

# MASTEROPPGAVE

Emnekode: BE323E

Navn: Elaine C. B. Pettersen, Camilla Torgersen  
og Karoline E. Tveitevåg

---

Hva er de vanligste utfordringene ved å gå  
fra å være medarbeider til leder i samme  
enhet?

---

Dato: 22.05.2021

Totalt antall sider: 150

## **Sammendrag**

Denne masteroppgaven er en kvalitativ studie hvor vi har undersøkt utfordringer en leder kan møte på når vedkommende leder tidligere kolleger. Overgangen fra medarbeider til leder er noe som berører flere i arbeidslivet, og denne overgangen gjør blant annet at maktforholdet mellom partene endres. Vi ville identifisere de vanligste utfordringene og på bakgrunn av dette ble vår problemstilling:

*«Hva er de vanligste utfordringene ved å gå fra å være medarbeider til leder i samme enhet?»*

Vi samlet inn våre data gjennom to runder med dybdeintervjuer med åtte informanter som alle leder tidligere kolleger, i tillegg til at flere av dem fylte ut et refleksjonsnotat. Vi analyserte empirien vår etter stegene i Alvesson og Sköldbbergs (2009) refleksiv metode. På bakgrunn av vår analyse fremsatte vi påstander som vi drøftet opp mot internasjonal litteratur. Vårt teoretiske rammeverk i denne studien har omhandlet ledelse, lederrolle, makt, relasjoner, omgivelser, identitet, samt mestring og selvbylde.

Resultatene av studien viser at det er krevende å lede tidligere kolleger. Noen av utfordringene lederen må håndtere er å skille rollen som leder og venn eller tidligere kollega, å ta rollen som leder, og bevisstgjøring av rollen. Lederen må håndtere forventninger fra de tidligere kollegene om hvordan rollen skal fylles. Dette medfører at lederen ikke nødvendigvis får formet rollen slik den vil. I tillegg møter lederen på utfordringer med aksept for maktbruk dersom de tidligere kollegene mener at det var noen andre som skulle innehatt lederstillingen. Dessuten er utøvelse av makt utfordrende ovenfor de tidligere kollegene. Allerede etablerte relasjoner gjør at lederen ikke får ærlige tilbakemeldinger som igjen hindrer utvikling hos lederen. Forventninger om hvordan man skal oppføre seg som leder påvirker måten lederen kobler på med andre. Tid og tilgjengelighet påvirker endring i relasjoner mellom lederen og de tidligere kollegene.

Ledere må også håndtere utfordringer knyttet til at de tidligere kollegene ikke anser de som den rettmessige for stillingen. Å være en del av den etablerte organisasjonskulturen gjør at lederen møter utfordringer i endringsprosesser. Lederens identitet fra tidligere rolle kan henge igjen hos de tidligere kollegene, og dermed får lederen utfordring med å endre seg i rollen. Dersom lederen ser på seg selv mer som en venn enn en leder bremser dette utviklingen av en lederidentitet, som igjen hindrer utvikling hos lederen.

## **Abstract**

This master's thesis is a qualitative study of challenges leaders face when managing former colleagues. The transition from colleague to leader is something that happens to many workers, and the change implies that there is a shift in power between the parties. We wanted to identify the most common challenges, and based on this our thesis question is:

*«What are the most common challenges leaders have to deal with when managing former colleagues?»*

We gathered our data through two rounds of in-depth interviews with eight informants who all manage former colleagues, in addition to a reflection note that several of them filled out. We analyzed our data following the steps of Alvesson and Sköldberg's (2009) reflexive methodology. Based on our analysis we postulated statements which we discussed in reference to international literature. Our theoretical framework for this study has been leadership, leader role, power, relations, organizational environment, identity, empowerment and self-esteem.

The results of our study show that it is challenging to lead former colleagues. Some of the challenges the leader must handle are to separate the role as leader and friend or former colleague, to take the role as leader, and to recognize the role. Leaders must deal with expectations from former colleagues about how to fill the role. These factors may limit the leaders' ability to shape the role as they wish. In addition, the leader faces challenges with acceptance for use of power if the former colleagues believe that someone else should hold the position as leader. Furthermore, the use of power on former colleagues is challenging. As a result of established relationships, the leader does not get honest feedback which in turn hinders leader development. Expectations on how to act as a leader affect the way the leader connects with others. Time and availability influence changes in the relationship between the leader and former colleagues.

Leaders must also face challenges related to the fact that the former colleagues do not consider them as the right person for the position. Being part of an established organizational culture leads to challenges when it comes to change processes. The leader's identity from a former role as co-worker can linger on with former colleagues, which makes it challenging for the leader to change in the role. If the leader considers him or herself more as a friend than a leader, the development in leader identity is slowed down which hinders leader development.

## **Forord**

Denne masteroppgaven er gjennomført som en avsluttende oppgave i MBA i Ledelse ved Nord Universitet, og den markerer slutten på tre lærerike og givende år som deltidsstudenter i Bodø. Arbeidet med masteroppgaven har vært krevende og det har både utfordret og utviklet oss.

Vi ønsker å rette en stor takk til våre åtte informanter som har gitt av sin tid og delt sine erfaringer med oss. Vi opplevde at de hadde et stort engasjement for oppgaven vår og at de var åpne i sine svar til oss.

Vi vil også rette en stor takk til vår veileder, Tom Karp, som med sine konstruktive innspill og kunnskap på feltet har vært til stor hjelp i denne oppgaven. Dersom vi stod fast et sted i oppgaven hjalp Tom oss raskt tilbake i videre flyt, og han har gitt oss mye av sin tid.

En stor takk til Bård Fyhn for hans innspill og tanker om vår oppgave.

Til våre familier og venner som har støttet oss gjennom de siste tre årene, tusen takk.

Bergen og Oslo, 22.05.2021.

Elaine C. B. Pettersen, Camilla Torgersen og Karoline E. Tveitevåg.

