

” Et godt råd kan være å være mer interessert enn interessant.
AGNETHE ELLINGSEN, MERCURI URVAL

” Ledere har et rykte for første arbeidsdag



■ Mange ferske ledere vil få kort tid i jobben

– For å unngå en smell bør ferske ledere raskt bygge opp sitt eget maktbilde, og sørge for å avklare forventningene, råder Agnethe Ellingsen.

SILJE SUNDT KVADSHEIM
SSK@FINANSVISEN.NO

Agnethe Ellingsen, fagdirektør i Mercuri Urval, har møtt en rekke ledere som har støtt på uventede utfordringer i nye lederjobber. Hun har i mange år jobbet med karriererådgiving og lederutvikling, og har nylig utgitt en bok med tittelen «100-dagerskoden – hvordan lykkes i en ny lederstilling», på Cappelen Damm forlag.

Muligheter

– Årsakene til at noen ledere går på en smell kan være mange. Noen ganger er jobben rett og slett ikke det man trodde den var. Mange er blitt fristet av spennende muligheter, for så å finne ut at det faktisk var for godt

til å være sant. Det kan for eksempel skyldes at virksomheten har pyntet brura, at endringer har oppstått underveis eller kulturforskjeller.

– Men uansett årsak er det en stor belastning for lederen selv, og meget kostbart for virksomheten. For alle parter er det derfor viktig å gjennomføre en kritisk analyse for å finne ut om du er riktig for virksomheten, og om virksomheten er riktig for deg, sier hun.

– *Hva bør man sjekke opp for man takker ja?*

– Å kartlegge bedriftens finansielle stilling er viktig.

– **Jeg har sett eksempler på ledere som har trodd at de skal overta en solid bedrift, men som oppdager at selskapet er på konkursens rand.**

– Å finne ut mest mulig om bedriftens livsfase er også avgjørende. Det er noe helt annet å lede et oppstartsselskap, eller gjennomføre en snuoperasjon, enn å lede et selskap som har stø kurs, sier hun.

– Å vite mest mulig om organisasjonskulturen, miljøet og medarbeiderne er også viktig før man takker ja.

Situasjonsbilde

Har man først skrevet under på kontrakten er det mye nytt å forholde seg til iløpet av de første dagene som leder i en ny bedrift.

– Det viktig å danne seg et bilde av det organisatoriske landskapet og situasjonen: Hvem er medarbeiderne, hvordan er kulturen og hvordan gjør vi det her. Ikke minst er det viktig å forstå forretningsmodellen, bedriftens verdiløfte og evne til å levere på løftet og lønnsomhetslogikken. Den ferske toppsjefen har nok et klart bilde av dette, men det er langt fra alle mellomledere i stabstillinger som har dette klart for seg, sier hun.

– **Det er også viktig å vite hva som verdsettes i virksomheten, er det for eksempel individualisme eller samhold som preger kulturen?**

– Selv om de fleste ledere blir godt mottatt, er det ikke uvanlig at man som leder kan bli motarbeidet, for eksempel av ansatte som selv hadde søkt på jobben. De første dagene i en lederstilling kan være en emosjonell berg- og dalbane, der det også er vanskelig å vite hvem man skal stole på. I denne fasen kan de fleste ha nytte av mental trening, og gjerne bruke en utenforstående mentor eller sparingpartner, sier hun.

Må gjøre noe

– Når man kommer inn som leder er det viktig raskt å skaffe seg tillit og kredibilitet. Å opptre redelig, og med respekt, er viktig. Det er lurt å snakke med så mange som mulig og bli kjent. Men samtidig må man gjøre noe. I en oppstartsperiode er det viktig å samle ressursene dine og velge én eller to oppgaver som du er sikker på at du kan gjennom-

føre, som ikke hadde blitt gjort uten deg der, og som gjennom måten du gjennomfører på gir deg troverdighet, sier hun.

– **Men ikke glem å teste ut ideene dine på andre i organisasjonen. Quick wins kan være bra, men ofte er det slik at hvis noe faktisk er så enkelt, er det en årsak til at det ikke er gjort for lengst.**

– Å gjennomføre store endringer før man har hele oversikten kan være risikabelt, da er det lurt å være sikker på at det faktisk er en god idé og vise ydmykhet for de som er i organisasjonen.

– Generelt er forventningsavklaring viktig, både mot ledere og styret, slik at man ikke handler utenfor sitt mandat.

– *Hvor mye tid kan man bruke på å bli kjent?*

– Oppstarter kan være svært forskjellige, avhengig av bedriftens situasjon. Overtar du som leder i en bedrift i en snuoperasjon må du handle raskt. Starter du som mellomleder for eksempel



Det finnes mange typer makt; for eksempel ekspertmakt, relasjonsmakt og informasjonsmakt

AGNETHE ELLINGSEN, MERCURI URVAL

Kvalitetsbevisst
rekruttering gir vekst

primepeople.no



INN OG UT: Pål Wibe sluttet i Nille, og overtok som daglig leder i Europris. FOTO: SILJE SUNDT KVADSHHEIM



INN: Charlotte Aleblad har tatt roret i Swedbank Norge. FOTO: EIVIND YGGESETH



UT: Gunn Ovesen sluttet i Innovasjon Norge. FOTO: IVÅN KVERME



INN: Michael Jacobs overtok som leder i Microsoft Norge i første halvår. FOTO: IVÅN KVERME

Hodene rullet i store selskaper

4,5 prosent av bedriftene fikk ny daglig leder i første halvår, men i de største bedriftene var andelen dobbelt så høy.

