

MASTEROPPGAVE

Tittel:

*Hvordan utvikles lederforståelse hos en
førstegangsleder?*

Ditt navn: Lillian Jeanette Larsen

Dato: 27.11.2018

Studienavn: master i organisasjon og ledelse

Avdelingsnavn: Økonomi, språk og samfunnsfag



Jeg har vært førstegangsleder, og jeg var en av dem som ikke hadde den minste anelse om hva det ville si å være leder eller visste hva jeg gikk til. Det var mange utfordringer i starten, og det tok tid før jeg forstod hva det innebar å være en leder. Det å være en god leder kan være svært vanskelig, og det er ikke en jobb man skal ta lett på. Det er heller ikke en jobb for hvem som helst, og man bør kjenne seg selv ganske godt før man begir seg ut på den reisen. Det at selv har vært en førstegangsleder som slet med mange utfordringer førte til at dette har vært et tema jeg har interessert meg for, og som jeg har lest en del om.

Under masterstudiet i organisasjon og ledelse på Høgskolen i Halden fikk jeg muligheten til å gjennomføre en studie om førstegangsledere, og ville studere hvordan en førstegangsleder utvikler lederforståelse. Det har vært en spennende, interessant og morsom prosess.

Det er også forfatteren ønske at denne oppgaven kanskje kan forberede førstegangsledere på hva de møter (går til) når de søker eller takker ja til en lederstilling. Det er synd hvis gode ledere gir opp som ledere fordi de blir stresset og slitne, og fordi arbeidsgivere ikke legger forholdene til rette for nye ledere.

Underveis i skriveprosessen har jeg hatt den gleden av å ha Tom Bjørge Gundersen som veileder for andre gang, og ønsker å takke han for tålmodigheten, gode innspill og hyggelig samvær. Så vil jeg takke førstegangslederne som stilte opp og svarte på mine spørsmål.



Innledning	1
Oppgavens oppbygning	2
Fremgangsmåte	2
Problemstilling	3
Forskningsspørsmål	3
Metode	3
Innledning metode	3
Induktiv versus deduktiv	6
Forskningsspørsmålene	7
Intervjuguide	8
Strukturert intervju	8
Den praktiske gjennomføringen av intervjuene	9
Utvalg	10
Analysen og kategorisering	11
Kjernekategoriene	14
Begrensinger, forforståelse og grad av pålitelighet	14
Habilitet	15
Reliabilitet	16
Validitet og kredibilitet	17
Forskningsetiske dilemmaer	19
Presentasjon av funn – analysedelen	23
Fase 1 - Oppstartsfasen som førstegangsleder	23
Valget om å bli leder	23
Forberedelse til lederoppgaven	24
Behovet for lederkompetanse	25
Oppsummering fase 1	27
Fase 2- Underveis som førstegangsleder	27
Uklare arbeidsoppgaver og uklart ansvar	28
Overgangen fra fagperson til leder var tøffere enn forventet	29
Personalansvar, motstand og konflikter med medarbeiderne var vanskelig	30
Høye forventninger til seg selv og fra medarbeiderne	36
Den nye lederstillingen førte til stress, grubling og søvnproblemer	38
Oppsummering fase 2	40
Fase 3 - stabiliseringsfasen – utvikling av ny lederforståelse	42

Lederrollen.....	42
Identitet	42
Identitetskifte	43
Selvforståelse	44
Fra fagperson til leder og tilbake igjen	44
Oppsummering fase 3	45
Drøftingsdel	45
Fase 1: Oppstartsfasen som førstegangsleder	45
Lite forberedte førstegangsledere	45
Kompetanse	50
Oppsummering fase 1	54
Fase 2- i gang som førstegangsleder - underveis	55
Uklare arbeidsoppgaver, plikter og ansvar	55
Fra fagperson til leder	58
Personalansvar	60
Anerkjennelse	69
Stress, grubling og søvnproblemer	71
Oppsummering fase 2	78
Fase 3: Stabiliseringsfasen – førstegangslederen utvikler en bedre lederforståelse	78
Lederrollen.....	79
Identitet	81
Fra fagperson til leder – et identitetskifte?	84
Oppsummering fase 3	91
Oppsummerende diskusjon.....	92
Sammendrag	93
Styrker og svakheter i denne studien	95
Ulikheter i denne studien versus andre studier om førstegangsledere	96
Forslag som kan være til nytte for en førstegangsleder	98
Konklusjon.....	99
Kanskje dette er lederforståelsen?	100
Videre forskning	100
To av førstegangslederne får ordet helt til slutt	102
Litteraturliste.....	103
Vedlegg.....	109

Innledning

«Intet fornuftig menneske påtar seg et håndverk man ikke har lært.

Likevel tror mange mennesker de er i stand til den vanskeligste av alle oppgaver - det å lede» (Smaaland, 2006).

Det å påta seg et håndverk man ikke har lært kan være litt av en utfordring, og påkjønning, og det kan være en enda større utfordring å ta på seg ansvaret med å lede andre mennesker.

Hensikten med undersøkelsen om førstegangsledere er todelt. Først og fremst ønsket jeg å finne ut hvordan lederne utviklet lederforståelsen, men jeg ønsker også å formidle at det er viktig at fremtidige ledere reflekterer over hva de går til som leder før de takker ja til en lederstilling. Går man til stillingen som leder uten å ha stilt seg selv en del spørsmål kan konsekvensene være ganske store både for en selv og for sine medarbeidere.

For å finne noen svar på hvordan lederforståelsen utvikler seg måtte jeg se nærmere på hvilke faktorer og utfordringer som hadde betydning for lederen før oppstart i stillingen, underveis som leder og i den mer stabile fasen som leder.

I litteraturen om førstegangsledere kommer det blant annet frem at førstegangsledere er svært lite forberedt til oppgaven som leder før de starter i stillingen, og det er mange utfordringer de ikke er klar over at de kommer til å stå ovenfor som leder. En førstegangsleder tar kanskje på seg oppgaven som leder fordi de synes det høres spennende og interessant ut, noen er kanskje frustrert over hvordan de opplever sin egen arbeidsplass og organisasjon og vil ha endringer. Andre ønsker seg kanskje makt og prestisje, noen ønsker å klatre på karrierestigen, noen ønsker seg høyere lønn. Ikke bare bør man stille seg spørsmål om hva stillingen innebærer, men en bør også stille seg spørsmål om hvordan man vil være som leder. Spørsmål som «hvem er jeg som leder», «hvordan er jeg som leder», «hvordan virker jeg på andre mennesker», «kan jeg kontrollere følelser når jeg blir frustrert», «hvordan håndtere jeg (eventuelt tidligere) kollegaer», «hvordan skal jeg takle kritikk fra (tidligere) kollegaer», «hvordan skal jeg

håndtere alle de utfordringer jeg vil møte», «hvordan vil denne lederstillingen påvirke mitt privatliv», «hvordan vil det påvirke min familie», «klarer jeg å sette grenser», «er jeg en god lytter». Ikke minst bør førstegangslederen stille seg spørsmål om hvem som er nærmeste leder, er det en person det er mulig å samarbeide med, og om det eksisterer et nettverk med andre ledere på samme arbeidsplass som en førstegangsleder kan hente støtte og lære mer om ledelse fra. Spørsmålene kan være mange.

I den litteraturen som finnes om førstegangsledere blir det blant annet hevdet at førstegangsledere gjennomgår et «identitetskifte» når de går fra å være fagperson til leder, og at «identitetskifte» er en del av utviklingen. Førstegangslederne får en «lederidentitet» etter at de har «avlært» seg å være fagperson. Som psykolog fant jeg begrepene og forklaringene bak «identitetskifte» og «avlæring av fagperson» interessante, og jeg ønsket å finne ut mer om det. For å forstå begrepet «lederidentitet» må selve begrepet «identitet» defineres, og det har jeg forsøkt å gjøre i oppgaven. For mange vil det være en utfordring å svare på hvordan egen identitet og utvikling av identitet oppleves, og hva identitet egentlig er. Disse utfordringene har jeg tatt høyde for i oppgaven, og vil problematisere dette.

Oppgavens oppbygning

Først vil jeg presentere metoden jeg har brukt i undersøkelsen før jeg presenterer funnene. Deretter blir funnene drøftet i lys av teori på området og relevant litteratur om førstegangsledere, samt ledelse generelt. Jeg oppsummerer drøftingsdelen før jeg sammenligner forskningsresultater og ser nærmere på om problemstillingen er besvart.

Fremgangsmåte

Hvordan man går frem i forskningsprosessen vil ha mye å si for resultatene (Jacobsen, 2005), og når det er de subjektive opplevelsene hos førstegangslederne jeg som forsker er ute etter å få svar på, så er det viktig å vurdere hvilken forskningsmetode jeg ønsker å benytte meg av. Jeg valgte kvalitativ undersøkelse fordi jeg anser at den forskningsmetoden kanskje kan fange opp noen av de opplevelsene som kan være utfordrende for en leder. Vedkommende kan under samtalen reflektere i dybden, intensivt, og fortelle hva han eller hun mener og tenker. Samtidig kan jeg bidra i samtalen, og få mer utdypende svar. Bruk av samtalen under intervjuet gjør også at en kvalitativ undersøkelse lettere kan

påvirkes av meg som forsker. Det kan ligge mange fallgruver i et kvalitativt design, og jeg vil beskrive hvordan jeg gikk frem for å sikre pålitelighet og gyldigheten i undersøkelsen.

Problemstilling

Hvilke faktorer har betydning for utvikling av lederforståelsen for en førstegangsleder?

Forskningsspørsmål

Problemstillingen blir utdypet ved hjelp av forskningsspørsmålene.

- Er en førstegangsleder forberedt til oppgaven som leder?
- Hvilke eventuelle utfordringer er det som møter en førstegangsleder når vedkommende starter opp i lederstillingen?
- Har lederkurs/utdanning noe å si for hvordan en førstegangsleder opplever og håndterer lederstillingen?
- Hva er den største utfordringen for en førstegangsleder?
- Hvordan opplever en førstegangsleder overgangen fra fagperson til leder?
- Hvordan oppfatter en førstegangsleder seg selv som leder?
- Hvordan ser en førstegangsleder på sin egen utvikling som leder?
- Endrer en førstegangsleder oppfatning av egen identitet når vedkommende utvikler seg som leder?

Metode

Mens innledningskapitlet avsluttes med å oppgi hvilke problemstillinger eller forskningsspørsmål studien skal besvare, starter det påfølgende metodekapitlet med å oppgi hvilket forskningsdesign som er brukt for å besvare dem.

Innledning metode

For å kunne belyse problemstillingen i en undersøkelse på best mulig måte er det vesentlig at man først vurderer hvilket design og metode man skal benytte seg av i undersøkelsen. Problemstilling vil være retningsgivende for valg av design og metode (Jacobsen 2005).

I dette kapitlet vil jeg beskrive hvordan jeg har gått frem i undersøkelsen for å få svar på forskningsspørsmålene. Jeg vil redegjøre for valg av metode, hvem jeg har

intervjuet og hvorfor. Det er også av betydning å sikre at undersøkelsen blir så gyldig og pålitelig som mulig, og jeg har lagt vekt på å beskrive funnene jeg har gjort så grundig og nøyaktig. En forsker vil ha med seg sine egne antagelser og meninger inn i en undersøkelse som kan påvirke funnene, og jeg vil også belyse om undersøkelsen kan være preget av de antagelsene og meningene som jeg har.

For å forklare eller vise til at en endring hos en person faktisk har skjedd, så må det foreligge data på at det faktisk har skjedd en endring. Men en utvikling hos en person kan være en langsom prosess, og det er ikke sikkert at en undersøkelse kan forklare eller gi svar på noe som helst. Jeg har ikke fulgt førstegangslederne over lengre tid, men jeg har bedt dem besvare spørsmålene i retroperspektiv fordi de hadde vært ledere en stund da jeg intervjuet dem. Utfordringene med å stille spørsmål etter at de har allerede vært ledere en periode er at vi generelt glemmer fort, og vi har problemer med å gjenskape følelsene og bekymringene sånn som de var. Årsaken er at vi filtrerer fortidens hendelser gjennom nåtidens erfaringer og oppfatninger, og blander sammen hva som skjedde når. Men nettopp fordi jeg ønsket å undersøke en prosess, en utvikling, så var jeg nødt til å spørre førstegangsledere som hadde vært i stillingen og opplevd utviklingen over en periode. Helt nye førstegangsledere ville nok ikke hatt de samme forutsetninger til å besvare de spørsmålene som jeg har stilt da de ikke har gjennomgått noen utvikling som leder.

Valg av metode og design

En kvalitativ undersøkelse går mer i dybden på et fenomen, mens en kvantitativ undersøkelse gir resultater i bredden. Jeg har valgt kvalitativ undersøkelse, så jeg går ikke noe videre inn på kvantitativ metode annet enn å gi en kort beskrivelse av at kvantitative undersøkelser gir en mer presis beskrivelse av omfanget av fenomenet, utstrekning og hyppighet av et fenomen, og mulighetene for å generalisere funnene øker. Ved kvalitativ forskning forsker man i dybden, intensivt, og det er noen få enheter som undersøkelses.

Jeg som forsker er i langt større grad på jakt etter nyanser i kvalitativ forskning, og etter flere perspektiver av det samme fenomenet. Funn i kvalitativ forskning kan ikke fremstilles statistisk, altså kan jeg ikke si noe om undersøkelsens generaliserbarhet i kvantitativ forstand, men jeg kan komme frem til en teoretisk generaliserbarhet. Teoretisk generaliserbarhet innebærer at ut fra et mindre antall

observasjoner dannes en mer generell teori om hvordan virkeligheten ser ut, og hvordan fenomener henger sammen. Hvorvidt denne teorien er gyldig i andre kontekster enn den eller de vi har studert er derimot vanskelig å slå fast (Jacobsen 2005).

Det er ikke lett å finne problemstillinger hvor kvalitative metoder er å foretrekke. Altså at undersøkelsen krever at man får utdypende svar fra mennesker fremfor svar på et spørreskjema (Kraft 2017). Jacobsen (2005) hevder i motsetning til Kraft (2017) at nettopp for å få tak i hvordan mennesker konstruerer virkeligheten blir en forsker nødt til å velge et forskningsopplegg som vektlegger nærhet (at man må ha evne til å forstå det han eller hun undersøker,) dialog (andres oppfatning av virkeligheten kan bare forstås gjennom intensiv og langvarig samtale) og fleksibilitet (opplegget må kunne tilpasses den virkeligheten som konstrueres i løpet av selve forskningsprosessen). Velges et slikt utgangspunkt, vil det det være en liten mulighet for syntese mellom kvantitative og kvalitative metoder Jacobsen (2005). Så hvis jeg som forsker mener at alt er individuelle og kontekstavhengige fortolkninger av virkeligheten, vil alltid en kvalitativ tilnærming være den beste. Men det er også en diskusjon om hvor stor forskjell det egentlig er på de to ulike metodene (Jacobsen 2005). Selv om det er uenigheter om hvilken metode som er best, så anser jeg at kvalitativ metode var den beste tilnærmingen i denne undersøkelsen fordi det er en metode som gjør at jeg kommer tettere på den enkelte deltager, jeg kan følge med på kroppsspråket og jeg kan utdype mine spørsmål samt klargjøre uklarheter og svar.

I forskningsspørsmålene inngår også spørsmål om identitet, og disse spørsmålene kunne være utfordrende for den enkelte å svare på. Jeg ønsket derfor å være i deltagende i samtalen for å kunne utdype og klargjøre mine spørsmål rundt dette begrepet.

I en kvalitativ undersøkelse kan ikke dataene representere noe annet enn forskerens oppfatning av deltagerens opplevelser, dermed blir selve designet deskriptivt (som betyr beskrivende) (Jacobsen, 2005). For som forsker må jeg tolke funnene, men jeg må være varsom med tolkningen slik at de som blir intervjuet beholder sin egen historie.

Dobbel hermeneutikk

Begrepet dobbel hermeneutikk ble introdusert av Giddens i 1976, og refererer til at forskere i både humanistiske fag og i samfunnsvitenskap er i den spesielle situasjonen at de må fortolke forskningsdeltagernes fortolkning av sin situasjon. Samfunnsvitenskaperens forskningssubjekter er selv meningsbærende og meningsskapende (Nissen 2012). Deltagerne legger frem sin virkelighetsoppfatning som jeg som forsker tolker. Jeg kan bare videreformidle det deltagerne i undersøkelsen har sagt, og gjengi det så korrekt som mulig. Når jeg presenterer funnene jeg har tolket kan jeg ikke legge frem en objektiv versjon av funnene, nettopp fordi det er en tolkning. Det er derfor viktig at jeg ikke bare gjengir og beskriver det deltagerne sier og gjør, det er også viktig å få frem begrunnelser, holdninger og refleksjoner som ligger til grunn for det som blir sagt og gjort. Jeg blir med andre ord en som mottar det andre sier, og jeg blir den som sender deres budskap videre. Som forsker må jeg håndtere denne dobbeltheten på en konstruktiv måte, og denne forskningsprosessen forstås som dobbel hermeneutikk. En forfatter vil alltid være prisgitt det leseren tolker i skriften, og forståelsen til leseren kan være helt annerledes enn det forfatteren ønsket å formidle.

Jeg har etter beste evne forsøkt å gjengi korrekt det som ble sagt, samt at jeg har forsøkt å fange opp det subtile og meningen som kom til uttrykk gjennom kroppsspråket. Deltagerne i denne undersøkelsen har kommet med mange refleksjoner og begrunnelser rundt tanker som jeg har lagt vekt på i analysedelen.

Det er en etisk utfordring å formidle det deltagerne forteller i de tilfeller hvor deltagerne ikke kjenner seg igjen i forskerens fortolkninger. Her blir det et spørsmål om hvem som «eier» sannheten om deltagerens sosiale verden (Fangen 2015). Dette kan føre til en belastning for den det gjelder, og det er derfor mitt ansvar å unngå ubegrunnede oppfatninger. Det er derfor viktig at jeg gjør undersøkelsen så gjennomsiktig som mulig, og forklarer og oversetter betydningen av tolkningene om det skulle bli nødvendig.

Induktiv versus deduktiv

En induktiv tilnærming innebærer at jeg som forsker samler inn empiri uten å ha for mange antagelser på forhånd. Å gå ut med åpent sinn er idealet. Den deduktive tilnærmingen starter med noen antagelser, dernest samlet jeg inn empiri for å se

om antagelsene holdt mål, eller om de måtte forkastes. Det å skille mellom deduktiv og induktiv er i mange tilfeller kunstig. I så godt som alle undersøkelser vil det finnes elementer av de to, samt predikasjon/antagelse (Jacobsen 2005). Denne undersøkelsen har primært en induktiv tilnærming, det betyr at jeg samlet inn empiri uten å ha for mange antagelser på forhånd. Jeg visste ikke svarene på alle spørsmålene på forhånd, og det er svarene som er utgangspunktet for metoden. Samtidig er den deduktiv fordi jeg starter med noen antagelser som jeg har fått gjennom det jeg fant i teori og litteratur, og jeg samler inn empiri for å se om antagelsene jeg har stemmer.

Kvalitativ undersøkelse er mer åpen for ny informasjon, og for det som ikke er forventet på forhånd. Dermed henger bruken av slike metoder ofte sammen med mer induktive tilnærminger. Problemet er at ingen forskere kan være helt åpne, alle har sine skylapper. De som gjennomfører forskningen, er ikke alltid bevisst skylappene. I en induktiv tilnærming vil det være færre faser der det åpnes for fortolkning. Heller ikke den induktive tilnærmingen gir en korrekt beskrivelse av virkeligheten. Alt må fortolkes minst to ganger. Det kan virke som om den induktive står nærmere virkeligheten enn den deduktive metoden. De to metodene skiller seg fra hverandre på hvor åpne de er for ny informasjon (Jacobsen 2013).

Forskningsspørsmålene

En metodetilnærming må ta utgangspunkt i forskningsspørsmålet. Det vil si at det er spørsmål som man ønsker å undersøke og finne svar på. I neste omgang kommer spørsmålet om hvordan forskeren vil besvare forskningsspørsmålet, og det gjøres gjennom undersøkelser som gjør det mulig å trekke holdbare konklusjoner (Svardal 1998).

I utgangspunktet kan det være mange temaer som kan undersøkes hos en førstegangsleder, men denne undersøkelsen ønsker å finne ut hvilke faktorer som kan føre til en bedre forståelse av seg selv som leder.

Utviklingen som fører frem til en lederforståelse inneholder mange faktorer, og helt sikkert flere faktorer enn de jeg har med i denne undersøkelsen. Mitt mål med undersøkelsen var å belyse hvordan en medarbeider utvikler seg til å få en lederforståelse, og hva som skjer i utviklingsfasen. En undersøkelse klarer ikke favne alle faktorer, så i spørreskjemaet har jeg derfor valgt å legge vekt på noen

av de viktige faktorene som kanskje kan føre frem til en viss grad av lederforståelse.

Intervjuguide

Det ble utarbeidet et spørreskjema. Spørsmålene omhandler ledelse, hvilke tanker førstegangslederne gjorde seg før de ble ledere, hvor forberedt de var, overgangen til en ny rolle, lederidentitet, selvforståelse, personalansvar, forholdet til egen leder, hvordan de håndterte arbeidshverdagen, arbeidsoppgaver og lignende.

Det kan ofte være nyttig å undersøke om intervjuguiden henter ut relevant informasjon før man starter hele undersøkelsen, og jeg gjennomførte derfor et testintervju i forkant av selve forskningsprosessen. På den måten kunne jeg justere intervjuguiden for å øke graden av validitet. Jeg fikk gode tilbakemeldinger fra vedkommende som var testpersonen. Hun sa at hun forstod godt hva jeg spurte om og hun opplevde det som et ryddig intervju. Jeg gjorde allikevel noen justeringer i etterkant fordi intervjuguiden ble for lang og omfattende. Intervjuet ble blant annet strammet inn noe før jeg spurte de andre førstegangslederne som deltok.

Intervjuene er bygget opp slik at det starter med spørsmål om hvorfor de valgte å bli ledere, hva de tenkte før de søkte eller takket ja til en lederstilling, hvilken kompetanse og forutsetninger de hadde for å ta en lederstilling, hvordan de opplevde å gå fra medarbeider til leder, utfordringer underveis, og hvordan de oppfattet seg selv i prosessen fra medarbeider til leder. Til slutt er det stilt noen spørsmål om veien videre som leder.

Strukturert intervju

Et intervju kan være et detaljert oppsett med nøyaktige spørsmål, såkalt strukturert intervjuguide, eller halvstrukturert som er en grov skisse over emner, samt forslag til spørsmål. Jo mer spontan intervjuprosessen er, jo større er sannsynligheten for at man får spontane, levende og uventede svar fra intervjupersonen. Og omvendt: jo mer strukturert intervjuguiden er, jo lettere er det å strukturere og analysere intervjuet senere (Kvale 2006).

I denne studien er det brukt et strukturert intervju. Strukturert intervju er alltid en utfordring fordi det kan skje utforutsette hendelser underveis, og som forsker må man alltid ta høyde for avvik fra guiden. Jeg var forberedt på uventede svar

underveis, og at jeg ved uventede svar ville bli nødt til å be om utdypning som kanskje gikk litt på siden av intervjuet. Intervjuguiden inneholdt emnene jeg ville ta opp i intervjuet, samt rekkefølgen av spørsmålene. I utarbeidelsen av intervjuguiden ble mine antagelser lagt til grunn for spørsmålene i intervjuguiden, og ut fra de antagelsene hadde jeg noen forventninger til hvordan svarene kunne arte seg.

Strukturert intervjuguide gjør at det til en viss grad er mulig å strukturere svarene. Det er også lettere å analysere svarene for å finne fellesnevner til utfordringene, samt at denne fremgangsmåten reduserer omfanget av datamaterialet. Jeg ønsket å kategorisere funnene, og den analysemetoden medfører at man i løpet av intervjuet bør stille åpne spørsmål og kontinuerlig klargjøre svarenes betydning, men henblikk på kategoriene som skal brukes senere (Jacobsen 2013).

Den enkelte deltager ble opplyst om retten til å avbryte intervjuet når som helst.

Den praktiske gjennomføringen av intervjuene.

For hvert nytt intervju som foretas, minsker andelen nye poenger som kommer frem, og det nås et metningspunkt der nok et intervju ikke gir noen ny informasjon (Jacobsen 2005). Min erfaring var at det ikke kom frem noe nytt i det siste intervjuet, men samtidig er det for få deltagere til at jeg som forsker kan si at det har vært et metningspunkt i min undersøkelse.

Spørsmålene var delvis åpne, og åpne spørsmål gir som regel store mengder data i form av notater eller båndopptak. Risikoen er at man ender opp med så mye informasjon at man ikke klarer å holde oversikten. Jeg tok opp alt, og transkriberte det i etterhånd. Min erfaring var at det var håndterbart materiale som jeg klarte å holde oversikten over.

Under intervjuet passer jeg hele tiden på at deltageren forstod innholdet i spørsmålene, og at jeg forstod svaret med tanke på kodingen. Jeg gjentok signifikante ord fra svarene og forsøke å klargjøre spørsmålene med for eksempel «Skal jeg gjenta spørsmålet?» «Skal jeg definere begrepet jeg nevnte»? For å oppnå dybde kan man stille spørsmål som «hvordan opplevde du at...», «hva mener du», «kan du klargjøre?» og lignende.

Ved å gjenta spørsmål, eller klargjøre spørsmål, så kan det bidra til at råmaterialet i størst mulig grad representerer en felles forståelse mellom forsker og deltager.

Hvor intervjuet foregår er viktig fordi mye forskning har vist at den konteksten intervjuet foregår i som regel påvirker innholdet i intervjuet. Det kalles da også konteksteffekten. Intervjuobjekter vil ofte opptre forskjellige i en kunstig og en naturlig kontekst (Jacobsen 2005). Intervjuene ble foretatt på deltagerens kontorer og hjemme hos dem.

Utvalg

Det er intervjuet syv kvinnelige førstegangsledere. Tre av førstegangslederne valgte å slutte i stillingen som leder, og dette ga studien flere interessante perspektiver og vinklinger både når det gjelder utviklingen av lederforståelsen, samt hvor tøft det kan være å ha en lederstilling. Intervjuobjektene er alle kvinner, og de har vært fagpersoner før de ble ledere. Utvalget består av fagpersoner som lærer, psykolog, tannlege, helsesøster. De hadde forskjellige faglig ståsted og arbeidsmiljø før de ble ledere, men de er alle utdannet i et fag.

For å få finne deltagere som var førstegangsledere spurte jeg først en person jeg jobbet sammen med som var nyansatt leder der jeg var engasjert som psykolog. Hun sa ja til å delta. Hun henviste meg deretter til to andre nyansatte ledere som jobbet i samme organisasjon, men i andre fylker. Jeg kontaktet de på telefon, og begge sa seg villige til å stille opp. Jeg kontaktet en venninne som er lærer, og hun spurte ansatte på sin arbeidsplass om det var noen førstegangsledere som ville delta. En av de tok kontakt med meg og hun er med i studien. Det var flere førstegangsledere som jobbet i ulike organisasjoner som jeg kjente til som organisasjonspsykolog, og to av de jeg kontaktet ville delta i studien. Den siste deltageren hadde tidligere vært min leder i en kort periode.

Deltagerne synes problemstillingen var spennende og ønsket å vite mer om temaet nettopp fordi de var nye i stillingene. De virket oppriktig, de var engasjerte og hadde mange gode refleksjoner.

Informert samtykke og anonymisering

At de som skal delta i undersøkelsen samtykker er en forutsetning i forskning. Samtykket skal være frivillig, forståelig og dokumenterbart. De som deltar har krav på at personlig informasjon blir behandlet konfidensielt. Datamaterialet skal

også oppbevares på en trygg og sikker måte for å unngå at det kan leses av andre. Mitt datamateriale har blitt oppbevart i et låsbart arkivskap på mitt kontor.

Analysen og kategorisering

En av de meste brukte analysene av kvalitativ metode blir gjort med utgangspunkt i «Grounded theory» (Glaser og Strauss 1967/2006). Metoden handler om å utvikle nye teorier med utgangspunkt i data og hvor koding er sentralt (Nilssen 2012). Denne undersøkelsen har ikke som mål å utvikle en ny teori, men jeg har brukt metoden for å analysere dataene.

Analysedelen i en undersøkelse skal lede frem til en substansiell teori eller en mer formell teorigenerering (Glaser og Strauss 1967/2006). Teorien utvikler seg fra data i den grad det er mulig. Imidlertid godtar Glaser og Strauss at man kan bruke grounded theory uten å produsere en teori. Dette kan for eksempel være tilfelle der en ønsker å gi en grundig beskrivelse av et fenomen uten å gå hele veien til teori.

”Since accurate evidence is not so crucial for generating theory, the kind of evidence, as well as the number of cases, is also not so crucial. A single case can indicate a general conceptual category of property; a few more cases can confirm the indication” (Glaser og Strauss s. 30, 1967/2006).

Metoden kan videre ha mange former.

“And although we consider the process of generating theory as related to its subsequent use and effectiveness, the form in which the theory is presented can be independent of this process by which it was generated. Grounded theory can be presented either as a well codified set of propositions or in a running theoretical discussion using conceptual categories and their properties”. “The form in which a theory is presented does not make it a theory; it is a theory because it explains or predicts something” (Glaser og Strauss s. 31, 1967/2006)

Jeg startet analysen med en åpen koding av datamaterialet. Åpen koding innebærer å møte datamaterialet med et åpent sinn, å ha en åpen holdning til hva datamaterialet forteller meg. Selv om jeg må legge forståelsen til side og la datamaterialet tale for seg, så er det nærmest en illusjon å få til (Nissen 2012).

Deretter fortsatte jeg med aksial og selektiv koding (Glaser & Strauss (1967/2006))

Dette kan forklares på følgende måte:

1. **Åpen koding:** å lete etter og sette navn på foreløpige kategorier etter nøye gjennomgang av datamaterialet. Disse kodene må grupperes i temaer, dimensjoner eller kategorier for at datamaterialet skal bli håndterlig.
2. **Aksial koding:** å analysere og modifisere disse kategoriene. Her blir kategoriene relatert til sine subkategorier slik at forklaringene til fenomenet blir mer presise og fullstendige.
3. **Selektiv koding:** å identifisere noen kjerne kategorier eller begreper som relateres til andre kategorier. Kjerne kategorien representerer forskningens hovedtema, og er ifølge det Glaser & Strauss (1967/2006) kaller det «grounded theory».

Etter at jeg hadde gjennomført åpen, aksial og selektiv koding satt jeg igjen med en liste med svært mange aktuelle kategorier som jeg utledet til underkategorier. Det ble naturlig å lage tre hovedkategorier som beskriver en prosess fra den første fasen som leder, underveis som leder og deretter til fasen hvor ting stabiliserer seg og de utvikler en større lederforståelse og forståelse av seg selv.

Etter at jeg var ferdig med transkriberingen leste jeg nøye gjennom teksten og stilte spørsmål til meg selv underveis. For eksempel stilte jeg spørsmål som «hvorfor ble hun leder», «gjør hun som hun tenker at hun skal», «hva mente hun egentlig nå» for å finne samsvar mellom det den enkelte sa og faktisk gjorde. Blant annet var det en av lederne som fortalte at medarbeiderne sluttet å svare på hennes mailer da hun gikk fra å være medarbeider til leder på samme arbeidsplass, men så sa hun samtidig at medarbeiderne ikke hadde forandret seg ovenfor henne etter at hun ble leder. I utgangspunktet motsa hun seg selv i samme setning, og den doble betydning i det hun sa forsøkte jeg å kategorisere uten å tolke for mye. Det er viktig å ikke legge egne antagelser til grunn når man kategoriserer eller forsøker å forstå materialet. Setningen ble plassert i kategorien: «utelukkelse fra tidligere fellesskapet og sosial distanse», og «relasjonelle utfordringer».

En annen leder sa at hun forsøkte å være deltagende i miljøet til medarbeiderne selv om det ble stille da hun kom gående i gangen, samtidig sa hun at hun følte at

hun som leder måtte holde avstand til medarbeiderne. Den setningen ble delt i disse to kategoriene: «utelukkelse fra fellesskapet» og «selvvalgt utstøtning». I den første kategorien er det medarbeiderne som tar avstand, i den andre velger lederen selv å holde seg på avstand av ulike grunner.