## Innholdsfortegnelse

Sammendrag .....	i
Abstract .....	ii
Forord .....	iii
Innholdsfortegnelse .....	iv
Oversikt over figurer og tabeller .....	vi
1. Innledning.....	1
1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	1
1.2 Avgrensninger .....	2
1.3 Masteroppgavens oppbygging.....	2
2. Litteratur.....	3
2.1 Ledelse .....	3
2.2 Lederrollen .....	4
2.2.1 Mintzbergs ti roller .....	4
2.2.2 Å bygge en lederrolle .....	5
2.2.3 Å gå inn i en lederrolle .....	6
2.2.4 Rolleforståelse .....	6
2.2.5 Rollekonflikt.....	7
2.3 Makt .....	7
2.3.1 Former av makt .....	8
2.3.2 Makt og vennskap .....	9
2.3.3 Organisasjonspolitikk .....	9
2.4 Relasjoner .....	10
2.4.1 Bygge relasjoner.....	10
2.4.2 Leder-medarbeider-utveksling (LMX).....	11
2.4.3 Endring i relasjoner .....	11
2.4.4 Psykologisk kontrakt .....	12
2.5 Omgivelser .....	12
2.5.1 Norsk lederstil .....	12
2.5.2 Organisasjonskultur.....	13
2.6 Identitet.....	14
2.6.1 Identitetsarbeid .....	15
2.6.2 Identitetsskifte .....	16
2.6.3 Leder eller venn? .....	16
2.7 Mestring og selvbylde .....	17
2.8 Oppsummering .....	18
3. Metodiske momenter .....	19
3.1 Valg av metode og forskningsdesign .....	19
3.1.1 Forskningsdesign.....	20
3.2 Utvalg .....	20
3.2.1 Utvalgsstørrelse .....	21

3.2.2	Utvalgsstrategi.....	21
3.2.3	Rekruttering.....	22
3.3	Datainnsamling.....	23
3.3.1	Ekspertintervju .....	23
3.3.2	Metode for innsamling av data.....	23
3.3.3	Informantene .....	24
3.4	Dataanalyse .....	25
3.4.1.	Koding og kategorisering .....	26
3.4.2	Refleksiv metode.....	27
3.5	Validitet og reliabilitet .....	29
3.5.1	Validitet.....	29
3.5.2	Reliabilitet .....	30
3.6	Refleksjon over egen rolle som forsker.....	30
3.6.1	Forskningsetiske prinsipper og retningslinjer .....	30
3.6.2	Relasjoner til informantene .....	31
3.7	Kritisk refleksjon over valgt design og metode .....	31
3.8	Prosess for litteratursøk .....	32
3.9	Oppsummering .....	32
4.	Funn og analyse.....	33
4.1	Ledelse .....	34
4.1.1	Endelig tolkning av funnet .....	34
4.2	Lederrollen .....	34
4.2.1	Forventninger til lederen i rollen.....	35
4.2.2	Rolleavklaring .....	36
4.2.3	Bevisstgjøring av rollen .....	37
4.2.4	Flere roller .....	38
4.2.5	Usikkerhet i rollen.....	39
4.2.6	Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant? .....	41
4.2.7	Analyseprinsipp 2: Fortolkninger.....	41
4.2.8	Analyseprinsipp 3: Kontekstuelle forhold.....	44
4.2.9	Analyseprinsipp 4: Dekonstruksjon og pluralisme .....	44
4.2.10	Endelig tolkning av funnet .....	45
4.3	Makt i lederrollen .....	45
4.3.1	Endelig tolkning av funnet .....	45
4.4	Relasjoner.....	46
4.4.1	Koble med andre .....	46
4.4.2	Kommunikasjon .....	47
4.4.3	Vennskap.....	47
4.4.4	Endring i relasjoner .....	48

4.4.5 Paradokser i relasjoner .....	49
4.4.6 Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant? .....	50
4.4.7 Analyseprinsipp 2: Fortolkninger.....	50
4.4.8 Analyseprinsipp 3: Kontekstuelle forhold.....	55
4.4.9 Analyseprinsipp 4: Dekonstruksjon og pluralisme .....	55
4.4.10 Endelig tolkning av funnet .....	55
4.5 Makroomgivelser .....	56
4.5.1 Endelig tolkning av funnet .....	56
4.6 Mikroomgivelser .....	57
4.6.1 Endelig tolkning av funnet .....	57
4.7 Identitet.....	57
4.7.1 Endelig tolkning av funnet .....	58
4.8 Mestring, selvtillit og selvfølelse .....	58
4.8.1 Endelig tolkning av funnet .....	58
4.9 Oppsummering .....	59
5. Analyse av funn.....	60
5.1 Lederrollen .....	60
5.2 Makt i lederrollen .....	63
5.3 Relasjoner.....	64
5.4 Makroomgivelser .....	66
5.5 Mikroomgivelser .....	67
5.6 Identitet.....	69
5.7 Oppsummering .....	70
6. Konklusjon .....	71
6.1 Forslag til videre forskning .....	72
Litteraturliste .....	73
Vedlegg 1: Informasjonsskriv og mal for samtykkeerklæring.....	78
Vedlegg 2: Intervjuguide intervjurunde 1 .....	82
Vedlegg 3: Refleksjonsnotat .....	84
Vedlegg 4: Intervjuguide intervjurunde 2 .....	85
Vedlegg 5: Sensurert transkribert intervju med informant 7 andre intervjurunde .....	94
Vedlegg 6: Empirisk analyse.....	110

### **Oversikt over figurer og tabeller**

Figur 1: Leader role crafting.....	5
Figur 2: Grunnlaget for de ulike maktbasene .....	8
Figur 3: Våre kategorier og underkategorier.....	33
Tabell 1: Oversikt over informanter, intervjulengder og transkriberte sider.....	25

## **1. Innledning**

Ledere som rekrutteres fra gruppen de selv skal lede kan møte på utfordringer i sin nye hverdag. Kanskje har lederen jobbet tett med sine kolleger over lang tid, og vennskap kan ha utviklet seg (Lai, 2018). Et innlegg om dette i magasinet Ledernytt vekket vår interesse, og vi ville undersøke nærmere de utfordringer en leder møter på når vedkommende leder og har personalansvar for tidligere kolleger. Lai (2018) viser til en studie gjort av Unsworth et al. (2018) hvor forskerne hadde undersøkt hvordan ledere håndterer allerede etablerte vennskap når de går inn i lederrollen. For oss falt det naturlig å undersøke utfordringene mer generelt, uavhengig av om man er venn eller en god kollega. I tillegg ville undersøke dette hos ledere med ulik fartstid i rollen for å få innsikt i hvordan erfaring spiller inn.

«Når en kollega og venn blir leder, endres maktbalansen» skriver Lai (2018). Hvordan takler lederen og de tidligere kollegene den endrede maktbalansen, og hvordan påvirkes relasjonen mellom partene? Dette er noen av spørsmålene vi vil forske på i denne oppgaven. Tema for oppgaven er derfor ledelse av tidligere kolleger, og formålet er å identifisere de vanligste utfordringene en leder møter på i denne situasjonen. Når vi i oppgaven snakker om tidligere kolleger kan det forstås som kolleger som tidligere arbeidet på samme organisatoriske nivå, der ene parten er blitt forfremmet til leder. Vi vil undersøke hvordan denne endringen oppleves fra lederens side.

