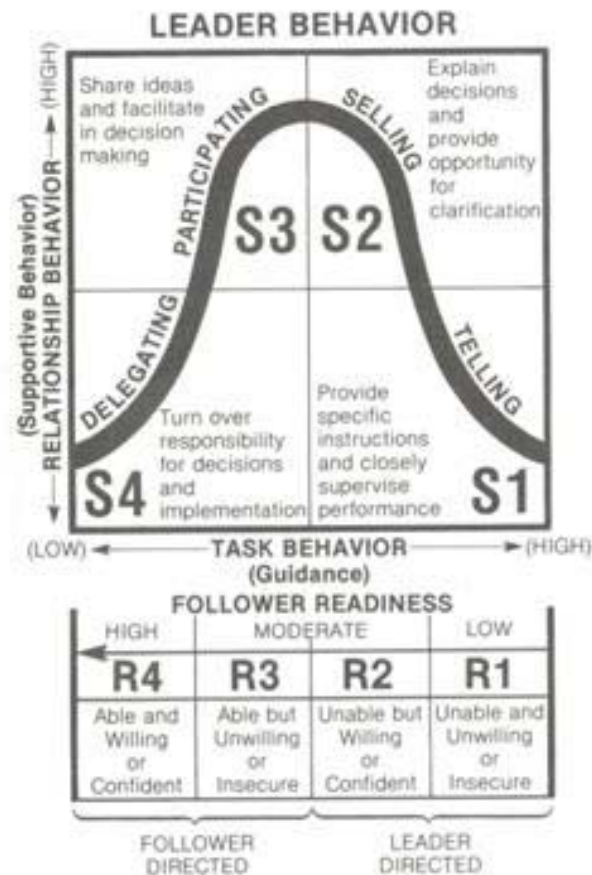
I dette kapitlet beskriver jeg kort Hersey og Blanchards modell for situasjonsbetinget ledelse og hva arrangørene oppgir som grunner for at de anvender denne på programmet. En kort beskrivelse gis også av testen på lederstiler som blir brukt for å få fram hva slags lederstil de nye lederne har der og da, og hva som er idealet for ledelse i følge denne modellen . Dernest spør jeg om bruken av Hersey og Blanchards modell om situasjonsbetinget ledelse også kan tolkes som et forsøk på å hjelpe de nye lederne til å håndtere den minste formen for krysspress eller sosiologisk ambivalens som Merton kaller ”kjernen”. Det betyr at jeg vil forsøke å nøste opp i om lederens vekslning mellom graden av ”støtte” og ”styring” i relasjon til en medarbeider kan betraktes som et krysspress.

### 6.1 Om situasjonsbetinget ledelse

Hersey og Blanchards modell for situasjonsbetinget ledelse plasseres under lederstilteorier. Forfattere og forskere bak lederstilteorier er opptatt av hvilken lederstil som vil være den beste overfor en medarbeider. Det er vanlig å dele analysene inn i tre dimensjoner avhengig av hvilken vekt lederen legger på relasjons – og/eller oppgaveorientering. Arbeider med vekt på en dimensjon fremstilles som et enten – eller forhold. Enten er lederen interessert i å få oppgavene unna, eller å ivareta relasjonene til menneskene som er tilstede. Når det gjelder teorier med to dimensjoner er disse kjennetegnet av at lederen er opptatt av oppgaver og relasjoner på samme tid, men at blandingsforholdet av dette vil være ulikt. Til slutt har vi lederstilteorier med tre dimensjoner. Disse minner mye om de foregående, men har i tillegg fokus på situasjonen lederen befinner seg i når beslutninger tas, og derav navnet situasjonsbetinget ledelse (Aarum-Andersen 1995:117).

Hersey og Blanchards tar utgangspunkt i ”medarbeiderens beredskap” i ledelsessituasjonen. I medarbeiderens beredskap inngår to faktorer som det må tas hensyn til fra lederens side. Det ene er medarbeiderens sikkerhet/usikkerhet og

motivasjon for å gjennomføre en oppgave, og det andre er medarbeiderens kompetanse i forhold til å utføre oppgaven. Dette resulterer i fire ulike ”situasjoner” som gir retning for hvordan lederen bør opptre mest mulig effektivt. For å illustrere dette benytter Hersey og Blanchard seg av en modell.



Figur 4 (Hersey and Blanchard 1988:171)

Modellen er en firefeltstabell hvor x-aksen sier noe om graden av styrende atferd, det vil si enten lav eller høy, og y-aksen viser til enten lav eller høy grad av støttende atferd. Styrende atferd betyr blant annet i hvilken grad lederen gir instruksjoner om hva som skal gjøres, hvordan det skal utføres og hvor sterk grad lederen kontrollerer det som blir gjort. Med støttende atferd siktes det til i hvor sterk grad lederen oppmuntrer, lytter og legger til rette for dialog framfor enveiskommunikasjon. I den



---

første situasjonen kalt S1, er medarbeideren umotivert eller usikker og har liten kompetanse. I følge modellen skal da lederen innta en instruerende lederstil, hvilket betyr høy på styring og lav på støtte. Denne situasjonen finner vi nede til høyre i modellen. I situasjon to - S2 er medarbeideren motivert eller sikker, men har ikke tilstrekkelig kompetanse. Lederstilen lederen da skal innta kalles selgende (rådgivende.) Det vil si høy på både støtte og styring, og at medarbeideren for eksempel mottar oppmuntring og får beskjed om hvordan man skal gå fram, samt tett oppfølging av lederen. Denne situasjon er plassert oppe og til høyre i modellen. Øverst til venstre finner vi den medvirkende lederstilen, S3 Denne skal i følge modellen brukes når medarbeideren er kompetent, men er usikker eller uvillig/umotivert. Det betyr at lederen skal være høy på støttende, men lav på styring. Sist, men ikke minst har vi den siste situasjonen S4, hvor lederen har en delegerende lederstil. Denne er plassert nederst til venstre, og er idealet for modellen. Her er medarbeideren både motivert og kompetent. Det er lederens oppgave å sørge for eller jobbe mot at medarbeideren er begge deler. Der hvor medarbeideren er selvgående både i forhold til evne og motivasjon, trenger eller skal ikke lederen bruke tid og krefter på å støtte eller styre.

Modellen angir altså hvilken lederstil som vil være mest gunstig både i forhold til medarbeider og det å oppnå oppsatte mål. På bakgrunn av medarbeiderens kompetanse og evne som enten kan være lav eller høy, bør lederen variere mellom lite eller mye støtte og lite eller mye styring. Et viktig poeng er at det er situasjonen og oppgaven som skal løses "her og nå" som er utgangspunktet for lederens vurdering av medarbeideren. Modellen viser altså ikke til kjennetegn eller egenskaper av en viss varighet av medarbeideren. Dermed kan en og samme medarbeider oppleve at lederen inntar ulike lederstiler overfor vedkommende.

I intervjuene mine har arrangørene hevdet at de har en "ateoretisk" tilnærming, de baserer seg ikke på en bestemt retning eller teori innenfor ledelse i oppbyggingen av programmet, men de mener at ledelse er "blant annet situasjonsbetinget". I følge arrangørene handler ledelse om "retning og fart". Dette illustreres på et lysark med en tegning av en båt i bevegelse. Retning sies det, dreier seg om det å ta og ha ansvar som leder for at alle drar i samme retning og vet hvor de

---

skal. Med fart vises det til det ”å motivere sine ansatte og å bidra og gi energi, bidra til futt og fart”. Det at kjernen i ledelse handler om retning og fart har etter arrangørenes synspunkt klare paralleller til modellen til Hersey og Blanchard. *”Du skal ha en retning, du skal ville et eller annet sted og du skal ha en idé om hvor fort. Altså, du må eventuelt hjelpe folk til å skjønne hvilken retning eller hva er prioriteringene dine, og du må også hjelpe folk til å komme seg av gårde i den retningen. Hvis folk skjønner utmerket godt hvor de skal hen og har full fart i den retningen, så er det ikke gitt at du skal lede så mye. Altså, da skal man egentlig bare la de kjøre i vei”* (fra intervju med en av kurslederne). Slik sett er både modellen til Hersey og Blanchard og begrepene til arrangørene eksempler på at en leders oppgave er å få ting utført gjennom medarbeiderne sine, og nettopp dette er jo en av de tingene som de nye lederne strever med i følge arrangørene, fordi de ”fortsatt vil ha en finger med i spillet”. Med dette henviser de til nye ledes hang til å glemsel og frykt for å gi slipp på noen av de faglige oppgavene de hadde tidligere til fordel for nye lederoppgaver. Nå er de ikke bare operatører, de er operatører og ledere.