Det var ord og begreper som gikk igjen, og som jeg etter hvert klarte å sette i sammenheng eller finne relasjoner mellom. Når jeg sammenlignet dataene, fikk jeg frem kategorier.

1. Oppstartsfasen som førstegangsleder

Underkategoriene ble som følger: fasen før de ble ledere – hvorfor de valgte å bli leder - de var lite forberedt til lederrollen – lederutdanning – betydningen av kompetanse

De tre deskriptive hovedkategoriene er:

- Valget om å bli leder
- De var lite forberedt til lederoppgaven
- Lederkompetanse

2. I gang som leder – underveis

Underkategoriene ble:

Fra medarbeider eller fagperson til leder – en følelse av vakuum – ukjente arbeidsoppgaver - utelukkelse fra tidligere fellesskap og sosial distanse - selvvalgt utstøtning – personalansvar – relasjonelle utfordringer – avstand -motstand - konflikter med ansatte – fra kollega til administrator - krav fra alle kanter – det nye ansvar som leder – uklart ansvar - forventninger – privat versus jobb – pliktene som leder – lojalitet - grubling og søvnproblemer – anerkjennelse

Ut fra underkategoriene ble jeg stående med syv deskriptive hovedkategorier:

- Arbeidsoppgaver
- Fra fagperson til leder
- Personalansvar
- Forventninger
- Anerkjennelse
- Stress, grubling og søvnproblemer
- Plikter

3. Stabiliseringsfasen – utvikling av ny lederforståelse

Underkategoriene ble: Har de endret identitet fra medarbeider til leder – hva er en lederrolle – identitetsbegrepet - identitetskifte som leder – fra fagperson til leder og tilbake igjen - rollen som leder – selvinnsikt – selvforståelse.

Her er det utledet fire deskriptive hovedkategorier:

- Lederrolle
- Identitet
- Identitetskifte – fra fagperson til leder og tilbake igjen
- Selvforståelse

(I analysedelen vil alle punktene fra alle fasene bli presentert med overskrifter som vil være mer forklarende og utdypende enn de deskriptive som presentert her, men rekkefølgen vil være den samme).

Sammendrag av de ulike fasene ble til kjernekategori: Utvikling av lederforståelsen

Kjernekategori

Selektiv koding handler om å finne kjernekategori, som representerer forskningens hovedtema (Postholm 2010 i Nilssen 2012). Etter å ha sett sammenhengen mellom de tre kategoriene, startfasen som leder, underveis og i stabiliseringsfasen ble det klart at kjernekategori ble «utvikling av lederforståelsen». «Utvikling av lederforståelsen» binder de tre hovedkategoriene sammen. «Utvikling» defineres som en prosess som fører til progresjon innen et produkt, samfunn eller teknologi. Utvikling innebærer endringer, som regel positive endringer, men kan også stå for negative endringer. Personlig utvikling innebærer positive endringer hos seg selv, innen kunnskap, selvtillit, motivasjon og andre egenskaper som ledelse og sosial interaksjon (definisjoner.no/utvikling, lest 02.06.2018).

Begrensinger, forforståelse og grad av pålitelighet

Jeg har god kjennskap til emnet jeg skal forsøke å finne mer ut av både fordi jeg har vært førstegangsleder selv, og fordi jeg som organisasjonspsykolog interesserer meg for ledelse og ledere. Min forforståelse kan derfor komme i veien for det jeg ønsket å undersøke, men det har jeg vært bevisst på hele tiden.

Nettopp det at jeg er utdannet psykolog og organisasjonspsykolog betyr at jeg har med meg holdninger og meninger som kan prege resultatet til en viss grad. Det var og er jeg klar over, og forsøkte etter beste evne å unngå at min forutinntatthet skulle påvirke tolkningene. Men det er, som jeg har skrevet tidligere, en illusjon hvis en forsker tror at det er mulig å unngå å påvirke resultatene. Min forforståelse handlet også om at jeg hadde en mening om at førstegangsledere ikke er forberedt godt nok til oppgaven, og at svært mange fagpersoner mener at de kan gjøre en god jobb som leder selv om de ikke har noen forutsetninger til å være leder. Videre hadde jeg en tanke om at de fleste førstegangsledere ikke vet hva de egentlig har påtatt seg av oppgaver.

At jeg er psykolog kan også prege deltagerne sine svar på ulike måter og av ulike grunner. Jeg sa derfor klart i fra før vi startet intervjuet at jeg var der som student og forsker, men om det gjorde noen utslag på svarene kan jeg ikke si noe om. Jeg vet heller ikke om den enkelte ville svart annerledes om jeg hadde hatt et annet yrke. Jeg må bare ta utgangspunkt i hva den enkelte har svart. Men at jeg er bevisst alt dette gjør at jeg er mer sensitiv i forhold til å forstå ny informasjon og at jeg tolker svarene med dette i minnet.

Ideen om maksimal nærhet – «To go native» - har fått kritikk for å føre til at undersøkeren kan bli «fanget inn» av virkelighetsbilde til den undersøkte (Jacobsen 2013 s. 40). Dette kalles også den «holistiske feiltagelse».

Undersøkeren har for nær kunnskap til feltet som skal undersøkes, og mister evnen til kritisk avstand og til en mer analytisk og objektiv holdning til det han eller hun studerer. Denne evnen til avstand er nødvendig hvis man skal kunne trekke noe ut av intervjuer, observasjoner eller tekster.

Jeg hadde også med meg noen antagelser inn i undersøkelsen. Den første antagelsen jeg hadde var at førstegangsledere er uforberedte til stillingen som leder, og at det tøffeste ville være personalansvaret. Den andre antagelsen var at en førstegangsleder ikke skiftet identitet fordi om de blir ledere, og at en fagperson ikke kan «avlære» seg et fag fordi vedkommende blir leder.

Habilitet

I følge lovdata beskrives habilitet på følgende måte: «At en person er «inhabil» eller «ugild» innebærer at det foreligger omstendigheter som er egnet til å svekke

tilliten til hans eller hennes upartiskhet. Hvis slike forhold foreligger, forutsetter reglene om habilitet at vedkommende ikke skal delta i behandlingen og i avgjørelsen av den konkrete saken» (Lovdata lest 03.06.18).

Habilitet dreier seg også om å unngå sammenblandinger av roller og relasjoner som kan gi rimelig mistanke om interessekonflikter. Åpenhet om relevante roller og relasjoner som forskeren inngår i skal avklares. Forskeren må selv ta ansvar for at forskningen holder så høy standard som mulig med hensyn til habilitet. Det er helt umulig å forsikre seg om at man har vært inhabil i en undersøkelse, men man kan bestrebe seg på å være så ugild som mulig. Jeg anser selv at jeg har forsøkt å være upartisk da jeg stilte spørsmålene, og la ingen føringer for svarene. Jeg sa heller ikke hva jeg ønsket å finne, bare at jeg ville undersøke førstegangsledere. Hadde jeg lagt føringer for mine antagelser før intervjuene startet ville jeg for det første ikke lenger vært inhabil, jeg hadde også svekket tilliten hos subjektene. Jeg forsøkte derfor å kommunisere at jeg ønsket å vite deres tanker, og så langt som mulig få frem deres virkelighetsoppfatning uten at den skulle være preget av min virkelighetsoppfatning. Hvis subjektene svarer det de tror er forventet av dem, eller «riktig», vil undersøkelsen miste troverdighet og gyldighet (Jacobsen, 2013). Jeg opplevde ikke at noen uttrykt skepsis eller hadde manglende tillit til min habilitet.

Reliabilitet

Reliabilitet referer til forskningens troverdighet og pålitelighet (Jacobsen 2005). Det omhandler også pålitelighet til kildene.

Reliabilitet refererer til om empiriske funn kan bli replisert eller, gjentatt. Det vi si om en undersøkelse kan gjentas med samme resultat. Det er en utfordring i sosiale studier å gjenta en undersøkelse nettopp fordi menneskelig atferd aldri er statistikk. Reliabilitet i forskningsdesign er basert på at det er en enkel virkelighet og at studier som repeteres vil få samme resultat. Kvalitativ forskning er ikke konstruert slik at det blir en «lov» eller en sannhet at mennesker atferd kan isoleres og gjentas. Det er heller ikke slik at forskeren søker å beskrive og forklare verden som de i verden opplever eller erfarer den. Siden det finnes mange tolkninger av det som skjer i verden er det relativt vanskelig å fange verden slik den er. «There is no benchmark by which to take repeated measure and establish

reliability in the traditional sense» (Merriam 2009, side 220). Det er nærmest umulig å få samme hendelse til å skje på nøyaktig samme måte en gang til.

Både intervjuobjekt og intervjuer gjennomgår en forandring i forhold til temaet underveis i intervjuet (Kvale 2001). Jeg oppdaget jo at mine respondenter tenkte seg om, og justerte litt på sin egen oppfattelse. Etter at intervjuet var ferdig er det naturlig å tenke gjennom det man har sagt, og finne setninger eller meninger de ønsket de hadde sagt på en annen måte. Eller kanskje de følte eller var redde for at jeg hadde misforstått dem. Derfor kan de være at de ville svart annerledes om jeg hadde gjennomført et nytt intervju. De ville også hatt et annerledes forhold til meg som forsker, og jeg som forsker ville kanskje gjennomført intervjuene annerledes.

Spørsmålet om reliabilitet blir aktuelt når man tolker intervjuene, og det pekes på to ulike teknikker for å få en reliabel studie. Det ene er at to forskere koder og analyserer den samme teksten, og det andre er at forskeren hele tiden redegjør for tolkningsprosedyrer (Kvale 2001). På den måten kan leseren følge prosedyrene i tolkningen, og jeg har valgt denne metoden i denne studien. Dette krever en stor grad av gjennomsiktighet i utarbeidelsen av resultatene. Jeg har derfor forsøkt å øke gjennomsiktigheten gjennom sitater, og eksemplifisert hvordan utsagn er blitt analysert og tolket til det endelige resultatet.

Validitet og kredibilitet

Validitet omhandler resultatenes gyldighet, og kravet om gjennomsiktighet og forståelse overfor leseren gjelder også her. Spørsmålet er om de innsamlede data er relevante for problemstillingen, og om vi kan stole på undersøkelsen. Validitet gjelder både ved valg av teori, design, gjennomføring av intervjuer, transkribering og analyse (Kvale 2001).

For å sikre metodens validitet kan forskeren stille spørsmål flere ganger på forskjellige måter for å sjekke at metoden måler det man ønsker å måle, at med forskjellige formuleringer av spørsmål får man samme svar, og at man sjekker om svarene ble oppfattet på riktig måte. Dette kan man gjøre ved å stille oppfølgingsspørsmål som ”forstår jeg deg rett når du sier at du”, ”du sier altså” eller ”mener du”. I den grad jeg har vært i stand til det, og det har vært nødvendig, har jeg forsøkt å gjennomføre dette underveis i intervjuene.

Derfor er det også vesentlig at forskeren redegjør for tolkning og presentasjonsprosessen. Uten det er det ingen gyldighet i kvalitativ forskning. Når alt er tydeliggjort, som kontekst, intensjon, mål med undersøkelse, har leseren selv mulighet til å vurdere gyldigheten.

I kvalitative forskningsintervjuer bruker forskeren seg selv som forskningsinstrument, og et viktig validitetskriterium er empati og sensitivitet. Disse egenskapene øker sjansen for at en oppfatter viktige utsagn og signaler fra informanten (Kvale 2001). Empati og innlevelsesevne til en viss grad er avhengig av erfaring hos forskeren, og jeg anser at jeg har god erfaring i dette fra mitt yrke som psykolog. Videre er tre andre egenskaper også av betydning. Det er toleranse for ambivalens hos deltageren, sensitivitet i intervjuet og kommunikative ferdigheter hos den som intervjuer (Merriam 2009).

Intern validitet omhandler spørsmål om hvordan forskning finner match i virkeligheten. Hvor godt sammenfaller resultatene med virkeligheten, og fanger funnene det som faktisk er virkelig? I all forskning higer intern validitet alltid etter meninger om virkeligheten (Merriam 2009).

Becker (1993) poengterer humoristisk at «virkeligheten er hva vi ikke velger å stille spørsmål om i øyeblikket», og at «virkeligheten er den ledende årsaken til stress hos de som er i kontakt med den» (oversatt av forfatteren) (Becker 1993 side 220 i Merriam 2009). Intern validitet bør være en del av enhver undersøkelse. Dette fordi 1) data snakker ikke for seg selv, det er forskerens tolkninger eller oversettelser som snakker 2) at man ikke kan observere eller måle et fenomen/begivenhet i virkeligheten uten å forandre det og 3) at alle tall, spørsmål og ord er abstrakte symbolske presentasjoner av virkeligheten, men ikke virkelig i seg selv. Validitet må bli sett på i termer av noe annet enn realitet i seg selv. Det vil si, er funnene reliable gitt de data som er presentert? Videre er ikke validitet noe som kan bli bevist eller tatt for gitt. Validitet er også relativt, det må bli sett i sammenheng med formålet og omstendigheten til forskningen/undersøkelsen, og ikke bare i kontekst avhengig av metoder eller konklusjon (Merriam 2009).

Fordi mennesker er instrumentet i kvalitativ forskning og datasamling, blir tolking av virkeligheten knyttet direkte gjennom deres observasjoner og intervju. Selv om kvalitativ forskning aldri kan fange en objektiv «sannhet» eller «virkelighet», så

finnes det et antall strategier som jeg som kvalitativ forsker kan bruke for å øke kredibiliteten av funnene. Den mest kjente metoden for å styrke intern validitet i en undersøkelse er triangulering. Det er fire typer av triangulering: bruk av multiple metoder, multiple kilder av data, multiple undersøkelser eller multiple teorier for å bekrefte funn (Merriam 2009). Ved multiple datainnsamling som bruk av intervju kan jeg som forsker sjekke opp det jeg ser under intervjuet, samt det jeg leser om fenomenet som skal undersøkes mot andre teoretiske funn for å kunne forklare fenomenene i min undersøkelse. Jeg hadde lest mye teori om førstegangsledere før jeg startet på oppgaven. Triangulering er bruk av multiple kilder av data og betyr sammenligning og kryssjekking av data som er innsamlet (Merriam 2009).

Ekstern validitet handler om hvorvidt en undersøkelse kan bli anvendt i en annen situasjon. Det vil si hvor generaliserbare funnene i studien er. Spørsmålet om generaliserbarhet har skapt utfordringer for kvalitative forskere en god stund. Deler av problemer eller vanskene om generaliserbarhet er om forskere bruker eksperimentell eller korrelatert design. I disse situasjonene er mulighetene til å generalisere til andre settinger eller mennesker sikret gjennom antagelse av ekvivalens mellom utvalget og populasjonen for undersøkelsen, kontroll av utvalgets størrelse, random sampling osv. Selv om generalisering ikke kan fremkomme gjennom kvalitativ studie, så kan vi allikevel lære av den forskningen. Det som skjer i dagliglivet er ikke så langt fra generelt eller tilfeldig som vi kanskje kan tro (Merriam 2009).

Forskningsetiske dilemmaer

Deltagerne i denne undersøkelsen fikk god informasjon om at de kom til å bli anonymisert når undersøkelsen ble lagt frem. De fikk informasjon om at jeg har taushetsplikt, og hvor data ville bli oppbevart. Sitater i oppgaven vil ikke kunne knyttes til en enkelt person eller bli gjengitt med navn. Under denne overskriften har jeg også noen refleksjoner rundt sensitive temaer, nærhet og distanse til både funn og deltakere i studien, samt hvordan analysen og tolkningen av funn kan påvirke resultatet.

Forskningsetiske dilemmaer

Det kan være at ledere som skal lede for første gang, vil kunne føle seg ukomfortable med å beskrive hvordan de har det følelsesmessig ovenfor en

tidligere leder og psykolog som nå er student og forsker. Det var kun to av informantene som var klar over at jeg hadde vært leder tidligere, men alle visste jeg var psykolog. Min rolle som psykolog kan være utfordrende for noen. Spesielt hvis de opplever utfordringer i jobbsammenheng som det kan være vanskelig å sette ord på, som at de ikke mestrer, føler at de kommer til kort som leder, eller stressymptomer. Men jeg opplevde at de ikke tenkte så mye på mitt yrke, men heller så på meg som en objektiv forsker. Samtidig er jeg klar over at det kanskje ikke lar seg gjøre 100 prosent. Mange har et stereotypisk bilde av en psykolog, og hva en psykolog *gjør* eller arbeider med. Det stereotypiske bildet av en psykolog, og min erfaring fra pasienter, klienter eller andre helsefagarbeidere, er at psykologer primært snakker om utfordringer, sykdom, diagnoser, følelser og analyserer alt som blir sagt. Men psykologer gjør så mye mer, men det er dette som primært kommer opp hvis man spør mennesker om hva en psykolog *gjør*. Jeg har derfor valgt å belyse min rolle som psykolog og forsker og hvilke tanker jeg må ha med meg i forskningsprosessen på grunn av mitt yrke.

Det mellommenneskelige møtet krever bevissthet om og refleksjon over etiske og metodologiske dilemmaer. Disse dilemmaene omfatter (a) sensitive temaer, (b) nærhet og distanse og (c) analyse og tolkning.

For meg har et forskningsmøte og et terapeutisk møte mange likhetstrekk. Erfaringen min som psykolog og terapeut kan være positivt, men også være en utfordring innenfor kvalitativ forskning.

Sensitive temaer

Samhandling mellom meg og forskningsdeltagere vil sette i gang prosesser som jeg ikke har oversikt over før prosjektet begynner (Malterud, 2008). «Kvalitativ forskning inneholder ofte beskrivelse av personer eller personlige erfaringer. Forskeren har derfor et stort ansvar i hvordan resultatene fra forskningen formidles. Vi må vise stor aktsomhet, særlig når vi skal beskrive noe som kan sette deltaker i et negativt lys. Deltakeren har vist oss tillit ved å dele sine fortellinger og erfaringer, og fortellingen skal ikke svikte denne tilliten selv om hendelsen som beskrives, kan ha et negativt aspekt», forklarer Malterud (2008, nettsiden Forskningsetikk). Samtidig er forskningsdeltagerne selvstendige og myndige mennesker. De foretar selv en vurdering av deltagelse og hva de ønsker å

formidle i forskningssamarbeidet. Så lenge forskeren etterstreber en åpen dialog, reflekterer og ivaretar informantene på en god måte når vanskelige temaer oppstår så viser forskeren respekt for informanten.

Nærhet og distanse

Når det handler om nærhet og distanse er det ofte ikke snakk om enten eller, men heller en evne til å bevege seg mellom de to idealene (Pål Repstad i Jacobsen 2013). Jeg som forsker må finne en posisjon mellom disse prinsippene. Nærhet er nødvendig for å forstå den undersøktes virkelighet, mens avstanden er viktig for å sette denne oppfatning inn i et videre perspektiv (Jacobsen 2013). Det er derfor viktig å reflektere over hvordan jeg påvirker det fenomenet som skal studeres. Som psykolog er jeg opptatt av tematikken som skal undersøkes, og jeg er dette bevisst under hele prosessen.

Et kjennetegn for kvalitet i forskning kan være distanse til de eller det som studeres. Kravet om distanse bidrar til å understreke at det er sentralt å skille et forskningsmøte fra et terapeutisk møte og et forskningsintervju fra en terapeutisk samtale (Brinkmann & Kvale, 2006). Dette kravet ivaretok jeg ved å informere grundig om at jeg under intervjuet var student og forsker, og ønsket å få så sannferdige svar som mulig. Samtidig understreket jeg at jeg ikke var der i kraft av min rolle som psykolog, og at jeg håpet at deltagerne klarte å skille psykologen fra forskeren. Slik jeg oppfattet dem forsøkte de å skille rollene etter beste evne.

Utfordringen for meg var jeg ønsket å ha nærhet som forsker for å få innsikt og forståelse for de fenomener jeg studerte, samtidig som jeg ønsket å få distanse fra psykologrollen. Ved å få distanse var det også lettere å ha et metaperspektiv på det jeg studerte. Selv om jeg etterstrebet avstand til psykologrollen måtte jeg fortsatt ha evnen til å være til stede følelsesmessig, være åpen og få den enkelte til å føle seg trygg selv om de snakket om vanskelige temaer. Dette dilemmaet kan håndteres, men det er kun gjennom egen refleksjon og tilbakemeldinger fra deltagerne at man finner ut om man klarer å gjennomføre det på en god måte. Tilbakemelding jeg fikk i etterkant var at jeg hadde klart å skille rollene slik de oppfattet det.

Analyse og tolkning

Sentralt i analyse og tolkning av data er om den forskende terapeut har forstått det deltagerne formidler, og hvordan forskerens egen forforståelse påvirker tolkningen. Jeg har derfor reflektert over om mine tolkninger og fremstillinger av uttalelser overskrider deltagerens selvforståelse (Brinkmann & Kvale 2006). Ved formidling av data har jeg også ivaretatt deltagerne ved å utelukke enkelte deler av intervjuet for et par av deltagerne. Årsaken var at de kom inn på svært private refleksjoner som jeg anså som lite relevant for resultatet av undersøkelsen. Om dette skyldtes behovet for å snakke om disse utfordringene til hvem som helst som hadde spurt, eller om det var i kraft av min rolle som psykolog at de valgte å fortelle, er det vanskelig å vite svaret på. Det ville heller ikke påvirke resultatet av undersøkelsen på noen som helst måte at jeg ikke tok det med. Jeg formidlet til de dette gjaldt at det de fortalte meg som falt utenfor det som var relevant for undersøkelsen ikke ville komme med i oppgaven.

I noen tilfeller kan spørsmål føre til refleksjoner de kanskje ikke har tenkt så mye på, eller har unngått å tenke på. Det kan også føre til utfordringer for den det gjelder, og jeg forsøkte å være ivaretagende på best mulig måte uten å gå i dybden på det de formidlet. Samtidig var det en utfordring for meg som psykolog å ikke gå i dybden på personlige fortellinger, og jeg måtte minne meg selv på hvilken rolle jeg hadde i situasjonen.

Det er mange etiske dilemmaer i forskningsprosessen som må tydeliggjøres, og må tas stilling til, i det direkte møtet med forskningsdeltagerne. Dette vil kunne være spesielt utfordrende når forskeren også er terapeut. Den forskende terapeuts refleksjoner må bygge på faglige og etiske retningslinjer for god forskning og klinisk praksis. Gjennom egen refleksjon, samt refleksjon med og tilbakemeldinger fra deltagerne, kan denne typen dilemma håndteres (Hansen et al 2009).

Presentasjon av funn – analysedelen

I denne delen av oppgaven presenteres funnene fra undersøkelsen, og funnene presenteres i følgende rekkefølge:

Fase 1 – Oppstartsfasen som førstegangsleder

Fase 2 – Underveis som førstegangsleder

Fase 3 – Stabiliseringsfasen – utvikling av lederforståelsen

Fase 1 - Oppstartsfasen som førstegangsleder

I denne første fasen, oppstartsfasen, er det tre hovedkategorier som blir presentert.

- Valget om å bli leder
- Forberedelse til lederoppgaven
- Behovet for lederkompetanse

Valget om å bli leder

Alle førstegangslederne svarte at det egentlig var litt tilfeldig at de ble ledere. I utgangspunktet var de fornøyde med å være fagpersoner. To av de informantene ønsket å søke en lederstilling fordi de ønsket seg flere utfordringer enn å være fagperson. Fem av de informantene hadde ikke tenkt at de skulle bli ledere, men ble oppfordret eller spurt om de ville ta lederstilling i den organisasjonen de allerede jobbet i. To av de takket først nei til tilbudet, men sa ja etter betegnningstid. En av de som ønsket en lederstilling var allerede konstituert inn i lederstillingen, og hadde hatt stillingen i to måneder da hun fikk fast stilling som leder. Fem av informantene svarte at de ønsket å være med å påvirke, og med det også kunne ta avgjørelser som kunne føre til noe bedre i den arbeidssituasjonen de allerede hadde. Det var rutiner og regler i arbeidssituasjonen de ønsket å endre på selv om de ikke var direkte misfornøyd med tingenes tilstand.

To av informantene beskrev fasen fra de fikk stillingen til de startet opp i stillingen som en følelse av *tomhet*. De forsøker å lese om ledelse, de gikk mange runder med seg selv om hva de går til og hvordan det kommer til å bli og ikke minst om de vil klare oppgaven.

Førstegangslederne var svært ambivalente i sine meninger om de hadde valgt riktig eller ikke ved å enten søke eller takke ja til en lederstilling. Fire av

informantene trivdes i rollen med en gang, og synes det var gøy selv om de var usikre. To ville «se det an litt», mens en var veldig usikker på om hun ønsket å bli i stillingen og lurte på hva hun hadde begitt seg inn på.

Forberedelse til lederoppgaven

Det som ble både interessant og oppsiktsvekkende underveis i intervjuene var hvor lite forberedt førstegangsledere var til lederstillingen eller hva det ville si å være leder. Det var ingen av dem som hadde gjort seg noen tanker om hva som kom til å bli den vanskeligste oppgaven ved å være leder.

Førstegangslederne var ikke forberedt på at de ville kunne møte motstand mot at de ble ledere enten de gikk fra å være fagperson til leder på samme arbeidsplass eller startet opp i ny stilling på et nytt sted. De var ikke forberedt på at medarbeidere kom til å oppføre seg annerledes mot dem, eller utelukke dem fra et tidligere eller nytt fellesskap. De hadde heller ikke gjort seg noen tanker om at de kom til å få økonomiansvar eller oppgaver som innebar mye ansvar, og kun to hadde fått en stillingsinstruks. De var også usikre på hvem de skulle henvende seg til for å spørre om råd. Aller minst var de forberedt på utfordringer med medarbeidere, og de hadde store vansker med å finne ut hvordan de skulle håndtere personalsaker.

To av informantene hadde lederutdanning før de startet i stillingen, og en av informantene ga uttrykk for at det hadde vært en fordel, men begge ga allikevel uttrykk for at de ikke var forberedt på hvordan det var å være leder i *virkeligheten*. En av informantene leste om ledelse hele sommeren før hun tiltrådte i stillingen, og hun mente at førte til at hun begynte å tenke som en leder. Hun begynte å tenke på hvordan hun kunne jobbe med å motivere personalet, hvordan hun skulle lage strukturer og rutiner og gjennom det skape trygghet og forutsigbarhet. Hun sa også at hun måtte være ydmyk for å få folk med på laget. Men hun var også den eneste som forsøkte å sette seg inn i hvordan det ville bli i *virkeligheten*.

En av førstegangslederne sa: «*Du vet.. når man ikke har noen ledererfaring fra før av, så blir det jo bare en visjon, en tanke om hva det er, hva det inneholder*». Hun var også veldig usikker på hva hun egentlig hadde gjort med å påta seg oppgaven som leder, samtidig som hun hadde lyst å prøve. Svaret hennes er nesten det samme som de andre. Hvordan det vil bli å være leder er veldig lite

konkret eller håndfast. En annen sa at hun hadde vært mye usikker, men at veien ble til mens hun gikk.

Behovet for lederkompetanse

Funn viser at kun to informanter av syv hadde lederkurs før de startet som leder. Fem av dem hadde ikke noe utdanning i ledelse, og det var heller ikke noe krav om det fra arbeidsgiveren før de begynte i stillingen.

De to førstegangsledere som hadde kurs eller utdanning i ledelse *før* de begynte i stillingen mente at kursene eller utdanningen hadde vært nyttig, men at det ikke direkte førte til at de var mer forberedt på den tøffe *virkeligheten* de møtte som ledere. De fikk kunnskap om teoretisk ledelse, men ikke så mye om hvordan det var å lede i praksis. En av dem mente at hun ikke hadde turt å bli leder uten lederutdannelsen hun tok før hun søkte en lederstilling. Alle førstegangslederne mente at kurs gjorde at de fikk litt mer forståelse av hva det vil si å være leder. Det førte også til at de følte seg tryggere som leder. En førstegangsleder svarte at det ikke ville utgjort noen forskjell om hun hadde hatt lederkurs, og synes ikke det var så viktig.

Fem av de spurte lederne fikk lederkurs av arbeidsgiveren *etter* at de hadde begynt i stillingen, men de startet ikke på noe kurs før det hadde gått 6-12 måneder. Da jeg spurte hva de synes om kvaliteten på lederkurset arbeidsgiveren gjennomførte, opplevde de at det mer var et kurs for nyansatte som organisasjonen gjennomførte for alle for at de skulle bli kjent med regler, rutiner, holdninger og kulturen i organisasjonen. På disse kursene var det ikke gjennomgang av personalhåndtering, konflikthåndtering eller andre faktorer som viste hvordan det var å være leder i *praksis*. Det var mer en gjennomgang rundt «sånn gjør vi det her», men funn viser at de allikevel fant det nyttig.

Førstegangslederen som hadde lederutdanning i forkant hadde gjort seg noen tanker under utdannelsen i ledelse om hvem hun ville være som leder, og hvilken lederstil hun ville ha. Da hun fikk lederjobben var hun en av dem som også måtte delta på kurs for nye ledere arrangert av arbeidsgiveren. Hun sa at hun på det kurset så at det var mange ledere som ikke hadde noen utdanning fra før, og at hun helt klart hadde en fordel av å ha tatt den utdannelsen på forhånd. Hun sa videre at hun ikke trodde hun ville tatt jobben som leder uten den utdannelsen på

forhånd fordi hun ikke hadde følt seg kompetent til jobben. Hun var den eneste som var klar på at en leder må sette mål for seg selv, og ikke minst få den kunnskapen en leder trengte for å kunne lede medarbeiderne til samme mål som organisasjonen. Hun mente at fordi hun fikk den kunnskapen på kurset, så følte hun seg tryggere på seg selv. Hun uttrykte det slik: *«For du må ha mål og mening med det du gjør, og hvis ikke må du tenke gjennom hvorfor du gjør det. Så det ga meg trygghet».*

En av informantene som ikke hadde kurs i forkant sa hun gjerne skulle hatt lederkurs først, for da hadde hun unngått eller sluppet alle de typiske fallgruvene hun gikk i. Fallgruvene hun nevnte gikk blant annet på at det oppstod en del misforståelser mellom henne og medarbeiderne fordi hun ikke var klar over hvor forsiktig hun måtte være i måten hun ordla seg eller forsøkte å forklare ting på. Dermed opplevde hun at mye ble tolket negativt av medarbeiderne selv om hun ikke hadde ment det negativt. Dette førte til at hun ble mer varsom både når det gjaldt språket og atferden fordi hun ikke ønsket å komme i konflikt med noen. En av de andre lederne sa at det var vanskelig å videreformidle ting på en ordentlig måte, spesielt hvis det var endringer, og at det hadde vært lettere om hun hadde hatt utdannelsen først fordi hun fikk masse *«tips og triks og sann..»* på kurset.

En førstegangsleder mente at det å være en god leder handlet om faglighet, men samtidig førte kurs til at hun forstod ting på en annen måte. Og igjen ble trygghet nevnt. *«Det handler vel om tryggheten i seg selv, egen kapasitet og jeg har alltid vært faglig veldig trygg. Når du har fagligheten med deg... forskning viser at man faktisk også gjør en bedre jobb økonomisk. Det visste jeg ikke før jeg var på et lederkurs. Å ja... er det derfor jeg klarer budsjettet».*

En av førstegangsleder som ikke hadde noe kurs eller utdanning på forhånd hadde noen tanker om at den opplæring hun fikk *etter* at hun hadde begynt var mer nyttig for henne enn om hun hadde tatt kurs eller utdanning først. Hun var med andre ord mer opptatt av at hun lærte gjennom *erfaring*, og at det var viktigere for henne enn å lære om hva ledelse handlet om i forkant.

En av informantene ønsket at hun hadde tatt utdanning før hun søkte jobben som leder, for da hadde hun ikke søkt stillingen som leder i det hele tatt. Hun sa at hun da ville ha funnet ut at det ikke var noe for henne. En av de andre lederne som

sluttet som leder sa følgende «*Det kan jo godt være at flere år på baken i dette og med masse utdanning så hadde jeg gjort det annerledes. Det kan godt være*».

Oppsummering fase 1

Funn viser at to av fem førstegangslederne fikk lederstillingen uten å ta et bevisst valg om å bli leder eller søke en lederstilling. De ble oppfordret til å søke.

Førstegangslederne var lite forberedt før de begynte i stillingen, og visste ikke mye om hvilke oppgaver de skulle løse eller hvordan. De hadde bare en «visjon, en tanke» om hva de gikk til. Kun to av de syv informantene hadde lederkurs før de begynte i stillingen.