Vi mener at dette er et tema som berører og er av interesse for mange, både eksisterende og fremtidige ledere. Det er lite tilgjengelig informasjon om det å gå fra å være medarbeider til leder i samme enhet. Dette gjorde arbeidet med litteraturgjennomgangen krevende, men det begrensede utvalget i eksisterende teori gjorde det spennende å forske på og lære mer om tema. Vi håper at denne oppgaven kan være et tilskudd til eksisterende litteratur og at den bidrar til å bevisstgjøre ledere utfordringer de kan møte på dersom de en gang skal lede tidligere kolleger eller venner.

### ***1.1 Problemstilling og forskningsspørsmål***

Som nevnt ovenfor vil vi undersøke de utfordringene en leder møter på når vedkommende leder tidligere kolleger, og på bakgrunn av dette ble vår problemstilling:

*«Hva er de vanligste utfordringene ved å gå fra å være medarbeider til leder i samme enhet?»*

På bakgrunn av vår problemstilling formulerte vi to forskningsspørsmål:



1. Hva er de vanligste utfordringene en leder møter på i ledelse av tidligere kolleger?
2. Spiller erfaring inn på hvor utfordrende dette blir?

### ***1.2 Avgrensninger***

I denne studien har vi jobbet empiribasert. Selv om vi i forkant av studien hadde formulert et utkast til problemstilling gjorde metoden vår at vi samlet inn data innenfor en nokså vid ramme, siden vi ikke visste hvilke utfordringer vi ville identifisere. Empirien vår er omfattende og inneholder interessante elementer som ikke er tatt med i denne oppgaven, siden vi har begrenset oss til å se på utfordringer ledere møter på når de leder kolleger. Vi valgte å se det fra lederens side for å avgrense studiens perspektiv. Hvis vi hadde sett nærmere på hvilke utfordringer de tidligere kollegene kjenner på i tillegg ville vi fått bredere innsikt i tema.

Det er klart fordeler med å lede tidligere kolleger, men vi valgte å avgrense oppgaven ved å se på utfordringer. Tidsperioden for innsamling av data ble avgrenset til ett semester.

### ***1.3 Masteroppgavens oppbygging***

Videre i oppgaven vil vi i kapittel 2 Litteratur presentere oppgavens teoretiske rammeverk. I kapittel 3 Metodiske momenter vil vi presentere og begrunne vårt valg av metode og forskningsdesign, samt gi en beskrivelse av metode for datainnsamling og dataanalyse. Vi presenterer informantene våre og vi ser på validitet og reliabilitet. Vi avslutter kapittelet med en refleksjon over egen rolle som forskere og valgt design og metode, og en gjennomgang av prosessen for vårt litteratursøk.

I kapittel 4 Funn og analyse vil vi presentere våre empiriske funn. Vi legger frem en presentasjon av våre kategorier samt en konklusjon for hver av disse. Vi har brukt refleksiv metode i vår analyse av empirien, og på grunn av en stor mengde empiri har vi begrenset omfanget i oppgaven ved å inkludere to kategorier i sin helhet. En komplett analyse av våre empiriske funn ligger i vedlegg 6.

I kapittel 5 Analyse av funn drøfter vi påstander vi kom frem til etter analysen av empirien i kapittel 4. Disse setter vi opp mot internasjonal litteratur fra kapittel 2. I kapittel 6 Konklusjon vil vi presentere vårt svar på problemstillingen og forslag til videre forskning.

## **2. Litteratur**

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for studiens teoretiske rammeverk. I vår analyse av empirien kom vi frem til ulike kategorier som vi nå vil se nærmere på i den internasjonale litteraturen. Vi starter med å se på ledelse og lederrollen før vi over til makt, relasjoner, omgivelser, identitet, og til slutt mestring og selvbylde. Vi har valgt å skille lederrolle og identitet selv om disse kan sees på som et speilbilde av hverandre. Grunnen til at vi valgte dette er fordi vi i vår empiriske analyse behandlet disse atskilt. Vi tenker oss lederrollen som noe lederen får tildelt på grunn av stillingen, mens lederidentitet er noe lederen i større grad kan velge å ta.

### **2.1 Ledelse**

Ledelse kan defineres som «prosesser for å påvirke mennesker og grupper til å nå felles mål» (Karp, 2019a, s. 23). Hogg et al. (2006, s. 335) beskriver ledelse som «a relationship in which some people are able to persuade others to embrace new values, attitudes and goals, and to exert effort on behalf of those values, attitudes and goals».

Forskning viser at ledelsesfaget endrer og utvikler seg i tråd med evolusjonen i organisasjoner og ved arbeidsplasser over tid. Ledelse og forventninger til ledere må derfor være dynamiske og tilpasses ulike organisasjoner, situasjoner og kulturer for å best ivareta deres unike behov (Karp, 2019a, s. 9-11).

Ledelsesforskning har gått i mange retninger og kan sees i lys av konteksten og utfordringene samfunn står ovenfor til enhver tid. Teorier om transaksjons- og transformasjonsledelse har vært populære, i tillegg til prosjektledelse, innovasjonsledelse, relasjonsledelse og situasjonsbestemt ledelse for å nevne noen (Karp, 2019a, s. 21).

Nyere forskning graver dypere i forholdet til sosiale kontekster og rollen som dette spiller i forbindelse med samhold og effektivitet (Hogg et al., 2006, s. 346). Der arbeidsplasser blir mer og mer kunnskapsbasert, er det også nødvendig å vurdere hvilke lederegenskaper og teorier som er relevante. Det kan vises til en endring i fokus på ledelse hvor Frei og Morriss (2020, s. 115) diskuterer hvordan ledelse av mennesker har beveget seg fra noe som hovedsakelig har vært basert på hvordan lederen selv har vært i fokus, til hvordan lederen i sin rolle heller skal engasjere og påvirke de rundt seg. Videre påpeker de viktigheten av tillit og beskriver «trust is also one of the most essential forms of capital a leader has» (Frei & Morriss, 2020, s. 115). Det er ikke lenger bare et fokus på hva en medarbeider kan bidra med i

sin stilling i en organisasjon, men hvordan en organisasjon kan ivareta sine arbeidstakere gjennom «motivasjon, jobbtilfredshet, velvære og utvikling» (Kirkhaug, 2019, s. 115).

## ***2.2 Lederrollen***

Lederrollen består av to elementer som er delvis overlappende: et mønster av atferd som en leder utviser for å fylle sine forpliktelser som leder, og forventningene som andre har til lederens atferd. Disse elementene er ikke nødvendigvis i overensstemmelse, men heller i konflikt, på grunn av at måten lederen utfører rollen på ikke nødvendigvis stemmer overens med de forventningene som andre har til lederen. Det blir derfor viktig å avklare hva slags rolle lederen faktisk har (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 420).