Det er flere grunner til at arrangørene har valgt å anvende Hersey og Blanchards modell på Ny som leder. Det første, er at den gir de nye lederne en pekepinn på hvor de selv befinner seg i forhold til idealet om lederstil. Det andre er at den tydeliggjør viktigheten av å delegerer oppgaver og å gi slipp på faget, eller behovet for *”tidsøkonomisering”* som arrangørene av programmet omtaler det. Dessuten sier den noe om viktigheten av å tilpasse lederstil avhengig av menneske og situasjon. Det siste er at arrangørene oppfordrer deltakerne til å bruke den som et samtaleverktøy hjemme på arbeidsplassen for å blant annet avstemme forventninger. En av informantene mine kunne fortelle at hun brukte modellen når hun hadde medarbeidersamtaler. Hun syntes det fungerte godt nettopp for å avklare og etablere realistiske forventninger begge veier. På hennes arbeidsplass hadde alle kjennskap til modellen, det gjorde det lett å ta den i bruk. Forut for medarbeidersamtalen plasserte medarbeideren seg selv i forhold til kompetanse og motivasjon og lederen i forhold til lederstil. Det samme gjorde/gjør lederen. I begynnelsen av medarbeidersamtalen presenterte begge hvor de hadde plassert hverandre. Med dette som utgangspunkt

---

forsøkte de så å komme fram til en felles oppfatning av hva som var status nå for medarbeideren, og hva slags lederstil eller oppfølging det ville kreve av lederen.

Før innføringen i Hersey og Blanchards modell, gis det ut en test hvor deltakerne blir bedt om å svare på hva de ville ha gjort som leder i 24 ulike situasjoner. I hver av situasjonene kan de velge mellom fire alternativer. Før testen sa arrangørene til deltakerne at flere av dem nok kom til å savne mer informasjon rundt de ulike situasjonene. Etter programstabens oppfatning er det få forunt å ha fullstendig oversikt når man skal treffe en beslutning raskt. *"[...]sånn er livet. Dere skal svare på det som ligger nærmest det dere ville ha gjort i dag"*. Dette at man skal svare på testen slik man ville ha handlet nå, understrekes også i testveiledningen, et notat som følger med testen og leses i forkant av den. Der fremkommer det også at det ikke er om å gjøre å svare "riktig". De blir bedt om å ta for seg en situasjon av gangen og svare så raskt som mulig. Det er med andre ord ikke lov til å lese gjennom skjemaet først. På den måten forsøker man få fram hvordan lederen bedømmer og tilpasser seg situasjonen under tidspress. Det ble satt av 20 minutter til testen. Også forfatteren av denne Masteroppgaven fikk "brynt seg" på de ulike situasjonene. I følge arrangørene gir denne testen en anledning for de nye lederne til å finne ut om de praktiserer en lederstil uansett situasjon eller om de er fleksible. Det andre de trekker fram er at deltakerne får sjekket om de er i stand til å vurdere hvilken stil som er mest hensiktsmessig under ulike omstendigheter. Ordlyden på en av oppgave var

Du har meget kompetente medarbeidere, som er spesialister på hvert sitt fagfelt. Din jobb har vært å fordele arbeidsoppgavene og å koordinere avdelingens samlede arbeidsinnsats. Utførelsen for de enkelte oppdrag er delegert til dine medarbeidere som gjør en god jobb. Ville du:

- a) La medarbeideren arbeide mest mulig på egen hånd.
- b) Begynne å gi arbeiderne mer støtte og oppmuntring.
- c) Gå detaljert gjennom og følge opp hvert nytt oppdrag slik at medarbeiderne vet nøyaktig hva du forventer.
- d) Lede avdelingens samlede aktiviteter, men samtidig arbeide nært med medarbeiderne for å få fram ideer og forslag til gode løsninger av

---

arbeidsoppgavene. (Senter for organisasjonspsykologiske metoder as, testveiledning 2, spørsmål 13).

I intervjuene med programlederne fortalte de at modellen er et godt ”lederverktøy” og begrunner dette blant annet med at den virker klargjørende for de nye lederne i forhold til å økonomisere med ledelse. Det som fremkommer i denne testen i følge arrangørene, er at de aller fleste av de nye lederne har en ”energiintensiv ledelsesstil”. En av arrangørene utdypet dette videre ”... *det er NM i ledelse omtrent, altså de leder i alle retninger og til en hver tid, og det er veldig, veldig energitappende – så vi prøver å illustrere at det går an å, noen steder skal du kanskje inn med mer ledelse, andre steder skal du ut med noe ledelse, fordi det fungerer, så ikke, du må ikke bort å lede hvis ting går veldig bra. Det er det vi prøver å illustrere med denne modellen her*”.

Etter testen, før de nye lederne får sjekket hvordan de ligger an i forhold til lederstil, forteller arrangørene oss at det er vanlig at nye ledere befinner seg høyt oppe og gjerne til høyre for modellen. Det vil si enten en ”rådgivende” eller ”medvirkende” lederstil. Mens den rådgivende lederstilen innebærer både mye støtte og styring, er den medvirkende høy på støttende og lav på styring. Gjennomgangen vekker latter, men også diskusjon. Av 24 deltakere er det 17 stykker som har høyest score på den rådgivende lederstilen (forfatteren inkludert). Ingen har sin høyeste score på den delegerende stilen. Under diskusjonen blir det diskutert at det kanskje er en svakhet med dette verktøyet at det ikke fanger opp at disse lederne både er saksbehandlere og ledere. Det blir sagt at utfordringen for de nye lederne blir nå å ha helhet, hva kan de ”la skure og gå?”.

Geir Thompson, høyskolelektor på BI innenfor ledelse og organisasjon og forfatter av boka ”Situasjonsbestemt ledelse” kritiserer Hersey og Blanchards valg av lederstil under S1 og S2. Etter hans oppfatning bør den instruerende og den selgende lederstilen bytte plass i modellen. Han støtter seg på ”fagkyndige innen pedagogikk” uten å vise til hvem disse fagkyndige er. Poenget til Thompson er at det er lite trolig at det å la være å støtte, men heller legge vekt på styring vil komme til øke medarbeideres motivasjon eller villighet som uerfaren. Sannsynligheten er vel større for at det motsatte vil inntreffe, mener Thompson. Det gir derimot mer mening å

---

tenke seg at en leder gir både mye støtte og styring der hvor medarbeideren hverken har kompetansen eller motivasjon eller er usikker. (Thompson 1995:49). I intervjuet med en av kurslederne snakket vi en del om bruken av modellen til Hersey og Blanchard og fordeler og ulemper med den. Kurslederen mente at modellen god nok med tanke på deres formål med å hjelpe de nye lederne med å se viktigheten av å bruke tiden sin på andre oppgaver enn det de hadde som saksbehandler eller fagperson. Men en svakhet ved modellen var i følge denne arrangøren, modellens idé om at alle nye ledere er motiverte for jobben.

Men så er det jo noen ting som det her med, det er, det ligger en tanke der, blant annet om at alle nytilsatte omtrent som kommer, de kan du bare, de trenger du ikke å støtte, de er motiverte, du kan bare styre dem, liksom. Den er, den er nok ikke helt enkel. Altså det, den modellen vi bruker så ligger det som et premiss, og mm, det tror jeg nok er for enkelt. Det er noe med at okei, folk er nytilsatte og er både handlingsmotiverte, men de er ofte også ganske usikre”. I følge Thompson har også Blanchard foretatt den samme endringen i senere arbeider.