Kompetanse i form av kurs eller utdanning førte til at førstegangslederne forstod de grunnleggende mål i organisasjonen og hensikten med lederstillingen. Det ga dem en teoretisk gjennomgang, men ikke kunnskap om den tøffe virkeligheten de kom til å møte i praksis. Kurs eller utdanning etter at de begynte som ledere ga delvis økt trygghet i lederrollen, men de opplevde at det var stor forskjell på teori og praksis. Erfaringen som leder ble trukket frem som en viktig faktor for hvordan de skulle håndtere lederoppgavene i fremtiden.

Kun en leder svarte at lederkurs eller utdanning i ledelse ikke var så viktig og at hun måtte lære av erfaring.

Selv om de var usikre i startfasen, så gikk dagene, ting gikk seg litt til, og dermed var de underveis i sin nye stilling som leder.

Fase 2- Underveis som førstegangsleder

Underveis som leder blir følgende funn gjennomgått.

- Uklare arbeidsoppgaver og uklart ansvar
- Overgangen fra fagperson til leder var tøffere enn forventet
- Personalansvar, motstand og konflikter med medarbeiderne var vanskelig
- Høye forventninger til seg selv og fra medarbeiderne
- Stort behov for anerkjennelse for å klare jobben som leder
- Den nye lederstillingen førte til stress, grubling og søvnproblemer
- Plikter som leder

Uklare arbeidsoppgaver og uklart ansvar

Alle førstegangslederne følte at det tok tid før de forstod hva lederstillingen innebar av arbeidsoppgaver og ansvar. Flere av lederne måtte ta stilling til oppgavene mens de dukket opp uventet underveis. Alle lederne opplevde at stillingen var litt flytende og uklar. *«Hvis ting dukket opp så var det mitt ansvar, men jeg visste ikke om det før det dukket opp. Så det var.. en vanskelig stilling å starte i fordi det var så uoversiktlig».*

Manglende stillingsinstruks var noe av det førstegangslederne klaget over. De opplevde at de fikk en stillingsinstruks som het «leder», men ikke hva det innebar. De ga uttrykk for at de måtte finne ut av ting underveis. En av lederne beskrev også hvordan hun fikk oppgaver som var langt utenfor hennes kompetanseområde, og at hun slet med å si fra om det ikke var greit at hun skulle ta stilling til noe hun overhode ikke hadde greie på eller burde hatt ansvaret for. Under ombygging på arbeidsplassen dukket det opp oppgaver som gjorde at hun måtte ta avgjørelser som egentlig hørte til en elektriker å ta ansvar for. Når hun spurte om råd fikk hun vite at ledelsen ikke drev med detaljstyring, og at de var de som skulle bruke utstyret som måtte vite hvordan de ønsket å ha det. Så da måtte hun ta ansvar for det og bestemme, og det synes hun var vanskelig. Hun sa også at det var mye som ble bestemt som hun ikke kunne gjøre noe med.

Alle lederne ble stilt spørsmålet om hva de mente hva deres viktigste ansvar som leder, og fem av dem svarte at medarbeidere, et godt arbeidsmiljø og det å trekke i samme retning. De ga uttrykk for at et godt arbeidsmiljø ville skape god grunnmur for arbeidsglede, motivasjon og ansvarsfølelse hos medarbeiderne. Det igjen ville føre til at de jobbet mot et felles mål. En leder svarte at personal og budsjettansvar var det viktigste, mens en annen mente at fagutvikling var det viktigste.

En av førstegangslederne med utdanning i psykologi ble møtt med «trusler» om å finne seg en annen jobb hvis hun ikke gjennomførte det ledelsen ønsket. Hun sa: *«Og da tenkte jeg... hvor dum kan man bli.. og dette gjør jeg... for det er denne klassiske mellom barken og veden altså... Presset ovenfra, mindre frihetsgrader som leder, og man skal gjøre sånn eller sånn..».* Hun fortsetter: *«Det var mye sånn... sjekk ut... gjør det og gjør det».*

En av de andre lederne snakket også om alle kravene hun ble møtt med, om arbeidsoppgaver hun ikke håndterte, og at det manglet positive tilbakemeldinger på den jobben hun gjorde. Som førte til at hun ble stresset. «*Men allikevel var det sånn derre... Jeg tenkte at ... Nei... vet du hva... denne jobben her kan jeg ikke ha.. Det er arbeidsoppgaver som jeg ikke håndterte...* Videre sa hun: «*Jeg følte at jeg gikk i en evig sånn derre...det var bare krav og krav og krav og fiks det og fiks det... det var liksom... det var aldri sånn positiv feedback*».

Førstegangslederne hadde utøvd yrket sitt som fagpersoner i mange år, de hadde møtt på krav og ansvar før, og det var derfor interessant å spørre dem om hvordan de opplevde å gå fra å være fagperson til leder, om det var veldig annerledes å være leder og om de opplevde at de mistet den fagpersonen de hadde vært.

Overgangen fra fagperson til leder var tøffere enn forventet

Funn viste at alle førstegangslederne var klare på at de fortsatt var fagpersoner selv om de var ledere, men at de var knyttet en del utfordringer i forbindelse med overgangen fra fagperson til leder.

Det som var vanskelig var:

- Å måtte gi slipp på å utøve faget hver dag.
- Sette andre enn seg selv i fokus.
- Få et helt annet tidspress enn de var vant til.
- Å miste kontrollen og mestringsfølelsen de var vant til.

To av informantene beskrev det å ha fått en lederstilling som et *vakuum* før alt stabiliserte seg. «*Så den overgangen der, før det stabiliserer seg.. der man igjen får en tryggheten i forhold til rollen, som mellomleder... det er et sånt **vakuum** vil jeg si. Som er vanskelig for alle parter involvert*».

Førstegangslederne måtte sette fagpersonen litt til side for å utøve ledelse. En av lederne synes oppgavene som leder var uviktige i begynnelsen, og savnet faget selv om hun hadde det med seg. «*Savnet kontakten med faget. Være en fagperson. Det andre var at jeg følte at jeg gjorde uviktige oppgaver. At jeg satt på møter, hele tiden...*»

Både overgangen fra fagperson til leder, eller fra jobben hvor faget sto i fokus til å ha ledelse i fokus var utfordrende for førstegangslederne. De slet med å rekke alt,

og med alle de nye oppgavene som leder følte til at flere av dem mistet den gode mestringsfølelsen de hadde hatt som fagperson.

To av de spurte lederne hadde tanker om at de kom til å representere noe annet, noe som var større enn det å bare være fagperson. Førstegangslederne kunne beskrive av de gikk fra å bare holde styr på selv til å holde styr på medarbeidere, og samtidig være en del av en større organisasjon som hadde en oppgave i samfunnet. En annen sa at det lederjobben var en oppgave hun vokste inn i, og at perspektivet skiftet fra å ha ansvaret bare for seg selv til å ha ansvar for andre, og hun fikk et annet blikk på ting.

En førstegangsleder beskriver hvordan hun forsøkte å skille rollen mellom fagperson og leder for å få tid til å lede, og at hun som fagperson må utøve ledelse og ikke fag. *«Ja... hva skal jeg gjøre? Skal jeg være leder eller fagperson? Hvis jeg har fått denne rollen som leder må jeg utøve ledelse».*

Å ha tid til å lede var noe alle førstegangslederne slet med, og de følte aldri at det var noe tid til overs. Når det er så travelt å være leder, hvordan håndterer en førstegangsleder personalansvaret da? En av lederne sa: *«Det var mange oppgaver jeg måtte lære meg i tillegg til å være leder for disse menneskene. Så det var mye å sette seg inn i».*

Personalansvar, motstand og konflikter med medarbeiderne var vanskelig

Funn viser at personalansvar var noe alle informantene var uforberedte og usikre på. De syntes også personalansvar var vanskelig. Jeg har valgt å dele opp dette avsnittet i fire deler, og overskriftene vil være:

- Relasjonelle utfordringer
- Avstand til fellesskapet
- Motstand hos medarbeiderne
- Konflikter med medarbeiderne

Førstegangslederne i denne undersøkelsen tok det nærmest som en selvfølge at medarbeiderne tenker som dem, tar det samme ansvaret, forstår ordre, hører etter og gjør som de ber om. Når det ikke skjer blir de forundret, frustrerte, oppgitte og irriterte. De forstår ganske fort at de må være forsiktige med hva de sier og gjør

som leder, og at medarbeiderne kan være både krevende og storforlangende. Lederne er opptatt av at folk skal være fornøyd, de vil unngå konflikter, de vil unngå at de får kritikk og er opptatt av at de blir likt.

En av informantene var ikke i tvil om at personalansvar var det vanskeligste for henne. Hun mente at en ting var å forholde seg til alle direktivene, alle påleggene, og at hun kanskje ikke alltid var enige i alt hun måtte gjennomføre. Men sykefraværet og folk som ikke gjorde jobben sin var mye vanskeligere for henne å forholde seg til. *«Men personalet var det tyngste. Det var mye greier med det altså. Samme folkene som er syke, som ikke tåler så mye, forlanger og...»*

Jeg spør en av informantene som sluttet som leder om hun ønsker å bli leder igjen, og hun svarer som følger: *«Ja, men ikke med personalansvar til å begynne med. Jo, kanskje... hvis du er klar over... Det er det som er vanskelig og den kjipe delen av å være leder. Det er et minefelt. Du må være kjempeobjektiv».*

Det er en del av lederjobben å ivareta menneskene, og en av lederne følte at medarbeiderne kom til henne med alt. En medarbeider kom til henne for å få råd og hjelp med ekteskapsproblemer som hun slet med.

Førstegangslederen er ikke forberedt på at noen medarbeidere oppfatter en leder som en person som skal løse alle problemer, og at noen medarbeider også oppfatter at en leder kanskje kan bidra til å løse deres egne privat problemer. Det tar også mye tid å lytte til medarbeiderne, og tid er ikke det en førstegangsleder har veldig mye til overs av.

Flere av førstegangslederne gikk fra å være medarbeider til leder på samme arbeidsplass og støtte på utfordringene kom svært overaskende på dem. Jeg har valgt å kalle neste punkt for relasjonelle utfordringer.

Relasjonelle utfordringer

Funn viser at fem av syv førstegangsledere gikk fra å være fagperson til leder på samme arbeidsplass. Seks av syv førstegangsledere oppfattet at ble godt mottatt av medarbeiderne med en gang de begynte. Men de fikk ganske raskt erfare hvor utfordrende det var å gå fra å være nære medarbeider og venner til leder for de samme menneskene.

Etter bare noen dager som ledere kom stillheten, tilbaketrekningene og annerledesheten fra medarbeiderne som de hadde vært kollegaer med, og de ble forundret over medarbeidernes ulike reaksjoner. De opplevde at medarbeiderne behandlet dem på en annen måte enn da de var fagpersoner.

En av førstegangslederne forteller at hun merket denne endringer i hvordan hun ble behandlet av andre veldig godt. Det ble stille i gangene da hun kom fordi medarbeiderne ikke visste hva de kunne si lengre. *«Det er nytt for kollegaene dine som har vært vant til å prate å kunne si hva man ville og plutselig blir de usikker på hvor dem har deg og du blir usikker på hvor du har dem».*

En annen leder beskriver følelsen av å stå utenfor fellesskapet uten å velge det selv. Hun synes det var vanskelig at hun fra en dag til neste gikk fra å være kollega til leder, og hun var totalt uforberedt på hvor tøft og forskjellig det ville bli. Måten kollegaene snakket til henne ble annerledes, og hun merket også at medarbeiderne ble mer forsiktige i hva de kunne si til henne.

En leder fortalte om venninnen hun hadde i jobbsammenheng før hun ble leder, og hvordan deres relasjon måtte endres. Før kunne de to ha samme rom på turer, men det kunne de ikke lenger. Før det første fordi det ville se ut som forskjellsbehandling, men også fordi venninnen trakk seg litt unna henne. Hun sa også at hun måtte passe seg mer for hva hun sa, og at hun ikke måtte gi tidligere venner fordeler eller lytte til hva de mente var best. Hun la vekt på at hun må være mer ryddig, og tenke på hva som er best for alle. En annen førstegangsleder tenkte spesielt mye på at hun skulle lede de som var 20-30 år eldre enn henne. Hun sa: *«jeg kan ikke lære en gammel hund å bjeffe, så jeg må på en måte... bare, ... eller ikke bjeffe... jeg får prøve liksom å ikke å bli belærende da... Det var jeg veldig bevisst på...»* Etter å ha tenkt litt på det fortsatte hun å si at hun synes det ble vanskelig fordi hun ønsket å være venner med alle sammen, og ikke drive med forskjellsbehandling selv om noen medarbeider var mer venner enn andre medarbeidere.

En av de andre førstegangslederne fortalte om sin opplevelse da hun kom inn ny på en arbeidsplass hvor hun kjente alle, men ikke hadde noen tette relasjoner eller hadde jobbet sammen med noen av dem. Hun sa: *«Men det var en ting som var vanskelig. Når de ansatte ble fortalt at jeg skulle overta NN sin rolle, for den var*

det han som hadde hatt, så ble det helt stille. Sånn vennelig stillhet. Skjønner du? Det var ingen som sa noe, åh så hyggelig eller noe sånt, og det kjente jeg på som ganske vanskelig. Det var ganske tøft. Og det var liksom... det var ikke greit... og jeg tenkte uff... dette vil jeg ikke. Men så kom hverdagen, og da gikk det seg til».

Da en av førstegangslederne overtok som leder på samme sted opplevde hun det å bli leder som å være på «den andre siden». Hun synes det har gått greit, men det har også vært en del utfordringer. Når det ble opplyst at hun skulle overta som leder, var det en av de ansatte som i fullt alvor sa «*at det var fint at du blir leder, for deg kan vi tvinne rundt lillefingeren*». Hun fant det utsagnet veldig ubehagelig, men la vekt på at det allikevel gikk fint fordi de ansatte etter hvert så at det ikke gikk an å tvinne henne rundt lillefingeren. Hun forteller videre om overgangen: «*Jo, det har gått veldig fint. Jeg har et godt forhold til alle. Veldig greit, de stoler på meg, de snakker til meg, og det er en fordel.. .men... samtidig så er det at det kan være litt utfordrende... men jeg synes det har vært greit... for de kjenner meg*». Hun fortsetter: *Jeg synes ikke det er vanskelig å være på den andre siden nå på en måte. Eh... det går faktisk veldig bra. Det går mye bedre enn jeg hadde trodd. Tenkte at det kunne gå sånn eller sånn, men det gikk veldig bra*». Hun tenker seg litt om, og så sier hun: «*... noe av det første som skjedde da jeg ble leder var at folk sluttet å svare på mailene mine*». Kontrasten i det hun sier er ganske stor, og ikke minst blir det ambivalent. På en side gikk alt greit, men samtidig slutte medarbeiderne å svare på mailene hennes. Dette er et ganske godt bilde på hvordan de fleste førstegangslederne oppfattet situasjonen med medarbeidere i starten. En av lederne hadde gjort seg noen tanker om at det kanskje hadde vært lettere å komme inn som leder fra en annen arbeidsplass fordi hun da ikke hadde kjent noen av dem som jobbet der fra før, men hun hadde ikke noe svar på spørsmålet sitt.

Med utgangspunkt i de relasjonelle utfordringene oppstod det også en avstand mellom medarbeider og leder som var ukjent for begge parter.

Avstand til fellesskapet

Det å plutselig bli stående utenfor det kollegiale fellesskapet de nye lederne hadde hatt på arbeidsplassen tidligere var noe alle de spurte snakket litt om. De som ikke

ble leder på samme arbeidsplass kunne lett forestille seg at overgangen fra medarbeider til leder på samme arbeidsplass ville by på problemer.

Opplevelsen med at medarbeiderne skapte avstand til dem gjorde at lederne også begynte å skape avstand til medarbeiderne. For da de følte at de ble utestengt tok følelsene over, og konsekvensene ble at de unngikk å være i det fellesskapet som var på arbeidsplassen. Så da gikk det plutselig begge veier, og de stengte seg selv ute fra fellesskapet.

En av førstegangslederne sa at hun måtte stenge seg selv ute fra fellesskapet for å ikke ha «gamle» venner for tett innpå seg, en annen sa hun måtte skape avstand, og en leder sa at hun måtte skape distanse for å kunne være den som ga ordre.

Førstegangslederne ble etter litt tid oppmerksomme på hvordan forskjellsbehandling av medarbeiderne kunne skape utfordringer for både dem og de ansatte. En av førstegangslederne sa noe om at hun som leder måtte ta mer hensyn ovenfor medarbeidere slik at ingen oppfatter hennes som urettferdig eller at hun foretrakk noen medarbeidere fremfor andre. *«Det jeg har blitt mer bevisst på er at jeg skal være mer inkluderende fordi jeg er blitt leder for et helt personale...eh... eller altså... . Før kunne jeg liksom sitte ned og spise lunsj med de jeg trivdes best med, men nå er jeg mer bevisst på at jeg skal si hei til alle og slå av en prat med alle. Og høre hvordan det går og sånn».*

De ga videre uttrykk for at de måtte være forsiktige med hvordan de henvendte seg til medarbeiderne, og passe på at alle ble sett.

De relasjonelle utfordringene førte også til at lederen opplevde at medarbeiderne ikke tok oppgaver eller ordre seriøst, og at de ble motarbeidet. En leder opplevde å bli regelrett overhørt, mens andre opplevde at medarbeiderne nektet å ta imot ordre. De hadde ingen forklaring på hvorfor det skjedde, men de trodde det var fordi medarbeiderne var uenige i sak.

Motstand hos medarbeiderne

En av førstegangslederne tok som en selvfølge at medarbeiderne ville gjøre som hun sa. *«Ja... noen ganger tenkte jeg at gud av meg... «Det overrasket meg litt at jeg tok det som en selvfølge at de skulle gjøre det jeg ba .. så så jeg jo det at det ikke var alle som gjorde det og da.. og da ble jeg litt sånn... men i alle dager... liksom... skal jeg bruke jobben min til å oppdra voksne folk..»*

Det å gi beskjed til medarbeiderne hva man som leder ønsker at vedkommende skal gjøre, og det ikke blir gjort er vanskelig både å forstå og håndtere for lederne. En av informantene fortalte at hun ble veldig frustrert over at de satt på møter, ble enige om hva de skulle gjøre, og så gjorde ikke medarbeiderne det de hadde blitt enige om allikevel. *«Og den biten der er litt vanskelig... Og det å kalle inn igjen på teppet... og husker du at vi ble enige om det og så er ikke det gjennomført..»*

En annen leder fortalte at hun mange ganger var svært oppgitt. Hun hadde forventninger til at medarbeiderne fulgte opp ting de var enige om, og når det ikke skjedde uansett hvor mange samtaler hun hadde med dem ble hun både skuffet, frustrert, sliten og oppgitt. En annen form for motstand var den motstanden lederne møtte på når det skulle foretas endringer. De lederne som hadde vært i samme organisasjon tidligere synes det var vanskelig å fortelle medarbeiderne om endringer som skulle gjennomføres. De visste av erfaring at det kunne oppstå motstand. Noen av de hadde selv vært en del av det felleskapet som hadde gått mot endringer tidligere. Det ble spesielt vanskelig å presentere endringer og være entusiastiske når de selv var uenige i endringene, men de var allikevel lojale mot felles avgjørelser i ledergruppene eller mot organisasjonens mål.

Relasjonelle utfordringer, motstand, «ordrenekt» og det å bli overhørt førte til at det var svært vanskelig å hindre at det oppstod konflikter selv om førstegangslederne gjorde det de kunne for å unngå det. Funn viste at konflikter var en ubehagelig del av det å være ny som leder.

Konflikter med medarbeidere

Funnene viser at alle førstegangslederne på et eller annet tidspunkt hadde måtte tatt tak i konflikter med eller mellom medarbeiderne, og seks av syv synes det var ubehagelig å måtte ta opp vanskelige saker. De brukte tid på å forberede seg mentalt til samtaler med medarbeiderne når noe var ubehagelig de måtte ta opp, og de måtte «manne» seg opp før samtalene.

En av lederne fortalte at det alltid var noen av medarbeiderne som kjørte sitt eget løp uansett hva hun sa, og da måtte hun ta tak i de medarbeiderne. Da gikk hun på forhånd gjennom hvordan hun skulle oppføre seg, og hva hun skal si. Hun ventet til hun hadde roet seg ned hvis hun var opprørt, og spurte gjerne andre hva som kunne være lurt å gjøre i situasjonen. En annen leder sa at hun forsøkte å

forberede seg til samtaler med medarbeiderne etter beste evne for å unngå konflikter. Hun var redd for å si noe galt. *«Jeg må tenke gjennom på forhånd hvor grensene går for hva man kan si og ikke, ikke sant. Fordi det er ikke alltid det er helt naturlig for meg. Hvor går grensen for hva man kan si og ikke. Fordi jeg ikke er meg, men leder da..»*

En førstegangsleder var klar over at hun måtte tåle å være upopulær selv om hun forsøkte å unngå det, og at hun risikerte å ikke bli like godt likt av alle. Hun sa at følelsen av å ikke bli likt, eller å komme i konflikt med noen satte seg i magen. Hun forsøkte å venne seg til at lederen ikke alltid var godt likt, men det var ikke lett. En annen leder sa akkurat det samme, konflikter er ubehagelige, og de setter seg i magen. Spesielt var det vanskelig når medarbeiderne var imot henne. Men samtidig mente hun at konflikter, samt det å sette krav og grenser, var en del av hennes rolle som leder og noe hun måtte gjøre. Men det ikke var gøy når noen ikke var veldig glad i henne, og det føles urettferdig når det skjedde. Hun fortalte at når hun var involvert i noe ubehagelig så ble hun subjektiv i reaksjonen, og mistet evnen til å være helt objektiv.

Førstegangslederne fortalte at noen av medarbeiderne hadde svært høye forventninger til dem da de begynte. Forventninger som de var usikre på om de ville klare å leve opp til, men de hadde også forventninger til seg selv.

Høye forventninger til seg selv og fra medarbeiderne

Funn viste at alle syv førstegangslederne hadde svært høye forventninger til seg selv før de begynte i jobben, og at de ble overrasket over alle forventninger de møtte fra medarbeiderne eller andre. *«Ja, det er jo at jeg skal være superwoman. Det er sånn det er».*

Lederne sier generelt noe om at det er vanskelig å stå i alle forventningene som kommer fra alle kanter, og at en leder nødvendigvis må skuffe noen når forventningene ikke kan innfris. Det er forventninger fra medarbeidere om at nå skal bli orden og at den nye lederen skal rydde opp i saker de er misfornøyd med. En leder fortalte at da hun begynte i jobben kom medarbeiderne inn på hennes kontor med en gang. De hadde svært høye forventninger til henne, og alt hun skulle utrette. *«Det var høye forventninger, så første uken hadde jeg alle ansatte inne på kontoret med lange lister på ting jeg måtte fikse».*

Det ble også forventet mer av dem fra egne ledere når de hadde jobbet som fagpersoner på samme arbeidsplass. Det ble forventet at de skulle kunne mer om systemer, mål og strukturer i organisasjonen enn de faktisk gjorde.

En av informantene sa noe interessant om andres forventinger og hvordan hun blir møtt av andre utenfor arbeidsplassen når hun sier hun er leder. Hun tar opp dette fordi hun mener at det å være leder legger noen føringer for hvordan andre ser deg, og hva de forventer av deg fra nå av. Slik hun ser det så ligger det også en form for «høyere» anerkjennelse fra andre når man sier at man er leder. *«Når jeg sier ungdomsskolelærer så sier de... stakkars deg liksom... orker du deg liksom... åh.. jeg tenker på meg selv åssen jeg var da jeg var ungdom sier dem liksom... dem ser for seg at det er nesten som en jungel der oppe ikke sant., men det er jo ikke sånn.... men når jeg sier at jeg er leder på en skole, så er det liksom... å ja... liksom... sier du det ja... så spennende...»*

Funnene viser at en viktig del av en førstegangsleder hverdag var å få anerkjennelse for den jobben de gjort av både ledere og medarbeiderne, og flere sa at de ville sluttet i jobben hvis de ikke hadde fått anerkjennelse.

Stort behov for anerkjennelse for å klare jobben som leder

Seks av syv informanter mente at det hadde vært vanskelig å være leder hvis de ikke hadde fått anerkjennelse. To svarte at de ville ha stagnert og sluttet som leder, mens en leder svarte at hun ikke trengte anerkjennelse.

Lederne i denne undersøkelsen er fagpersoner som er vant til å gi og ta imot anerkjennelse. De vet godt hva det betyr å ikke få ros eller tilbakemeldinger for den jobben de gjør. En av lederne fortalt at det føles godt å bli bedt om å søke lederstillingen. *«De tenkte at jeg kunne rydde litt opp. Det ble besnærende».*

Når en av førstegangslederne fikk spørsmål om anerkjennelse svarer hun: *«Uten det hadde det være kjipt. For jeg er veldig redd for at folk ikke skal være fornøyd».* Jeg spurte om hun hadde fortsatt som leder hvis hun ikke hadde fått anerkjennelse. *«Nei, kanskje ikke. Man er nødt til å få anerkjennelse for å vite at det man holder på med er rett. Nei, jeg hadde ikke gidde hvis jeg følte at jeg ikke fikk det til».*

En av lederne som sa at uten anerkjennelse ville hun ha sluttet som leder. Hun fortalte hvordan forrige leder hele tiden klaget på medarbeiderne, og at

medarbeiderne ikke fikk anerkjennelse for den jobben de gjorde. De fikk bare negative tilbakemeldinger, og at det var tøft for dem å jobbe under en slik ledelse.

En annen førstegangsleder trodde rett og slett ikke hun ville klare å fungere uten anerkjennelse, og en sa at hun følte seg verdsatt og viktig på jobben. Kollegaene hennes hadde gitt uttrykk for at de gjerne vil ha henne på jobb, og det var utrolig viktig for henne.

En leder svarte helt motsatt av de andre seks. Hun sa at hun ikke trengte anerkjennelse for å kunne gjøre jobben sin som leder selv om det var hyggelig å få anerkjennelse.

Jeg fulgte opp det svaret, nettopp fordi det var motsatt av hva de andre svarte.

Spørsmålet mitt ble hvorfor hun ikke hadde behov for anerkjennelse. Hun svarte: *«Det høres kanskje litt kaldt ut, men... Det er bare mye viktigere for meg at folk kommer med... jeg får mye mer ut av kritikk... Jeg er avhengig av kritikken for å gjøre jobben min, men jeg er ikke avhengig av rosen for å gjøre jobben min. Skjønner du? Jeg prøver å være veldig åpen. Jeg kan mye bedre bruke kritikk enn ros».*

Den nye lederstillingen førte til stress, grubling og søvnproblemer

Funn viser at alle syv førstegangslederne opplevde å bli stresset. Felles for alle førstegangslederne var fortellingene om hvor slitne og frustrerte de ble. De fortalte at de slet med søvnproblemer, vondt i magen, hodepine, stive skuldre og stiv nakke.

Stresset oppstod som en kombinasjon av alt det som var uklart, ansvaret, alt de var uforberedt på, krav og forventninger fra alle kanter, personalansvaret samt en mengde andre faktorer kombinert med dårlig samvittighet ovenfor familien.

Stresset førte til at fem av informantene fikk problemer med å sove om natten fordi hodet var fullt av gjøremål og grubling. De kunne også våkne midt på natten og fortsette grublingen. Andre igjen opplevde at de var slitne, og dermed måtte sove mer. Noen ble liggende å grue seg til uvissheten for neste dag. *«Hva venter meg når jeg kommer meg på jobb i dag.. Det var tungt og slitsomt... Det var tøft det...».*

Førstegangslederne synes også det var utfordrende at de aldri kom i mål med arbeidsoppgavene. *«Jeg synes jeg har det veldig travelt. Men det visste jeg jo da*

jeg sa ja. Det er mye å gjøre, men det er det i alle lederstillinger. Men det synes jeg er vanskelig, det å venne seg til at jeg ikke kan komme i mål. Noensinne. Jeg kommer aldri i mål. Ja.... (hun nikker for seg selv som for å bekrefte det hun sier).

Som leder har man ofte ikke vanlig arbeidstid, og mye må gjøres utenfor arbeidstiden for at de skal rekke alt. En av førstegangslederne sa at hun måtte ta i bruk helgene da det var som verst med arbeidsoppgaver og høyt stressnivå. En annen fortalte at de ansatte ikke forstod hvordan hun klarte å fortsette å smile på jobben da det var mange borte på grunn av sykdom, men som hun sa så kunne hun ikke bli frustrert og la det gå utover ansatte at hun var stresset.

«Ja... hvordan opplever man stress, hvordan takler man det? Du kan aldri sette to streker under svaret på personalansvar, budsjettansvar, drift. Du kan liksom ikke... man blir aldri ferdig... men det også mange prosjekter... det ble for mye... jeg brukte hvert minutt, men på sikt blir du sliten av det».

I og med at alle de syv intervjuobjektene var kvinner i denne undersøkelsen var det ikke overraskende at flere av dem sa at noe av det som er det verste ved å være leder er hvordan det påvirker privatlivet og familien. En av førstegangslederne sa at den største belastningen for henne var at hun ikke klarte å følge opp barna i barnehagen slik hun ønsket, og at hun måtte si nei til arrangementer som gjaldt barna fordi hun hadde tatt lederjobb. Men hun valgte allikevel å beholde jobben. En av de andre lederne med små barn sa at på grunn av stresset hadde hun kortere lunte enn vanlig, og at det gikk utover de hjemme. *«Jeg sov mye, var sliten og hadde nok kortere lunte enn det jeg vanligvis pleier å ha. Ikke på jobb, men på hjemmebane».*

Førstegangslederne opplevde at stresset ga seg litt da de fikk litt bedre oversikt og da de lærte seg å ta ting mer på sparket og skille mellom hva de kunne løse og hva de måtte be om hjelp til. De ble bedre på å ikke vente på at ting skulle skje, men å løse ting underveis. De ble også flinkere til å legge igjen saker på jobben. *«Hvis du skal orke å være leder må du legge det igjen. Det er noe med å se hva jeg kan gjøre noe med og hva jeg ikke kan gjøre noe med».* Hun sier videre: *«Men jeg la det igjen da jeg for hjem».* Og det er vel kanskje løsningen for alle ledere, uansett om man er førstegangsleder eller en erfaren leder. Å lære seg å legge igjen arbeidet på arbeidsplassen.

Som førstegangsleder har man en del plikter, og de nye ledere var heller ikke spesielt forberedt på det. Men de visste at pliktene var der, og at de ville komme. De visste bare ikke hvilke plikter det var snakk om.

Plikter som leder

Funn i denne undersøkelsen viste at førstegangslederne var bevisst på at de hadde plikter som ledere selv om de ikke var sikre på hva pliktene var. De synes også det vanskelig å skille mellom plikter og ansvar.

En av førstegangslederne snakket om at pliktene handlet om lojalitet til ledelsen og at hun måtte gjennomføre det som ble bestemt uansett, og sa noe om plikt og lojalitet i den forbindelsen. *«Men det er jobben da, å være det (lojal). Det handler ikke om meg. Om det kommer noe ovenfra så er det min plikt».*

Det som skaper mye frustrasjon hos førstegangslederne var sykefravær som vist under personalansvar. Men som en førstegangsleder sa, så var det hennes plikt å være like blid uansett hva som skjedde eller hvor mange som var borte. Hun sa det på følgende måte: *«Men jeg er like blid... og ønsker god bedring. Det er min plikt som leder».*

En av lederne hadde noen tanker om at hun som leder måtte ha et større perspektiv enn seg selv. Hun måtte se alle, forstå organisasjonen og være en som samler brikkene i et større puslespill. *«Det tar litt tid før man liksom får snudd tankene, plutselig så... og det at.. plutselig representerer man noe mer enn seg selv for eksempel.. i en helt annen grad enn du gjør som fagperson da. Å se seg selv som en brikke i et større puslespill på en annen måte».*

Oppsummering fase 2

Førstegangslederne erfarte at det var mange oppgaver de var helt uforberedt på. De var uforberedt på at de måtte gjennomføre oppgaver som var vanskelige, kjedelige, utfordrende, samt ha personalansvar og økonomisk ansvar. De var uforberedt på usikkerheten som de kjente på når de ble presentert for krav og plikter som leder, forventningene fra både medarbeider og ledelse, sykefravær, motstand hos medarbeidere mot å gjennomføre de de ba om. De opplevde en generell usikkerhet om omhandler alt fra manglende stillingsinstruks, ingen eller svært lite opplæring til manglende oppfølging fra organisasjonen. Ikke minst var

førstegangslederne helt uforberedt på de relasjonelle utfordringene som oppstod. De relasjonelle utfordringene kunne handle om at medarbeiderne behandlet de annerledes, at de ble utesteng fra det gamle fellesskapet eller at de selv trakk seg ut av det sosiale fellesskapet de en gang var en del av. De var opptatt av å få anerkjennelse fra medarbeiderne, og synes det var vanskelig å være leder om de ikke fikk anerkjennelse for den jobben de gjorde.