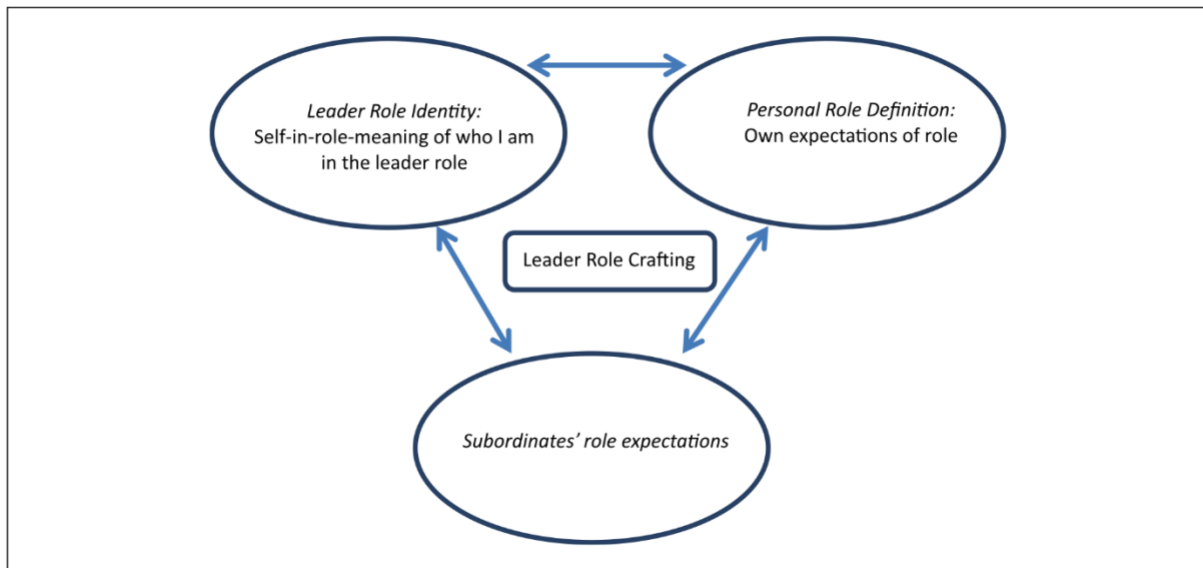
### ***2.2.1 Mintzbergs ti roller***

Mintzberg (2015, s. 46) beskrev lederens jobb ved hjelp av en «rolle»-terminologi som omfatter ti ulike roller. Med utgangspunkt i lederens formelle status og autoritet kommer de mellommenneskelige rollene frontfigur, leder og kontaktskaper. Disse omhandler grunnleggende relasjoner mellom mennesker. De tre mellommenneskelige rollene danner videre grunnlaget for tre informasjonsroller som overvåker, informasjonsspreder og talsmann (Mintzberg, 2015, s. 46). Disse rollene er knyttet til kontakt med andre mennesker og det er vanlig at lederen vet mer enn sine medarbeidere, særlig på grunn av forholdet mellom de mellommenneskelige rollene og informasjonsrollene (Mintzberg, 2015, s. 48). De mellommenneskelige rollene og informasjonsrollene gjør at lederen blir i stand til å utføre de fire beslutningsrollene som entreprenør, problemløser, ressursfordeler og forhandler (Mintzberg, 2015, s. 46). Lederen fatter beslutninger basert på informasjon og innehar hovedrollen i organisasjonens beslutningssystem (Mintzberg, 2015, s. 49). De ti rollene utgjør en integrert helhet og de lar seg ikke lett skille fra hverandre, og man kan heller ikke ta bort en rolle fra rammeverket og tenke at det fortsetter å være intakt (Mintzberg, 2015, s. 51).

Problemet med denne måten å se på lederrollen på er at fokuset blir på roller som idealer for en viss type atferd (Cunliffe, 2014, s. 17), som igjen gjør at roller blir brukt til å bedømme om noen er en god leder (Cunliffe, 2014, s. 54). Ofte når ansatte blir forfremmet til en lederrolle har andre i organisasjonen en tendens til å se på personen som en leder og dermed ser de ikke lenger hele personen (Unsworth et al., 2018, s. 682). Det handler om at man må se de i lederrollen som mennesker og ikke bare som ledere (Unsworth et al., 2018, s. 674).

### 2.2.2 Å bygge en lederrolle

I sin studie av hvordan erfarne ledere takler spenningen mellom lederrolle forventninger og lederrolle identiteter når de går inn i en ny rolle, fant Gjerde og Ladegård (2019, s. 52) at det å bygge en lederrolle er en kompleks prosess hvor lederrolle identitet, subjektiv rolledefinisjon og eksterne forventninger spiller inn på likt, som illustrert i figur 1.



Figur 1 Leader role crafting (Gjerde & Ladegård, 2019, s. 47).

Gjerde og Ladegård (2019, s. 53) fant fire strategier som ledere kunne benytte i byggingen av sin lederrolle, avhengig av utfordringen lederen måtte takle. Strategiene *presentere* og *utfordre* ble som oftest brukt til å bygge den delen av lederrollen som handler om allmenne ledelsesoppgaver og ansvar. Når lederne benyttet det å *presentere* som en strategi innebar det at de enten informerte medarbeiderne om hvordan de ville ta lederrollen eller viste hvordan de tolket lederrollen. Når lederne utfordret innebar det at de enten motsatte seg medarbeidernes forventninger til rollen, eller at de forsøkte å overtale medarbeiderne til å følge sine forventninger. Strategien *tilpasning* var ofte koblet til medarbeidernes behov og motivasjon og innebar at lederen innrettet seg etter medarbeidernes forventninger eller endret atferd for å møte medarbeidernes forventninger. *Utforske* var knyttet til alle deler av lederrollen og innebar en eksperimentering av nye og gamle måter å fylle lederrollen på, enten ved å kopiere rollemodeller eller ved å bruke erfaring fra tidligere roller (Gjerde & Ladegård, 2019, s. 53).

Lederrolle identitet spilte en viktig rolle i alle strategiene og lederrolle identitet ble dermed en viktig informasjonskilde for ledernes definisjon av rollen og rollebyggingsprosessen (Gjerde & Ladegård, 2019, s. 53).

### **2.2.3 Å gå inn i en lederrolle**

Å forberede seg til lederrollen handler mye om å innhente informasjon om organisasjonen, og jo mer organisasjonskunnskap en leder har før vedkommende går inn i rollen desto mer tid har vedkommende til å samle inn informasjonkjennskap som er langt vanskeligere å innhente. I tillegg må lederen bli en del av de sosiale systemer, og bygge tillit og relasjoner (Dale & Haaland, 2006, s. 28). Oppstartsfasen blir avgjørende for å etablere seg i lederrollen, og her må lederen bygge tillit, aksept, relasjoner, respekt, kjennskap og kunnskap (Dale & Haaland, 2006, s. 29).