## 6.2 Er bruken av situasjonsbetinget ledelse et forsøk på å ruste lederne til å håndtere krysspress?

I tidligere kapitler har jeg vist hvordan de nye lederne opplever ulike former for krysspress. En form for krysspress var det jeg har beskrevet som mellomlederlemma. Det var krysspress innenfor rollesettet til en posisjon, det vil si motstridende forventninger fra over- og underordnede. Merton skriver at det å oppleve krysspress primært ikke handler om personlighet. Tvert i mot er det slik at det er posisjonen en befinner seg i som er årsaken til krysspresset, det er altså strukturelt betinget. I ”Sosiologiens nøkkelbegreper” definerer Dag Østerberg et dilemma som ”valget mellom to onder”. Et dilemma er altså kjennetegnet av at man befinner seg i en situasjon hvor valget står mellom ”pest eller kolera”, og uansett hva du velger så bærer det galt av sted eller noen blir misfornøyde. Velger en leder å legge mer vekt på å støtte de overordnedes beslutninger, vil dette for eksempel kunne

---

forsure relasjonen til de underordnede og motsatt. Torodd Strand skriver i sin bok at ”dilemmaer er situasjoner der en må velge bort noe som også er ønskelig” (Strand2001:35). Kanskje er det slik de opplever det, de som strever med å gi slipp på fagidentiteten eller må ha mer distanse til tidligere kollegaer som følge av at de har blitt ledere? Jeg har beskrevet hvordan dette identitetsskiftet kan forklares med at de nye lederne befinner seg i en gråsoner. De er i en begynnende sosialiseringssprosess, en overgang fra en posisjon til en annen. Også i lederutviklingsprogrammet Ny som leder gis det eksempler på dilemmaer en står overfor i ledelse. Det kan være ”å tenke på sin egen enhet eller tenke på helheten, å søke enighet eller å skjære igjennom, å kunne gå foran eller å holde seg i bakgrunnen og som et eksempel til slutt – å vise medarbeiderne tillit eller å kontrollere” (fra notat om dilemmaer i ledelse gitt ut til deltakerne på lederutviklingsprogrammet). Nettopp dette siste – å vise medarbeiderne tillit eller å kontrollere, er noe jeg har lyst til å se nærmere på. På Ny som leder deles blant annet ut en kopi av ”Tillit – ikke noe man har, men noe man gjør seg fortjent til” (Gundersen 1999). Under avsnittet om tillit og makt står det:

Ledelsesfunksjonen befinner seg i krysningspunktet av den motsetningsfylte avhengigheten mellom omsorg og krav. For lite retning, krav og tilbakemelding om prestasjoner er lite tillitvekkende, på samme måte som autoritære ledelsesformer uten forståelse for individet skaper mistillit. Kjerneutfordringen for ledere er å kunne individualisere dette balansepunktet fordi hvert enkelt individ er unikt og må møtes som det.

Kan man støtte og styre samtidig? I modellen til Hersey og Blanchard ligger det en innebygd antagelse om at dette lar seg gjøre. Tidligere modeller som konsentrerte seg om ”oppgavemodenhet” og ”relasjonsoppgaver” var lineære i den forstand at lederne ble tolket som å opptre enten som det ene eller det andre, lik Parsons mønstervariabler slik de fremstilles av Merton. I flere bøker om ledelse står det at ”å være leder er å leve med motsetninger”. Jeg lurer derfor på om det er slik at det i posisjonen som leder og relasjonen til en medarbeider ligger en sosiologisk

---

ambivalens, gitt at det forventes at lederen skal både støtte og styre og at graden av det ene eller andre hele tiden vil være gjenstand for vurdering. Med andre ord, er det slik at støtte og styring er inkompatible, for å bruke Mertons uttrykk, og har vi dermed å gjøre med det som Merton refererer til som ”kjernen” innenfor krysspress? Definisjonen av denne form for krysspress lyder: ”I strengest forstand viser krysspress til uforenelige forventninger forankret i en enkelt rolle ved en konkret sosial posisjon” (Merton 1976:8). Når det gjelder den strengeste form for krysspress, mener Merton at dette bunner i at en rolle har normer og mot-normer rettet mot seg. Merton viser for eksempel hvordan en lege kan streve med å avgjøre hvilken grad av nærhet og distanse han skal ha i den pågående relasjonen til pasienten. En norm sier at legen skal vokte seg for å identifisere seg for mye med pasienten. På samme tid er det en mot-norm som viser at legen skal vise medfølelse overfor pasienten. En ting er hvordan disse motstridende normene leder til krysspress, men mener Merton, - det er også takket være disse normene og mot-normene at det er mulig å veksle mellom dem på en akseptabel måte ettersom dynamikken i den sosiale relasjonen en inngår/befinner seg i endres (Merton 1996:131). På den måten gir den innehaveren av rollen mulighet til å håndtere de ulike forventningene som han møter. For selv om begge disse normene ikke kan komme til uttrykk i atferd samtidig, skjer det en konstant pendling fra den ene til den andre avhengig av hva som foregår i den sosiale relasjonen. På den måten høres det ut som det er gradforskjeller i likhet med Hersey og Blanchards modell for situasjonsbetinget ledelse. Både støtte og styring vurderes, men bare en ting kan komme til uttrykk i atferd av gangen. Denne pendlingen vil slik jeg oppfatter det, ikke føre til noe følelse av brudd i samhandlingen, men snarere er det snakk om en tilpasning av atferd under samhandlingen, man justerer graden underveis.

En av målsetningene på Ny som leder er ”å utvikle den enkelte leders kompetanse” (Statskonsult 2003). Jeg tolker dette som et ønske fra arrangørenes side om å hjelpe/lære de nye lederne med å bli bedre i sin utøvelse av lederskap/ledelse. Den viktigste forutsetningen for å bli en bedre leder er selvinnsikt, mener arrangørene. Men, de trekker også fram at en god leder behersker både det å være effektiv og nå mål, - og det å ha relasjonell kompetanse. En leder skal kunne

---

balansere kravene med å gjøre seg selv god, gjøre overordnet god, gjøre de underordnede gode og de sideordnede gode. Det vil si kunne sjonglere mellom kravene fra de som inngår i rollesettet til posisjonen leder.

Og det betyr blant annet at du må ha passe fokus på dette med å være effektiv og få resultatoppnåelsen og tydeligheten i det, samtidig skal du ha en relasjonell kompetanse, altså du skal ha en litt sånn sosial antenne, du skal være, du skal ha innsikt i dine sterke og dine, hva skal vi si, dine utviklingsområder som leder, og du skal ha innsikt i hvordan ditt lederskap virker på andre, og være åpen for tilbakemeldinger på egen stil. Og så skal du igjen være tydelig så mye som mulig i alle retninger. Å vite hvilken konsekvens din atferd har, jeg tror det er, det går liksom på å få det beste ut av de du er satt til å lede. Det er ganske krevende.

Konsentrerer vi oss igjen om lederen i relasjon til medarbeideren, kan en mulig tolkning være at anvendelsen av modellen til Hersey og Blanchard er et forsøk på å hjelpe de nye lederne med å håndtere et slikt krysspress. Dermed blir modellen en del av sosialiseringprosessen til de nye lederne. Altså den hjelpen som tilbys i likhet med Mertons eksempler med legene, - som gjennom deres utdanning får hjelp til å integrere de motstridende kravene som forholdet mellom pasient og lege. Er så ledelse i bunn og grunn en sosiologisk ambivalens? Til det vil jeg svare ja. Disse motstridende forventningene trenger ikke bli problematiske, legen og lederen må jo tilpasse graden av henholdsvis ”avstand” og ”nærhet/empati”, og ”støtte” og ”styring” underveis i situasjonen, men det vil vel være slik at legen og lederen hele tiden må forholde seg til forventningene i de beslutningene han treffer i sin relasjon til pasienten eller medarbeider fordi de inngår i en større helhet. På den måten er det jo utfordrende, og dermed er det mulig å se på for eksempel den stadige vekslingen mellom støtte og styring, motstridende krav om hensyn som et krysspress eller en ”ambivalens”, men det trenger ikke være det.