Førstegangslederne i denne oppgaven var alle kvinner, og de slet med å kombinere lederjobben med familielivet. Spesielt de som hadde små barn følte at de måtte ofre mye i forhold til barne, og at de måtte ofre noe i forhold til barna, som for eksempel tid sammen med barna og oppfølging av aktiviteter. Alle utfordringene som lå i oppstartsfasen som førstegangsleder førte til at de fikk problemer med innsovning, de sov generelt dårligere, hadde en del dårlig samvittighet, de fikk smerter i kroppen og grublet mye.

Tre av førstegangslederne i denne undersøkelsen orket ikke stå i stresset og presset de opplevde, og valgte å slutte. De fortalte at arbeidspresset var umenneskelig, arbeidsoppgavene alt for mange, og at de ikke orket eller gadd å utsette seg for presset lenger. De ga også uttrykk for at de ble for dumt å utsette seg selv for den type belastninger som det var å hele tiden bli fortalt hva de skulle gjøre, hva de ikke kunne gjøre og ikke minst, stå i alt ansvaret og utfordringene fra medarbeiderne.

De største utfordringene som de var helt uforberedt på var:

- Uklare arbeidsoppgaver og ansvar.
- Personalansvaret.
- Å bli leder for tidligere kollegaer og utestengelse fra tidligere sosialt fellesskap.
- Motstand og ordnenekt.
- Konflikter med medarbeidere og mellom medarbeidere.

I neste fase, hvor ting har stabilisert seg litt for førstegangslederne, er funn knyttet til hvilken betydning faktorer som lederrollen, identitet, og forståelse av seg selv som leder betyr for utvikling av lederforståelsen.

Fase 3 - stabiliseringsfasen – utvikling av ny lederforståelse

Funnene blir gjennomgått i følgende rekkefølge:

- Lederrollen
- Identitet
- Identitetskifte
- Selvforståelse
- Fra fagperson til leder og tilbake igjen

For å kunne drøfte lederidentitet mente jeg det var nødvendig å spørre førstegangslederne om de opplevde at stillingen som leder var en rolle de påtok seg eller om de gjennomgikk de et identitetskifte. De to funnene - lederrolle eller/og lederidentitet - gikk naturlig nok litt i hverandre, men jeg har allikevel delt det opp i to ulike avsnitt hvor jeg starter med å presentere funn rundt rolleperspektivet.

Lederrollen

Funn viser at førstegangslederne mente at lederstillingen var en rolle.

«En rolle jeg har påtatt meg. Jeg er ikke født inn i det. Noen er jo det. Merker jo at noen i administrasjonen at det kommer naturlig for dem, det gjør det ikke for meg ...».

En annen leder sa at hun gikk inn i rollen som den hun var, at hun visste hvem hun var og hva hun var god for som leder. En annen førstegangsleder sa: *«Jeg føler helt ærlig rolle jeg. Det har jeg ikke tenkt på før, men jeg tror det. Jeg er den jeg er. Identiteten min er jo meg, livet mitt har formet meg til den jeg er, dette er en rolle jeg utfyller og gjør så godt jeg kan».*

Identitet

Funn viser at seks av syv førstegangslederne opplever at de har en stabil identitet, og at de ikke opplever at de har byttet identitet fra medarbeider/fagperson til leder.

To av førstegangslederne strevde med å forklare hva identitet er, og to svarte at det er noe fast, «jeg er meg».

En av lederne som er psykolog sa dette om identitet: *«Hva har vi egentlig lært om identitet? Hm... Det er noe med selvbilde også. Selvoppfatning. Er ikke egentlig*

identitet en sosial konstruksjon. En del teoretiske retninger mener jo det. De har andre begreper i psykodynamiske og det kognitive. Vi kaller fenomenene forskjellige ting. Men hva er det for noe?». Videre sa hun: «Vet du hva»...Hun tenkte seg litt om.... «Det er forskjell på personlighet og identitet. Og identitet er et ord. Det er en betegnelse som de har satt på et eller annet fenomen. Som er utydelig».

Identitetskifte

Funn viser at fire av syv svarte med en gang at de ikke oppfattet at de hadde gjennomgått et identitetskifte. De tre andre svarte med en gang at de oppfattet at de hadde endret identitet. Etter litt betenkningstid i intervjuet, (hvor jeg ikke sa noe) kom to av lederne frem til at de nok ikke hadde endret identitet og at det var en rolle, mens den tredje holdt på at hun hadde gjennomgått et identitetskifte. Den ene lederen kom frem til at hun hadde formet seg litt annerledes, men ikke endret hele seg, og sa at hun kanskje har endret måten å tenke på. Under intervjuet var det en av de tre lederne som vurderte litt frem og tilbake en stund om hun hadde endret identitet og hvem hun var da hun ble leder, men hun kom frem til at hvis jeg hadde spurt de som jobbet sammen med henne så hadde de nok svart at hun ikke var så mye annerledes som person etter at hun ble leder. *«Jeg opplever ikke at de sier..ja... jeg har forandret meg veldig».*

En av de andre lederne sier: *«Jeg tror ikke jeg har endret identiteten min så veldig. Tenker... tror nok ikke det...»* Dette er stort sett svaret alle førstegangslederne kommer frem til, at de ikke har forandret seg så mye og at leder er en jobb som alle andre jobber de blir satt til å gjøre. *«Jeg kan ikke kjenne igjen at leder, jeg klarer nesten ikke si lederidentitet lederrollen var en oppgave jeg var satt til å gjøre. Det definerer ikke meg som person».*

En førstegangsleder sier at andre mener hun er den fødte leder, men hun er ikke enig i det. Selv sier hun at hun fikk lederrollen, og er klar på at det kun er hennes rolle. En av lederne som tok betenkningstid på om det var identitet eller rolle sier: *«Det startet som en rolle, men ble en identitet fordi jeg følte meg trygg i det etter hvert. Det var ikke en hatt jeg tok av og på, den mer eller mindre ble der».* Hun tenker seg også om og reflekterer litt rundt det. *«Hm... da.... Hvordan skal jeg si det der. Jeg følte det var en rolle jeg påtok meg. Litt sånn fake it to you make it.*

Men så, følte jeg at det ble mer og mer en naturlig del av meg, det er derfor jeg sier at det ble en identitet. Men samtidig er det jo ikke noe jeg tar med meg hjem. Så det er jo en rolle».

Flere av de andre lederne sa noe lignende. Identitet er en del av deg, en rolle er noe man tar på seg, og at de hadde tatt på seg en rolle. De sa også at de var den samme personen med de samme verdiene og holdningene de hadde før de ble ledere.

Selvforståelse

Fem av syv førstegangsledere mente at de hadde enten fått økt selvinnsikt, selvtillit, selvbilde eller nye perspektiver på seg selv. De hadde klare oppfatninger om de endringene som de opplevde. Den siste informant var usikker og svarte at hun ikke visste om det hadde vært noen endring hos henne. En av dem sa at hun hadde god selvinnsikt fra før og visste hva hun sto for.

En av lederne sa at hun hadde god selvtillit, mens en annen sa at selvtilliten økte for hver dag. En mente den økte sakte, mens en annen mente at den hadde økt veldig raskt. En av informantene ga uttrykk for at hun hadde god selvtillit fra før, og at hun derfor ikke synes det var noen endring.

En førstegangsleder opplevde at hennes selvtillit forsvant som leder, og at hun ble utrygg som person. Det hadde hun ikke vært før hun ble leder.

Fra fagperson til leder og tilbake igjen

Funn viser at førstegangslederne som sluttet som leder, eller som tenkte at de kanskje skulle slutte, ville gått tilbake å være fagperson igjen. *«Jeg er jo først og fremst fagperson. Egentlig. Tror det er veldig viktig å holde ved like».*

En av informantene sier at hun skifter klær når hun går fra medarbeider til leder for å vise hvem hun er som lederen og hvem hun er som fagperson. Som medarbeider jobbet hun overalt og hjalp til overalt der det var nødvendig. *«Men jeg går ofte i sivile klær for å skille på det, noen ganger skifter jeg. Men jeg gjør det bevisst, for jeg har andre ting som jeg skal ordne. For å gjøre det jeg er satt til å gjøre. I sivil er jeg leder. Da blir jeg hentet ut, så jeg har lovet meg selv å ha på meg annet tøy. For da viser jeg at jeg er lederen».*

Oppsummering fase 3

I denne fasen viser funn at førstegangslederne går fra å være utrygge til å bli tryggere i rollen som leder. De ser på oppgaven som en rolle, ikke som et identitetskifte, og de opplever at de får økt selvforståelse. De fortsetter å være fagpersoner selv om de blir ledere.

I neste delen av oppgaven vil funn bli drøftet mot teoretiske perspektiver og litteratur som omhandler førstegangsledere.

Drøftingsdel

I denne delen vil funn fra undersøkelsen bli drøftet ved hjelp av relevant teori og litteratur om førstegangsledere.

Teoriene vil bli drøftet mot funn i samme rekkefølge som i del 3 - analysedelen. Først vil jeg drøfte fasen før førstegangslederen begynner. Den andre fasen er den første tiden som leder, mens den tredje fasen omhandler stabiliseringsfasen og hvordan de ser på seg selv som leder.

Fase 1: Oppstartsfasen som førstegangsleder

Lite forberedte førstegangsledere

Et av de mest iøynefallende funnene var at førstegangsledere var dårlig forberedt i forhold til den nye lederstillingen. Et ord som stadig ble gjentatt i intervjuene var ordet *vanskelig*, og det var mye de oppfattet som svært utfordrende. To av dem var mer forberedte enn de andre fordi de hadde tatt lederutdanning, men det hadde ikke ført til at de var tryggere enn de andre, og det var mye de også var uforberedt på. Drøftingen vil omhandle de funnene som førstegangslederne slet med etter at de hadde begynte i stillingen.

Førstegangslederne har utfordringer med å forstå hva lederrollen innebærer, inneholder og betyr, og dette kom også frem i studiet om førstegangsledere til Hill (2003). Linda Hill (2003) fulgte 19 nybakte ledere gjennom deres første år som leder. Hun ga ut i bokform hvordan førstegangsledere møter utfordringene i sin nye stilling, og hvordan de mestret overgangen til sin nye rolle.

Førstegangslederne i studien til Hill (2003) var overveldet av å oppdage hvor lite forberedt de var til lederjobben, og dette kommer også frem i andre undersøkelser

som er gjort om førstegangsledere (Haaland og Dale 2014, Wisborg 2006, Brynildsrud 2011, Holm 2013).

Mange førstegangsledere kastes ut på alt for dypt vann, uten først å ha blitt gitt de forutsetningene de trenger for å håndtere denne første og særdeles kritiske lederovergangen (Hill 2003).

Førstegangslederne i denne undersøkelsen hadde heller ikke de forutsetningene som skulle til for å håndtere lederovergangen. Informantene i denne undersøkelse uttrykte også usikkerhet når det gjaldt hva de skulle *gjøre*. Hva *gjør* egentlig ledelsen i en organisasjon? Spørsmålet om ledelse virker, og hva det eventuelt virker *på*, er et underliggende tema i lederskapsforskning, men er paradoksalt nok et område som har fått mindre oppmerksomhet. En av grunnene til dette er at det åpenbart er vanskelig å identifisere hvilken effekt lederskap har (Arnulf 2015).

En førstegangsleder, som navnet tilsier, skal *lede for første gang*.

Førstegangslederne vet jo at de skal lede, men de var ikke forberedt på hvor *vanskelig* det kom til å bli, hva de skal lede, eller hvordan de skal lede for å nå de kravene de ikke vet hva er.

Er man leder, eller om man skal bli leder, må man *gjøre* noe, eller ha noen tanker om hva som må *gjøres*, for å få organisasjonen til å fungere optimalt. Ledelse er å håndtere usikkerhet, konflikter, tvetydighet og dilemmaer. Den viktigste forutsetningen for å lede er bevisstheten om de kravene som stilles, og kunnskap om hvilken kapasitet og motiver en selv har til å imøtekomme og omforme disse kravene (Strand 2007).

Det er viktig for organisasjonen at en leder kan vurdere komplekse resultatmål som for eksempel medarbeiderresultat, økonomisk resultat og ikke minst hva som skal leveres (Yukl i Haaland 2002).

Et av funnene i denne undersøkelsen var at førstegangslederne hadde lite eller ingen kunnskap om hva slags mål, visjoner og strategier organisasjonen hadde. De som ble leder i egen organisasjon visste litt om dette på forhånd, men ikke mye.

En organisasjons mål og visjoner er ofte tuftet på et organisasjonen også har et samfunnsoppdrag, og ledere er en viktig del av formidling og gjennomføring av

dette oppdraget. Derfor er organisasjonsforståelse viktig for å kunne se helheten for organisasjonen både innad i organisasjonen og utad i samfunnet. En leder bør også ha grunnleggende forståelse for arbeidsprosesser, hvilke regler som styrer arbeidet, hvilke ledelsesverktøy som finnes, rutiner, regelverk, prioriteringer og budsjetter. Dette er ting som kan læres, men utfordringen når man starter som leder er at alt må læres, og det må læres fort. Derfor er det en fordel å vite litt på forhånd. Det å være uforberedt som førstegangsleder kan føre til høy grad av usikkerhet.

Det som var overraskende var hvor ambivalente førstegangslederne var når de snakket om de hadde valgt riktig eller ikke ved å enten søke eller takke ja til en lederstilling. Den ambivalensen når det gjelder valget kan føre til at motivasjonen til å være leder ikke er helt til stede, og at graden av engasjement og interesse er lavere enn om de var helt sikre på at de hadde gjort et riktig valg. De hadde heller ikke satt seg egne mål, og mangel på mål var helt klart utfordrende fordi de ikke forstod hvilke oppgaver som måtte gjennomføres for å nå et mål. Når man ikke har klart for seg hva eller hvor målet er, så blir man lett forvirret og frustrert. Førstegangslederne måtte også utføre oppgaver som var langt mindre spennende enn de hadde som fagpersoner, og som var direkte kjedelige. En av lederne mente at kjedelige oppgaver var bortkastet tid. Kjedelige oppgaver førte også til frustrasjon og irritasjon.

Noen av førstegangslederne hadde en ledergruppe de ble en del av, og der fikk de innsyn i mange av de arbeidsområdene som de ikke visste så mye om. De som ikke ble en del av en ledergruppe følte seg alene med alt ansvaret, og det tok lenger tid før de forstod hvilke prosesser de skulle delta i. For noen av førstegangslederne ble også ledergruppen den støtten de følte de hadde behov for i starten.

Kun en av de spurte i denne undersøkelsen snakket om hva hun hadde tenkt om sin egen fremtid som leder mens hun var på et lederkurs, og før hun begynte i stillingen. Men tankene hun hadde gjort seg omhandlet kun «*hvordan vil jeg være som leder, hvilken lederstil vil jeg ha*», ikke oppgavene eller utfordringene hun ville møte. Slik jeg oppfattet henne omhandlet heller ikke lederstilen hvordan hun ville ivareta medarbeiderne, men mer hvordan hun ville «fremstå» ovenfor

medarbeiderne. Videre var det en førstegangsleder som sa at hun skulle lede noe «som var større enn henne», så hun var klar over at dette lå på et annet nivå enn jobben som fagperson, og at alt hang sammen med alt, men for henne kom også mange av oppgavene svært overraskende. Disse to førstegangslederne hadde en visjon om hvordan det skulle være og hvordan det burde være. Problemet var bare at de ikke visste hvilke arbeidsoppgaver de måtte gjennomføre for å nå målene.

Førstegangslederne skal ikke bare organisere, holde orden og struktur, utarbeide lister, systemer og rutiner, få gode resultater for en organisasjon, de skal også *lede menneskene* som skal levere resultatene. Å få systemer og rutiner til å fungere, mål og strategier gjennomført avhenger at man er i stand til å få medarbeiderne til å gjøre oppgavene, og det var en av de store utfordringene hos førstegangslederne. Medarbeiderne lot seg ikke alltid lede og de gjorde heller ikke alltid som de ble bedt om.

For å kunne fungere i en lederstilling fra starten av er det viktig at lederen er forberedt på hva vedkommende går til, og hva ledelse er. En ledelsesplattform kan bestå av fem elementer (Strand 2007). For det første må lederen plassere seg selv i et livsforløp og i en karriere der han tenker igjennom sitt tidligere liv, hvilke hendelser og milepæler som har vært og hva det er som har påvirket de belastninger vedkommende har tatt. Hvordan har erfaringene bidratt til å forme en som leder og menneske? Hvilke ønsker og forhåpninger har en for det videre livet? For det andre må en bli klar over hvilke verdier en har basert seg på, og hvilke valg en har gjort i så måte. Det tredje er lederens visjoner. Hvilke fremtidsstillinger ser ledere som viktige og vil være med på å realisere. Det fjerde elementet er oppfatninger om hvordan en selv fungerer, og de personlige utviklingsmulighetene en har. Den siste og femte elementet er en teori om ledelse som er virksom og utprøvd for en selv. Det handler ikke om organisasjonen, men en personlig ledelsesteori, å utvikle noe en selv kan stå for, som en mener å kunne vise at virker i den konteksten en opererer i (Strand 2007).

En undersøkelse viser at unge førstegangsledere vet lite om ledelse når de takker ja til jobben (Arnulf 2012). Siden ledelse er et abstrakt begrep beheftet med myter og illusjoner, blir noen grepet av overmøte. Mange ser ut til å vurdere seg selv som mer skikket til å lede enn de fleste andre, i det minste bedre enn sin egen sjef.

Folk vet ikke riktig hva de går til (Arnulf 2012). I en undersøkelse gjennomført av Dale (2014) ble 50 ledere spurt om hvordan de selv jobbet under eget lederskifte. Resultatet var overraskende, og viste at lederne ikke hadde tenkt spesielt mye om eget lederskifte. I den fasen fra når de får vite datoen for når de skal begynne i stillingen og til de starter opp, klarer ingen av informantene å si noe om hva de tenkte eller burde gjøre. De hadde heller ikke fått noen råd og tips av ledelsen. De har ingen spesielle tanker annet enn at de ser frem til å starte opp i ny jobb, og at de er spente på hvordan de blir tatt imot av medarbeiderne (Dale 2014).

En av førstegangslederne i denne undersøkelsen var opptatt av den anerkjennelsen det var å bli om hun ville søke lederstillingen: «*De tenkte at jeg kunne rydde litt opp. Det ble besnærende*». Hun setter ord på det som kan være litt av kjernen i hvorfor noen velger å bli ledere selv om de ikke har kompetanse til det, det er «besnærende» å bli spurt. Når man får anerkjennelse av egen leder eller organisasjonen på den måten, så kan det være vanskelig å si nei. Det kan også være at en fagperson eller medarbeider føler at de må takke ja nå til tilbudet om lederstillingen, for det kommer kanskje ikke flere muligheter hvis de avslår. Enda et aspekt er at det å takke nei kan kanskje oppfattes som utakknemlighet eller at den som takker nei ikke ønsket å gjøre en innsats som leder i organisasjonen, og dermed blir man satt litt på sidelinjen. Videre kan det være at høyere lønn, makt, ære, prestisje og status teller en del for vedkommende, og at de faktorene veie tyngre enn oppgavene som venter.

For en førstegangsleder er det også viktig å sette seg litt inn i hvordan organisasjonskulturen er i den organisasjonen vedkommende skal være leder i. Organisasjonskultur er de sett av felles delte normer og verdier og virkelighetsoppfatninger som utvikles i en organisasjon når medlemmene samhandler med hverandre (Bang 2011). Det handler rett og slett om å finne ut «hvordan gjør dere det her?». Uten at man har satt seg inn i organisasjonskulturen, eller forsøker å forstå den så fort som mulig, så er det mange fallgruver en ny leder kan gå i. Mye av organisasjonskulturen «sitter i veggene», spesielt i eldre organisasjoner, og jo mer vedkommende kan om historien jo bedre. Hvis man overser historikken kan det fort føre til at man møter motstand hvis man forsøker å gjøre endringer. Førstegangsledere møter nettopp på motstand, også fordi organisasjonskulturen kan bære preg av en holdning som «sånn har vi alltid gjort

det, og sånn vil vi fortsette å gjøre det». Kjenner man til disse holdningene er det viktig å legge opp for eksempel en endringsprosess ut fra den kunnskapen. Funn viser at førstegangslederne ikke er forberedt eller har satt seg inn i hva slags organisasjonskultur de møter, og dermed møter de også på motstand når de forsøker å gjennomføre endringer.

Kompetanse i form av lederutdanning eller lederkurs kan bidra til at en fagperson som skal bli leder er litt mer forberedt. I denne undersøkelsen beskriver flere av lederne at de ikke tenker så mye gjennom hva de går til før de begynner, men at de leser om temaet ledelse.

Kompetanse

Dette avsnittet er delt i tre. Jeg starter med å drøfte kompetanse, deretter trekker jeg trekker inn erfaringsbasert læring og avslutter med å drøfte i hvilken grad lederutdanning eller lederkurs har noen nytteverdi.

Seks av syv førstegangslederne opplevde at de til en viss grad fikk lederkompetanse da de tok ledelsesutdanning eller ledelseskurs. Kun to av syv hadde kurs FØR de ble ledere, de fem andre tok lederkurs etter at de hadde begynt i stillingen. Alle syv deltok på lederkurs i regi av arbeidsgiver etter at de hadde vært i stillingen alt fra en til seks måneder. Gjennom kurs eller utdanning fikk de litt større forutsetninger for å klare oppgavene enn uten noen form for forkunnskaper.

Felles for alle førstegangslederne var at de mente at de fikk mest *utbytte* av lederkursene *etter* at de hadde begynt som ledere. Det kan henge sammen med at det er stor forskjell på teori og praksis. Samtidig var det nok vanskelig for dem å *anta* eller mene at lederutdanning eller lederkurs ville vært nyttig i forkant. Så jeg opplevde lederne som ambivalente i synet på om utdanning var viktig før eller etter at de begynte i stillingen fordi de rett og slett ikke visste helt. De bare mente noe om det. Kursene ga en teoretisk gjennomgang av ledelse, men ikke kunnskap om den tøffe *virkeligheten* de møtte i praksis.

Førstegangslederne opplevde at de fikk primærkompetanse som ledere fra kursene. De opplevde at de klarte å skille mellom oppgaveorientert versus

organisasjonsorientert kompetanse, det ga litt trygghet som leder og de unngikk fallgruver de ellers trodde de ville gått rett inn i.

En førstegangslederne sa at hun følte seg tryggere på seg selv med en gang hun hadde fått kurset. En forklaring på den økte tryggheten kan jo være nettopp det at man kan vise til at man har et lederkurs, og at man gjennom det blir møtt på en annen måte av medarbeiderne. Det er mulig lederkurs forandrer kravene og forventningene fra den ansatte, og at lederen får økt tyngde og troverdighet. Økt troverdighet vil muligens kunne gi trygghet i jobben. Men felles for alle førstegangslederne var at de måtte finne ut av ting selv, organisasjonen hadde ingen plan for dem, og «veien ble til mens de gikk».

Organisasjonene har som regel ikke noen plan for opplæring eller veiledning for nye ledere, og førstegangslederne er ofte sin «egen lykkes smed» og må forme sin egen stilling (Dale 2014). Det fremkommer også i denne studie, det var ingen av førstegangslederne som hadde fått tilbud av den nye arbeidsgiveren om opplæring i lederrollen *før* de startet opp som leder.

Kompetanse er en viktig faktor i forhold til både effektivitet og resultat (Lai 1997). «Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål» (Lai 1997 s. 32).

Kompetanse handler blant annet om å nå mål, og en av informantene sa at hun *etter* kurset ble klar over at en leder må sette *mål* for seg selv, og ikke minst få den kunnskapen som trengs for å kunne lede medarbeiderne til samme mål som organisasjonen har.

En av lederne i denne undersøkelsen sa hun hadde tatt lederutdanningen i forkant for å lære seg å lede, og synes det var litt nyttig. En annen sa at noe av det hun lærte på lederkurset var at forskning viste at man faktisk gjorde en bedre jobb når man har fagligheten med seg som leder, og det visste hun ikke fra før. Hun opplevde at det var lederkurset som var årsaken til at hun klarte budsjettene. Da da jeg spurte førstegangslederne om lederkurset arbeidsgiveren gjennomførte, fikk jeg litt ulike svar. Generelt opplevde de at det mer var et kurs for nyansatte som organisasjonen gjennomførte for alle ansatte. Det var en gjennomgang av regler,

holdninger og verdier i organisasjonen. Det de følte de manglet på kurset var hvordan de skulle være ledere i praksis, det å lede mennesker, og en gjennomgang om hvordan de skulle håndtere personalsaker. Men fordi de manglet erfaring hadde de ikke helt oversikt over hva de hadde behov for av kompetanse eller teorier, den kunnskapen kommer med erfaring.

Det er stor forskjell på teori og praksis skriver Dale (2014). Han refererer til en rektor ved Handelshøyskolen på BI som gikk fra å skrive bøker om ledelse til å utøve ledelse i praksis og som opplevde det som en utfordring. Det er overraskende fordi en skulle tro at en som vet og har skrevet så mye om ledelse som denne rektoren burde vite hva ledelse er, og hvordan en skal «gjøre det». For noen kan det være urovekkende at mye teoretisk fagkunnskap innen ledelse ikke nødvendigvis fører til at møtet med en konkret ledelsesrolle vil bli enklere. Kanskje er det snarere tvert imot, eller en bekreftelse på at du ikke lærer å kjøre bil ved å sitte å lese om bilkjøring, skrive om bilkjøring eller høre hva andre som har kjørt bil, mener om det å kjøre bil. Det er samtidig oppmuntrende fordi det er en erkjennelse fra en tung akademiker om at ledelse og leds kapsutøvelse ikke er noe en kan lese eller forske seg frem til. Det er noe en må jobbe seg frem til gjennom å forberede seg, trene, oppdage, erkjenne, avklare forventinger, gi tilbakemeldinger, få støtte, evaluere og reflektere, for å nevne noen av grunnforutsetningene (Dale 2014).

Men like viktig som at førstegangslederne må lære, så må også organisasjonen lære av de nye lederne. Som leder har man muligheten til å påvirke gjennom å lære *bort til organisasjonen også*, og det er en viktig oppgave for ledere. Det å få nye ledere inn i en organisasjon bør også være spennende for organisasjonen fordi organisasjonen kanskje vil få nye og interessante spørsmål om drift og rutiner som kan føre til positive endringer. Både som fagperson og leder kan man stille kritiske spørsmål, og som leder kan man gjøre noe med det man se og hører. Spørsmål som «hvorfor gjør dere på den måten?», «hva lager dere her?», «hvorfor sitter vi på dette møtet?», «kan vi gjøre det annerledes?», «hva bruker dere tiden til?» osv. kan være nyttige spørsmål for begge parter.

En organisasjons evne til læring avhenger også av lederens evne til å fange opp medarbeidernes møte med virkeligheten. En leder som strever med å påvirke sine

ti ansatte, blir samtidig utsatt for de samme ti personenes forsøk på å påvirke sjefen mot sine egne mål (Agyris 1996). Derfor er det viktig at førstegangslederen er kritisk til alle krav og forventinger som kommer fra medarbeiderne. Det er også vesentlig at førstegangslederen gjør seg opp sine egne meninger om hva det er som foregår i organisasjonen før de lar seg påvirke av andres meninger. Men det er ikke enkelt, for vi blir påvirket av andres meninger enten vi vil eller ikke.

En av lederne som la vekt på at andre mente at hun var den «fødte leder» sa at hun ikke hadde behov for kurs. Hun mente at det man lærte på disse lederkursene var allment kjent og helt opplagt.

Karstad (2012) uttaler i dagens næringsliv at ledelse ikke kan læres og at man er født til å være sjef. Arnulf (2012) hevder derimot at ledelse sannsynligvis vil kunne læres og som de fleste ferdigheter så vil noen egne seg bedre til dette enn andre. Så det kan med andre ord være vanskelig å konkludere om ledelse kan læres.

Funn i denne undersøkelsen viste at det ikke var nok med lederkurs eller lederutdanning for å få det som var nødvendig av lederkompetanse, men at de lærte like mye eller mer gjennom «learning by doing». Erfaringsbasert læring. De trengte tid til å forstå hvordan ting skulle gjøres, få erfaringen og tørre å være en leder. Så det er kanskje mulig at man *kan* bli leder gjennom erfaring. Om ikke annet kan ledere lære og *utvikle* seg til å bli ledere.

Erfaringsbasert læring

En hypotese er at en leder kan lære gjennom å *utøve ledelse*. Erfaringsbasert læring defineres slik: "Læring gjennom konkret egenopplevd erfaring og handler om hvordan emosjoner, vurderinger og handlinger endres på bakgrunn av opplevelse og deltagelse i ulike aktiviteter" (Haaland & Dale 2006: 35)

Men selv om lederen utøver ledelse betyr ikke det at en leder nødvendigvis lærer av erfaring, lederen må også *gjøre* noe med det lederen erfarer. Studier viser også at nye ledere kun lærer det de har behov for når de står overfor et nytt problem eller en ny overraskelse. En leder må stå i stillingen for å erfare og lære og lære av sine feil (Hill 2003).

Har lederutdannelse eller lederkurs noen nytteverdi?

Spørsmålet er om utdanning alltid er like bra for business eller en organisasjon? I forretningslivet har verdien av lederutdanning vært omdiskutert siden de første handelshøyskolene ble opprettet i USA på slutten av 1800-tallet. Spørsmålet gjelder ikke bare næringslivet, men er også viktig psykologisk spørsmål. Betydningen av utdanning kan trekkes i tvil på minst to ulike grunnlag. Den ene grunnen er at ledere ikke oppnår de resultatene som forventet selv om man ansatte ledere med vitnesbyrd fra gode skoler (begrepet ledelse oppsto for å vise hva ledere skal bidra med utover ren fagkunnskap), men at det heller er motsatt. Den andre grunnen er den uforklarlige suksessen til berømte skolevegrere. Alle tidsepoker og samfunn har skolevegrere som har oppnådd gode resultater. I USA er Steve Jobs og Bill Gates to eksempler (Mathisen et al. 2018).

For at ny informasjon skal kunne påvirke beslutninger er det helt nødvendig at man i utgangspunktet har evnen til å tvile på egne beslutninger, men til en viss grad. Ludwig van Beethovens gamle sannhet står seg når han sa at «Viten er bra, men å kunne er bedre.» Utdanning er viktig, men det kan slå feil ut om man skal lære om alle utfordringene som kan oppstå. Å gå rundt og tenke hardt på utfordringer øker ikke nødvendigvis sjansen for handling. I opplæring av fag som involverer handling og innsats, bør man være vel så opptatt av å skape implementerende som elaborerende tankesett. Tradisjonell opplæring og kvalitetssikring av høyskolefag kan meget godt tenkes å gi lite automatisering av praktisk handling, og faktisk virke mot sin hensikt ved å skape for mye tvil og sirkulær kognisjon hvor man tenker *for* mye på alt man ikke rekker, får til og alt man burde få til. (Mathisen et al. 2018).

Det betyr at erfaring er like viktig som utdanning, om ikke viktigere, og det kan derfor være en ide at organisasjoner eller bedrifter har en førstegangsleder i praksis eller opplæring før vedkommende tar over stillingen.

Oppsummering fase 1

I denne delen av oppgaven – fase 1 - har jeg drøftet oppstartsfasen for førstegangsledere. Jeg har drøftet funnene som viser hvor uforberedt en førstegangsleder er før de begynner i stillingen, og når de starter opp. Jeg har sett nærmere på hvilken betydning kompetanse som lederutdanning eller lederkurs har

for en førstegangsleder, har drøftet litt rundt erfaringsbasert læring og sett på om lederkurs eller lederutdanning har noen nytteverdi.

I fase to - i gang som førstegangsleder - blir det drøftet hvordan førstegangslederne håndterte oppstartsfasen og de ulike utfordringene de fikk som ledere.