For å fylle en lederrolle er det avgjørende at lederen avlærer sin forrige rolle og identitet og finner seg til rette i den nye lederrollen, og vedkommende må blant annet lære seg å tenke og handle som en leder (Dale & Haaland, 2006, s. 32). En internt rekruttert leder vil ha noen fordeler ved at vedkommende blant annet kjenner til og har kunnskap om organisasjonen, men en utfordring kan være at vedkommende blir sittende fast i etablerte roller og relasjoner. Rollene og relasjonene må dermed reforhandles sammen med tidligere kolleger, noe som gjør det mer krevende siden lederen må avlære sin tidligere rolle i samarbeid med tidligere kolleger (Dale & Haaland, 2006, s. 13). Er det i tillegg første gang man er leder, er det ifølge Nicholson og West (1988, sitert i Dale & Haaland, 2006, s. 13) langt mer utfordrende for en som er internt rekruttert enn det er for en som er eksternt rekruttert å fylle lederrollen.

Som en ny leder for en eksisterende avdeling tar man over en slags arv i form av utfordringer, forventninger som kan være uttalte eller uuttalte, krav, ønsker, uløste oppgaver og medarbeidere. Den nye lederen må bli en del av en etablert gruppe og ta over en etablert rolle, og spørsmålet blir hvem som skal tilpasse seg hvem. Lederen vil kunne ha ønsker om å forme rollen på sin egen måte, men vedkommende må samtidig håndtere en etablert organisasjon og kultur (Dale & Haaland, 2006, s. 11).

### **2.2.4 Rolleforståelse**

Ledelse og lederskap er kontekstavhengig, og kontekst handler om organisasjon og rolle. Derfor blir rolle- og organisasjonsforståelse helt sentrale i et lederskifte eller overgang til en ny rolle. Ser vi nærmere på rolleforståelse så handler dette om rollebeskrivelse, kartlegging av rollen og rolleforhandlinger, eller rollereforhandlinger. I tillegg vil også lederen selv, mer spesifikt selvforståelsen, påvirke utøvelsen av rollen (Dale, 2014, s. 23).

Lederens selvforståelse sier noe om hvordan lederen velger å bruke seg selv i møte med andre, og i denne interaksjonsprosessen må lederen spille på sin selvvinnsikt, selvreguleringsevne og selvutsikt. Selvvinnsikt er knyttet til blant annet kompetanse, motivasjon, personlighet og lederens dysfunksjonelle sider, og den blir brukt i møtet med andre når lederen påvirkes av og påvirker andre. Selvutsikt handler om hvordan lederen virker på andre og hvordan andre virker på lederen. Sett i lys av disse påvirkningsprosessene kommer man til selvreguleringsevnen som sier noe om hvordan lederen benytter den informasjonen vedkommende får gjennom selvvinnsikt og selvutsikt i en tilpasningsprosess som kan være ensidig eller tosidig (Dale, 2014, s. 24). Rolleforståelse og selvforståelse utfyller hverandre og påvirker rolleutøvelsen (Dale, 2014, s. 25).

### **2.2.5 Rollekonflikt**

Klassisk rollekonflikt teori (Gross, Mason & McEachern, 1958, sitert i Van de Vliert, 1981, s. 77) sier at når en person står i en konflikt mellom rolle A og B har vedkommende fire ulike måter å løse konflikten på: en kan velge rolle A, en kan velge rolle B, en kan velge både rolle A og B delvis som et slags kompromiss, eller en kan velge bort begge rollene og altså unngå de.

Van de Vliert (1981, s. 77) sin analyse av rollekonflikt prosessen viste at valg, løsning, kompromiss og unngåelse er valgene vedkommende som står i konflikten tar i betraktning, i den rekkefølgen. Som et første steg vil personen forsøke å bestemme seg for hvilken rolle han eller hun foretrekker. Dersom vedkommende ikke klarer å bestemme seg går han eller hun videre til steg to ved å se etter muligheter for å endre en av rollene eller begge. Hvis vedkommende ikke kommer frem til en løsning vil personen forsøke som et tredje steg å komme frem til et kompromiss, men dersom en ikke kommer frem til det vil unngåelse av rollene blir resultatet (Van de Vliert, 1981, s. 78). Som et resultat av sin analyse kom Van de Vliert (1981, s. 82) frem til at valg er den reaksjonen som fremkommer oftest i en rollekonflikt.

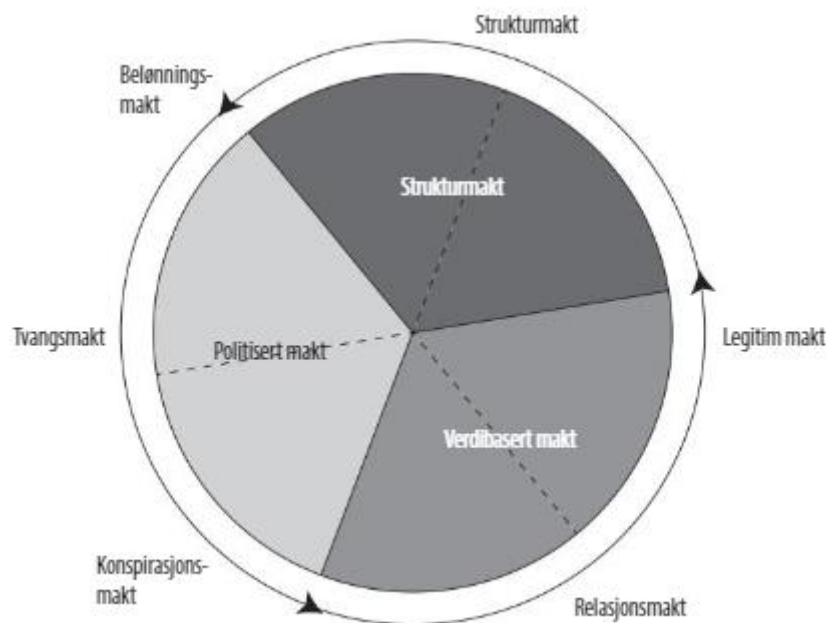
## **2.3 Makt**

Makt defineres av Kirkhaug (2019) som «en persons kapasitet til å påvirke holdninger og atferd hos andre, til tross for motstand» (Kirkhaug, 2019, s. 65), og er en sentral del av lederskapet (Kirkhaug, 2019, s. 79). Dette til tross for at dagens forventninger til lederskap kan ses på som en som skal legge til rette for de ansatte, enten ved «å frigjøre medarbeidernes

iboende kapasitet» (Kirkhaug, 2019, s. 24) eller ved «å være til tjeneste for de som søker lederskap» (Kirkhaug, 2019, s. 25). Dersom personen som utøver makt er klar over konsekvensen av å bruke denne kan makt utøves positivt ved å påvirke andre til å velge å følge dens anbefalinger. Samtidig kan personen med makt ved bruk av trusler og tvang påvirke andre til å gjøre ting de ikke ville ha gjort uten påvirkning fra lederen (Sjøvold, 2016, s. 14). Siden makt ikke alltid er legitimt brukes begrepet autoritet som retten til å prøve å påvirke (Vecchio, 2010, s. 246).