---

## Å lede eller ikke lede – er det spørsmålet?

Som jeg har vist tidligere, bygger ikke arrangørene i følge dem selv programmet på en bestemt teori eller retning innenfor ledelse. Ledelse mener de, handler om to ting: ”Retning” og ”fart”. I intervjuene og samtalene jeg har hatt med dem forteller de riktignok at ”ledelse er blant annet situasjonsbetinget”, og som vi så i forrige kapittel, er modellen til Hersey og Blanchard et lederverktøy de anvender på programmet for å bevisstgjøre deltakerne om egen lederstil, for å synliggjøre viktigheten av å tilpasse lederstil til medarbeider og ikke minst i forhold til hvordan de anvender tiden sin effektivt, omtalt som tidsøkonomisering, for å nevne noe. I denne modellen er det den delegerende lederstilen som er idealet. Her er medarbeideren både kompetent og motivert, det vil si ”selvgående”, og lederen kan derfor litt forenklet sagt, spare tid på å være ”lav” på støtte og styring. Tanken er at man ikke behøver å bruke tid på å motivere en medarbeider som allerede er motivert, og at det å ha en kontrollerende leder når man er i stand til å utføre oppgavene på egen hånd, kan oppleves som mangel på tillit og virke demotiverende. En av de jeg intervjuet var for eksempel frustrert over at hennes overordnede ikke ga henne fullmakter til å utføre oppgaver hun mestret og få ansvar for dem. ”...så kommer det sånn, veldig sånn detaljeringsdirektiver, liksom. Og det synes jeg er litt vanskelig”. Nokså oppgitt kunne hun fortelle at noe av det siste hennes overordnede hadde gjort før han gikk ut i ferie var å gi henne en ”smørbrødtype” over hva hun skulle gjøre. På listen hadde han skrevet ned alt, til og med at hun måtte huske på å vanne blomster.

Når arrangørene skal beskrive modellen til Hersey og Blanchard, beskriver en av dem den som ”klargjørende” for mange av de nye lederne i forhold til hva slags lederstil de bør legge seg på. Det gjorde den imidlertid ikke for en av mine informanter, snarere tvert i mot. Hun hadde deltatt på Ny som leder sammen med en kollega, og etter den første samlingen på Ny som leder var begge to forvirret og frustrerte. Hovedgrunnen til det var at de mente at det som ble sagt om lederrollen på lederutviklingsprogrammet var ulikt det som var praksis på deres arbeidsplass. ”... etter den første samlingen så var både min kollega og jeg egentlig veldig, veldig forvirret og veldig frustrerte, dypt frustrerte fordi vi syntes at avstanden mellom

---

*lederrollen slik den ble liksom skissert på kurset og den hverdagen vi opplevde her, og liksom (uforståelig) var milelang, altså*". Det informanten viste til her var programmets fokus på at lederens oppgave var å få det beste ut av medarbeiderne, gi slipp på faget, det vil si delegere oppgaver og stole på at kompetente medarbeidere gjør en god nok jobb. Dette passet overhodet ikke med informantens arbeidsplass, for der var nettopp en av de tradisjonelle oppgavene å kvalitetssikre og kontrollere og ikke minst "[...sitte å gjøre endringer i det andre har skrevet". Riktignok var det viktig å motivere medarbeideren til å yte sitt beste, sørge for trivsel og være behjelpelig på hennes jobb også, men dette syntes hun kunne være utfordrende å forene med kravet om kvalitetssikring. I grunnen syntes hun programmet hadde vært personlig og faglig utbytterikt, men følte det var en avvisende holdning til at dette med kvalitetssikring var en lederoppgave. Hvor var så denne informantens arbeidsplass? Muligens vil noe av svaret ligge her, noe informanten var åpen for også. Denne informanten jobbet i Lovavdelingen i justisdepartementet. Da hun og kollegaen ble ansatt som ledere var ledere på mellomledernivå en helt nyopprettet stilling i Lovavdelingen. Fram til da hadde strukturen vært en ekspedisjonssjef på toppen, under på samme nivå var lovrådgivere med ansvar for spesialfelt og førstekonsulenter. Dette var altså en annen grunn til at informanten var "forvirret". Til tross for nytt nivå, var det ikke avklart hvilke oppgaver de nye mellomlederne skulle ha, annet enn at de skulle avlaste ekspedisjonssjefen med for eksempel dette med kvalitetssikring. "Sånn at alle strevde vel litt med å finne ut av hvordan bruker vi denne strukturen? Hva bruker vi lederne til? [...] vi strevde nok litt alle sammen med å definere vårt ansvar i forhold til ekspedisjonssjefen og i forhold til veldig dyktige, selvstendige medarbeidere". Den nye organisasjonsstrukturen var fortsatt slik at ekspedisjonssjefen var på topp, men nå var lovavdelingen blitt delt inn i tre enheter. En for offentlig rett, en for privat rett og til slutt strafferettsenheten. Min informant ble avdelingsdirektør for en av disse enhetene. På intervjuetidspunktet hadde hun imidlertid sluttet i jobben som avdelingsleder og jobbet i stedet som lovrådgiver. Dette var en beslutning hun hadde tatt da hun kom tilbake etter å ha vært i permisjon med barn. Dette hadde flere grunner. En grunn var det hun omtalte som "flaskehalsproblematikken". Dette er igjen eksempel på hvordan kvalitetssikring er

---

en sentral og viktig arbeidsoppgave. I og med at hun som leder skulle kvalitetssikre hva medarbeiderne gjorde, ha oversikt over det som foregikk, forholde seg til knappe tidsfrister og en stor saksmengde og kombinere dette med barn ble det slik at hun følte hun at hun ikke fikk utført alt det hun skulle på jobben, ”*det var ikke en drømmesituasjon*”. Da han som vikarierte for henne dessuten kunne tenke seg å fortsette som leder, gav hun inntrykk av at beslutningen om å gi seg som leder var enkel. ”*Denne arbeidsplassen er så ålreit, man kan ha det så strålende morsomt her, og det var, det tror jeg faktisk man har i litt større grad hvis man slipper å være leder*”. For å løse usikkerheten knyttet til hvilke ansvarsområder som inngikk i stillingen som avdelingsdirektør, hadde hun og hennes kollega sammen med den tredje av avdelingslederne satt seg ned med ekspedisjonssjefen i etterkant av den første samlingen på lederutviklingsprogrammet for å komme fram til noen retningslinjer. Informanten og den andre kollegaen hadde fortalt ”sjefen” hvor frustrerte de var, og gjennom denne samtalen fikk de alle fire snakket om hvilke forventninger de hadde til hverandre. Når det gjaldt idealet om den delegerende lederstilen, kunne informanten fortelle at også på hennes arbeidsplass fordelte de oppgaver, men fortsatt var det slik at kvalitetssikring sto høyt.

Fortsatt er det sånn at alt som , så å si alt som går ut, går gjennom enten avdelingsdirektøren eller ekspedisjonssjefen, men så må jo sistemann vurdere hvor mye energi man skal legge i det. [...] at dette er sikkert greit og dette er jo da – enten ikke så viktig, eller dette er det min meget betrodde medarbeider som har gjort og, altså – eller å virkelig gå inn å trykke på hvert ord.