Fase 2- i gang som førstegangsleder - underveis

I tillegg til at førstegangslederne var uforberedte, så var et tredje sentralt funn at flere av de oppgavene som hører til å være leder var helt ukjente for førstegangslederen. Ikke minst var arbeidsoppgavene mye mer omfattende enn de hadde forestilt seg.

Drøftingen videre vil omhandle de funn som er knyttet til utfordringene førstegangslederne møtte underveis i utviklingen av lederforståelsen.

Uklare arbeidsoppgaver, plikter og ansvar

Det første funnet i denne fasen var at førstegangslederne opplevde at arbeidsoppgavene og stillingen var litt flytende og uklar. Når det gjaldt ansvar var de klare på at det å skape et godt arbeidsmiljø var deres ansvar, men bortsett fra det var de veldig usikre på hva som var deres ansvar. Det tok derfor tid før de forstod hva som var deres ansvar eller plikter. Begrepene plikter og ansvar går naturlig litt i hverandre, og blir brukt om hverandre, men jeg har gjort et forsøk på å skille det noe fra hverandre.

Manglende stillingsinstruks og uklarheter var også noe førstegangslederne klaget over. De fikk en stillingsinstruks som het «leder», men det sto ikke hva det innebar. De var også usikre i forhold til personalansvaret, lover og regler rundt HMS, og bortsett fra en av førstegangslederne så var alle usikre om for eksempel økonomi og lønnsforhandlinger var en del av deres ansvar.

Alle førstegangslederne i denne undersøkelsen ble stilt spørsmålet om hva de mente var deres viktigste ansvar som leder. Fem av syv svarte at medarbeidere, et godt arbeidsmiljø og det å trekke i samme retning var det viktigste ansvaret for dem som ledere. Et godt arbeidsmiljø ville skape god grunnmur for arbeidsglede, motivasjon og ansvarsfølelse hos medarbeiderne. Problemet var bare at de ikke

visste hvordan de skulle få det til i praksis. En førstegangsleder svarte at personal og budsjettansvar var det viktigste, mens en annen mente at fagutvikling var det viktigste. Ledelse er knyttet til å ha ansvar for *resultater* i en organisasjon, og det var det kun en av førstegangslederne som nevnte resultater. Hun sa at hun måtte vise ansvar slik at befolkningen fikk det de hadde krav på, samtidig som hun hadde ansvar for at forbruket sto i samsvar med resultatene. Funn viser at Førstegangslederne ble usikre og utrygge nettopp på grunn av alt ansvaret, men visste ikke *hvordan* de skulle løse de oppgavene som var knyttet til ansvaret. De visste heller ikke hvordan de skulle skape det gode arbeidsmiljøet som de var opptatt av. De erfarte at de måtte ta ansvar for oppgaver som dukket opp helt uventet, og ofte handlet det om oppgaver de ikke hadde forutsetninger til å løse i det hele tatt. De som hadde en ledergruppe å støtte seg til, søkte råd og trygghet der. Men de sto med ansvaret *alene*.

Det at man plutselig står med så mye ansvar alene, uten opplæring og veiledning, kan være belastende nok i seg selv, og så skal de i tillegg løse en mengde andre oppgaver de ikke har noen forutsetning for å løse i det hele tatt. I tillegg til alt de skal lære, skal de også gå fra å være en individuell bidragsyter som fagperson til en som tenker felleskapets beste. Enten det er for en periode eller for godt, og det viste seg også å være en utfordring.

I studien til (Hill 2003) beskrev førstegangslederne hvilke rettigheter og privilegier de hadde fått, ikke de pliktene som ligger til en leder (Hill 2003). I forhold til ansvaret som lå til å være leder, fokuserte de i hovedsak på beslutninger vedrørende salg (oppgaven) og ikke på beslutninger vedrørende personalet. De opplevde at sjefen målte dem på å tilfredsstille kunden og for å nå resultatmål. Førstegangslederne i denne studien svarte fem av førstegangslederne at de hadde et ansvar for fellesskapet og medarbeiderne, og kun en av dem svarte resultater. Det er en interessant forskjell. Det kan tenkes at selgerne i Hill (2003) sin studie svarte på spørsmålet som om de fremdeles var selgere, eller at de visste at de måtte oppnå salgsmål også som leder. I denne studien av ingen av de selgere, og de opererte også innenfor et helt annet felt hvor det ikke var salgresultatene som var målet. Målet for lederne i denne studien var å forvalte ressurser, få fagpersoner til å yte sitt beste, utvikle fag og ivareta felleskapets goder.

Hill (2003) fant at førstegangsledere utviklet presentasjonsangst etter at de hadde begynt. Denne angsten var vanskelig for mange å snakke om, og mange klarte ikke engang å snakke med ektefellen (Hill 2003). Denne prestasjonsangsten ble ikke nevnt av førstegangslederne i denne undersøkelsen. Det kan muligens forklares med at hovedandelen i Hill sin undersøkelse var menn som synes det var vanskelig å snakke om følelser. Det var kun fire kvinner i hennes studie. I denne studien er det syv kvinner. Det er mulig at årsaken ligger at kvinner generelt synes det er enklere å snakke om følelsen enn menn, men det er også mulig det er en myte.

Det kan være flere grunner til at menn har større vanskeligheter med å uttrykke følelser enn kvinner (Sinding 2018). En årsak til at menn og kvinner håndterer følelser forskjellig, kan være at kjønnene har hatt ulike behov gjennom mennesket utvikling. Kvinner har tradisjonelt sett hatt større ansvar når det gjelder å ta hånd om barn og skape trygghet i flokken, og i det har følelser vært en helt essensiell egenskap. Menn har derimot kjempet mer om plassen i hierarkiet og tok i bruk emosjoner som aggresjon og sinne for å fremstå som tøffest og sterkest. På den måten klarte de å skaffe ressurser til familien og flokken. Forskningen i dag viser at kvinner har et bedre grunnlag for å forstå, oppdaget og uttrykke følelser sammenlignet med menn (Sinding 2018). Samtidig har menn blitt flinkere til å vise de samme emosjonene som kvinner, og i et moderne samfunn som i vesten passer også menn barna.

Det kan også være at forskjellene ligger i hvordan prestasjonsangsten kommer til uttrykk, og at førstegangslederne i denne studien forklarer prestasjonsangsten som symptomer på stress. Det kan også være at prestasjonsangst er vanskelig å sette ord på fordi det kan oppleves som et nederlag å være redd. Men forskjellen kan også ligge i begrepsforskjeller. Det er mulig at de forventningene som førstegangslederne ga uttrykk for i denne studien også kan forklares som prestasjonsangst.

Videre kan kanskje noe av forskjellen forklares med kulturelle forskjeller. Kravene til en leder er høyere i USA enn i Norge, og nederlaget desto større hvis man ikke klarer oppgaven. Videre er det mulig at kvinnelige ledere ikke har like høye krav til seg selv som mannlige ledere har, og at kvinner gir seg selv en

periode hvor de tillater seg å være nye i stillingen og dermed kan prøve seg litt frem. Det kunne det vært spennende å så nærmere på forskjellen mellom kvinnelige og mannlige ledere, men i denne oppgaven er det ikke rom for ytterligere diskusjon rundt dette annet enn at det ser ut til at menn har mer konkurranseånd og risikovilje enn kvinner. Konkurranseånd og risikovilje er viktig å ha for å bli leder i norsk arbeidsliv, og det har menn mest av (Rege 2011).

I Hill (2003) sin undersøkelse kom det frem at førstegangslederne søkte om å bli ledere for å slippe å bli ledet selv. Men den innstillingen eller forståelse av lederstillingen har førstegangslederne med seg forventinger som ikke stemmer overens med virkeligheten og som kan føre til mange misforståelser. Det kan blant annet føre til at førstegangslederne utvikler prestasjonsangst fordi de «plutselig» oppdager at det vil være en overordnet leder i organisasjonen som følger med på hva vedkommende gjør, og at det vil bli stilt krav fra den lederen. Motsatt kan det være at prestasjonsangsten går ned hvis de får en god leder som de kan støtte seg til. Førstegangslederne i denne undersøkelsen førstegangslederne klar over at de ville bli ledet, de visste at de hadde leder, så de sa ikke noe om å slippe å bli ledet. Dermed hadde de heller ikke noen prestasjonsangst til å bli ledet, men ga heller uttrykk for at de kunne hente støtte i egen leder.

Studien til Hill (2003) viste også at førstegangsledere opplevde at det var vanskelig å håndtere de forventningene som de hadde hatt til lederrollen med realiteten. Virkeligheten og hverdagen kom brått på for førstegangslederne.

Fra fagperson til leder

Det andre funnet viste at overgangen fra fagperson til leder var utfordrende. Seks av syv gikk fra å være fagperson til leder på samme arbeidsplass. Dette medførte ytterligere utfordringer de ikke var forberedt på. De funnene som vil bli drøftet videre er at de generelt var utrygge og slet med å flytte fokuset fra seg selv til andre, de opplevde et tomrom i startfasen, de slet med endring i jobbinnhold og at de fikk et annet tidspress enn det de var vant til som fagperson. De måtte også legge arbeidsoppgavene til fagpersonen til side og konsentrere seg om helt andre oppgaver.

En av førstegangslederne uttalte at hun måtte konsentrere seg om «noe større» enn seg selv. Som fagperson hadde de ikke hatt økonomisk ansvar, de hadde ikke jobbet med budsjetter, hatt ansvar for at kollegaene møtte på jobb.

Å være leder handler om noe langt mer enn å være en medarbeider eller fagperson. Forskjellen på fagpersonen og lederen er at fokuset flyttes fra en selv til andre (Kristensen 2017). De typiske krav til en fagperson omhandler å sette mål for seg selv, ha forståelse for faget, innsikt i eget fag, være engasjert og strukturert. Det er også viktig for en fagperson å kunne samarbeidet godt og jobbe tverrfaglig. De typiske krav til en leder annerledes i den forstand at fokuset må være på andre og ikke på seg selv i like stor grad. Lederen må sette mål for andre, ha faglig innsikt, holde oversikt, kunne organisere og få andre til å jobbe effektivt. Videre må en leder være engasjert i de ansatte og hvordan de har det på jobb, og fremme godt samarbeid. Det er også stor forskjell i innholdet i arbeidsoppgaver til en fagperson og en leder. Fagpersonen lykkes når vedkommende har gjort en god jobb, mens lederen lykkes gjennom andre (Kristensen 2017). En fagperson bør i utgangspunktet trives med å løse utfordringer, og da spesielt utfordringer knyttet til fag. Mange norske organisasjoner synes å anta at en indre motivert fagperson også vil være en indre motivert leder. Men det er ikke opplagt, så det er viktig å finne ut om fagpersonen er motivert for lederrollen før man innsetter en fagperson i en lederstilling. Kristensen (2017) uttaler at han i samtlige bransjer har fått erfare at ledere som egentlig fungerer og liker seg best som fagperson kun er leder på organisasjonskartet. Endret jobbinnhold innebærer også endrede kvalifikasjonskrav, og en fagperson har ikke nødvendigvis de beste forutsetningene for å være en god leder. Dette er god grunn til å undersøke grundig før en forfremmelse, slik at neste leder faktisk er leder og ikke bare en fagperson med personalansvar (Kristensen 2017). Men spørsmålet er om og hvordan en arbeidsgiver kan vite om en fagperson ER den fødte leder? Eller klarer jobben som leder? Det er sannsynligvis ikke mulig å ha svaret på akkurat det spørsmålet, og da kommer neste spørsmål, hvordan skal arbeidsgiveren velge hvem som kan klare jobben som leder? For en arbeidsgiver kan det være naturlig å velge en dyktig fagperson som har tatt ansvar og blitt sett på som en «leder» av andre, eller en som har lederutdannelse. Hvordan arbeidsgivere skal velge leder er

et veldig viktig og spennende tema, men det blir for omfattende for denne oppgaven å gå noe nærmere inn på det.

I undersøkelsen til Hill (2003) lærte førstegangslederne seg å se forskjellen på den som utfører oppgavene, og på den som ledet etter hvert som tiden gikk. De begynte å agere som leder, og de forstod at de ikke lenger var en del av «gjengen». Denne prosessen ble beskrevet som en utfordring, og en av lederne i hennes undersøkelse uttrykte at det var som å være i «ingenmannsland» fordi han opplevde seg selv å verken være leder eller fagperson/medarbeider. Dette er noe av det samme som to av lederne i min undersøkelse beskriver. De sa at de opplevde denne overgangsperioden som et "vakuum" eller "tomrom" hvor de ikke helt visste om de var fagperson eller leder.

Resultatene fra en undersøkelse av et opplæringsprogram for førstegangsledere i politiet i Norge viste at en stor del av utfordringene deltagerne strevde med dreide seg om overgangsprosessen og forventningene til posisjonen de forlot og overgangen til den nye rollen de går inn i. Noen av disse forventningsutfordringene er knyttet til strukturelle faktorer, mens andre henger sammen med den sosialiseringprosessen det er å bli leder for første gang (Graah 2008 i Bjørkelo et al 2013). Nettopp sosialiseringprosessen ble en stor utfordring for førstegangslederne i denne studien også, og med det fulgte den største utfordringen for førstegangslederne - personalansvaret.

Personalansvar

Et tredje og svært sentralt funn viser at den største utfordringen førstegangslederne sto i var personalansvar. Det å lede mennesker byr på nye problemstillinger for en erfaren fagspesialist. I dette avsnittet drøftes også menneskelig variasjon og LMX teorien før jeg avslutter med et lite avsnitt om at det kan være så tøft å være leder at noen velger å slutte som leder.

Personalansvar handler blant annet om å skape et godt arbeidsmiljø, skape trygghet hos den enkelte medarbeider, lytte og kommunisere på en god og konstruktive måte, gå foran med et godt eksempel, bidra til et inkluderende arbeidsliv osv.

Utfordringer knyttet til personalansvaret var årsaken til at to av førstegangslederne sa opp som leder.

At personalansvaret er den største utfordringen viser også andre undersøkelser om førstegangsledere, som i Hill (2003) sin studie om førstegangslederne. I den studien var et av funnene at personalproblemer var en av de mest utfordrende oppgaver en leder hadde. Og at jobben aldri tok slutt.

Forholdet til enkeltpersoner må forandres i og med at en ikke lenger kan ta parti ut fra sin posisjon eller sin personlige preferanse (Strand 2007). Førstegangslederne i denne studien opplevde at medarbeiderne ble annerledes mot dem, og de som før var venner gikk fra å være venn til å bli en «profesjonell» relasjon. De brutte og endrede relasjoner samt endring av atferd hos medarbeiderne førte til usikkerhet hos både medarbeider og leder. Det førte igjen til at noen av førstegangslederne trakk seg unna medarbeiderne de før hadde hatt et godt forhold til. Dermed endret samspillet seg, og det endrede samspillet var ifølge flere av førstegangslederne merkbart i arbeidsmiljøet. De syntes også det var utfordrende at medarbeiderne ikke anerkjente dem som ledere, ikke var enige med dem, ikke gjorde som de ba om, gjorde noe annet enn de ba om og hadde høyt sykefravær. Informantene klarte å vise sympati når noen hadde det vanskelig, men som flere av de ga uttrykk for så «kokte det innvendig av frustrasjon». Denne frustrasjonen forsøkte de å holde for selv, men frustrasjon kommer som regel til uttrykk i atferden på en eller annen måte. De fant etter hvert ut at de måtte endre det synet de hadde hatt på tidligere relasjoner.

Det er et sitat om personalansvar i Hill (2003) sin bok som er så bra at jeg har valgt å sitere det i denne oppgaven. Sitatet illustrerer meget godt hvordan lederne tenker om personalansvar. Vedkommende hadde sittet tre uker i lederstolen og uttalte følgende:

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

Riktig så ille som vedkommende opplevde det i sitatet over opplevde ikke førstegangslederne i denne undersøkelsen det, selv om personalansvaret var svært utfordrende.

Førstegangslederne hadde jobbet i ulike fagprofesjoner før de ble ledere hvor de hadde motivert, støttet og anerkjent kollegaer og kunder/klienter/studentene, samt veiledet dem (som ofte hører til oppgavene for en fagperson), og visste at støtte og veiledning var positive tiltak og faktorer som førte til at medarbeiderne ble tryggere i jobben. De var opptatt av å gjennomføre de samme positive tiltakene som leder, og de mente at de fikk dette til så langt tiden strakk til, og når mulighetene var til stede. Men de fikk erfare at det ikke var like enkelt å gjennomføre det de ønsket som leder, og de store utfordringene lå i at de opplevde at de kunne bli motarbeidet av en eller flere medarbeidere selv om de ga både ros og anerkjennelse.

Førstegangslederne lærte ganske raskt at de måtte tåle kritikk, de måtte kjenne etter egne grenser, de fikk erfare at ikke alle gjør som lederen vil og de måtte lære seg til å like alle uansett kjemi. Men en leder må være innstilt på å stå i brennpunktet for konflikter og, som person og som rolleinnhaver, bli eksponert for ubehagelige påstander og problematiske tilstander (Strand 2007).

Når man er leder har man ansvar for at medarbeiderne har det bra, og med det et også et ansvar for å forvalte den makten lederen har på en god måte. Makt skal ikke handle om dominans. Å bruke sine lederegenskaper på en måte som gjør at andre identifiserer seg med deg, kalles normativ makt (Jacobsen & Thorsvik, 2011, s. 415). Hvis lederen klarer å kombinere den normative makten med gode egenskaper som faglig dyktighet og inkludering vil lederen lettere få den nødvendig autoritet og respekt fra medarbeiderne. Normativ makt i kombinasjon med ansvar og toleranse kan skape den tilliten som er nødvendig for å skape gode resultater sammen med medarbeiderne.

Førstegangslederne i undersøkelsen til Hill (2003) la etter hvert mer til rette for at medarbeiderne skulle nå sine mål, samt at de lærte seg å støtte medarbeiderne. Etter et år i lederrollen var førstegangslederne mer lydhøre for medarbeidernes meninger og dette førte til at medarbeiderne ble tatt med på råd. Når medarbeiderne fikk gi uttrykk for tanker og reaksjoner var det enklere å få medarbeiderne til å gjøre som de ble bedt om. De begynte også å forstå viktigheten av at alle ansatte måtte få samme behandling slik at ikke forskjellsbehandling førte til konflikter (Hill 2003).

En av informantene i denne studien fortalte at hun måtte passe seg for hvor hun satte seg i lunsjen og hva hun sa. Hun var også redd for at de som var eldre enn henne da hun startet som leder ville «boikotte» henne og ikke gjøre som hun ba om. Den redselen skapte mye usikkerhet hos henne. Men etter som tiden gikk ble hun tryggere, og turte å «ta igjen» med de som var eldre, og hun fikk en annen respekt enn i starten. Dette gjaldt for alle førstegangslederne, de ble tryggere etter hvert som de selv utviklet seg og fikk mer respekt. Da begynte de også å lytte til medarbeiderne på en annen måte. Da ble de mer opptatt av å ha dem med på lag enn å *lede* dem.

En av førstegangslederne i denne undersøkelsen beskrev en medarbeider som ikke gjorde som hun ba om selv om hun hadde tatt medarbeideren med på råd, og de var blitt enige om hvordan de skulle gjøre ting. Så teori og praksis ble to forskjellige ting for henne. Det ble hun svært frustrert og skuffet over, og forstod ikke helt hvordan voksne mennesker kunne gå tilbake på noe de hadde blitt enige om.

En av førstegangslederen opplevde at det å være blid var en *plikt* som leder, og at det ikke alltid falt naturlig. Det å «spille» blid, eller gå på akkord med seg selv vil hun nok ikke klare å skjule for medarbeiderne. En annen førstegangsleder følte at det var hennes plikt å lojalt følge ordre, selv om hun ikke var enig, og det kan også føre til endret atferd som blir synlig for medarbeiderne.

Det var kun en av lederne som ikke var opptatt av å gi ros og anerkjennelse til medarbeiderne, og det var ifølge henne selv fordi hun ikke var i behov av det selv. Hun mente at hennes atferd førte til medarbeiderne visste hvor de hadde henne, men hun beskrev ikke hva slags atferd det var.

Personalansvaret var den tyngste læreveien av alle, og hvordan leder man egentlig mennesker når vi er så ulike som vi er?

Menneskelig variasjon

«Vi bør behandle enhver menneskelig galskap, svikt og feil med overbærenhet, og huske på at det vi står overfor, bare er vår egen svikt, våre egne galskaper og feil. For dette er nettopp menneskehetens svikt, den menneskeheten vi også tilhører, og følgelig ligger den samme svikten begravet i oss alle. Vi bør ikke bli oppbrakt over andre på grunn av disse feilene, bare fordi de ikke kommer til syne hos oss selv for øyeblikket» (Arthur Schopenhauer i Lunga 2011).

En velfungerende leder er aldri en isolert person. Lederne får sine ideer, kunnskaper om verden og tilbakemeldinger fra mennesker omkring dem. Evnen til å håndtere denne gjensidigheten er en vesentlig del av ledergjerningen (Thorsrud i Arnulf 2012). Så alt dreier seg ikke kun om lederens atferd, men om samspillet mellom leder og medarbeider.

Alle medarbeidere er forskjellige, og det er viktig for førstegangslederen å forsøke å oppdage ulikhetene og utnytte de kunnskapene den enkelte har. Det er ikke alltid like enkelt, for vi mennesker foretrekker ofte en person som er lik oss selv (Fredriksen 2015). I en relasjon mellom leder og medarbeider er det viktig at det finnes en gjensidighet i utveksling av informasjon, og at den gjensidigheten tilsier at det er et positivt utspill fra en part gjør at den andre parten opplever en forpliktelse i å være positiv tilbake. Det har ganske store konsekvenser i en organisasjon om forholdet er dårlig, og det har også konsekvenser om medarbeidere blir behandlet ulikt. I teorien blir denne gjensidigheten kalt en dyade. I denne dyaden utspilles signaler ikke bare synlig, men også via kroppsspråk og stemmebruk (Yukl 2009). Det som også er viktig er den holdning vi har til den andre. Liker vi eller misliker vi den andre? Holdningen avsløres altså i stor grad gjennom kroppsspråk og stemmebruk (Glasø 2008).

Leder–medarbeider-utveksling teorien, LMX, bygger på sosial utvekslingsteori (Yukl 2009). Teorien ble første gang presentert for 30 år siden. Grunntanken er at en relasjon mellom to parter utvikler seg ved et kommunikasjonsutspill fra én part, og tolkning og respons på utspillet fra den andre parten.

Kvaliteten på en dyade utvikler seg fra første øyeblikk en leder er i kontakt med en medarbeider, og kan hemme utvikling av et godt forhold. LMX teorien omhandler bytte eller utveksling hvor det eksisterer gjensidig tillit, respekt og god kvalitet på relasjonen. Teorien omhandler også at noen medarbeidere kan havne i en «utgruppe» og noen i en «inngruppe». I «utgruppen» havner de medarbeiderne som lederen kanskje ikke liker like godt som de som havner i «inngruppen». Grensene mellom inngruppe og utgruppe er relative, og forklaringen på at noen medarbeidere kommer i «inngruppen» ser i stor grad ut til å ligge i arbeidsprestasjon og lojalitet, men det kan også komme av at en medarbeider har et sett av verdier og holdninger som er felles med lederen, eller at medarbeideren har en personlighet eller et utseende som lederen tiltrekkes av (Yukl 2009).

At en leder har ulik kvalitet på relasjonen til sine medarbeidere, vil uvilkarlig føre til ulik behandling av medarbeiderne selv om vedkommende kanskje forsøker å unngå det. Belønninger i form av anerkjennelse, lønnstillegg, interessante arbeidsoppgaver og lignende vil i verste fall bli ulikt fordelt. LMX-teorien antar med andre ord at en leder har ulik kvalitet på relasjonen til enkeltmedarbeidere. Førstegangslederne i denne studien sa også noe om at de hadde ulik relasjon til medarbeiderne, og noen medarbeidere hadde de problemer med å forholde seg til. Men de forsøkte etter beste evne å være bevisste på at de ikke skulle gjøre forskjell på medarbeidere. Det kan ofte være en utfordring selv om vi er bevisste på det, for vi forteller ofte hva vi mener gjennom subtile signaler i ansiktet og språket, og gjennom kroppsspråket vårt. Det kan være at som ikke ble «likt» ubevisst ble plassert i en «utgruppen». En av førstegangslederne hadde problemer i forhold til at vedkommende var eldre enn henne og ikke tok imot «ordre», en annen fikk problemer da et vennskap nærmest ble snudd til fiendskap. Dermed holdt de seg mer unna disse medarbeiderne enn andre, og de medarbeiderne vil trolig oppfatte seg som mislikt og plassert i en «utgruppe» i motsetning til de som ble likt og ble plassert i «inngruppen». Det samme gjaldt en førstegangsleder som slet med fraværet til en medarbeider, og var usikker på om fraværet var reelt eller ikke. Hun måtte ta seg sammen for å klare å snakke med vedkommende i det hele tatt, og vedkommende ble nok også plassert i «utgruppen». På et annet arbeidssted var det fra før høyt sykdomsfravær da vedkommende leder tok over, og hun ble oppgitt av det var de samme som var «syke» hver gang. Da måtte det skaffes

vikarer, og arbeidsbelastningen ble større både på henne og på de andre medarbeiderne. En annen av førstegangslederne ble stadig oppringt om natten av en medarbeider som hadde problemer, og hun ga vedkommende både et øre og oppmuntring selv om hun ikke «likte» vedkommende. Hun sa at hun forsøkte etter beste evne å hjelpe henne slik at hun kunne gjennomføre jobben sin. Hun mente det var vel verd tidsbruken, samtidig som hun innrømmet at hun ble lei av å bli oppringt om natten av et menneske hun ikke «likte».

Når vi ikke ligner på en annen person, eller ikke liker vedkommende, så skylder vi litt på kjemi og de utfordringer den *andre personen* har. Vi ser sjelden oss selv. I tillegg lar vi oss påvirke hva andre sier om samme person, og legger til det vi mener selv. Resultatet av det blir sjelden bra.

Så hva må lederen lære for å kunne lede mennesker? Det er flere viktig og grunnleggende faktorer en leder bør kunne noe om hvis vedkommende skal oppnår de resultatene som både organisasjonen og lederen ønsker seg. De faktorene kan man tenke seg er viktige kan være både rettferdig behandling, god kommunikasjon, anerkjennelse, kunne lytte, ta medarbeiderne på alvor, inkludere, ta imot og anerkjenne gode forslag og gi ansvar. Lederen må lære seg å jobbe med relasjonen til vedkommende. Det er lederens ansvar at relasjonen fungerer selv om det kanskje er svært vanskelig å forhold seg til en medarbeider. Hvis lederen synes det er vanskelig å like noen fremfor andre, bedriver forskjellsbehandling ut fra «kjemi» eller «trynefaktor», så er det kanskje ikke leder vedkommende bør være.

En annen viktig sak som en leder må lære, er å jobbe for å oppnå tillit hos medarbeiderne for å kunne fungere som leder. «Tillit er limet for å få til et godt samarbeid mellom mennesker. Tillit utvikles langsomt, mistillit oppstår plutselig» Arnulf (2013, s. 45 og 46). Har det først oppstått mistillit, så kan det være svært vanskelig å få tilbake tilliten.

En leder bør lære å lede mennesker, men hvilke *egenskaper* bør lederen ha for å kunne lede mennesker?

Raushet er et kjernebegrep som beskriver god ledelse. De lederne som i størst grad er raus på en måte som skaper gode resultater, er de såkalte prososiale lederne. Prososiale ledere setter andre foran seg selv, ønsker å hjelpe andre til å nå sine mål og sørger for at andre får dekket sine behov. Forskning viser at prososiale mennesker blir enda rausere og gir mer enda mer støtte til andre når de jobber som ledere. Motsatt vil de menneskene som er lite prososiale, hvilket vil si selvopptatte, bli mindre raus og mindre støttende når de får en lederstilling. Selvopptatte ledere kan risikere å misbruke makten som følger med stillingen, mens raus ledere er mindre utsatt for å misbruke makt. Rause ledere bruker makten de har fått til andres beste og felles måloppnåelse, mens selvopptatte ledere ofte bruker makten til egen fordel og på bekostning av andre. Detaljert målstyring, detaljstyring av arbeidsdagen, kontroll, overvåkning og måletyranni er klassiske eksempler på ledelse som oser mistillit, ensidige krav og manglende raushet. Relasjoner byttes ut med transaksjoner og kompensasjoner. Istedenfor å utvikle medarbeidere når de trenger ny kompetanse blir de byttet ut, og det forventes at medarbeiderne er lojale ovenfor ledere og organisasjon, men lojaliteten er ikke gjensidig. Arbeidslivet er fullt av selvopptatte ledere som praktiserer og forfekter slike former for dysfunksjonell og ikke-raus ledelse (Lai 2017).

Gode ledere viser medfølelse når folk sliter på jobb (Eikeland 2014). Ledere som ser sine medarbeidere innenfra, klarer å roe ned ansattes følelser som ligger i dypere deler av hjernen, ved å bruke den øvre delen av sin egen hjerne. Samspillet mellom omgivelsene og kroppen påvirker hva vi føler og tenker om oss selv og andre, og det igjen påvirker forhold og stemninger på jobb. Ledere blir hele tiden tolket og forsøkt lest av sine ansatte, og derfor må en leder gå i seg selv og spørre om de liker sine medarbeidere eller om det er noen de ikke liker. Spesielt om den ansatte opplever at man blir sett på som en fiende. Kjemi mellom leder og ansatt påvirker hva de kan få til sammen. Sosialpsykologer har funnet ut at hjernen prioriterer det negative fremfor det positive fordi de som klarer å overleve farer har større sjans for å videreføre sine gener. Derfor er vi psykologisk mer disponert til å reagere mer på problemer og farer enn suksess og muligheter. Ledere bør også være bevisst på at vi husker negative tilbakemeldinger mer enn de positive. En omsorgsfull og empatisk leder gjør medarbeider trygge og

motiverer derigjennom den enkelte til å gjøre en større innsats. De omgivelsene lederen er med på å skape kan bidra til å aktivisere positive følelser hos ansatte, og hos lederen selv (Eikeland 2014).

Arbeidsmiljøforskning understreker viktigheten av to forhold når det kommer til hva lederen bør prioritere. Det ene er den ansattes behov for å bli sett som individ, og det andre er behovet for å ha en nytteverdi i jobben. Ledere bør vektlegge og tenke gjennom hvordan man blir sett på og oppleves av sine medarbeidere. Når lederen endrer fokus fra seg selv til andre og jobber mer gjennom sine medarbeidere, kan dette utgjøre en stor forskjell for arbeidsmiljøet og det vil påvirke både sykefraværet, lojaliteten og ansvarsfølelsen til den enkelte ansatte. For teamet vil det kunne påvirke kvalitet, økt samhandling og økt bevissthet når oppgaver skal løses (Kaaresen 2018).

Fremtidens ledere bør satse på å lære medarbeidere å lede seg selv. Det krever at lederne kommuniserer tillit og positive forventninger, gir høy autonomi og legger til rette for gode mestringsopplevelser for hver enkelt medarbeider og ikke bare de beste. Den lederen som oppnår best resultater utnytter potensiale i medarbeiderne rundt seg, benytter seg av kompetansen og vokser gjennom andre. Det handler om å nå resultater gjennom sine medarbeidere (Lai 2017).

Å utvise en god og tydelig kommunikasjon er en viktig del av det å være leder og kunne lede. Det å fortelle hva man forventer av medarbeiderne, sette mål og deretter følge det opp gjør også at medarbeideren opplever lederen som trygg og forutsigbar. Det er like viktig å kommunisere det negative som det positive, og ta grep om folk ikke innfrir. Men kritikken bør være konstruktiv, og ikke destruktiv.

Det nytter ikke med ord ikke bare å si at «Jeg er sjefen». «Medarbeiderne må føle at lederen har rett til å bestemme over dem. Det er en forutsetning for at ledelse skal ha effekt. Lederlegitimitet er en aksept av lederens måte å anvende sin makt på» (Bulukin referert til på Ledernet i 2004).

Anerkjennelse

Det fjerde funnet viser at anerkjennelse var viktig for førstegangslederne. De ga uttrykk for at de ikke hadde klart å være ledere om de ikke hadde fått positive tilbakemeldinger og anerkjennelse. Det er kun en leder som sa at hun ikke trengte det.