### 2.3.1 Former av makt

Makt kan knyttes til personer, men også til posisjoner i samfunnet eller en organisasjon (Sjøvold, 2016, s. 31). Videre deler Sjøvold (2016, s. 15-20) makt inn i tre hovedkategorier, med henholdsvis to maktbaser knyttet til hver av disse kategoriene illustrert i figur 2. Med ulike maktbaser menes det ulike typer makt. Maktbasene er plassert slik at motsetningene står ovenfor hverandre.



Figur 2 Grunnlaget for de ulike maktbasene (Sjøvold, 2016, s. 21).

Ved å spille på og variere de ulike maktbasene kan man forsterke disse (Vecchio, 2010, s. 247-249). Kirkhaug (2019, s. 74) peker på at balansen mellom makt og ydmykhet er viktig for å hindre maktmisbruk i organisasjoner.

### **2.3.2 Makt og vennskap**

De med mer makt har en tendens til å ha færre vennskap innad i organisasjonen (Mao, 2006, s. 1820). Larsen (2009, s. 50) sier at det i praksis ikke er lett å skille sak og person, og at det er vanskeligere å si nei til en man liker enn en man ikke liker. En leder som er motivert av å oppnå og beholde makt vil mest sannsynlig søke større «gruppebaserte» forhold fremfor å jobbe for å beholde nære kollega-vennskap. Faktorer innenfor makt som kan spille inn på å forverre eksisterende kollega-vennskap er hvordan den stereotypiske lederen i organisasjonen oppfører seg, hvor fremtreden maktforskjellen mellom partene i forholdet er og hvilken makt-motivasjon de har som ledere. Dette påvirker dermed også hvordan ledere håndterer de tidligere kollega-vennskapene (Unsworth et al., 2018, s. 675).

Å kunne peke ut retning og ta beslutninger, populære som upopulære, er en del av det å være leder. Dette er noe som oppleves som vanskelig ovenfor tidligere kolleger. Sammen med det å sanksjonere, er dette noen av de psykologiske konfliktene man kan treffe på ved å være leder for tidligere kollega-venner (Unsworth et al., 2018, s. 678). Makt er en hard påvirkningsform, men ved å ha en forståelse om maktstrukturer så kan man øke handlingsrom (Karp, 2019a, s. 146).

Posisjonsmakt er «makten som følger i kraft av en stilling» (Karp, 2019a, s. 139).

Virkeligheten vi lever i blir skapt og forhandlet frem gjennom samspill mellom mennesker. Dette kalles sosial konstruksjonisme (Karp, 2019a, s. 151). Det man tenker er naturlig at følger lederrollen av makt og legitimitet kan bli svekket av at tidligere kollega-venner ikke ønsker å ha dem som leder (Lai, 2018).

### **2.3.3 Organisasjonspolitik**

Pfeffer (1981, sitert i Vecchio, 2010, s. 253), definerer organisasjonspolitik som «de aktiviteter som organisasjoner setter i gang for å anskaffe, utvikle og bruke makt og andre ressurser for å oppnå ønskede effekter i en situasjon der det er usikkerhet (eller uenighet) om hvilke valg som bør tas». De fleste ledere nøler med å innrømme at det inngår politik i å drive virksomheter (Vecchio, 2010, s. 253), mens Cunliffe (2014, s. 21) sier at alt er politisk. Dette begrunner hun med sosial konstruksjonisme. Det vil si at det er interaksjoner og dialoger mellom organisasjonens ansatte som bestemmer virkeligheten, og ikke satte strukturer slik det kanskje kan fremstå. Politisk kamp er en del av lederens jobb, selv om politisk spill kan få konsekvenser med hensyn til produktivitet da det brukes tid på å



planlegge angrep og motangrep fremfor selve arbeidsoppgavene. Det finnes forskjellige politiske taktikker som kan brukes. For eksempel smiger, bygge nettverk, strebe etter linjeansvar, splitt og hersk og å unngå motstandere (Vecchio, 2010, s. 255-258).

## **2.4 Relasjoner**

«En relasjon mellom to parter forstås (...) som et gjensidig bytteforhold der individene utvikler forventninger eller forpliktelser om hva partene skal gi til hverandre» (Sverdrup, 2014, s. 119). Spurkeland (1998, s. 27) sier at gode relasjoner gir innovasjonskraft da trygge sosiale atmosfærer gir bedre grunnlag for å skape nye ideer. Risan (2012, s. 67) hevder at relasjonsbygging lønner seg og begrunner dette med at det å ha relasjoner med høy kvalitet kan se ut til «å gi mer tilfredse medarbeidere som yter mer, er mer trofaste mot arbeidsgiver og har mindre fravær» (Risan, 2012, s. 67).

### **2.4.1 Bygge relasjoner**

Å ha venner på arbeidsplassen har blitt knyttet til økte normer rundt åpenhet og inkludering mellom ansatte (Hays, 1989, sitert i Unsworth et al., 2018, s. 675). Alvesson og Sveningsson (2003a, s. 1435) peker på viktigheten av lytting og hvordan dette gir følelser av inkludering, mer respekt og gode relasjoner, samt reduserer angst (Alvesson & Sveningsson, 2003a, s. 1449). Dette blir støttet av Spurkeland (1998, s. 28) som sier at trygghet og gode relasjoner kan gjøre det enklere å ta opp vanskelige ting, da begge parter vet at de vil hverandres beste.

Ledelse er en sosial prosess, og for å kunne være en effektiv leder må man kunne koble med de rundt seg. Dette gjelder både oppover og nedover i organisasjonen (Binney et al., 2012, s. 4). Det er viktig å by på hele seg selv for å koble bedre med andre (Binney et al., 2012, s. 13), det betyr blant annet at man bør kunne vise sårbarhet og at man er et vanlig menneske selv om man er en leder (Binney et al., 2012, s. 53).