I forhold til Hersey og Blanchards modell slik den anvendes på programmet virker det derfor som lederen nesten alltid har å gjøre med en kompetent medarbeider. Her tenker jeg på de kravene som stilles til fagkompetanse for i det hele tatt å kunne utføre arbeidsoppgavene og det at operatørene/fagpersonene arbeider selvstendig med disse oppgavene. Dette var også noe informanten gjentok flere ganger under intervjuet, blant annet når hun beskrev hvilket inntrykk hun hadde fått av de andre deltakernes arbeidskultur og de andres oppfatning av hennes

---

.IO: Denne arbeidsplassen er så spesiell, fordi jeg har så ekstremt flinke medarbeidere for eksempel. Sånn at, - og samvittighetsfulle, og det er jo et sånt luksusproblem en del av de lederproblemene som jeg kunne oppleve da

I: Jaha? Ja. Syntes du det i forhold til de andre? Eller?

IO: Litte granne, ja. Eller det var de som kanskje satte det ordet på det da.

I og med at kvalitetssikring inngår i så stor grad i lederens arbeidsoppgave, ser vi at Hersey og Blanchards ideal om den delegerende lederstilen med lite støtte og styring ikke passer på denne arbeidsplassen, det til tross for at medarbeiderne er faglig dyktige. Det ser ut til at lederstilen man praktiserer er høy styring uansett hvor kompetent medarbeideren er. Det er i hvert fall lite sannsynlig at årsaken til denne type lederstil skyldes at medarbeideren er faglig usikker overfor en hver arbeidsoppgave. Informanten hadde grublet litt over hvorfor modellen ikke passet helt i lovavdelingen.

[...]vi er en nokså gammel departementsavdeling på en måte. Og kanskje, det har i hvert fall jeg lurt på, er det sånn at en del av de gammeldagse arbeidsmetodene som man stort sett avviser som foreldet, ikke er så uegnede her som de er mange andre steder på grunn av de arbeidsoppgavene vi har og de forventningene som stilles til oss? For eksempel at vi ikke nødvendigvis skal være så utrolig kreative og sånn, men at vi skal være innmari gode, innmari skikkelige. Veldig altså.

Det de skal være skikkelige gode på er faget. Informanten fortalte at selv om kollegaene diskuterte og drøftet synspunkter og hjalp hverandre med å finne kilder, var det helt nødvendig at de kunne sitte isolert å arbeide med store tolkingssaker eller lovsaker. Informanten var opptatt av at deres måte å jobbe på ikke skulle være noen hvilepute. For selv om dette med å kvalitetssikre var en uttalt forventning man hadde til avdelingsdirektørene og ekspedisjonssjefen, mente hun at de kunne bli bedre til å gi slipp. ”[...] men jeg tror også at vi har læringspotensiale altså, at vi, jeg ser at min

---

*etterfølger er mye flinkere til å bare si at her stoler jeg på deg, dette gjør du sjæl. Sånn mye mindre detaljfokus på ting*". Hvor stort sjansespill er det å stole på at en dyktig og kompetent medarbeider som kjenner et saksfelt godt utfører arbeidsoppgavene sine tilfredsstillende? For å kunne gi et tilfredsstillende svar på det, er vi nødt for å ha bedre kjennskap til lovavdelingen som arbeidsplass.

Lovavdelingen slik vi får den skildret av informanten i sitatet ovenfor, minner på mange måter om Mintzbergs fagbyråkrati. Mintzberg omtaler også fagbyråkratiet som profesjonell organisasjon, og i min fremstilling kommer jeg i likhet med ham til å bruke disse termene om hverandre. Mintzberg beskriver fem ulike varianter av organisasjoner, eller fem ulike "konfigurasjoner" dersom vi følger hans terminologi. Disse er "enkel struktur", maskinbyråkrati, fagbyråkrati, divisjon og adhokratiet. En hver organisasjon består av fem ulike deler. De ulike konfigurasjonene kjennetegnes av at de er forskjellige med hensyn til hvilken del av organisasjonen som er viktigst, og konfigurasjonene er også ulike med tanke på hvordan de er organisert for å få arbeidet utført. Sistnevnte navngir Mintzberg som koordinering, og i dette begrepet inngår kontroll og kommunikasjon (Mintzberg 2002:4).

Arbeidsplassen min informant beskriver har altså flere likhetstrekk med den profesjonelle organisasjon. Felles for de fem konfigurasjonene i Mintzbergs fremstilling, er at det er den "operative kjernen" som er den viktigste delen i organisasjonen. I fagbyråkratiet skjer kontrollen med denne delen av organisasjon ved standardisering av kunnskap. For å kunne ha kontroll er det nødvendig at de som jobber der er kompetente i den forstand at de har fått en helt spesiell opplæring og gjerne har hatt praksis hvor de øver på å utøve framtidige arbeidsoppgaver. De er derfor ideelt sett, ikke i tvil om hva som forventes av dem og hva de kan forvente av andre. Det vil si, gjennom trening og "indoktrinering" er de fullt klar over hva som er deres arbeidsoppgaver og dette er også en måte å sikre at arbeidet blir utført på. Bakgrunnen eller opptreningen deres kan derfor i følge Mintzberg, sies å være det vi forbinder med oppøving – og utøving av profesjoner. Utøverne av profesjoner har gjerne lang utdanning, for eksempel medisin og juss, og det er umulig å utføre jobben uten denne utdannelsen. De som jobber i et fagbyråkrati kalles gjerne for

---

eksperter. Også universitetsprofessorer og lærere er eksempler på yrker som jobber innefor profesjonelle organisasjoner.

I Mintzbergs fremstilling av den profesjonelle organisasjon fremgår det at det er vanskelig for lederne å kontrollere ekspertene, i hvert fall der hvor lederne tar hånd om administrasjon og ekspertene er de som har ansvar for de faglige beslutningene, det vil si sitter med fagkunnskapen. Dette passer ikke helt med det min informant beskriver med posisjonen leder. Bakgrunnen for opprettelsen av et nytt nivå og stillingen avdelingsdirektør skyldes i følge informanten behovet for å avlaste ekspedisjonssjefen med kvalitetssikring. Det betyr at det i posisjonen avdelingsdirektør inngår både operatør – og ledelselementer i Mintzbergs forstand. Informanten forteller at lovavdelingen kan ses på som et ”tohodet vesen”. I lovavdelingen hører det med til arbeidsoppgavene både å tolke gjeldende lover, og å utarbeide nye lovforslag. Med andre ord blir det tydelig hvor viktig standardisering av kunnskap blir i lovavdelingen. På spørsmål om de klarte å forholde seg objektive, svarte min informant at de i likhet med andre var medlemmer av et samfunn og hadde politiske preferanser som andre, men at de som jurister var vant med å argumentere for ulike syn. “[...]men vi, vi er ganske så drillet på at vår jobb her er å hjelpe vår statsråd, altså. Med mindre det handler om akkurat den lovtolkingsdelen”. Men også der hvor ”ethoset” er lik behandling av lik sak, utøves det skjønn før en sak blir sortert under en kjent, standardisert kategori. En stor del av arbeidsoppgavene utføres altså av de skolerte operatørene, men i lovavdelingen hører det også med til en leders oppgave å gå inn for å kontrollere dette arbeidet. Det vil se over og gjøre seg opp en mening om lovtolkninger, hvilket kan sies å være operativt arbeide.

For å vende tilbake til spørsmålet jeg stilte i forbindelse med hvordan informanten beskrev at hennes arvtager var flinkere til å delegere: Hvor stor risiko innebærer en slik beslutning? Dette er det ikke helt enkelt for meg å svare på, i og med at det ikke ble fulgt opp i intervjuet. Men dveler vi et lite øyeblikk ved det informanten sier, kan vi slå fast at det er lederen som beslutter å la være å kontrollere arbeidet medarbeideren utfører, som tar størst sjanse. Det hører jo med som vi har sett, til lederens oppgave å kontrollere kvaliteten på ferdig utført arbeide. Arbeidet som utføres er tolkninger av - og utforming av forslag til nye lover. Hvor stort

---

sjansespill er det å stole på at en dyktig og kompetent medarbeider som kjenner et saksfelt godt utfører arbeidsoppgavene sine tilfredsstillende? Jeg tror at en rimelig tolkning av det informanten her forteller om sin etterfølger, handler om å ”økonomisere” med ledelse i enkeltsaker hvor sjansen er minimal for at en slik vurdering får uheldige konsekvenser. Lovavdelingen virker noe ”konservativ”, arbeidet kan sikkert organiseres på ulike måter, men man kan nok ikke unnvære behovet for - og kravet om kvalitetssikring. Til det er det som produseres vurdert som alt for viktig.