Det er viktig med anerkjennelse fra fellesskapet (Honneth 2003). Anerkjenne betyr å gi aksept til eller å godta. Mangel på anerkjennelse kan virke ødeleggende på en lederidentitet (Honneths 2003). Slik jeg forstår Honneths (2003), så betyr det at hvis en førstegangsleder ikke opplever å få anerkjennelse, så kan det ødelegge en utvikling fra medarbeider til leder og føre til at vedkommende blir stående fast som medarbeider. I fellesskapet inngår vi i den sosiale relasjonen hvor vi kan oppfatte oss som enige med hverandre fordi vi alle erfarer at det til enhver tid værende felleskapets er målbart gjennom uttrykk av våre individuelle tilbøyeligheter og behov. «For den sosiale integrasjonen i et samfunn kan man si at det er viktig at de egenskaper som alle medlemmer deler med hverandre gjensidig anerkjennes. For den sosiale integrasjonen i et felleskap er det derimot av viktighet at medlemmene gjensidig verdsetter hverandre på grunn av de egenskaper eller evner, som i hvert tilfelle tilkommer dem som bestemte subjekter eller persongrupper. At vi verdsette hverandre vil imidlertid si at man innbyrdes opprettholder noen solidaritetsrelasjoner. Å vise noen solidaritet betyr nemlig å betrakte han eller henne som en person, hvis egenskaper er verdifulle for en felles livspraksis» (Honneth 2003 s. 144).

Noen av de viktigste sosiale emosjonene, både positive og negative er forlegenhet, skam og skyldfølelse, forakt, sympati/medfølelse, dyp respekt, oppstemthet, takknemlighet, stolthet. Under kategorien dyp respekt, oppstemthet, takknemlighet finner vi anerkjennelse som er den utløsende stimulusen som gjør at vi evner å utløse emosjonen, emosjonens viktigst følger og emosjonens fysiologiske bevis. Så når vi opplever anerkjennelse av oss selv eller andre gir det et bidrag til samarbeid, konsekvensene blir belønning for samarbeidet og den fysiologiske basis gir glede/lykke. Når emosjon og følelse elimineres fra det menneskelige bildet, blir resultatet nødvendigvis en forringelse av den påfølgende

organiseringen av erfaring. Dersom sosiale emosjoner og følelser ikke blir anvendt på skikkelig måte, og hvis forholdet mellom sosiale situasjoner og glede og sorg brytes ned, kan ikke individet kategorisere erfaringer i sitt selvbiografiske hukommelsesarkiv ut fra den emosjonen/følelsen som angir om disse erfaringene er gode eller dårlige. Så den som ikke opplever å få anerkjennelse, får en forringelse i erfaringen og vet ikke om de erfaringene vedkommende får er gode eller dårlige (Damasio 2003).

Men på den annen side, hvis jeg er avhengig av anerkjennelse, hvem er «jeg» da? Det er en alminnelig misforståelse i mange kretser at opplevelsen av vår egen være inntreffer av seg selv hvis vi bare blir akseptert av andre (May 1983).

Det er kanskje riktig at muligheten for å bli akseptert og ha tillit til et annet menneske er en nødvendig forutsetning for å kunne få «jeg er»-opplevelsen. Men bevisstheten om ens egen tilværelse oppstår dypest sett på det plan der vi griper vårt eget selv. Det er en opplevelse av *Dasein* som blir realisert i bevissthetens sfære. «Hvis selvfølelsen i det lange løp må støtte seg på en sosial bekreftelse, er det ikke en selvfølge, men bare en litt mer sofistisert form for sosial konformitet. Det kan ikke understrekes kraftig nok at fornemmelsen av ens egen eksistens, uansett hvor nær knyttet til omverden den er, fundamentalt sett ikke er et produkt av ytre påvirkninger» (May 1983 s. 105).

Vi kan oppleve en krise i tankegangen om hvem vi er, hvem vi trodde vi var når noen stiller spørsmålstegn ved hvem vi er, vi kan få en knekk i selvfølelsen, men hvis vi tenker at vi har et stabilt "jeg", så er det vanskelig å finne en forklaring på at manglende anerkjennelse skulle være «ødeleggende» for "jeget". Hvis vi opplever manglende «erfaringer» på hva som er gode eller dårlige tilbakemeldinger, så vil det være vanskelig å fange opp de meningene andre har om oss, og vi kan risikere at vi feiltolker tilbakemeldinger (Damasio 2003).

I denne undersøkelsen var det en av førstegangslederne som sa at hun ikke var avhengig av andres anerkjennelse eller ros for å føle at hun gjorde en god jobb. Det vil si at hun ikke var i behov av å få anerkjennelse for at hun skulle utvikle seg videre som leder. Betyr det at hun har en opplevelse av hvem hun er og at det ikke kan rokkes ved uansett hvilke sosiale settinger hun er i eller jobber i? Er hun så trygg i seg selv og stoler såpass på seg selv at hun ikke trenger å høre fra andre

at hun gjør det bra? Men hva hvis problemet er at vedkommende ikke ønsker tilbakemeldinger fra medarbeiderne i det hele tatt, enten positive eller negative? Hvis det er en sårbarhet for kritikk, eller et ønske om å unngå kritikk som ligger til grunn så kan det igjen føre til at hun kanskje blir lite lydhør ovenfor medarbeiderne. Hvis hun har manglende erfaringer når det gjelder anerkjennelse kan det kanskje være vanskelig for henne å få tilbakemeldinger fordi hun kanskje har problemer med å tolke om det er gode eller dårlige tilbakemeldinger hun får. Uansett årsak kan det være ødeleggende for arbeidsmiljøet.

Men hvis vi snur på det, hva da med de seks som var i behov av anerkjennelse? Har de gode erfaringer når det gjelder anerkjennelse? Er det trygge ledere? Tåler de bedre kritikk, eller er det en form for usikkerhet hvor anerkjennelsen blir så viktig at de ikke kan være ledere uten anerkjennelsen? Det er mange interessante spørsmål knyttet til dette, og det skulle vært spennende og forsket mer på dette teamet ved en senere anledning. Men uansett hva som ligger bak, så er manglende anerkjennelse en av flere årsaker til at førstegangslederne opplever stresssymptomer.

Stress, grubling og søvnproblemer

Det femte funnet viser at førstegangslederne opplevde å få symptomer på stress ganske fort. Alt det som var uklart, det nye ansvaret, usikkerheten, presset, personalansvaret og alle kravene førte til at enkelte av førstegangslederne fikk store utfordringer med stresssymptomer.

Felles for alle førstegangslederne var fortellingene om hvor slitne og frustrerte de ble av krav og forventninger fra alle kanter. Det dukker opp krav om at de måtte gjennomføre endringer både på avdelingsnivå og organisasjonsnivå, det var krav om at de skulle følge budsjetter de ikke engang hadde sett, de fikk krav fra medarbeiderne og krav fra ledelse om resultater. En av førstegangslederne følte at hun ble stående mellom barken og veden, i den klassiske mellomlederstillingen og de utfordringer det fører med seg. Hun følte på presset både ovenfra og nedenfra, at hun fikk mindre og mindre frihetsgrad som leder og følte at hun bare ble fortalt hva hun skulle gjøre.

En av lederne snakket om alle kravene hun ble møtt med, om arbeidsoppgaver hun ikke håndterte, og at det manglet positive tilbakemeldinger på den jobben hun

gjorde. Hun var i det hele tatt usikker på om det var en jobb hun ville fortsette i når hun opplevde alle kravene. «*det var bare krav og krav og krav og fiks det og fiks det...*»

Når lederne skulle beskrive stillingen og alt de sto i kom det frem følelser og ord som «vanskelig», «motstand», «kaos innvendig», «kortere lunte», «tungt», «slitsomt», «tøft», «sliten», «ensomt», «å jobbe så mye for så lite», «blir aldri ferdig», «jobber døgnet rundt». Det var mye følelser som førte til stresssymptomer.

I lys av definisjonen av stress, så skal det ikke så mye til for å forstå at førstegangsledelse minus relevant og anvendbar lederkompetanse er en *meget* dårlig kombinasjon (Dale 2016).

"Stress er en uttalt ubalanse mellom krav og responskapasitet, under forhold der det å mislykkes i å måle kravene har viktige opplevde konsekvenser (McGrath 1970 i Brochs-Haukedal 2013).

De dilemmaene som en leder må leve med, i tillegg til en følelse av å ikke strekke til er mange. Stresset førstegangslederne opplevde i denne studien kom overraskende på dem. Stress symptomene ga utslag både psykisk og fysisk. Sykefraværet medarbeiderne hadde slet på dem, de grudde seg til å finne ut hvor mange meldinger og mail de hadde fått om kvelden og som de måtte gjøre noe med påfølgende dag. Å skaffe vikarer var veldig vanskelig, så de grudde seg til å ta fatt på ringerundene for å finne noen som kunne komme på kort varsel.

I tillegg til alle arbeidsoppgavene er lederne opptatt av at folk skal være fornøyd, de vil unngå konflikter, de vil unngå at de får kritikk og er opptatt av at de blir likt. I det daglige måtte de mer eller mindre hele tiden passe på hva de sa, passe på å ikke bli sint eller irritert, unngå forskjellsbehandling, holde fokus på den enkelte, løfte frem medarbeider, være blid og positiv uansett hendelser. Alt dette kan være mer krevende og energitappende enn arbeidsoppgaver som ligger på pulten.

I denne studien, og i andre undersøkelser som er gjort rundt førstegangsledere (Hill 2003, Wisborg 2006, Brynildrud 2011), kan økt grad av stress forklares med at en førstegangsleder mister en følelse av mestring og kontroll. Det viste seg også

at stressnivået gikk ned da de fikk tilbake kontrollen (Hill 2003, Wisborg 2006, Brynildrud 2011). Etter en periode som leder lærte de seg å takle fire stressfaktorer: rollebelastningen, negativitet (alle problemene) isolasjon (være på siden av fellesskapet og dermed ensomhet) og byrden av lederansvaret. De fleste var opptatt av å være godt likt av "gjengen" og de savnet ofte den nærhet og de relasjonene de hadde hatt med kunder og kollegaer (Hill 2003).

En teori som omhandler stress er en krav-kontroll-modell som tar utgangspunkt i interaksjonen mellom nettopp graden av krav og kontroll som man opplever på jobben (Karasek & Theorell 1979). Hvis den enkelte arbeidstaker opplever å ha liten eller lav kontroll over arbeidsoppgaver, samt liten tilgang på ressurser, kan det føre til økt grad av stress og psykosomatiske plager, høyere sykefravær og misnøye. Men høy grad av krav som samtidig ledsages av høy grad av kontroll kan føre til at disse negative effektene utebli fordi den enkelte opplever mestringsfølelse som gir jobbtilfredshet. Dynamikken mellom krav og muligheter i omgivelsene og personens muligheter til å mestre disse anses som kjernen i stressbegrepet. Modell for jobbstress er utarbeidet på grunnlag av Survey-data fra Sverige og USA (Karasek, 1979).

Noen av førstegangslederne i denne undersøkelsen synes formidling av informasjon fra ledelsen til medarbeiderne var en stor utfordring og medførte stress. Men de av lederne som hadde en ledergruppe synes det var lettere å formidle informasjon fordi de selv hadde deltatt i beslutningsprosessen. De som ikke hadde deltatt i beslutningene og var uenige i det de fikk presentert fant det tungt å formidle dette videre, men gjorde det fordi de var lojale mot ledelsen. Var de uenige forsøkte de etter beste evne å skjule hva de mente selv, og formidlet informasjonen med entusiasme, som en av de uttrykte det. De som var uten ledergruppe hadde også lite å informere om da de ikke mottok mye informasjon fra ledelsen selv. Dermed ble det utfordrende å informere om planer og strategier de selv ikke visste hva innebar eller ville bety for organisasjonen og den enkelte. Disse lederne forsøkte etter beste evne å samle informasjon for å kunne svare for seg når medarbeiderne kom og spurte om ting.

De tilbakemeldinger jeg selv har fått når jeg har holdt kurs for ledere som forteller at de sliter på jobben, er at de ofte får høre et vanlig råd om at «de må bare prioritere bedre» og «stresse mindre». Det er også min erfaring som leder, jeg fikk

de samme «gode» rådene. Det å prioritere, og ikke minst det å prioritere bort arbeidsoppgaver, er en vanskelig øvelse. Hva skal man prioritere bort? Hvordan velger man hvilke oppgaver som kan vente? Det er spesielt utfordrende for en førstegangsleder som ikke aner hva som er viktig og ikke. Det er ikke så vanskelig å forstå at man må prioritere medarbeidernes timelister slik at alle får lønn, men etter det da? Hva står som nummer to på listen? Funn viste at dette var et problem for førstegangslederne. De ante ikke hva de skulle prioritere. Det er derfor viktig å trene på å si nei for å få kontroll, og kunne prioritere oppgavene i bolker av "Må", "Kan", "Burde", "Skal ikke" og lignende for å få en viss kontroll over hva som må og kan gjøres først og sist.

Det er både mentale og fysiske konsekvensene på stress. Kroppen vår reagerer på stress ved å øke nivået av stresshormoner som blant annet fører til at muskulaturen spenner seg. Men vi spenner oss også når vi føler oss usikre, og ikke mestrer. Når vi får vondt i kroppen reduseres energinivået fordi hjernen bruker energi på å forsøke å reparere det som er galt. Hormoner på «høygir» og lavt energinivå fører ofte til negative tanker om at man ikke klarer eller orker arbeidsoppgavene. Og dermed er den negative spiralen i gang. En måte å redusere stress på er å få mer realistiske forventninger om hva man kan komme til å oppleve, men når man ikke har oversikt over hva det oppgavene vil være er det vanskelig å være realist.

Funn i denne undersøkelsen viser at flere av førstegangsledere slet med å få sove, og stress er antageligvis den mest vanlige årsaken til insomnia når man ser på studier rundt søvn. Insomnia kan oppstå som en kortvarig eller kronisk tilstand av stress. En av forklaringene av hvordan effekten av stress påvirker søvn er forstyrrelser gjennom endring i det cerebrale system på ulike nivå og endring i den biokjemiske kroppsfunksjoner som forstyrrelser døgnrytmen. Dette kan igjen føre til en ond sirkel. Stress fører til insomnia, og insomnia fører til økt stressnivå, og som øker risikoen for episoder med depresjon og angst (Schabracq et al 2003).

De av førstegangslederne i denne undersøkelsen som hadde små barn fortalte at de alltid hadde dårlig samvittighet ovenfor barna fordi de ikke rakk hjem til middag, ikke fikk hentet i barnehagen, eller deltatt i ulike sammenhenger hvor det var naturlig at de var tilstede for barna. De følte de kom til kort både i jobb og

hjemme, men innså at det var en del av det å være leder og forsøkte å balansere jobb og hjem etter hvert som de fikk mer erfaring som leder.

En særlig form for stress er påvirkninger og stemninger fra andre i form av negative stemninger (Jacobsen 1998). Det får en negativ innflytelse på mennesket uten at det umiddelbart er klar over hva som skjer. Personen er sammen med bestemte andre og blir i dårlig humør. Den type negativ stemning er vanlig blant venner og bekjente så vel som på arbeidsplassen. Det kan være verdifullt for en person å øve seg opp på sensitivitet for stemninger. Mange kan være døve for stemninger fordi de ikke har blitt vant eller opplært til å oppfatte, fornemme og snakke om følelser. Når andre gir fra seg negative stemninger og sender dem inn i sinnet til en annen person, er det konstruktivt hvis personen kan merke stemningen og sette ord på det. Også når man møter positive stemninger er det verdifullt å kunne føle dem. En velkjent nedbrytende påvirkning av energi i selvet er langvarig stress. Her forstås alt som kan stille krav til oss eller belaste oss som stress (Jacobsen 1998).

Funn viser at førstegangslederne har tanker om at de ikke strekker til, ikke mestrer og de sliter med dårlig selvtillit. De utviklet negative tanker, og falt ganske raskt inn i ulike tankefeller. Tankefeller er karakteristiske måter å tolke hendelser, oss selv, vår atferd, andre mennesker og verden på som fører til usikkerhet. Det handler om mentale tankemessige snarveier som er formålstjenlige fordi det sparer oss for krevende informasjonsbearbeiding som også kan være omstendelige. Ved å ta mentale snarveier sparer hjernen oss for energitap. Når vi bearbeider informasjon vi får hurtig, kommer vi fort fram til en rask og sikker konklusjon. Raske konklusjoner og dysfunksjonelle tankefeller kjennes imidlertid ut som vi kommer frem til fakta, noe som kan føre til rigiditet og unyansert svart-hvitt-tenking. Tankefeller hvor vi har trukket for raske konklusjoner aktiverer negative følelser og dysfunksjonell atferd. Negative følelser på sin side aktiverer tendensen til å tenke i tankefeller. Det kan føre til en ond sirkel (Norsk forening for kognitiv terapi 2018). Tankefeller kan oppstå når en person føler seg usikker, har lav selvtillit, dårlig selvilde, lav selvfølelse og får lite anerkjennelse. En tankefelle oppstår gjerne uten at man nødvendigvis er seg det bevisst, og det kan føre til at man tenker «feil» om ting som kanskje ikke er feil i andres øyne (Burns 2005).

En av tankefellene som mange av oss gjerne tyr til er tankelesing.

Førstegangslederne forsøkte å tolke hva medarbeiderne tenkte om dem og om jobben de gjorde. Tankeleseren er ofte «sikker» på hva andre tenker uten å ha ordentlig bevis for det man tror. Vi er på sett og vis inne i hodet på andre, vi mener å vite hva som blir tenkt hos den andre nettopp fordi vi kanskje ville tenkt på samme måte selv. En av førstegangslederne var redd for at medarbeiderne og de andre lederne i ledergruppen skulle sitte å le av henne, at det hun sa var dumt eller bare tull. Nettopp fordi hun drev med tankelesing ble hun usikker, og trakk deretter en konklusjon om at hun var dum. Det var kjempeviktig for henne at folk var fornøyd med det hun sa eller gjorde.

En annen tankefelle er emosjonell resonnering, og oppstår når man mener at noe er «sant» fordi man «føler» det (Norsk forening for kognitiv terapi 2018). Som regel overser man alternative tolkninger, fornuftige argument og konkrete fakta som avkrefter overbevisningen. En av førstegangslederne hadde opplevelsen med at hun ikke ble ønsket skikkelig velkommen, og at det ble stille rundt bordet da det ble annonsert at hun var den nye lederen. Dette førte til en «guffen» følelse hos henne som satt i lenge, og som førte til at hun tenkte at *ingen* likte henne eller vil ha henne som leder. Hun mistet evnen til å tenke alternative tanker. Det var en tankefelle, for det var ingen av medarbeiderne som reagerte noe spesielt på det. Men det tok lang tid før hun fikk dette ut av hodet, og det kom raskt frem under intervjuet med henne. Men den feilantagelsen førte til en atferd hvor hun ble usikker og redd for å være leder i starten.

Tankefeller fører ofte til emosjonelle reaksjoner nettopp fordi man feiltolker eller gjetter seg til hva som er riktig eller galt. Emosjonene gjør at vi «glemmer» å spørre hva den andre parten egentlig mener eller tenker før vi trekker en konklusjon.

Ledelse kan forstås som en emosjonelt ladet prosess hvor følelsene nødvendigvis spiller en viktig rolle på godt og vondt i utøvelsen av ledelse. Ved å utvise atferd som vekker sterke negative følelser, kan ledere bidra til redusert motivasjon og effektivitet i organisasjonen og dermed øke stressnivået. Emosjonell kunnskap og ekte empati gir mer effektivt lederskap (Glasø 2008). Det kan være at de ansatte blir engstelige, irriterte og krenket. Det er av den grunn viktig å fokusere på

destruktiv lederatferd fordi det kan føre til alvorlige helsemessige konsekvenser hos de ansatte, og være et første varsel om at en slik risikosituasjon har oppstått (Glasø 2008). Det har også vist seg at for mye undertrykkelse og forestilles hos ledere kan føre til negative konsekvenser for læringsmiljø og beslutningstaking (Argyris et al. 1985 i Glasø et al. 2008). Det bør derfor utvikles et arbeidsmiljø hvor følelser og tanker konstruktivt kan uttrykkes uten frykt for represalier og negative reaksjoner (Glasø 2008).

Følelser har lenge vært et negligert tema innenfor ledelsesforskningen (Ashkanasy, Härtel & Zerbe, 2002 i Glasø 2008). Ledelsesfeltet har vært dominert av en kognitiv (tenkende) orientering, hvor følelsene har blitt sett på som forstyrrende for rasjonalitet og effektiv beslutningstaking (Fineman, 2001 i Glasø 2008). Noen forskere hevder at emosjoner og emosjonell intelligens utgjør selve essensen av lederskap (blant annet Salovey & Mayer 1990, Goleman, Boyatzis & McKee, 2003 i Glasø 2008). Senere har både teoretiske betraktninger om emosjonenes betydning for ledelse (George, 2000 i Glasø 2008), og erfaringer fra praksisfeltet (Glasø, 2008) understøttet dette synet.

Å være leder kan være så tøft at noen velger å slutte

De tre førstegangsledere som sluttet som leder sluttet av ulike årsaker. Men alle relaterte det til presset og opplevelsen av at lederjobben ble for stressende og utfordrende.

Hun ene sa: *«Livet var for kort til å jobbe så mye for så lite. Livet er for kort til å være leder».*

En av de andre førstegangslederne sa: *«Jeg gidder ikke ta lederjobb igjen. Jeg har ikke lyst til å stå i kamp og vind hele tiden. For det må du gjøre som leder. Du må være der, du må være tydelig og du må liksom stå der. Og fronte et eller annet. Men jeg har ikke lyst til det».*

Tidligere daglig leder i Millimeter Design, Paul Amble, ble intervjuet av rådet for psykisk helse i 2003, og sa at «En kaptein må få nyte respekt for å få andre til å gjøre det han mener er best. Som sjef ønsket jeg å beholde denne respekten. Derfor fortalte jeg aldri kollegaene hvor sliten jeg var». Han stiller spørsmålet «Hva hjelper det med gode tiltak for de ansatte hvis sjefen selv holder på å

stupe?» Kravene til en dyktig leder er mange. Han eller hun skal ikke bare være kunnskapsrik, sterk og kreativ, men også ta godt vare på de ansatte. Men hva hvis sjefen ikke klarer å ta vare på seg selv»? Han sier videre: «Er du perfektjonist og samtidig tar på deg for mange oppgaver, må det gå galt». Amble sier at han var blitt helt nummen og tom innvendig, grublet om nettene, og at han bare tenkte på alt han ikke fikk til. Og at hver minste lille ting ble uoverstigelige problemer, og han følte seg mislykket både på jobb, som far og som ektefelle. Han bestemte seg også for at han aldri mer skulle jobbe som leder.

Oppsummering fase 2

I denne fasen – underveis - har jeg drøftet hva en førstegangsleder erfarer og møter av utfordringer etter at de har startet opp i stillingen. Denne fasen er preget av usikkerhet og uklarhet, og det er mye den nye lederen skal sette seg inn i. Førstegangslederne går fra å være fagpersoner til å bli ledere, og jeg har drøftet hvordan og hvorfor den forandringen kan være utfordrende. Personalansvaret er svært vanskelig for en ny leder, og jeg har sett nærmere på hva det er som er utfordrende og hvordan personalansvar kan håndteres. Jeg har sett nærmere på hvordan menneskelig variasjon gjør det vanskelig å lede mennesker og drøftet om LMX teorien kan være et bidrag når det gjelder ledelse av mennesker. Jeg har drøftet behovet førstegangslederne har for anerkjennelse, og hvordan denne utfordrende fasen kan føre til stress og emosjonelle reaksjoner hos en førstegangsleder.

Neste del av oppgaven, fase 3, vil drøfte hvordan en førstegangsleder forstår seg selv og sin egen utvikling som leder.

Fase 3: Stabiliseringsfasen – førstegangslederen utvikler en bedre lederforståelse

I denne fasen stabiliserer ting seg, førstegangslederne mestrer bedre, de blir kjent med seg selv og de utvikler en bedre lederforståelse.

I følge Hill (2003), Haaland og Dale (2014) får lederen en *lederidentitet* når de går fra ansatt til leder og gjennom den endringen *blir* de ledere. Førstegangsledere

«skifter» identitet fra fagperson til leder, og dette «identitetsskiftet» blir drøftet i denne fasen av utviklingen, samt begrepet «avlæring» som fagperson.

Spørsmålene jeg har stilt meg, er hvordan et slikt identitetsskifte forklares, og hvilke faktorer som ligger til grunn for denne teorien eller hypotesen om identitetsskifte? Gjelder hypotesen at alle førstegangsledere, uavhengig av faggruppe, alder, utdanning og kjønn? Vil et «identitetsskifte» fra medarbeider til leder føre til at alle førstegangsledere *blir ledere* og *tenker* som ledere.

Spørsmålene er mange. I eksisterende litteratur om førstegangsledere ligger det til grunn en implisitt forståelse rundt begrepet identitet som har sitt utspring i sosial identitetsteori. Videre ligger det til grunn at identitetsutvikling skjer fordi det antas at en person endrer seg når man får andre oppgaver og ansvar. Den noe mangelfulle defineringen av «identitetsskifte» gjør at jeg synes det har vært en utfordring å forstå hvordan dette skiftet oppstår hos en førstegangsleder. For å gjøre et forsøk på å forstå det, har jeg først valgt å skille rolle og identitet, deretter definere begge begrepene før jeg drøfter selve identitetsskifte. Til slutt drøfter jeg om ordet selvforståelse kan være en bedre måte å forstå lederutviklingen på. Til slutt i denne delen stiller jeg spørsmålet om det er mulig å skifte identitet.

I denne fasen vil følgende fire kategorier bli drøftet.

- Lederrollen
- Identitet
- Fra fagperson til leder – et identitetsskifte?
- Er selvforståelse et bedre ord enn identitet?

Lederrollen

Det første funnet i denne fasen viser at førstegangslederne mener at de har påtatt seg en lederrolle.

Lederrollen er definert i Store Norske leksikon slik: "*Ledelse er knyttet til å ha ansvar for resultater i organisasjoner. Begrepet ledelse kan referere både til menneskene som har dette ansvaret og til det å utøve ledelse*". Videre står det: "*Rolle, den oppgave en skuespiller, sanger eller danser har å fremføre på scenen. Rolle brukes mer generelt i forskjellige samfunnsvitenskaper. Innen sosiologi og sosialantropologi kan en rolle defineres som summen av de normer og*

forventninger som knytter seg til en bestemt oppgave, stilling eller gruppe i samfunnet" (Store norske leksikon).

Aubert (1964) definerer rolle som: "Summen av de normer som knytter seg til en bestemt oppgave eller stilling".

Begrepet rolle kan settes i sammenheng med individ, stilling og organisasjon (Strand 2007). Individets rolleforståelse er basert på forventninger fra andre, og er en del av sosialiseringprosessen. Gjennom roller får vi gjenkjennbare og forutsigbare plasser i sosiale omgivelser, rollen gir stabilitet og mening for en selv og andre. En rolle sier noe om hvem man er som privatperson og hvem man er i yrkeslivet. Felles for rollene er de krav og forventninger fra aktørene og omgivelsene rundt som bidrar til å forme rollene. Førstegangslederen går inn i en ny rolle, og blir en sosial aktør som er bundet opp mot den rollen og alle de krav og forventninger som er knyttet til den. Rollen er ny i den forstand at førstegangslederen blir hensatt i en posisjon med nye forventninger, nye mandater, nye regler og felles forståelsesformer. Organisasjonene er prisgitt at medlemmene utfører sine roller for å redusere variasjon, ustabilitet og uforutsigbarhet. Lederrollen som funksjon og praksis må forstås i en sammenheng (Strand 2007).

Lederrollen kan også bli definert som «noe som kan forstås som en organisering av atferdsmønstre knyttet til en identifisert stilling eller posisjon» (Mintzberg 1973:91 i Strand 2007). Ledere er sosiale aktører som utøver roller i synlige, formelle posisjoner i organisasjonen, men også på mindre synlige måter. Som leder møter man formelle krav fra organisasjonen, forventninger fra lederkolleger og egne ansatte, og ikke minst krav til seg selv. Det gjelder derfor å finne en balanse mellom de ulike rollene man blir satt til å utføre (Mintzberg 2009 i Strand 2007)

Rolle kan forstås som en organisering av adferdsmønstre knyttet til en identifisert stilling eller posisjon. Ledere inntar og skaper roller slik at lederadferden blir en balanse mellom organisasjonens formelle krav, forventninger fra andre og lederens egne vurderinger og valg. I motsetning til andre i organisasjonen er lederne tvunget til å fremtre i ulike roller, og de spiller ut disse rollene til et kritisk publikum. Lederne skal også utføre arbeidsgiverrollen, være motivatorer og

kolleger for sine medarbeidere og utføre kollegarollen. Lederrollen er også kanskje den rollen som er mest utsatt for psykiske og sosiale krefter, og i tillegg er den mer motsetningsfylt enn andre roller i organisasjonene (Mintzberg 2009 i Strand 2007).

Identitet

Definisjonen i Store Norske leksikon henviser direkte til betydning av selve ordet. *"Identitet kommer av latin idem, «det samme» og refererer til aspekter ved en person (eller fenomen) som antas å være mer bestandig eller uforanderlig over tid. Identitet, personlighet, den man er. Identitet kan også betegne ens selvbylde eller selvopfatning. Er noe identisk er noe fullstendig likt".*

Identitet er et omfattende og vidt begrep som tolkes ulikt, og det var heller ikke enkelt for førstegangslederne i denne studien å forklare hva det er. Det er uenighet mellom ulike fagfelt hva begrepet identitet egentlig inneholder, og noen drøfter begrepet ut fra at det er stabilt, og andre ut fra at det er noe som er i forandring.

Det finnes ulike teoretiske retninger som forsøker å forklare begrepet identitet, og det kan i hovedsak skilles mellom tre grunnleggende oppfatninger.

1. Essensialistisk identitetsoppfatning ser på identitet som medfødt. Identitet er som en kjerne inni mennesket, den er fast, forandrer seg ikke og lar seg ikke påvirke av ytre forhold.
2. Konstruktivistisk identitetsoppfatning sier det motsatte. Mennesket har ingen kjerne, og identiteten kan endre og utvikle seg over tid.
3. Den tredje oppfatningen er en blanding mellom de to identitetsforståelsene. I den blandingen er vår identitet uforanderlig, mens noen deler kan forandres.

William James, 1842-1910, sine tanker om selvet og menneskers bevissthet har hatt stor innflytelse på senere teorier om identitet. Han beskriver vår bevissthet som en strøm av tanker og forestillinger, som blir oppfattet som en kontinuerlig strøm av individet. Dette muliggjør en *følelse* av kontinuitet i selvet, som utgjør et viktig fundament i identitetsfølelsen vår. Videre skiller han mellom "Jeg" og "Meg". "Uansett hva "jeg" tenker på er "Jeg" mer eller mindre oppmerksom på "Meg", eller på min personlige eksistens. "Jeg" er det som erkjenner og som til et gitt tidspunkt er bevisst, mens "Meg" bare er en av flere ting som "Jeg" erkjenner.

"Jeg" og "Meg" viser to forskjellige aspekter ved mennesket, men som ikke kan sees atskilt fra hverandre (James, 1997).

En psykolog jeg intervjuet sa dette om identitet: *«Hva har vi egentlig lært om identitet? Hm... Det er noe med selvbilde også. Selvoppfatning. Er ikke egentlig identitet en sosial konstruksjon. En del teoretiske retninger mener jo det. De har andre begreper i psykodynamiske og det kognitive. Vi kaller fenomenene forskjellige ting. Men hva er det for noe?»*. Hun fortsatte: *«Vet du hva»*...hun tenker... *«Det er forskjell på personlighet og identitet. Og identitet er et ord. Det er en betegnelse som de har satt på et eller annet fenomen. Som er utydelig. Og noen andre kaller det noe annet»*. Hun tenker seg om. *«Men vi er mange forskjellige ting, og de ulike delene av oss er skapt. Men temperamentet er vel det som er medfødt, er det ikke det? Det skapes og endres hele tiden. Så er vi noen andre enn det vi var for 20 år siden. Men vi er jo oss allikevel. Men oppfatningen av oss selv endrer oss»*. Hun setter ord på det som er vanskelig å få klarhet i. Hva er identitet? Det er som hun sier, at vi kjøper ord og begreper som vi får utlevert og som blir til over tid uten at vi problematiserer hva det egentlig betyr eller finner gode definisjoner. Spesielt er det en utfordring når det handler om subjektive opplevelser, som for eksempel i «Hvem er jeg». Det er vanskelig å skulle definere hvem vi er annet enn å plassere oss inn i kategorier som kjønn, alder, hårfarge, øyefarge, hudfarge, høyde osv.