For å skape et godt arbeidsmiljø er det viktig med god kommunikasjon. En form for kommunikasjon er tilbakemeldinger, og disse er nødvendig for at man skal kunne drive læring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 279). En kommunikasjonsform som er viktig i moderne organisasjoner er småprat, og dette krever tid og tilgjengelighet. Ekman (2004, sitert i Jacobsen & Thorsvik 2013, s. 297) viser til at småprat er viktig for å skape samhold i grupper og bygge tillit. Ledere bruker mye tid på møtevirksomhet til tross for at mye av det som blir

sagt blir sett på som selvfølgeligheter (Alvesson & Sveningsson, 2003b, s. 375). Dette, sammen med andre hverdagslige utfordringer som fordeling av ressurser og interne maktkamper, krever mye tid av lederen (Karp, 2019a, s. 71).

#### ***2.4.2 Leder-medarbeider-utveksling (LMX)***

Et av hovedprinsippene ved teori innenfor leder-medarbeider-utveksling (heretter kalt LMX) er at ledere utvikler relasjoner av ulik kvalitet til sine medarbeidere (Hooper & Martin, 2008, s. 20). Dette mener Hooper og Martin (2008, s. 27) at kan føre til ulik fordeling av belønninger som for eksempel anerkjennelse (for eksempel i form av lønn) og interessante arbeidsoppgaver. Videre mener de at for å unngå misunnelse og konflikter i teamet bør ledere ha høy kvalitet på relasjonene til hver enkelt medarbeider (Hooper & Martin, 2008, s. 27). Forskning viser at høy kvalitet på relasjoner mellom leder og medarbeider kan ses på i sammenheng med lavere stressnivå, lavere turnover, økt jobbprestasjon og jobbtilfredshet samt det å bidra utover sine normale oppgaver (Nahrgang et al., 2009, s. 256). Basert på dette kan vi si at relasjoner av høy kvalitet mellom leder og hver enkelt medarbeider gir organisasjonen fordeler (Risan, 2012, s. 68).

#### ***2.4.3 Endring i relasjoner***

Nyere studier viser at det ikke bare er positive ting som følger av å ha venner på arbeidsplassen. Studier av Methot et al. (2016, sitert i Unsworth et al., 2018, s. 675) viser at ledere er utslitt av å vedlikeholde relasjonene både som kollega og venn. Dette er også Lai (2018) innom når hun skriver om kollega-venners forventning til å bruke mye tid på å snakke om personlige ting. Unsworth et al. (2018, s. 674) påpeker videre at for å kunne studere eksisterende vennskap må man se på de som er i lederrollen som hele mennesker, ikke bare ledere. Analysene deres viser at folk kjenner på en psykologisk konflikt mellom det å være leder og venn, og peker på tilgang til mer informasjon som en av faktorene som påvirker dette. En annen psykologisk konflikt som kom frem i analysen var å bli tatt alvorlig som leder, dette ble vist med eksempelet der en leder får spørsmål om den ikke kan tøye reglene litt bare denne gangen. Den siste psykologiske konflikten det ble pekt på er venner som forventer bedre behandling fordi man kjenner hverandre privat (Unsworth et al., 2018, s. 678).

#### **2.4.4 Psykologisk kontrakt**

Når relasjoner er skapt dannes det samtidig et sett normer og forventninger til hvordan man skal oppføre seg (Uhl-Bien, 2006, s. 669). Dette kan ses på som en psykologisk kontrakt. Rousseau (1989, s. 121) definerer denne kontrakten som «et individs antakelser om vilkårene og betingelsene i en gjensidig avtale mellom en selv og organisasjonen»<sup>1</sup>. Rousseau (1995, sitert i Sverdrup, 2014, s. 119) sier videre at den psykologiske kontrakten også kan utvikles mellom medarbeidere. Forventningene i den psykologiske kontrakten er ofte ikke noe som er snakket om eller notert ned noe sted, dette kan føre til at det er uklart hva som faktisk ligger i forventningene mellom partene. Dersom en av partene i relasjoner opplever brudd i kontrakten kan dette påvirke relasjonen mellom disse. Enten i form av at den endres eller blir avsluttet (Sverdrup, 2014, s. 119).

### **2.5 Omgivelser**

En organisasjon defineres som «et sosialt system som er bevisst konstruert for å løse spesielle oppgaver og realisere bestemte mål» (Etzioni, 1982, sitert i Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 18). Organisasjoner blir ofte klassifisert etter produkt, tjeneste eller beslutninger som de leverer til deres kunder eller samfunn som de befinner seg i (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 19-20).

Det kan være forskjellige faktorer som påvirker hvordan en organisasjon velger å koordinere og forvalte deres aktiviteter og prosesser. Disse kan komme fra forventninger fra deres kunder, fra myndigheter og fra arbeidstakers organisasjoner for å nevne noen (Ravn, 2012, sitert i Vanebo, 2017, s. 46).

#### **2.5.1 Norsk lederstil**

Norge som land er et demokratisk samfunn hvor «arbeidslivet kjennetegnes av et tett og tillitsfullt samarbeid mellom ledelse, ansatte og tillitsvalgte» og «medvirkningen, ledelsen og arbeidsprosessene» (Levin, 2012; Ravn, 2012, sitert i Vanebo, 2017, s. 45) er faktorer som spiller en viktig rolle. Berit Sund (2019) har i sin forskning på den norske lederstilen også kommet frem til en liste over komponenter som hun beskriver som «fem typiske trekk [ved

---

<sup>1</sup> «Psychological contracts are individual beliefs in a reciprocal obligation between the individual and the organization»

norske ledere]: involvering, liten avstand, prøving og feiling, paternalisme, og resultatorientering» (Sund, 2019, s. 68).

Organisasjoner som har et demokratisk fundament og som ligner sterkt på det norske samfunnet, vil kunne forvente de samme krav til involvering og medbestemmelse innad i deres organisasjoner. Wade og Johnston (2014) beskriver dette som en «tradisjon for å involvere medarbeiderne i beslutningsprosesser og la alle stemmer bli hørt» og at «en inkluderende lederstil som streber mot konsensus, blir regnet som idealet» (Wade & Johnston, 2014, s. 56). Involvering er også viktig «fordi det tjener arbeidsvilkårene til de ansatte og fordi det tjener arbeidsprosessene» (Ravn, 2012, sitert i Vanebo, 2017, s. 46). Det kan også vises til norsk lovgivning som er bygget på en demokratisk grunnstein, hvor «[ansatte] har krav på beskyttelse av liv og helse når de utfører arbeid, og de har også rett til å bli hørt i forbindelse med endringer som har betydning i arbeidshverdagen» (Ravn, 2012, sitert i Vanebo, 2017, s. 46).