### **Lovavdelingen i lys av modellen for situasjonsbetinget ledelse**

For å oppsummere: Det denne informanten forteller er hvordan det hun oppfattet som idealet for ledelse på programmet, nemlig den delegerende lederstilen slik den fremstilles innenfor retningen som omtales som situasjonsbetinget ledelse, krasjet med praksis på arbeidsplassen hun jobbet.

så det vi opplevde for å knytte tråden tilbake til det jeg sa i sted, var at blant annet så ble det veldig stresset på det kurset at lederen skal være en sånn, jeg husker ikke hvilket ord de brukte, jeg, men som får fram det beste i medarbeiderne, men som ikke skal sitte og kvalitetssikre og kontrollere og sånn, ikke sant, mens det nettopp er den tradisjonelle oppgaven for lederen her, ikke å sitte med grønn kulepenn eller fyllepenn, men altså sitte å gjøre endringer i det andre har skrevet.

Betrakter vi å ”kvalitetssikre” som synonymt med å styre, kan vi si at lederstilen som praktiseres i lovavdelingen vil være enten instruerende eller selgende avhengig av om medarbeideren er motivert eller usikker, hvis vi følger Hersey og Blanchards modell. Ved begge disse lederstilene forutsettes det at medarbeideren mangler tilstrekkelig kompetanse. For som vi har fått høre er styringen ”høy” uansett nivået på kompetansen til medarbeideren i lovavdelingen. Men, vi har også i lys av Mintzberg

---

sett at lovavdelingen kan være et eksempel på et fagbyråkrati, og denne type profesjonelle organisasjoner kjennetegnes jo nettopp av at de som jobber i den operative kjernen er eksperter. I følge modellen om situasjonsbetinget ledelse, bør lederen der hvor medarbeiderne er kompetente fremvise en deltakende eller delegerende lederstil avhengig av hvor motivert eller usikker medarbeideren er. Ut i fra det vi nå har sett finner vi at modellen til Hersey og Blanchard som anvendes på programmet for å hjelpe de nye lederne med å ta grep om egen lederrolle, ikke passer med det vi går ut i fra er lederstilen i lovavdelingen. I følge arrangørene er det som vi har sett, gjerne slik at nye ledere legger seg på en energiintensiv stil. Men er det slik at kurslederene mener den delegerende lederstilen er den ideelle lederstilen under alle omstendigheter? På lederutviklingsprogrammet vises det til denne definisjonen på god ledelse:

Vi tror ikke at det finnes enkle og entydige svar på hva som er god ledelse. Eller hurtigvirkende standardoppskrifter på hvordan man blir en god leder. Ledelse er avhengig av den enkeltes personlige forutsetninger og den situasjonen og sammenhengen lederen opptrer i”  
(Statskonsult 2003).

I denne definisjonen på god ledelse kommer det ”situasjonelle” nokså klart fram. Med andre ord vil en rimelig tolkning av den være at også den sammenheng som informantene inngår i, det vil si lovavdelingen, er noe det bør tas hensyn til med tanke på lederatferd. Det er når vi ser nærmere etter på situasjonen i posisjonen som leder i lovavdelingen at modellen om situasjonsbetinget ledelse blir litt ”trøblete”. For i lovavdelingen er situasjonen den, at lederen alltid skal kvalitetssikre. Kurslederene oppgir flere grunner til at de anvender denne modellen som et lederverktøy på programmet. Slik jeg oppfatter det som fremkommer i intervjuene mine med arrangørene, er hensikten med modellen først og fremst å hjelpe de nye lederne med å ta grep om lederrollen ved å bevisstgjøre dem på hva de bruker tid på i forhold til hva som forventes av dem. Ved å gå fra posisjonen saksbehandler/fagperson til leder følger det nye oppgaver i tillegg til å drive saksbehandling. Modellen slik jeg ser det,



---

er også med for å vise hvordan de nye lederne må tilpasse lederstilen sin til situasjonen man befinner seg i der og da. I og med at kurslederne forfekter et syn på ledelse som ”mangfoldig”, synes jeg det er rimelig å anta at dette ikke er en lederstil de mener passer overalt. Som vi har sett tidligere er arrangørene av den oppfatning at denne modellen er god på å få fram deres poenger, særlig med tanke på at noe av det nye ledere strever med er å la medarbeiderne utføre rene fagoppgaver/saksbehandling. Imidlertid kan jeg ut i fra det jeg selv observerte, se at deres oppfatning av at ledelse er ”mangfoldig” slik en av kurslederne sa i intervjuet, kan forsvinne noe i deres fremstilling av modellen på programmet og vekten de legger på tidsøkonomisering. På samlingene jeg var tilstede ble det imidlertid understreket at deres fremstilling var en måte å forstå ledelse på, og ikke noen ”*fasit*”. Til tross for at modellen ikke passet med praksis på arbeidsplassen til informanten, kan vi si at denne kollisjonen mellom programmet og jobb i hvert fall bidro til rolleklarhet. Men, paradoksalt nok kan det synes som det situasjonsbetingede synet på ledelse på programmet, ikke ble ”situasjonsbetinget nok”.

Som et lite sidespor til slutt, kan det nevnes at informanten derimot syntes modellen var meget anvendelig med tanke på barneoppdragelse. Der syntes hun dette med støtte og styring kom mer til sin rett.. Noen ganger var det mer riktig å la de ordne selv, andre ganger måtte man inn med litt mer kontroll, eller oppmuntre til bevisstgjøring ved å stille spørsmål som ”hva tenker du gjøre nå”, slik man praktiserer kritisk venn.

---

---

## Slutten

I dette kapittelet vil jeg gi en oppsummering av de ulike kapitlene i oppgaven, før jeg viser til funn med tanke på de spørsmålene jeg ønsket svar på innledningsvis i oppgaven.

I det første kapittelet viste jeg kort hvordan masteroppgaven er bygd opp. Jeg introduserte lederutviklingsprogrammet Ny som leder, og fortalte blant annet at programmet er åpent, men at et kriterium for å delta er at man har personalansvar. Til slutt i kapittel én gav jeg et innblikk i hva som utgjør datamaterialet og hvordan dette har blitt samlet inn.

Det andre kapittelet ble viet ulike retninger innenfor ledelse og forskjellige tilnærminger til begrepsfesting av lederutvikling. Der konkluderte jeg med at Ny som leder kan ses på som et ”planlagt program”, det vil si lederutvikling utenfor jobben. Det er lederutvikling med vekt på læring gjennom praksis og hvor det legges vekt på utvikling i forhold til ferdigheter, selvinnsikt og kommunikasjon.

I kapittel tre beskrev jeg hvordan mye av aktivitetene som det jobbes med på samlingene, skjer i basisgrupper. I følge arrangørene er tiden viet dette, noe deltakerne ofte blir positivt overrasket over. Den første oppgaven basisgruppene får i fellesskap, er en oppgave hvor de blant annet skal finne på navn - å lage logo til gruppa og komme med forslag til hvordan de kan løse en bestemt lederutfordring. Her trakk jeg fram basisgruppa som hadde valgt navnet Metamorfose for å beskrive den ”tilstanden” de opplevde at de befant seg i. Denne overgangen fra en posisjon til en annen er denne oppgavens tema, og som vi har sett er dette noe flere av de nye lederne strever med. I samme kapittel viste jeg også til ulike lederverktøy, hvorav handlingsplan og kritisk venn er noe som benyttes hele den tiden lederutviklingsprogrammet pågår.

Det fjerde kapittelet handlet om hva det er nye ledere strever med i overgangen fra saksbehandler/fagrolle til leder. Her kom jeg fram til at en mulig forklaring på de utfordringene nye ledere opplever, skyldes ulike former for krysspress.