En av de første som beskrev identitet var Erikson (1980), og han skrev at *«identitet er en subjektiv fornemmelse av en kontinuerlig eksistens, men også en sosial og kollektiv forståelse av en selv»*. Han skrev også *«å konstruere en identitet innebærer å definere hvem man er, hva man verdsetter og hvilke retninger man ønsker å følge i livet»*. Han plasserte forståelse av identitet i forhold til personens utvikling over et livsløp som barn, ungdom og voksen. Han definerer det slik: *«Identity is an internal process by which one defines and integrates various aspects of the self»*. Erikson (1980) tok utgangspunkt i Freud sin psykodynamiske tankegang. Selv om begge trodde at personlighet utviklet seg i en rekke forhåndsbestemte stadier, har de ulike forklaringer. Freud mente at identiteten utviklet seg i ungdomsårene, mens Erikson (1980) mente at identiteten utviklet seg gjennom livet.

En annen teori er at identiteten er sosialt konstruert, men kan også være kilden til personlig oppfattelse. Disse tankene har røtter i John Lockes (1690) ideer om at en person er et tenkende vesen med evne til refleksjon, og med evne til å oppfatte seg selv som den samme personen på tvers av tid og sted. James (1997) hadde en oppfattelse av at selv om bevissthetsstrømmen blir avbrutt, føles det likevel for individet som om bevisstheten før og etter avbrytelsen hører sammen. Denne egenskapen ved bevissthetsstrømmen muliggjør et individs oppfattelse av selvet som kontinuerlig, noe som er et sentralt element i identiteten. I følge Locke (1690) er det denne bevisstheten som utgjør vår personlige identitet (Damasio 2002).

Denne *følelsen* av kontinuitet som både James (1997) og Locke (1690) skriver om kan kanskje sammenlignes med opplevelsen av at vi har en stabil kjerne. En annen diskusjon er hva som er forskjellen på personlighet og identitet, eller om det er det samme. Det vil bli for omfattende å diskutere alt rundt dette i denne oppgaven, men jeg vil allikevel ta med kort hva hjerneforskeren Damasio (2002) tenker om disse temaene. Han forsøker å skille mellom det selvbiografiske selvet, identitet og personlighet, men også vise at de nødvendigvis må være samkjørte. Forrådet av registreringer i det selvbiografiske minnet inneholder de minnene som danner identiteten sammen med de minnene som bidrar til å definere vår personlighet. Det vi vanligvis kaller «personlighet» avhenger av mange forskjellige bidrag. Den enkle identitetsfølelsen stammer fra en ordning hvor det er en rekke steder, både i tinning og panneområder i hjernen, mottar bilder og sanser som bearbejder de fundamentale dataene som definerer vår personlige og sosiale identitet. Det være seg alt fra slekts forbindelser via nettverk av venner og listen over steder som har betydd noe i våre liv til fornavnet vårt. Og alt er tilgjengelig for oss fra et øyeblikk til neste. Den forestillingen som hver av oss lager om oss selv, det bildet som vi gradvis bygger opp av hvem vi er, fysisk og mentalt, av hvor vi hører hjemme sosialt, er basert på selvbiografisk minne over mange års erfaringer og er stadig gjenstand for omforming. Mye av byggingen skjer ubevisst, og det samme gjør omformingen. Disse bevisste og ubevisste prosessene blir uansett proporsjoner påvirket av alle salgs faktorer: medfødte og ervervende personlighetstrekk, intelligens, kunnskaper, sosialt og kulturelt miljø. Det selvbiografiske selvet som vi oppviser i sinnet akkurat nå, er et sluttprodukt ikke bare av våre medførte

tilbøyeligheter og faktiske opplevelser, men også av omarbeidelse av minner som disse opplevelsene har under påvirkning av disse faktorene. De forandringene som skjer i det selvbiografiske selvet gjennom et individ levetid, skyldes ikke bare den omformingen av den levde fortid som skjer bevisst eller ubevisst, men også utarbeidelsen og omformingen av den forventede fremtid. Et nøkkelaspekter av selvregulering handler om balansen mellom disse to påvirkninger, den levde fortid og den forventede fremtid. Personlig modenhet betyr at minner om den fremtiden vi forventer for den tiden som ligger foran oss, veier tungt i hvert øyeblikks selvbiografiske selv. Minnene om de scenarioene som vi oppfatter som begjær, ønsker, mål og forpliktelser, øver et drag på selvet hvert eneste øyeblikk. De spiller utvilsomt også en rolle for å omforme den levde fortiden, bevisst eller ubevisst, for å skape den personen vi oppfatter oss selv som, fra øyeblikk til øyeblikk. Våre holdninger og våre valg er ikke i liten utstrekning konsekvensen av den «personlighetsanledningen» som organismer bygger sammen på sparket fra det ene øyeblikket til det neste. Det er dermed ikke rart at vi kan være ustadige og vankelmodige, bukke under for forfengelig og svik og være skiftende og lett påvirkelige. Inni oss har vi alle muligheten til å skape vår egen Hamlet, Lago og Falstaff», men at «vi går hjem igjen til oss selv». Vi kan med andre ord være Hamlet en uke eller Falstaff for en kveld, men vi vender hjem igjen til oss selv, den vi er, etterpå. Hvis vi har Shakespeares genialitet kan vi bruke selvets indre kamper til å skape det vestlige teaters rollegalleri eller skape fire diktere under samme penn som Fernando Pessoa gjorde. Men når alt kommer til alt, er det den selvsamme Shakespeare som trekker seg rolig tilbake til Stratford, og den selvsamme Pessoa som drikker seg fra sans og samling i Lisboa (Damasio (2002).

Videre i oppgaven vil jeg drøfte hva som skjer når en fagperson blir leder, og forsøke å se om det er mulig å komme noe nærmere et svar på om det foregår en identitetskifte fra fagperson til leder. Deretter blir det naturlig å drøfte hva som skjer når og hvis lederen går tilbake som fagperson igjen.

Fra fagperson til leder – et identitetskifte?

Med fagperson mener jeg i denne sammenhengen, i denne undersøkelsen, en person som har lang utdannelse til et utøvende yrke. Enten som tannlege, lege, lærer, psykolog eller lignende.

I artikkelen «Å være ny som førstegangsleder» skriver Dale (2016) at han og Haaland oppsummerte mye av forskningen knyttet til førstegangsledelse, rolleoverganger, læringsprosesser og ledelse i praksis i en bok de ga ut – «På randen av ledelse» (2014). I boken har de brukt mye av egne erfaringer knyttet til å ha jobbet med studenter og førstegangsledere, samt innspill de hadde fått fra nærmere 200 (førstegangs) ledere (Dale 2016 har satt parenteser rundt "førstegangs»). Haaland og Dale (2014) intervjuet i tillegg 50 bedrifter om hvordan de utdannet, trente og fulgte opp sine førstegangsledere. Dette ga dem, ifølge Dale, en oversikt og innsikt i hva som ble rapportert som de viktigste hovedutfordringene førstegangsledere hadde møtt. Og som kommende førstegangsledere trolig også med stor sannsynlighet vil kunne møte (Dale 2016). De legger vekt på at skiftet fra fagperson til leder omhandler et identitetsskifte som lederen gjennomgår. Identitetsskifte dreier seg om den personlige overgangs- og forvandlingsprosessen. Der man som fagmedarbeider er ansvarlig for et begrenset arbeidsfelt og bidrar med sin kompetanse som individuell bidragsyter, vil man som leder oppnå resultat gjennom hva man klarer å få *andre* til å gjøre, og har samtidig ansvaret for en organisatorisk helhet. Empirisk er denne prosessen kartlagt av Harvard-forskeren Linda Hill (Haaland og Dale (2005). Hill (2003) viser til hvordan overgangen fra individuell bidragsyter til å bli leder og bidragsyter gjennom andre utgjør en fundamental, personlig endringsprosess. Haaland og Dale (2014) skriver at de bygger mye av sin forståelse rundt boken til Linda Hill (2003) «*Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*».

I litteratur og teori som i Hill (2003), Haaland og Dale (2014), Wisborg (2006) er forutsetningen for å fylle lederrollen at man *avlærer* sin tidligere rolle og identitet som fagperson og individuell bidragsyter, og utvikler samt etablerer en identitet som leder. De samme forskerne poengterer at det ofte er sterke følelser forbundet med avlæringen, og at det for noen førstegangsledere utgjør en så stor belastning at det får følger for det personlige livet. Det handler om at de skal legge fra seg ferdighetene de har fra yrket, og gå fra å tenke på seg selv til å tenke på mange (Brynildsrud 2011). Det er med denne nye identiteten de praktiske håndgrep og verktøy bygger på. Man må avlære en rekke tankemønstre og handlemåter som er knyttet til en faglig rolle og ståsted, og utvide horisont og handlingsrepertoar bygd på en ny organisatorisk rolle (Dale 2016).

Ett av mine spørsmål var hvordan Hill (2003), Haaland og Dale (2014) og Wisborg (2006) har kommet frem til at det skjer et identitetskifte. Haaland og Dale (2014) skriver at de har hentet begrepet identitetskifte fra Hill (2003) sin bok, og i hennes bok dukker begrepet identitetskifte opp som et begrep etter at lederne hadde vært i jobben en stund. Wisborg (2006) skriver at det som til nå er beskrevet i litteraturen om førstegangsledelse og identitetskifte bygger på sosial læringsteori og er noe mangelfullt definert. At dette er mangelfullt definert i de ulike studiene kan jeg si meg enig i, og det er også årsaken til at jeg har lagt såpass mye vekt på akkurat dette i denne studien.

Haaland og Dale (2014) har beskrevet overgangen fra fagperson til førstegangsleder - identitetskifte – som en prosess som foregår i tre faser. De beskriver skriftet ut fra sosial læringsteori, og i et sosialantropologisk perspektiv.

- 1) Separasjonsfasen. Her skjer løsrivningen fra den «gamle identitet» som fagperson. Fra å være en dyktig fagperson med god opplevelse av å mestre arbeidsoppgaver knyttet til faget, trer man inn i en helt ny rolle hvor mulighetene til å mislykkes er tilstede. Følelsen av det å mestre som man hadde i fagrollen, er byttet ut med usikkerhet og utrygghet. I denne fasen begynner førstegangslederen å utvikle sin lederkarakter.
- 2) Transformasjonsfasen. Her skjer arbeidet med å etablere en ny identitet. Som nyansatt leder, arver og overtar førstegangslederen som oftest en posisjon som har blitt formet av den avtroppende lederen på godt og vondt. Som nytilsatt og helt ny i lederstillingen må man forholde seg til en tidligere historie, en allerede etablert kultur og mange forventinger fra medarbeiderne til hvordan det forventes at man skal (etter) fylle denne rollen. Dette får konsekvenser for hvordan man bør tre inn i denne lederrollen og hvordan den skal formes.
- 3) Integrasjonsfasen. Her skjer integreringen i sin nye gruppe. Mer stabilitet i sin nye identitet. I antropologiske studier henvises det gjerne til at integrasjonsfasen er som å bli født på ny.

Det mest dramatisk skjer i transformasjonsfasen fordi løsrivelsen fra sin rolle som fagperson er vanskelig. Det er i denne fasen konsekvensene av overgangen man er i ferd med å gjennomføre er synlige – her utvikles «lederidentiteten» (Haaland og Dale 2014).

I separasjonsfasen trekkes det paralleller til sosialantropologiske studier der separasjonsfasen illustrerer død. Integrasjonsfasen og transformasjonsfasen betegner altså overgangen fra død til fødsel. I transformasjonsfasen synliggjøres konsekvenser av hva man gjør og ritualer som markerer denne overgangen. Mange lederutviklingsprogram har den svakheten at de har manglende oppfølging inn i selve identitets og ledelseskifte. Ut fra et sosialantropologisk perspektiv reises spørsmålet om hvilke ritualer som kan tas i bruk for å markere overgang til ny rolle som leder. Eksempler på slike ritualer kan være oppstartsamtaler, introduksjonsprogram og presentasjon av seg selv for personalgruppa og lederkollegaer (Haaland og Dale 2014).

Det er viktig å poengtere at Haaland og Dale (2014) skriver om disse fasene i et antropologisk perspektiv. Antropologi er et vidtspennende fagområde og omfatter en rekke disipliner som studerer mennesket som art og sosialt vesen i et allment og komparativt perspektiv. At antropologi studerer mennesket som et sosialt vesen gjør at de ser på mennesket som noe som er foranderlig i sosiale settinger og at vi lar oss påvirke av det sosiale livet rundt oss. Antropologiens grunnleggende anliggende er definisjonen av menneskelig liv og opprinnelse, hvordan sosiale forhold mellom mennesker er organisert. Når det kommer til identitet bygger antropologien på tankene til George Herbert Mead (1863-1931). Meads tanke var (sterkt forenklet) at mennesket ved fødselen ikke har noen identitet, fordi det ikke skiller mellom seg selv og andre (Mead i Nielsen 2000). Nielsen (2000) mener at identitet er noe ikke-substansielt, noe flyktig og bevegelig, noe vi tilskriver oss selv eller hverandre uten at det nødvendigvis er spesielt gode grunner til det. Hvis jeg ble spurt om min nasjonalitet ville jeg for eksempel si at jeg var norsk. Men "norsk" er ikke noe jeg kan være, det er noe jeg kaller meg, noe jeg sier (eller noe andre sier) at jeg "er"» (Nielsen (2000)). Hvis vi blir født uten identitet, og ikke klarer å skille mellom oss selv og andre, så betyr det for det første at vi ikke har noen som helst form for egen kjerne eller selv slik jeg oppfatter det, og for det andre at vi blir veldig lett påvirket av mennesker rundt oss.

Den tredelte prosessen - separasjon, transformasjon og integrasjonsfasen (Haaland og Dale 2014), har blitt retningsgivende for flere masteroppgaver og andre som har forsket på eller skrevet om førstegangsledere. De har beskrevet at fagpersonen

«dør» og lederen blir «født». Tar man utgangspunkt i dette, og tar det helt bokstavelig, så betyr i så fall det at fagpersonen er «avlært» for godt, og vil av den grunn heller ikke være i stand til å gå tilbake som fagperson. De vil rett og slett ikke kunne utøve faget sitt lenger fordi de har «glemt» hvordan de skal være den fagpersonen de en gang var.

Det er ingen av førstegangslederne i denne studien som beskriver, eller mener, at det er en så stor belastning i *avlæring* fra fagperson til leder at det får følger for det personlige livet. Det er heller ingen av lederne som beskriver at de «løsriver» seg fra sin gamle identitet som fagperson og går over i en annen identitet som leder, og de føler ikke at de ga slipp på faget sitt, eller fagligheten. To av førstegangslederne beskriver at de savner faget, men det vet også at de når som helst kan gå tilbake til jobben som fagperson eller bruke faget i hverdagen. Det blir derfor ikke nevnt som et tap. Funn i denne undersøkelsen viser at de var mer opptatt av alt de ikke kunne og var nødt til å lære enn å tenke på hva de måtte legge bort. Flere av dem uttalte at de fremdeles var den samme fagpersonen, men at de hadde fått en annen oppgave og et annet ansvar enn de hadde som fagpersoner. Men de var fremdeles seg selv.

Som tidligere leder, nå psykolog, som også kan være leder, så klarer jeg ikke forstå helt hva som ligger i «avlæring» som fagperson, eller «identitetskifte». Jeg forstår ikke helt hvordan det er mulig, eller hvordan det kan la seg gjøre. Derfor stilte jeg også spørsmålet til førstegangsledere om de så for seg at de kunne gå tilbake som fagpersoner etter at de hadde vært ledere.

Tilbake som fagperson

I denne undersøkelsen gikk tre av lederne tilbake til stillingen som fagperson. Samtlige førstegangsledere sa at hvis de skulle slutte som leder, så ville de gå tilbake til stillingen som fagperson. Det samme fant Holm & Kristiansen (2010) i sin studie om politibetjenter, og de skriver at i motsetning til undersøkelsen til Brynildsrud (2011) ønsker flere av deltagerne å gå tilbake til fagstilling etter å ha vært ledere. I studien til Brynildsrud (2011) var det vernepleiere som ble studert, og det er mulig forklaringen ligger i at det er ulike faggrupper som er studert. Fagpersonene i denne undersøkelsen hadde en veldig sterk faglig forankring som kanskje ikke lar seg rukke ved selv om de gjør noe annet for en periode. Det kan

også være at de har problemer med å identifisere seg som ledere fordi de en gang har hatt et sterkt ønske om å utdanne seg til en fagperson, ikke leder. Det kan også være at tittelen som leder er mindre interessant for en tannlege, og ikke like «gjev» eller «stas». En tannlege eller psykolog har gjerne en del ansvar fra før, og tenker kanskje ikke på at det er noe spesielt annerledes faglig sett. Desto større blir kanskje overraskelsen over hvor stor forskjell det egentlig er å være leder kontra fagperson. Det er mange spørsmål, og det skulle vært interessant å sammenligne yrkesgrupper når det gjelder dette spørsmålet i en annen undersøkelse.

Er selvforståelse et bedre ord enn identitet?

Funn viser at alle førstegangslederne fikk bedre selvvinnsikt underveis, og at de hadde utviklet seg som ledere. Identitet kan være et nokså abstrakt begrep, så det er godt mulig begrepene jeg bruker videre er mer konkrete og litt lettere å forstå enn identitetsbegrepet.

I en undersøkelse og analyse gjennomført blant lærere at lærerens historier resulterte i identifisering av fem komponenter som sammen laget lærerens selvforståelser: Selvbilde, selvtilit, jobbmotivasjon, oppgave utførelse og fremtidsperspektiv (Kelchtermans 2005). Studiet var et empirisk konseptuelt rammeverk for en lærers utvikling og en lærers profesjonalitet. Sentrale begrep som «profesjonell selvforståelse» og «subjektiv utdanningsteori» er komponenter for personlig utvikling hos den enkelte lærer og som den enkelte utvikler gjennom egen karriere. Dette personlige rammeverket kommer som et resultat fra den refleksive og meningsfulle interaksjon mellom den individuelle lærer og det sosiale, kulturelle og strukturelle arbeidsbetingelser som er i hans/hennes jobb. Dette rammeverket er et dynamisk resultat for en pågående prosess av profesjonell læring (utvikling). Den spesielle profesjonalistiske utviklingen er karakterisert av en persons forpliktelser og sårbarhet, og som eventuell er en konsekvens for en form for refleksiv holdning og evner profesjonelle lærer bør mestre. På bakgrunn av dette kan ordet «identitet» med fordel kan byttes ut med begrepet «self-understanding». På norsk «selvforståelse». «Identitet» er assosiert med en statisk essens som implisitt ignorerer eller benekter dens dynamiske og biografiske natur. Begrepet «selvforståelse» referer både til forståelsen en har av seg selv ved ulike hendelser og som omhandler en pågående prosess i det å

forsøke å forstå seg selv og de erfaringer som har innvirkninger på eget selv. Kelchtermans (2005) skriver at han bevisst har unngått begrepet identitet når det gjelder ledere nettopp fordi det bli for statisk.

Selvforståelse handler om hvordan du bruker deg selv i møte med andre Dale (2014). Eller mer presist, hvordan du *velger* å bruke deg selv i møte med andre. I en slik interaksjonsprosess vil du måtte spille på og med tre dynamiske faktorer: selvinnsikt, *selvutsikt* og selvreguleringsevne. Selvinnsikt handler om tilgang til deg selv og ditt indre repertoar (personlighet, verdier, livsløp, kompetanse, motivasjon, dysfunksjonelle sider, forsvarsmekanismer osv). *Selvutsikt* handler om hvordan du virker på andre, og hvordan du lar andre virke på deg, samtidig. Det å klare å fange opp disse gjensidige påvirkningsprosessene leder til det tredje og viktigste elementet i selvforståelsesbegrepet: selvregulering, som handler om hvordan du bruker den informasjonen du «får» ved å kombinere selvinnsikten og *selvutsikten* i en gjensidig eller ensidig tilpasningsprosess. Spørsmålet er ikke så mye hvem du er, men hvem du *blir* i møtet med andre. Selvforståelse blir dermed en nødvendig, men ikke tilstrekkelig forutsetning for god ledelse. Selvforståelse og rolleforståelse kan ses på som lederskapets yin og yang.

Organisasjonsforståelsen er også en del av rolleforståelsen. (Dale 2014).

Rolleforståelsen må inneholde organisasjonsforståelse, hvis ikke blir det vanskelig for en leder å forstå eller gripe de arbeidsoppgaver som ligger til lederstillingen. Det handler ikke bare om personalansvar, men også målsetninger og resultatkrav for at organisasjonen skal fungere som en lønnsom virksomhet.

Selvforståelse likestilles ofte med identitetsbegrepet i psykologien. Men det er likevel en vesentlig forskjell. Selvforståelse omhandler hvordan vi *braker* oss selv i møte med andre, grad av selvinnsikt etc. mens identitet omhandler hvem vi *er*.

Er det mulig å skifte identitet?

I Henrik Ibsens drama "Peer Gynt" finner vi et bilde på en konstruktivistisk identitetsoppfatning. Peer skreller av lag etter lag av en løk, men kommer aldri inn til noen kjerne.

I diagnosesystemet (både det europeiske ICD-10 og det amerikanske DSM-IV) finnes det en diagnose som kalles dissosiativ identitetsforstyrrelse. Den som har denne lidelsen er fragmentert i få eller mange «deler». Hver enkel del lever

tilsynelatende autonomt, og hver enkel «del» har sin egen historie, sin egen hukommelse, stil, følelser osv. Det finnes ikke noe som kan ligne på en stabil kjerne. Men på den annen side, så er det nettopp disse personene som viser oss at vi har en stabil kjerne. De har en identitet og erfarer at de er stabile i forhold til meninger, holdninger, verdier osv, selv om de fremstår som «ulike».

Sigrud Undset (1915) gir uttrykk for at det finnes en fast kjerne i alle mennesker med det hun skriver i sin fortelling om Kong Arthur og ridderne av det runde bord: ”Ti sed og skikk forandres meget, alt som tidene lider, og menneskenes tro forandres og de tenker annerledes om mange ting. Men menneskenes hjerter forandres aldeles intet i alle dager.”

Å ha en fast kjerne samsvarer med den moderne psykologien der man mener at det finnes en «kjerne» i mennesket. Å være fast i sin personlighet betyr konsekvens og integritet. Det betyr å ha en viss konstans i det indre, noe som gjør det mulig å bevare selvforståelsen noenlunde fast, gjennom ulike aldre og livssituasjoner. Det handler også om å ha en følelse av tilhørighet både i forhold til fortid, nåtid og fremtid (Jørgensen 2009).

Har mennesket en fast kjerne, så har vi en fast oppfatning av hvem vi er. Vi snurrer ikke rundt oss selv og lurer på om vi er noen andre. Vi er tilstede i eget hode, og oppfatter at den kroppen vi har er vår egen.

En av informantene i denne undersøkelsen sa noe viktig: «oppfatningen av oss selv endrer oss». Hun peker på en av årsakene til at vi oppfatter eller tror at vi endrer oss er at begrepet identitet kanskje har fått et endringsaspekt i seg. At når vi endrer oss, så endrer vi også identitet. Det kan henge sammen med at vi klarer å oppfatte vår egen endring, og at det har medført at vi sier at vi endrer eller skifter identitet uten at vi egentlig gjør det.

Med andre ord kan vi kanskje gå frem og tilbake mellom fagperson og leder alt etter som hvilken rolle vi velger å ha i arbeidslivet.

Oppsummering fase 3

I denne fasen – stabiliseringsfasen – har jeg drøftet i hvilken grad førstegangslederne opplever at de har inntatt en rolle som leder eller om de har

fått en lederidentitet. Jeg har stilt spørsmålstegn om endret eller økt selvforståelse kan være et bedre begrep å bruke enn «identitetskifte» hos en førstegangsleder.

Oppsummerende diskusjon

I denne sisten delen vil jeg redegjøre for hva jeg har kommet frem til i undersøkelsen, og hvordan jeg har gått frem. Det er først et sammendrag hvor forskningsspørsmålene og problemstillingen blir besvart. Deretter vil jeg se på hva som er styrker og svakheter i oppgaven, ulikheter i denne undersøkelsen og andre undersøkelser om førstegangsledere før jeg konkluderer og siterer en av førstegangslederne som hadde en tanke om hva som kanskje måtte til for å være leder. Jeg fortsetter med å skrive noen tanker om hva som kan være nyttig for en førstegangsleder å vite på bakgrunn av funn i denne undersøkelsen. Til slutt jeg ser litt på veien videre og hvilke faktorer som kunne vært interessant å studere når det gjelder førstegangsledere, før jeg avslutter med å gi ordet til to av førstegangslederne.

Hensikten med denne masteroppgaven har vært å undersøke og forsøkte å identifisere de viktigste og mest tungtveiende faktorene som spiller en avgjørende rolle i utvikling av lederforståelse for en førstegangsleder.

For å vise til at en endring faktisk har skjedd, så må det foreligge data på at det har skjedd en endring hos den enkelte. Jeg har ikke fulgt førstegangslederne over lang tid, men jeg har bedt dem besvare spørsmålene i retroperspektiv fordi de hadde vært i stillingene som ledere da jeg intervjuet dem. Noen hadde nettopp begynt, mens andre hadde vært leder en stund. Ingen av dem hadde vært i stillingen mer enn et år. Utfordringene med å stille spørsmålet tilbake i tid er at vi glemmer fort, og vi har problemer med å gjenskape følelsene og bekymringene sånn som de var. Men nettopp fordi jeg ønsket å undersøke en prosess, en utvikling, så var jeg nødt til å spørre førstegangsledere som hadde vært i utviklingen en stund. Helt nye førstegangsledere vet ikke hva de har i vente, og har minimale eller ingen forutsetninger til å besvare de spørsmålene som jeg har stilt.

I første delen av oppgaven ble det beskrevet hvilken metode jeg har brukt, og hvordan jeg gjennomførte undersøkelsen. Jeg forsøkte også å belyse ulike sider

ved undersøkelsen, blant annet hvordan min forforståelse og mine antagelser kan ha påvirket undersøkelsen. I neste del av oppgaven la jeg frem de empiriske funnene som kom frem under intervjuene med førstegangslederne. I drøftingsdelen har jeg ved hjelp av teorier, tidligere forskning og litteratur om førstegangslederne forsøkt å belyse hvordan en leder utvikler lederforståelsen.

Jeg hadde veldig mange spørsmål da jeg begynte med denne studien. Mange av spørsmålene var relativt enkle og banale, og det var en utfordring å lage et spørreskjema som fanget så mange spørsmål uten at intervjuet skulle ta flere timer. Derfor kunne ikke alle spørsmål bli stilt. Men i utgangspunktet hadde jeg spørsmål som: «Hvordan utvikles lederforståelsen?» «Når *vet* man at man er en leder?», «Hvilke faktorer er de viktigste i utviklingen til lederforståelsen?», «Er det enkelt å bli leder?», «Vet fagpersonene hva de går til når de blir ledere?», «Hvorfor vil de bli ledere?», «Hva er det som gjør at noen har lyst å lede andre», «Hva skjer hvis lederen skifter identitet fra fagperson til leder?», «Hvor blir det av fagpersonen hvis de skifter identitet til leder?», «Hvis de skifter identitet, vil vedkommende i så fall for alltid være en leder?», «Hva med identiteten når vedkommende slutter som leder?», «Kan man slutte som leder og gå tilbake som fagperson hvis man har skiftet identitet?», «Finnes den «fødte leder?»

Jeg mener at jeg langt på vei har oppnådd det jeg ville med undersøkelsen. Jeg har fått svar på mange av de spørsmålene jeg hadde, og jeg har til dels fått bekreftet at en fagperson ikke skifter identitet eller avlærer å være fagperson selv om de blir ledere.

I neste del vil jeg forsøke å sammenfatte denne studien, og trekke noen konklusjoner.

Sammendrag

Er en førstegangsleder forberedt til oppgaven som leder?

Førstegangslederne var uforberedt til oppgaven som leder, og de visste ikke helt hva de gikk til. De hadde ikke har satt seg inn i hva det vil si å være leder.

Hvilke eventuelle utfordringer er det som møter en førstegangsleder når vedkommende starter opp i lederstillingen?

Førstegangslederne møtte på mange utfordringer da de startet opp som ledere. Blant annet var veldig mye uklart, og de fikk mye ansvar og oppgaver som de

ikke var forberedt på eller kunne noe om. De er overrasket over mye de må jobbe for å få arbeidsoppgavene unna. De fortalte at de ikke hadde vanlig arbeidstid, men at de også jobbet på fritiden og måtte ta helgene til hjelp for å få unna arbeidsoppgavene. Flere ble overrasket over at de skulle ha økonomiansvar. Det var mye som var uforutsigbart og som «plutselig» dukket opp. Det førte til at de ble utrygge. De utviklet stressymptomer i form av søvnproblemer, grubling og fysiske smerter. Hensynet til barn og familie var ekstra vanskelig.

Har lederkurs/utdanning noe å si for hvordan en førstegangsleder opplever og håndterer lederstillingen?

Alle førstegangslederne mente at lederutdanning eller kurs før eller rett etter oppstart som leder var viktige, men de var samtidig ambivalente til nytteverdien. Kursene arbeidsgiveren gjennomførte var av ulik kvalitet, Uansett ga ikke utdanning eller kurs i ledelse den samme bratte utviklingskurve som erfaringene i møte med den tøffe virkeligheten de møtte som ledere gjorde. Kun to av syv førstegangsledere hadde utdanning eller kurs i ledelse før de begynte i stillingen.

Hva er den største utfordringen for en førstegangsleder?

Den største utfordringen for førstegangslederne var personalansvar. De var veldig uforberedt på hvor vanskelig det var å lede andre. Tre av førstegangslederne gikk fra å være medarbeider til leder på samme arbeidssted, og funnene viser at det opplevde som en ekstra belastning fordi de ble utestengt fra det sosiale fellesskapet de hadde vært en del av tidligere. De fikk utfordringer i form av motstand og konflikter med medarbeidere og mellom medarbeidere.

Hvordan opplever en førstegangsleder overgangen fra fagperson til leder?

De opplevde overgangen fra fagperson til leder som et tomrom, forvirrende og vanskelig. De måtte flytte fokus fra kun seg selv til mange.

Hvordan oppfatter en førstegangsleder seg selv som leder?

Førstegangslederne hadde ingen spesielle oppfatninger av seg selv som ledere. Kun en av førstegangslederne hadde vært på et lederkurs hvor hun begynte å tenke på hva slags leder hun ville være.

Hvordan ser en førstegangsleder på sin egen utvikling som leder?

Førstegangslederne opplevde at de utviklet seg, lærte mer om ledelse og det å lede mennesker. De opplevde at de fikk mer selvforståelse og økt selvinnsett ga dem et tryggere ståsted som leder. Anerkjennelse var viktig for utviklingen. Flere ga uttrykk for at uten anerkjennelse ville de stagner som leder.

Endrer en førstegangsleder oppfatning av egen identitet når vedkommende utvikler seg som leder?

Førstegangslederne mente selv at de beholdt sin identitet både som den de var som menneske, at de ikke avlærte å være fagperson og at de ikke gjennomgikk et «identitetskifte» fra fagperson til leder.

Tre av syv førstegangsledere valgte å si opp stillingen som leder for å gå tilbake til rollen som fagperson.

Er problemstillingen besvart?

Problemstilling: Hvilke faktorer har betydning for utvikling av lederforståelsen for en førstegangsleder?

På bakgrunn av funnene i denne undersøkelsen, så anser jeg at jeg har fått svar på mange av de faktorene som har betydning for utviklingen av lederforståelsen for en førstegangsleder. Lederforståelsen utvikles gjennom mange ulike faktorer, med erfaring og over tid.

Styrker og svakheter i denne studien

Styrkene i denne studien er at jeg har intervjuet syv solide og dyktige fagpersoner som hadde opplevd overgangen til førstegangsleder og alle de utfordringene det medførte. De var reflekterte, og svarte godt på mine spørsmål.

Når det skal utledes en hypotese, en teori, beskrive et fenomen eller vi skal forklare noe vi tror foregår, så anser jeg at det er viktig at de viktigste begrepene defineres. Derfor har jeg etter beste evne forsøkt å definere de begrepene som har vært viktige for denne oppgaven.