Statistikk Experian har utarbeidet på oppdrag fra Finansavisen viser at 4,5 prosent av alle bedrifter med en omsetning over fem millioner byttet ut sjefen sin i første halvår. Det er litt færre enn i 2. halvår 2013, og omtrent på nivå med første halvår i fjor.

Utskiftingsraten er imidlertid vesentlig høyere i de største bedriftene.

Blant selskaper med over 250 millioner kroner i omsetning har 9 prosent av bedriftene fått en ny leder i første halvår 2014. Det innebærer at, hvis trenden holder seg, disse bedriftene i gjennomsnitt skifter ut sjefen hvert femte år.

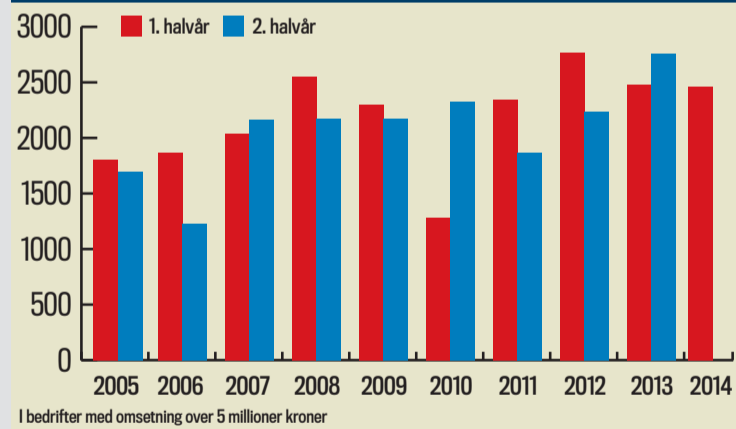
Skifte etter underskudd

Dårlig økonomisk utvikling for bedriften kan være en av mange årsaker til at styret kan tenke seg en ny leder. Statistikken viser også at lederne hyppigere byttes ut i bedrifter som nylig har fremlagt et økonomisk underskudd. 6,5 prosent av bedriftene med negativt resultat har skiftet ut lederen, mens 4 prosent av bedriftene som har levert et overskudd har gjort det samme.

Mest i byene

Utskiftingstakten er størst i de store

Lederskifter pr. halvår



Noen store selskaper med lederskifter i første halvår

Selskap	Tidligere leder	Ny leder
Swedbank Norge	Bengt Ulf Anders Hedendahl	Carin Charlotte Aleblad
Talisman Energy Norge	John Vemmestad	Kathryn Ann McGill
Kuehne + Nagel	Bent Thomasen	Knut Arild Kvalheim
Europris	Carl Christian Westin Jansson	Pål Wibe
Norconsult	John Nyheim	Per Kristian Jacobsen
Byggeriet Norge	Bengt Heggertveit	Tore Aasen
Lyse produksjon	Rune Reinertsen	Bjørn Aase Honningsvåg
Heli-One	Lars Andreas Landsnes	Arne Roland
Takeda Nycomed	Per-Sveno Thoresen	Bjørn Lie
Innovasjon Norge	Gunn Ovesen	Finn Kristian Aamodt
Farveringen	Atle Melgard	Nils Sund
Nille	Pål Wibe	Andreas Sundfør Jacobsen
Oras	Arne Malonæs	Rune Martini
Pfizer	Torfinn Hansen	Sissel Lønning Andresen
Microsoft Norge	Hege Skryseth	Michael Grant Jacobs

byene. I Oslo har 544 bedrifter skiftet ut toppsjefen i første halvår, noe som utgjør 5,4 prosent. Færrest skifter er det i fylker som Sogn og Fjordane, Hedmark og Telemark.

Industri- og hotellbransjen er

to av bransjene med høyest gjennomsnittlig blant sjefene. I årets første halvår har henholdsvis 6,2 prosent og 5,8 prosent av bedriftene i de respektive bransjene skiftet ut sjefen.

FORSIKTIG: - Å gjennomføre store endringer for man har hele oversikten kan være risikabelt, sier Agnethe Ellingsen. FOTO: SILJE SUNDT KVADSHHEIM

i offentlig sektor har du sannsynligvis mer tid til å snakke med folk og bli kjent med virksomheten, sier hun.

Men altfor lenge kan man ikke vente.

Må bygge makt

- Som fersk leder må du raskt bygge ditt eget maktbilde. Posisjonsmakten tar fort slutt, så da må du ha en annen type makt å lene deg på. Det finnes mange typer makt; for eksempel ekspertmakt, relasjonsmakt og informasjonsmakt. Hver enkelt leder må finne ut hva som passer for seg, og i den enkelte situasjonen.

Ellingsen påpeker at man som leder på ingen måte starter med blanke ark første arbeidsdag.

- Lenge før din første arbeidsdag i lederrollen har du et rykte. De ansatte du skal lede har sjekket deg opp, på Facebook, Twitter, i avisartikler og gjennom kjente.

- Når du starter i jobben blir det opp til deg selv å bekrefte eller

avkrefte dette ryktet. Et godt råd kan være å være mer interessert enn interessant.

- Når man starter i en ny jobb er det også lurt å være bevisst at hekkbølgen kan komme etter deg. Du kan fort bli møtt med tidligere historier også på en ny arbeidsplass.

Nytt om navn

Jan Tore Savic Knutsen

er ansatt i Zynk for å lede arbeidet med krisekommunikasjon og beredskap. Han kommer fra en stilling som seniorrådgiver i Gambit H+K Strategies, der han også har ledet området krisekommunikasjon og beredskap.

Stefan Schelde Hansen

er ansatt som leder for Business Kolding Institute i Norge. Hansen har hatt en rekke stillinger i Baxx Promotion, som blant annet er leverandør av profilklær.