---

Kapittel fem beskriver hvordan det arbeides med den vanskelige samtalen. Dette er den aktiviteten som samtlige av mine informanter forteller var til mest hjelp i tiden som ny leder. En slik oppfatning stemmer også overrens med hva arrangørene forteller fremkommer i evalueringene som gjøres i etterkant av programmet. Jeg mener metoden de benytter for å øve på den vanskelige samtalen kan betraktes som en simulator. Øvingen som foregår her mener jeg både handler om å øve på den vanskelige samtalen som er nært forestående, men også det å oppøve selvinnsikt.

I kapittel seks, som er det siste analysekapittelet, beskriver jeg hvordan kurslederne bruker en modell for situasjonsbetinget ledelse for å hjelpe de nye lederne med å få grep om lederrollen. I samme kapittel viser jeg også hvordan en av informantene mine opplevde at denne modellen krasjet med praksis på hennes arbeidsplass, og jeg forsøker å forklare hva som kan være grunnen til det.

## **Konklusjon**

I denne oppgaven ønsket jeg å få svar på hva det er nye ledere strever med i overgangen fra saksbehandler/fagperson til leder, på hvilken måte kurslederne forsøker å hjelpe de nye lederne med å ta grep om lederrollen og om lederutviklingsprogrammet var til noe hjelp i tiden som ny leder?

I følge arrangørene er de største utfordringene for de nye lederne ved å gå fra saksbehandler/fagperson til leder følgende: Å gi slipp på faget og å delegere oppgaver, å bli leder for tidligere kollegaer og å sette grenser. Etter min oppfatning gir det mening å tolke disse utfordringene som et uttrykk for sosiologisk ambivalens slik de beskrives hos Merton. I alle tilfellene gjelder det at krysspresset er strukturelt betinget. Ved å utvide begrepet til Dale og Haaland om identitetskifte viser jeg hvordan både konflikten mellom det å gå fra å være saksbehandler/fagperson til leder, og kollega til å bli leder handler om krysspress mellom posisjoner. Jeg har imidlertid åpnet opp for at et slikt krysspress, som følge av identitetskifte hvor man befinner seg i en gråsoner hvor man verken er det ene eller andre, muligens vil opphøre når man er sosialisert inn i den nye ”rollen” som leder. Derimot finner jeg at ambivalensen som jeg har omtalt som mellomlederlemma, hvor vi har å gjøre med uforenelige

---

forventninger i rollesettet, muligens er et eksempel på en form for krysspress som alltid vil være latent fordi den ligger innbakt i de ulike forventningene til ulike posisjoner innenfor en bestemt struktur.

Når det gjelder hva deltakerne synes var til mest hjelp i fra programmet i tiden som ny leder, oppgir de øvingen på det å ta en vanskelig samtale. Ut i fra hva arrangørene og informantene mine har fortalt, har jeg tolket dette som en fjerde utfordring de nye lederne har, nemlig det å håndtere det å ha personalansvar.

Arrangørene av programmet oppgir at noe av det viktigste kjennetegnet på en god leder, er at vedkommende har selvinnsikt. Jeg mener at arbeidet med den vanskelige samtalen har et uttalt og uutalt siktemål. Det ene er å hjelpe de nye lederne med å bli tryggere og bedre i stand til å mestre en vanskelig samtale. Det andre er å oppøve selvinnsikt. Sentralt i dette arbeidet er vektleggingen av tilbakemelding. Denne tilbakemeldingen består av responsen til motspiller under medarbeidersimulatoren, men også spørsmålene fra de kritiske vennene. Jeg mener at en slik tilnærming med å hjelpe de nye lederne, kan forklares ut i fra Meads begrep om perspektivtaking.

I arbeidet med å hjelpe de nye lederne med å få grep om lederrollen forsøker kurslederne aller først å forankre den enkelte leders utvikling i ledelsen på hver enkelts arbeidsplass. Dette gjøres gjennom arbeidet med målsettingsdokumentet. Det arbeides også med handlingsplaner i periodene mellom hver samling. I følge arrangørene er *”ledelse blant annet situasjonsbetinget”*. Slik jeg ser det, er bruken av modellen for situasjonsbetinget ledelse hvor de forsøker hjelpe lederne med å *”økonomisere”* med ledelse, bli klar over egen lederstil, og hvordan deres atferd påvirker medarbeiderne, sammen med øvingen på den vanskelige samtalen, de verktøyene eller metodene som kurslederne i størst grad anvender for å hjelpe de nye lederne. Jeg har også åpnet opp for at det går an å tolke bruken av Hersey og Blanchards modell på programmet, som et forsøk på å hjelpe de nye lederne med å håndtere den minste formen for krysspress, nemlig det Merton omtaler som *”kjernen”*. Denne formen for krysspress finner sted i en enkelt rolle ved en konkret sosial posisjon. Et eksempel kan være den ambivalensen en kan oppleve i posisjonen

---

som leder i relasjonen til en medarbeider under en vanskelig samtale, hvor en sliter mellom hvor mye nærhet og distanse en skal fremvise overfor den man samtaler med.

I oppgaven viser jeg også et eksempel på hvordan en av informantene ikke klarte å innpasse det hun oppfattet som idealet for ledelse på programmert, det vil si den delegerende lederstilen, - på sin arbeidsplass. Denne informantens arbeidsplass kan minne om Mintzbergs fagbyråkrati, hvor et av kjennetegnene er at den operative kjernen er fageksperter, i tillegg til at det hørte med til en av lederoppgavene på denne arbeidsplassen å kvalitetssikre, det vil si etterkontrollere.

Når det gjelder hvorvidt det å delta på et lederutviklingsprogram har noe for seg, har mine informanter oppgitt at man får et nettverk, at man får tid viet dem selv og ikke minst treffe andre i samme situasjon, og som nevnt mener jeg at disse andre "likeverdige" er viktige i de nye ledernes utvikling. I "Skribe for å lære" (Dysthe m.fl) står det et sitat hentet fra Alice i Eventyrland: Begynn med begynnelsen, sa kongen svært alvorlig, og fortsett til du kommer til slutten. Slutt der". (Fra Alice i Eventyrland, Dysthe m.fl 2000:106). Jeg har nå oppsummert svarene jeg fant på spørsmålene jeg stilte i begynnelsen. Helt til slutt setter jeg punktum med et sitat fra en av mine informanter, hvor hun oppsummerer det personlige utbytte av å delta på lederutviklingsprogram. *"Du drøfter situasjoner i et helt sånt upartisk klima og miljø da, og du får på en måte sjanse til å stille spørsmål – og det er kjempeviktig å ikke være redd for å spørre om ting, og å være ny og dum å snakke med andre nye og dumme"*.

---

---

## Kildeliste

Andersen-Aarum, Jon (1995): *Ledelse og ledelsesteorier*. Oslo. Bedriftsøkonomenes Forlag A/S.

Aubert, Vilhelm (1994): *Sosiologi 1. Sosialt samspill*. Oslo. Universitetsforlaget, 5. opplag

Berg, Morten Emil (2006): *Coaching*. Oslo: Universitetsforlaget.

Bråten, Ivar (2002): "Ulike perspektiv på læring", i Ivar Bråten (red.),

*Læring i sosialt, kognitivt, og sosialt-kognitivt perspektiv*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.

Busch, Tor (1994): "Overføring av læring", *Nordisk pedagogikk nr 2*.

Byrkjeflot, Haldor (2002): "Ledelse på norsk – motstridende tradisjoner og

Idealer", (red.), Skogstad, Anders og Ståle Einarsen, *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.

Dysthe, Olga m.fl (2000): *Skrive for å lære*. Abstrakt Forlag.

Engelstad, Fredrik m.fl (2005): *Introduksjon til samfunnsfag*. Gyldendal Norsk Forlag AS. 3. utgave, 1. opplag.