Svakhetene er at jeg kun hadde syv informanter, og det er derfor vanskelig å konkludere med noe eller komme opp med en ny teori. Men det var heller ikke utgangspunktet mitt. Jeg ville vite hvordan en førstegangsleder utvikler seg, hva som er utfordringene når en fagperson bli leder, og om de oppfatter at de gjennomgår et «identitetskifte».

Jeg kunne ha stilt flere spørsmål om hvorfor de var så uforberedt til oppgaven som leder, men jeg synes også de svarte på det selv om jeg ikke nødvendigvis stilte utdypende spørsmål rundt det.

I drøftingen kunne jeg ha drøftet andre teorier som veiledning, trekkteorier rundt personlighet hos en leder, utdanningsnivå og alder, yrkesgrupper og ikke minst belyst forskjellen på menn og kvinner i ledelse, men det blir for omfattende å trekke inn disse teoriene i denne oppgaven.

Mitt yrke som psykolog, og interesse for identitets og personlighet i ledelse kan ha ført til at jeg har vært forutinntatt i hva jeg mener om identitetskifte hos en førstegangsleder. Men jeg anser selv at jeg har forsøkt å være så objektiv som det er mulig å være.

Ulikheter i denne studien versus andre studier om førstegangsledere

Funn i denne studien sammenfaller med funn gjort i andre studier om førstegangsledere, blant annet at førstegangsledere er svært uforberedt til både oppgavene og ansvaret. Og at personalansvaret var det tyngste.

Det er fem resultater/temaer som skiller denne studien fra tidligere studier og litteratur om førstegangsledere.

1. Tidligere studier viser at førstegangslederne utviklet prestasjonsangst (Hill 2003). Det fant jeg ikke i denne studien, men det kan være ulikheter i begreper. Det som blir beskrevet som prestasjonsangst kan være det samme som forventninger i denne studien.
2. Tidligere studier viser at førstegangsledere tror at de skal slippe å bli ledet (Hill 2003). Det fant jeg ikke i denne studien, førstegangslederne i denne studien var klar over at de ville bli ledet.
3. I litteraturen om førstegangsledere kommer det frem at de opplever at de går gjennom et identitetskifte fra fagperson til leder (Hill 2003, Haaland og Dale 2014). Det fant jeg ikke i denne studien.
4. I litteraturen om førstegangslederne kommer det frem at de «avlærer» å være fagperson fordi de ble ledere (Haaland og Dale 2014). Det fant jeg ikke i denne studien.
5. Tidligere studier har vist at førstegangsledere ikke går tilbake og jobber som fagpersoner igjen (Brynildsrud 2011). Det resultatet fikk jeg ikke i denne studien, tvert imot så gikk de tilbake til å være fagpersoner. Igjen kan det handle om hvilken yrkesgruppe man har undersøkt.

Utdypelse av punktene over.

Det jeg forstår ut fra Hill (2003) sin undersøkelse er at hun mener at det skjer et identitetsskiftet fra fagperson til leder over tid og at dette skiftet manifesterer seg gjennom den utviklingen en førstegangsleder gjennomgår. Jeg har forsøkt å finne hvordan begrepet identitet har vært definert i de ulike undersøkelsene, og i Hill (2003) sin undersøkelse, uten å finne en klar definisjon. Det er også noe uklart for meg om førstegangslederne har blitt spurt om identitet i tidligere undersøkelser. En forklaring på det kan være at begrepet er så innarbeidet at det for mange er helt *opplagt* hva identitet er, og at det muligens er en utfordring å stille spørsmålet. Jeg oppfatter ikke at informantene i denne undersøkelsen hadde problemer med å svare på hva det var eller hvordan de oppfattet seg selv. Tvert imot oppfattet jeg de som meget reflekterte, og svært kapable til å sette ord på hva de mente om egen identitet eller ordet identitet. Hill (2003) og Haaland og Dale (2014) skriver at identitetsskifte innebærer en personlig belastning der man skal begynne å utføre oppgaver man ennå ikke mestrer, gi slipp på fagidentitet og gi avkall på faglig interesse, samtidig som man utvikler en ny identitet. I forbindelse med dette kommer også begrepet «avlæring» som fagperson inn.

Denne studien får ikke frem samme resultatet. Førstegangslederne opplever verken et «identitetsskifte» eller at de avlærer seg fagpersonen. Lederne i denne undersøkelsen oppfattet lederstillingen som en rolle, og at de under tiden som leder beholdt fagpersonen og kunne når som helst gå tilbake til jobben som fagperson. De mente at de gjennom erfaringer, ved at de formet seg etter kravene i den jobben de var satt til å gjøre, at de ved å ta til seg ny lærdom forandret måten å tenke på. Blant annet gikk de fra å tenke bare på seg selv som fagperson til å tenke på flere, fra «jeg» til «vi», og at de måtte ta flere hensyn som leder enn som fagperson. Men de forble fagpersoner. Det er derfor en utfordring å forstå hva som menes med at en fagperson «avlærer» seg et fag vedkommende er utdannet i enten det er som selger eller som tannlege. Slik jeg forstod førstegangslederne i denne undersøkelsen, så var alle fagpersoner selv om de for en periode, kort eller lang, var leder. De tre lederne som sluttet som ledere i denne undersøkelsen gikk også tilbake som fagpersoner. En av lederne sa at fagligheten var viktigst for henne, og at ledelse kom i andre rekke, ikke omvendt.

Både begrepet «identitetskifte» og «avlæring som fagperson» kan forstås som metaforer, men uten definisjoner synes jeg personlig at det er en utfordring å forstå hva som menes.

For en fersk førstegangsleder kan også begge begrepene bli litt skremmende.

Spørsmålet blir om det har blitt stilt direkte spørsmål om identitetskifte i de ulike undersøkelsene, og i så fall *hvordan* spørsmålene har blitt stilt.

Det var to førstegangsledere som skilte seg ut fra de andre førstegangslederne i denne studien.

To førstegangsledere skilte seg ut. Den ene informanten svarte motsatt av de andre på et par av spørsmålene som ble stilt, blant annet om behovet for å gi og få ros og anerkjennelse.

Den andre informanten var den eneste med lederutdanning før hun begynte i stillingen, og hun hadde et ganske bevisst forhold til hvem hun skulle være som leder. Hun lærte en del teori, men hun fant fort ut at teori og praksis var to forskjellige ting.

Forslag som kan være til nytte for en førstegangsleder

Det som har kommet frem i tidligere undersøkelser, og i denne, er behovet for opplæring av førstegangsledere. Så blir spørsmålet om utdanning eller kurs i ledelse er nok, og funn fra denne undersøkelsen viser at det ikke er det.

Førstegangslederne hadde hatt nytte av å være litt i praksis først, fått prøvd seg litt, fått veiledning, støtte og annen hjelp for å kunne håndtere de oppgavene de blir satt til uten å ha den nødvendige kunnskapen eller kompetansen.

Arbeidsgivere som ansetter førstegangsledere har derfor et stort ansvar for at en førstegangsleder skal mestre lederstillingen. Spørsmålet blir deretter *hva* vedkommende skal lære før de tiltrer stillingen, og hvilke teorier innenfor faget som vil hjelpe vedkommende i en startfase. Ut fra funn i denne oppgaven kan det se ut som om et program bør starte med hvilke arbeidsoppgaver de kan forvente å få ansvaret for, generell HMS, kommunikasjon, hvordan tillitsvalgapparatet fungerer og hvordan de skal forholde seg til medarbeidere og deres utfordringer. Teorier som for eksempel endringsledelse, mål og samfunnsoppdraget er kanskje noe som kan komme noe senere i opplæringsløpet når de har fått litt kontroll på de

viktigste arbeidsoppgavene i hverdagen. De teoretiske modellene kan nok være lettere å forstå og gjøre seg nytte av når den enkelte har mer erfaring.

For hvordan *lærer* man å lede? Hvis kurs eller utdanning i ledelse ikke er nok for å kunne bli en fungerende leder, hva er det da som skal til? Er det i det hele tatt mulig og *lære å lede*, og/eller faller det naturlig for noen og ikke for andre? Et annet spørsmål er om det man lærer om ledelsesteorier kan benyttes i praksis.

De utfordringene en førstegangsleder erfarer når det gjelder personalansvar kan være med på å skape en større forståelse for hva det vil si å være leder for andre som lurer på om de skal bli ledere. Det kan være greit for førstegangsledere å vite at det er flere førstegangsledere som har, eller har hatt, den samme utfordringen. Som funnene viser så var det til tider svært utfordrende å ha personalansvar. Men funnene viser også at utfordringene førte til økt selvforståelse.

Det handler videre om å legge til rette for en førstegangsleder. Det som er viktig er at en førstegangsleder er forberedt til oppgaven. I det ligger det å kartlegge motivasjonen til ledere. Hvorfor har de søkt stillingen? Hva kan de om ledelse? Fra arbeidsgivers side bør det informere om hva som forventes, hvilke krav som vil bli stilt, hvilke arbeidsoppgaver som venter, målsettingen for lederen og at personalansvar er en stor del av jobben. Det er også viktig at arbeidsgivere er ærlige på hvor og hva som er utfordringer i organisasjonen. På den måten kan førstegangslederen være litt mer forberedt på de eventuelle vansker vedkommende vil møte første dag på jobb. Arbeidsgivere bør også anbefale førstegangslederne å gjennomføre forventningsavklaringer med personalet vedkommende skal lede. Så slipper vedkommende lister som kommer på bordet etter et par dager og som er vanskelig å innfri. Det bør også være noen som hjelper lederen i starten. En mentor eller en veileder.

Konklusjon

Funn i denne undersøkelsen viser at det kan være en stor utfordring å begynne som leder for første gang. Det er mye som er *vanskelig*. Hvis førstegangslederen ikke har noen forkunnskaper eller grunnleggende kompetanse om hva det vil si å være leder kan det bli enda vanskeligere, og det er en omfattende utviklingsprosess den enkelte førstegangsleder skal gjennom. Det krever mye tid

og energi for å komme «ovenpå» og få kontroll for en førstegangsleder, og det er ikke gjort på noen uker. Det tar tid å bli en trygg leder som har den nødvendige kompetansen som en leder bør ha.

Funn i denne studien viser at gjennom de ulike utfordringene som en førstegangsleder står i utvikles forståelsen for hva det vil si å være en leder. De opplever at de får en bedre lederforståelse også gjennom erfaring ved prøving og feiling av ukjente oppgaver. Det at de opplevde å mestre det ukjente var med på å bygge opp tryggheten som leder.

For tre av førstegangslederne ble utfordringene så store at de valgte å slutte som leder. Kanskje er utfordringene som har kommet frem i denne undersøkelsen også noe av svaret på at de ikke orker å være ledere. Nettopp fordi det krever for mye. Det er mye å lære, og det må læres fort. I tillegg går stresset, den overveldende mengden av arbeidsoppgaver, den dårlige samvittigheten ovenfor barn og familie også utover helsen.

Men det er ikke bare negativt å starte opp som førstegangsleder, eller gå fra å være fagperson til leder. Funn viser at det også kan være en morsom utfordring. Det var flere av førstegangslederne i denne undersøkelsen som synes det var spennende og som ville fortsette å være leder. Men det har vist seg at det absolutt er en fordel å være godt forberedt.

Førstegangslederne i denne undersøkelsen opplevde ikke at de «avlærte» fagpersonen de var utdannet til, eller at de gjennomgikk et «identitetskifte».

Kanskje dette er lederforståelsen?

«For å være en god leder må man kjenne seg selv».

Videre forskning

Forskjellene i denne studien, studien til Hill, Haaland og Dale er flere. Det kunne derfor vært interessant å forske på flere områder som har kommet frem her. Blant annet kunne det vært spennende å se nærmere på forskjellen på kvinnelige og mannlige førstegangsleder, om og hvis utdanningsnivå har noen betydning for hvordan en førstegangsleder tenker, agerer og mestrer rollen.

På bakgrunn av funnene i denne undersøkelsen, og i andre studier (Hill 2003, Haaland og Dale 2014) blir det naturlig å stille spørsmålet: Hvorfor er førstegangsledere så dårlig forberedt på hva som møter dem av arbeidsoppgaver og utfordringer? Det er det vanskelig å gi noe klart svar på, men funn i denne undersøkelsen viser at de ikke helt forstår hva de går til, og ikke minst hvor utfordrende personalansvaret vil bli. Videre er de ikke så opptatt av lederutdanning eller lederkurs før de begynner fordi de kan lære å være leder etter at de har begynt. For en av førstegangslederne var det jo opplagt og allmenn kjent hvordan man skulle være leder. Det blir litt Pippiholdning: «Det har jeg ikke gjort før. Men det går sikkert bra». Det kunne derfor vært interessant å undersøke nærmere i en annen studie hva som kan være årsaken til at en førstegangsleder er så uforberedt til oppgaven som leder. Er det Pippiholdningen, er det fordi det er «allmenn kjent» hvordan man skal være leder eller er det fordi de blir kastet inn i ledelse uten at de hadde tenkt de skulle bli leder?

Om det er mulig å finne et entydig svar på om det skjer et "identitetskifte" hos førstegangslederen er en utfordring, men veldig spennende. Selv om vi tenker oss at vi har et stabilt "jeg", så det er ikke til å unngå at vi påvirkes av andre mennesker rundt oss selv, og vi tenker kanskje annerledes når vi lærer noe nytt. Men om vi endrer identitet fordi vi bytter roller er jeg mer usikker på, og det trengs ytterligere forskning rundt dette. I videre forskning rundt førstegangsledere og identitetskifte er det også viktig at begrepene defineres. For det første er det viktig slik at andre forskere kan forstå hvordan man har kommet frem til det resultatet man har, og for det andre blir forskningen mer seriøs og solid. I denne undersøkelsen og rundt teamet identitetskifte handler det om å definere begrepet «identitet» før man konkluderer med at en fagperson gjennomgår et «identitetskifte» når vedkommende blir leder. Det er mulig det ville være bedre og mer forklarende å bruke ordet "selvforståelse" istedenfor identitet i videre forskning. Identitet er et ganske abstrakt begrep, og det vanskelig å måle eller forklare. Selvforståelse rommer mer enn identitetsbegrepet, og kan gi et mer meningsfullt innhold. Selvforståelse består av vårt selvbilde, selvtillit, jobbmotivasjon, oppgave utførelse og fremtidsperspektiv og som sammen gir et mer helhetlig bilde rundt kompleksiteten i hvem vi er.

Når det gjelder fremtidig forskning av førstegangsledere og utvikling av lederforståelse, så kunne det vært interessant å sett nærmere på hvordan personlighet spiller inn, og brukt trekkteorier om personlighet. Som jeg har trukket frem tidligere i oppgaven kunne det vært interessant å se nærmere på i hvilken grad yrkesgrupper, kjønnsforskjeller og utdannelsesnivå har betydning for utviklingen, hvordan en arbeidsgiver bør gå frem for å velge riktig leder til en lederstilling og i hvilken grad anerkjennelse er viktig for utviklingen av lederforståelsen.

To av førstegangslederne får ordet helt til slutt

Hva ble du mest sliten av?

«Struktur, system, det som må være rammen rundt... kan jo også bli for mye ... men jeg tenker også at det er lagt mye til den lederstillingen av prosjekter, rapporter osv, alle datoene som skulle oppfylles. Januar, februar kunne du bare glemme helgene. Og nå varte det til april. Livet var for kort til å jobbe så mye for så lite. Livet er for kort til å være leder».

«Det er en grunn til at jeg ikke orker å være sjef, å hankses med folk».

Litteraturliste

Agyris, C and D.A. Schön (1996), *Organizational learning II*. Reading, Mass: Addison-Wesley.

Amble, Paul (2002) *Kapteinens glans*. Rådet for psykisk helse.

<http://docplayer.no/4267-Arbeidsmiljo-og-psykisk-helse-mestring-og-ledelse.html>.

Lest 02.02.16

Arnulf, Jan Kjetil (2015) *Spenner bein under forskningen på ledelse*.

<http://psykologisk.no/2015/03/spenner-bein-under-forskningen-pa-ledelse/> Lest

10.04.16

Arnulf, Jan Kjetil & Gottschalk Petter (2013) *Heroic leaders as white-collar criminals: An empirical study*. Journal of Investigative Psychology and Offender Profiling, 10, 96-113.

Arnulf, Jan Kjetil (2012) *Hva er ledelse* Universitetsforlaget

Aubert, Vilhelm (1964) *Sosiologi*. Universitetsforlaget

Bang, Henning. (2011). *Organisasjonskultur*. Universitetsforlaget. 4. utg.

Bjørkelo Brita, Glomseth Rune, Aaserud Terje, Holm Ragnhild (2013)

Førstegangsledelse og politiet. Politihøyskolen.

<https://www.politiforum.no/artikler/forstegangsledelse-og-politiet/385335>

Brinkmann, Svend & Kvale Steinar (2006): *Confronting the ethics of Qualitative Research*. Journal of Constructivist Psychology Volume 18, 2005 - Issue 2 Pages 157-181 | Published online: 15 Aug 2006 Journal

Brohcs-Haukedal, William (2013) *Arbeids og lederpsykologi*. Cappelen akademiske forlag.

Brynildsrud, Brita (2011) *Fra fagperson til førstegangsleder – ta roret eller miste fotfestet*. Mastergrad i organisasjon og ledelse, Avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag

Bulukin, Kristijane Cook (2004) *Makt og ledelse - Spill på lag med dine medarbeidere og vis dem hvor dere skal. Da får du aksept for å bruke makt og gjennomføre beslutninger*. Publisert 01.07.2004 <http://ledernet.no/makt-og-ledelse> lest 08.08.18

Burns, D. D. (2005). *Tenk deg glad! Håndbok*. Arendal: Danor forlag.

Dale, Frode (2016) *Å være ubevisst og uforberedt på å gå inn i sin første lederrolle er neppe oppskriften på suksess*. <http://www.ledernytt.no/a-vaere-ny-som-foerstegangsleder.5836901-112372.html>

Dale Frode (2014) – *Nye ledere blir sviktet*. *Ukeavisen Ledelse*, 5.12.2014 nr. 46. side 12 -14.

Damasio, Antonio (2003) *På leting etter Spinoza*. Pax Forlag AS

Damasio, Antonio (2002) *Følelsen av hva som skjer* Pax Forlag AS

Eikeland, Morten (2014) *Emosjoner i ledelse*. *Magma - Tidsskrift for økonomi og ledelse* 2/2014 s. 61-67

Erikson, H. Eric (1980) *Identity and life cycle*. W.W. Norton & Company Inc, New York

Fangen, Katrine (2015) *Kvalitativ metode*

<https://www.etikkom.no/FBIB/Introduksjon/Metoder-og-tilnæringer/Kvalitativ-metode/> Lest 04.06.18

Fredriksen, Anne Lise Hagen (2015) *Utvikling av lederidentitet - Et lederutviklingsprogram's betydning for utvikling av lederidentitet?* Masteroppgave Institutt for lærerutdanning og skoleforskning Det utdanningsvitenskapelige fakultet universitetet i Oslo.

Glaser, Barney G, Strauss, Anselm N (1967/2006): *The Discovery of Grounded Theory: strategies for qualitative research*. AldineTransaction, Reugers – The State University, New Jersey, Reprinted 2006.

Glasø, L. (2008). Det emosjonelle samspillet i leder-medarbeider-relasjonen. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 45(3), s. 240-248.

- Haaland, Frode, Dale Frode, (2014) *På randen av ledelse*. Gyldendal akademiske
- Haaland, Frode, Dale Frode, (2006) *Å være ny som leder – for første-, andre- ... og n'te gang*. De gode hjelperne AS
- Haaland, Frode, Dale, Frode (2005) *På randen av ledelse – en veiviser i førstegangsledelse*. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Hansen, Ellen Sæter, Karlsson Bengt (2009) *Den forskende terapeut – refleksjoner over forskningsetikk og kvalitativ metodologi*, Tidsskrift for Norsk psykologforening, Vol 46, nummer 11, 2009, side 1044-1048
http://www.psykologtidsskriftet.no/index.php?seks_id=95654&a=2 Lest 04.06.18
- Hill, Linda (2003) *Becoming a manager – How new managers Master the Challenges of Leadership*. Harvard Business Review Press
- Honneth, Axel (2003) *Behovet for anerkjendelse* – Hans Reitzels Forlag, København
- Holm, R., & Kristiansen, T. (2010). «*Hvor ble det av kvinnene?*», En evaluering av satsing på kvinnelige ledere ved deltakelse på LOU 1. Oslo: Politihøgskolen.
- Jacobsen, Bo (1998) *Eksistensens psykologi – en introduksjon*. Hans Reitzels Forlag AS
- Jakobsen, Dag Ingvar, Jan Thorsvik (2011) *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2005), *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, 2 utgave. Høyskoleforlaget A/S
- James, W. (1997). *The principles of psychology*. New York: Gryphon.
- Jørgensen, Carsten Rene (2009) *Identitet – psykologiske og kulturanalytiske perspektiver*. Hans Reitzels Forlag
- Kaaresen, Jan Gunnar (2015/2018) *Se dine medarbeidere*
<https://www.ledernytt.no/se-dine-medarbeidere.5309895-112537.html>
- Karasek, R. & T. Theorell (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York Basic Books

- Karasek, R. (1979). *Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Health. Implications for Job Redesign*. Administrative Science Quarterly
- Karstad, Hans-Petter (2012) *Tull at man kan lære seg å bli sjef*. Dagens næringsliv <https://www.dn.no/talent/2012/11/07/-tull-at-man-kan-laere-seg-a-bli-sjef>
- Kaufmann, Geir og Kaufmann, Astrid (2013) *Psykologi i organisasjon og ledelse*. Fagbokforlaget
- Kelchtermans, Geert (2005) *Teachers' emotions in educational reforms: Self-understanding, vulnerable commitment and micropolitical literacy Teaching and Teacher Education* Teaching and Teacher Education, Volume 21, Issue 8, November 2005, Pages 995-1006
- Kraft, Pål (2017) *Kan alle tanker måles?* Morgenbladet på nett. <https://morgenbladet.no/ideer/2017/01/kan-alle-tanker-males>. Lest 20.06.18
- Kristensen, Mats (2017) *Hvorfor skal beste fagperson bli leder?* Ledernytt <https://www.ledernytt.no/hvorfor-skal-beste-fagperson-bli-leder.6049104.html> lest 06.06.18
- Kvale, Steinar (2001): *Det kvalitative forskningsintervju*. Gyldendal Norsk Forlag AS
- Lai, Linda (2017) *Raus ledelse* <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/12/raus-ledelse/>. Lest 2.10.18
- Lai, Linda (2017) *Demotiverende ledelse* <https://www.bi.no/forskning/business-review/articles/2017/02/demotiverende-ledelse/>. Lest 2.10.18
- Lai, Linda (1997) *Strategisk kompetansestyring*. Fagbokforlaget, Bergen.
- Lunga, Einar (2011) *Menneskelig variasjon, en innføring*. <https://einarlunga.wordpress.com/2011/05/04/menneskelig-variasjon-en-innforing/> Lest 20.06.18
- Malterud, K. (2008). *Kvalitativ forskning – riktig verktøy til riktig oppgave*. *Forskningsetikk, mars; 14–16*.

<https://www.etikkom.no/Aktuelt/Fagbladet-Forskningsetikk/arkiv/2008/2008-1/Kvalitativ-forskning--Riktig-verktoy-til-riktig-oppgave/> Lest 04.06.18

Mathisen, John Erik, Arnulf, Kjetil (2018). *Tvil er dyrt for entreprenører*.
<https://psykologisk.no/2014/03/tvil-er-dyrt-for-entreprenorer/> Lest 03.10.18

May, Rollo (1983) *Oppdagelsen av vårt indre* Aventura forlag AS

Merriam, Sharan B. (2009) *Qualitative Research – A Guide to Design and Implementation* John Wiley & Sons

Nielsen, Finn Sivert (2000) *Hva er identitet*. Institutt for antropologi, Københavns Universitet, <http://www.fsnielsen.com/txt/art/identitet.htm>

Nissen, Vivi (2012) *Analyse i kvalitative studier – den skrivende forskeren* Universitetsforlaget

Schabracq, Marc J, Winnubst Jacques A. M., Cooper Cary L, (2003) *The handbok of Work & Health psychology*. John Wiley & Sons Ltd, England

Smaaland, Stein (2006) *Den gode leder: Ledelse på fire nivåer*
<http://www.tungt.no/logistikk/internlogistikk/den-gode-leder-ledelse-pa-fire-nivaer-2011867>

Strand, Torodd (2007) *Ledelse, organisasjon og kultur*. Fagbokforlaget

Svardal, Frode (1998) *Psykologiens forskningsmetoder – en introduksjon*. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS

Undset, Sigrid (1915) *Fortellinger om kong Artur og ridderne av det runde bord*. Aschehaug forlag.

Yukl, Gary. (2009). *Leadership in Organizations*. 7. utgave. New York: Pearson.

Wisborg, Steen (2006) *At svømme eller drukne – hvordan man lærer at bli leder*. Ph.D afhandling Det samfunnsvidenskabelige Fakultet, Ålborg Universitet

Andre nettsider:

Definisjoner.no <http://definisjoner.no/>

IDS-10 <https://finnkode.ehelse.no/#icd10/0/0/0/-1>

Norsk forening for kognitiv terapi. <https://www.kognitiv.no/>. Lest 1.10.18

Lovdata.no <https://lovdata.no/>

Store norske leksikon <https://snl.no/rolle> lest 25.04.18

Store norske leksikon <https://snl.no/identitet> lest 25.04.18

Vedlegg

1. Intervjuguide
2. Samtykkeskjema

Vedlegg 1 - Intervjuguide

Utvikling av lederforståelsen

Tema: ny som leder

(Tidsaspekt, motivasjon, årsak, autonomi)

Når ble du leder?

Hvor lenge har du vært leder? I hvilken organisasjon?

Ble du leder for aller første gang?

Hva gjorde at du ble leder?

Var du ansatt i samme organisasjon før du ble leder?

Hvis nei: visste du noe om organisasjonen før du begynte i stillingen?

Tema: oppstart som leder

(Egen opplevelse, erfaringer)

Kan du fortelle litt om hvordan det var å bli leder?

Hva vil du si du tok med deg inn i lederjobben av tidligere erfaringer/kunnskap?

Hvordan opplevde du de første ukene som leder?

I hvilken grad var du forberedt til lederrollen?

Tema: overgangen til leder.

(Tilbakemeldinger, egen utvikling, revurdering holdninger og verdier, forventninger)

Kan du fortelle litt om hvordan det var å gå fra å være medarbeider til leder?

Kan du fortelle litt om hvordan du ble møtt av ledelse og ansatte?

På hvilken måte ble du tatt imot?

Hvordan så du deg selv i stillingen før du begynte?

På hvilken måte ønsket du å fylle stillingen?

Var det noe du savnet i overgangen fra medarbeider til leder?

Oppllevde du at fagpersonen ble borte eller avlært da du ble leder?

Tema: i lederrollen

(Motivasjon, anerkjennelse, forventninger, ansvar)

Hvordan ser du på deg selv som leder. Kan du fortelle litt om det?

Fikk du noen inntrykk av hvordan de ansatte/ medarbeiderne opplevde å få deg som leder?

Oppllever du at du får tilbakemeldinger på den jobben du gjør som leder? Er det gode/dårlige?

Oppllever du at du får anerkjennelse for den jobben du gjør av nærmeste leder?

Oppllever du at du får anerkjennelse av medarbeidere?

Hvis nei, hvordan opplever du det å IKKE få anerkjennelse? Hva gjør det med deg? (blir du såret, trekker du den unna, unngår du kollegaene, er du lei deg, blir du sliten?)

Hvilke arbeidsoppgaver synes du var de tøffeste?

Hvis du var medarbeider i organisasjonen tidligere: Ble det noen endringer i forholdet mellom deg og de andre rundt deg etter at du ble leder? (ansatte, sjefen, kollegaer, brukere/pårørende?)

Merket du om det var noen forventninger til deg da du begynte?

Kan du fortelle kort om et par, tre episoder/hendelser som du lærte av som leder?

Hva er ditt viktigste ansvar som leder?

Tema: Personlige opplevelser

(Stress, engstelse, trygghet, motivasjon, lojalitet)

Hva er motivasjonen din for å bli leder?

Som leder, har du satt deg noen mål?

Oppllevde du stress i overgangen som leder? I få fall; og hva stresset deg og hvordan merket du det fysisk?

Hvordan håndterer du stresset?

Hvordan påvirket stresset deg fysiske og emosjonelt?

Revurderte du noen gang oppgaven du hadde påtatt deg? Vurderte du å slutte?

Hvis du opplever medarbeider som er i krise, hvordan håndtere du det, og hva gjør det med deg?

Opplever eller har du selv opplevd noen form for kriser/store belastninger som leder?

Ser du en fremtid for deg selv som leder?

Tema: rolle og identitet

Hvis du skulle definere den nye oppgaven din som leder, hva høres mest riktig ut for deg?

Identitet eller rolle?

Hvordan vil du definere begrepet identitet?

Tema: rolle

Kan du fortelle litt hva du legger i ordet rolle.

Har du endret dine verdier, holdninger og respekt for medmennesker i din rolle som leder?

På hvilken måte har du endret deg?

Tema: hvis opplevelsen er at lederen har fått en lederidentitet/skiftet identitet

På hvilken måte mener du at du har fått en ny identitet?

Hvis overgangen fra medarbeider til leder skaper en identitetsskifte/endring, hvilke faktorer er det som fører til en endring i din identitet?

Er den endringen varig eller vil den gå over?

Når opplevde du at du fikk en identitet som leder? Etter et visst antall uker, en spesiell hendelse, selvutvikling?

Hva er de personlige trekkene hos deg som ble annerledes som leder?

Tar du med deg lederidentiteten inn i andre situasjoner?

Er det et skille mellom deg som person og din «hverdags» identitet og din identitet som leder? I så fall hva er dette skillet?

Hvis du hadde gått tilbake til stillingen som medarbeider eller fagperson, ville du da tatt med deg lederidentiteten?

Tema: selvbevissthet/selvinnsikt

Har du forandret deg etter at du ble leder? I så fall, hvordan?

Er du opptatt av hva andre mener om deg?

Er du opptatt av å bli likt og være en i «gjengen»?

Føler du at du fikk økt selvbevissthet når du gikk over i lederstillingen? I så fall hvorfor og klarer du å forklare hva den økte selvinnsikten går ut på?

På hvilken måte tenker du at lederjobben har formet deg som person? (Hvis den har det)

Sluttet som leder

Hvorfor sluttet du som leder?

Noe du savner ved din gamle jobb?

Tema: Veien videre

Er du leder om 5 år?

Noe jeg ikke har spurt om som du vil tilføye?

Vedlegg 2- Samtykke

Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjekt.

Hvilke utfordringer kan man forvente å møte som førstegangsleder, og hva kan være konsekvensene?

Bakgrunn og formål

Dette prosjektet er et masterstudium som gjennomføres av Lillian Jeanette Larsen ved Høgskolen i Østfold, avdeling for økonomi, språk og samfunnsfag.

Prosjektets formål er å finne ut hvilke utfordringer (positive og negative), tanker og opplevelser en førstegangsleder gjør seg i møte med lederstillingen.

Følgende personer er forespurt om å delta: Førstegangsledere som har vært ansatt i alt fra 6 måneder til 5 år samt førstegangsledere som av ulike årsaker sluttet igjen.

Deltakerne er forespurt om å delta fordi man antar at de kan gi riktig og rikelig informasjon omkring forskningsprosjektets problemstilling.

Hva innebærer deltakelse i studien?

Datainnsamlingen vil skje gjennom intervjuer med hver enkelt. Det vil bli tatt notater og gjort lydopptak.

Intervjuene vil vare i ca. 1-1,5 time.

Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt og følge personvernombudets retningslinjer. Lydopptakene vil kun være tilgjengelig for student og veileder. Etter at opptakene er transkribert og studiet er gjennomført og vurdert, vil opptakene bli slettet. De transkriberte tekstene vil være fullt anonymiserte og deltaker eller arbeidssted vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjoner.

Prosjektet skal etter planen avsluttes i mai 2017.

Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil ingen opplysninger fra deg bli benyttet i studien.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta kontakt med Lillian Jeanette Larsen mobil 99385956 eller lillianlarsen@gmail.com, eller veileder Frode Hübertz Haaland, telefon 69 21 52 67 eller Frode.Haaland@Hiof.no.

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS.

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

(Signert av prosjektdeltaker, dato)