Evenshaug, Oddbjørn og Dag Hallen. (2000) *Barne - og ungdomspsykologi*. Gyldendal Akademisk, 4. utgave, 1. utgave.

Fog, Jette. (1999): *Med samtalen som utgangspunkt .Det kvalitative forskningsinterview* .Jette Fog og Akademisk Forlag A/S, 1. utgave, 5. oplag.

Frønes, Ivar (1994): *De likeverdige. Om sosialisering og de jevnaldrendes betydning*. Universitetsforlaget.



---

Gundersen, Bjørn Helge (1999): "Tillit – ikke noe man har, men noe man gjør seg fortjent til." *Lederbulletin nr. 2*

Heller, Harold (1988) "The Advisory Service and Consultancy". In Gray, H. (Ed) *Management Consultancy in Schools* (1988), London: Cassell

Hersey, Paul og Ken Blanchard ( 1988): *Management of Organizational Behavior*. Prentice-Hall, Inc.

Holter, Harriet og Ragnvald Kalleberg (1996): *Kvalitative metoder i samfunnsforskning*. Oslo. Universitetsforlaget.

Haaland, Frode og Frode Dale. (2006): *På randen av ledelse. En veiviser i førstegangsledelse*. Gyldendal Norsk Forlag, 1.utgave, 3. o,pplag.

Jakobsen, Cathrine Filstad (2003): *Nyansatte i organisasjoner – perspektiver på læring og organisasjonssosialisering*. Abstrakt forlag AS.

Kalleberg, Ragnvald (2001): "Innledning til Arbeiderkollektivet" i Lysgaard, Sverre, *Arbeiderkollektivet*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kalleberg, Ragnvald (1991): "Kenning-tradisjonen i norsk ledelse", *Nytt Norsk Tidsskrift, nr. 3, vol. 8*.

Lie, Einar (1998): *Den norske Creditbank 1982-1990*. Oslo. Universitetsforlaget.

Lysgaard, Sverre (2001): *Arbeiderkollektivet*. Oslo. Universitetsforlaget.

Mead, George Herbert ( 1967): *Mind, Self & Society*. The University of Chicago Press.

Merton, Robert K (1976): *Sociological ambivalence*. New York: The Free Press.

Merton, Robert K (1996): *On social structure and science*. Chicago: The University of Chicago Press.

- 
- Mintzberg, Henry (1989): *On management*. New York: The Free Press,.
- Mintzberg, Henry (1983): *Structure in Fives*. Prentice-Hall.
- NESH, Forskningsetiske komiteer (2006): *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, juss og teologi*. Zoom Grafisk AS.
- Ohnstad, Anbjørg (1993): *Den gode samtalen*. Det norske samlaget.
- Rønning, Rune (1998): "Den vanskelige samtalen". *Lederbulletin nr. 1*
- SFN arbeidsnotat (2003): Hefte 28
- Skivik, Hans Morten (2004): *Relasjonell ledelse – å lære lederskap i praksis*. Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Sosiologisk leksikon (1997): Universitetsforlaget.
- Spetalen, Halvor (1999): *Den lærende leder – lederutvikling som erfaringslæring*. Oslo: Hovedfagsoppgave i pedagogikk, Universitetet i Oslo.
- Ulltveit-Moe, Johannes (2001): *Ledere som vil vekst*. Statskonsult
- Statskonsult (2003): *Lysark fra Ny som leder*
- Strand, Torodd (2001): *Ledelse, organisasjon og kultur*. Polen: Fagbokforlaget, 2. opplag.
- Tannæs, Anne Marie (1996): *De vanskelige samtalene – formidlingens kunst*. Oslo: Kommuneforlaget AS.
- Thompson, Geir (2001): *Situasjonsbestemt Ledelse*. Gyldendal Norsk forlag, 6. opplag.
- Thompson Paul, og David Mchugh (2002): *Work Organisations*. J. W. Arrowsmith Ltd., bristol.

---

Torget, Lars Martin (2004): Å lede andre - en studie av jobben som bas i byggebransjen. Oslo: Hovedoppgave i sosiologi, Universitetet i Oslo.

Wadel, Cato (2004): *Endringsledelse mot en lærende organisasjon*. Hegland Trykkeri A.s, Flekkefjord.

Yukl, Gary (2002): *Leadership in organizations*. Fifth edition. New Jersey: Prentice/Hall International Inc.

Østerberg, Dag (...) *Sosiologiens nøkkelbegreper*.

### **Andre kilder og nettressurser**

Notater fra Statskonsult:

Caplex

Norsk ordbok

**Alle kilder er oppgitt**

**Antall ord i oppgave: 39000**

# Vedlegg



Statskonsult

## Ny som leder - presentasjonsark

(lim inn et bilde/passfoto av deg selv her)	Navn: _____
	Arbeidsplass: _____
	Stilling: _____
	Antall medarbeidere: _____
	Født/oppvokst: _____
	Hobbier/interesser: _____

### A) Din arbeidssituasjon som leder:

1. Hva liker du best ved å være leder?
2. Hva har gledet deg mest eller overrasket deg positivt som ny leder?
3. Hva liker du minst ved å være leder?
4. Hva mener du er/blir viktigst for deg som leder?

### B) Om deg:

Tre ting du liker ved deg selv/er god til:

### C) Om *Ny som leder*:

Hva ville være flott om *Ny som leder* førte til for deg?



*Ny som leder*

## MÅLSETTINGSDOKUMENT

### Samtale med egen leder

Den første oppgaven du får som forberedelse til Ny som leder er å gjennomføre en samtale med din leder/nærmeste overordnede. Hensikten med denne samtalen er å forankre deltakelsen din i de oppgaver din organisasjon og du selv står overfor.

Tenk på forhånd gjennom spørsmålene på neste side. Hvilke forventninger tror du din nærmeste leder har til deg og din læring og utvikling i løpet av programmet?

Gi en kopi av skjemaet til din leder, og sett av god tid til samtalen (en times tid).

Referatet fra samtalen/målsettingsdokumentet skal undertegnes av dere begge.

Kopi av dokumentet leverer du til staben første samling.

Lykke til!



Statskonsult

*Ny som leder*

## MÅLSETTINGSDOKUMENT

Vi ber dere diskutere følgende problemstillinger:

1. Hva er de viktigste refleksjoner du gjør deg i forbindelse med påmeldingen til *Ny som leder*, og hva du ønsker å få ut av programmet?
2. Med utgangspunkt i de utfordringer din seksjon/avdeling står overfor:  
Hva er dine spesielle oppgaver og utfordringer som leder?
3. Hva er dine viktigste sterke sider og dine viktigste utviklingsbehov?



4. Hva ønsker og forventer din leder at din deltakelse i *Ny som leder* skal tilføre

a) deg

b) din seksjon/avdeling

5. Hvordan ønsker dere at din leder skal følge opp din deltakelse på programmet?

6. Hva trenger du av din leder for å kunne prøve ut og praktisere nye ideer og ny kompetanse som du erverver i løpet av programmet?

7. Annet som gjelder deg og din deltakelse som bør nevnes?

\_\_\_\_\_

deltaker

\_\_\_\_\_

nærmeste leder

## INDIVIDUELL HANDLINGSPLAN

Navn: \_\_\_\_\_

1. Med bakgrunn i denne samlingen vil jeg prioritere å gjøre noe med:
2. Hva vil jeg beskrive som kritiske punkt i gjennomføringen?
3. Slik vil jeg gå fram for å motvirke disse:
4. Jeg trenger kontakt/avtale med følgende personer for å få det til:
5. Dette ønsker jeg hjelp fra andre til for å realisere mine planer:
6. Slik vil jeg undersøke/evaluere hvilken utvikling som har skjedd:



## EVALUERING

Navn: \_\_\_\_\_

1. Hva likte du best ved denne samlingen ? Begrunn !
2. Hvilke forslag har du til forbedringer ?
3. Hvilke forventninger har du til neste samling ? Er det noen tema som du ønsker dekket ?
4. Andre meldinger til programledelsen ?