Det kan også vurderes fra et annet perspektiv. Sund (2019, s. 87) viser til forskning gjennomført av Michele Gelfand et al. (2011) på sosiale normer og påvirkning av disse. Resultatene fra en undersøkelse som omfatter 33 land viser at Norge har noen av de aller strengeste sosiale normene (Sund, 2019, s. 87). Dette kan gjenspeiles i arbeidstakerrettigheter, og organisasjonskultur i mange norske bedrifter, hvor det er en klar forventning til både ledelse og medarbeidere (Vanebo, 2017, s. 46).

### **2.5.2 Organisasjonskultur**

Organisasjonskultur bidrar til å utvikle «mål og strategi som ikke oppnås effektivt uten samarbeid og stabile forhold mellom mennesker i organisasjonen» (Yukl, 2019, s. 276). Robbins og Judge (2016, s. 293) velger å beskrive organisasjonskultur som «the social glue that helps hold the organization together by providing standards for what employees should say and do» og videre «[culture] defines the rules of the game» (Robbins & Judge, 2016, s. 293).

Det kan være ulike måter å formidle en organisasjonskultur på. For de som har vært tilknyttet organisasjonen over lengre tid, vil «de underliggende holdningene og verdiene som personer i en organisasjon har felles, [være] implisitte og ubevisste» (Yukl, 2019, s. 280-281). Kultur har en viktig funksjon fordi den «[rettferdiggjøre] fortiden og har med stolthet å gjøre» (Yukl,

2019, s. 281) men også hjelper til «å forstå og reagere på signaler i omgivelsene» (Yukl, 2019, s. 276). Brooks (2018, s. 305) beskriver hvordan en organisasjonsstrategi og ledelse kan påvirkes av kulturen, slik at «if managers as strategists are part of the culture, then both the process of strategy making and the resultant strategies will be profoundly influenced by the subjective processes found in that culture» (Brooks, 2018, s. 305).

For en ekstern kan det være utfordrende å se eller forstå kulturen i en organisasjon.

Formidling av kulturen kan ofte være, som Linda A. Hill (1992) referer til som «reading between the lines» (Hill, 1992, s. 234) eller taus kunnskap, hvor den må forstås gjennom aktiviteter og handlinger. Kultur kan også overføres fra person til person i form av «stories, rituals, material symbols, and language» (Robbins & Judge, 2016, s. 299) og er ofte noe som fester seg hos «en gruppe mennesker hvor virkelighetsoppfatninger og symboler blir uttrykt åpent» (Alvesson, 2002, s. 15) i forskjellige situasjoner. Det kan være utfordrende for en ny leder å bli kjent med en organisasjon og den etablerte kulturen (Dale, 2014, s. 135). Noen ledere kan også oppleve at de «vil måtte følge (opp) forgjengerens spor» (Dale, 2014, s. 135) mens de selv finner sin plass i organisasjonen. I etablerte organisasjoner og grupper, hvor «alle andre har jobbet sammen i mange år og har sine rutiner, sedvaner og prosedyrer» kan dette ha en betydning for hvordan en ny ansatt blir mottatt, og kommer i gang med sine nye arbeidsoppgaver (Dale, 2014, s. 135).

Et kjennetegn ved norske organisasjoner er at de har en «flat struktur og kort avstand mellom ledere og medarbeidere» (Wade & Johnston, 2014, s. 56). Robbins og Judge (2016, s. 293) beskriver at «decentralized organizations makes culture more important than ever» og «[when] formal authority and control systems are reduced, culture's shared meaning can point everyone in the same direction» (Robbins & Judge, 2016, s. 293).

## **2.6 Identitet**

Identitet handler om meningen knyttet til en selv (Gecas, 1982, sitert i DeRue & Ashford, 2010, s. 629), og identitet er noe man i stor grad velger. Ledere stiller seg spørsmål om hvem de skal være i lederrollen, hvilke forventninger de har å forholde seg til, hvordan de blir oppfattet, og hvordan de best skal forvalte sitt ansvar (Karp, 2019a, s. 110).

### **2.6.1 Identitetsarbeid**

Det å være en leder handler ikke om å fylle en allerede definert rolle, men mer om identitetsarbeid. Altså hvordan ledere former sin identitet og gjør sin tilstedeværelse i organisasjonen betydningsfull for seg selv og andre (Cunliffe, 2014, s. 53). Identitetsarbeid er knyttet til hele personen og er noe som skjer kontinuerlig gjennom handlinger. I identitetsarbeidet forsøker lederen å forme sin identitet mens vedkommende samtidig må takle forventninger knyttet til lederens sosiale identitet som leder. Lederen må altså forholde seg til sine egne forventninger om hvem man er og hva man bør gjøre, og de rundt sine forventninger. Sett fra et identitetsarbeid perspektiv er dette arbeidet noe som skjer aktivt hele tiden fra lederens side, sammenliknet med et rolleperspektiv hvor ledere aksepterer lederrollen som gitt og som noe de kan bli opplært til å passe inn i (Cunliffe, 2014, s. 54). Byggingen og rekonstruksjonen av lederidentiteten skjer mens lederen utfører ledelsesarbeid og når lederen snakker med andre ledere eller reflekterer over ledelse (Karp, 2019a, s. 113).

Sveningsson og Alvesson (2003, s. 1165) sier at identitetsarbeid handler om mennesker som er engasjert i å forme, opprettholde, reparere, revidere eller styrke de elementene som gir en følelse av helhet og egenart. Ved å se på identitetsarbeid på denne måten blir arbeidet sett på som en individuell oppgave med fokus på å skape, presentere og opprettholde bestemte identiteter (DeRue & Ashford, 2010, s. 630). Identitetsarbeidet skjer i sosiale og diskursive kontekster som er viktige for forståelsen av identitetsarbeid (Sveningsson & Alvesson, 2003, s. 1167), og organisasjonsidentitet og roller er viktig input til identitetsarbeidet (Sveningsson & Alvesson, 2003, s. 1168). Lykkes man med identitetsarbeidet er man langt bedre rustet mot mangfoldet og tvetydigheten som er i den ytre verden (Dunne, 1996; McAdams, 1993, sitert i Sveningsson & Alvesson, 2003, s. 1187).

DeRue og Ashford (2010, s. 631) foreslår identitetsarbeid som en underliggende prosess hvor leder og følger identiteter blir sosialt konstruerte og danner grunnlaget for leder-følger relasjonen. En person «tar» en identitet og andre «gir» eller innvilger denne identiteten. Å «ta» en identitet refererer til de handlingene folk gjør for å hevde sin identitet som enten leder eller følger. En leder kan ta identiteten som leder ved å si «jeg er leder for denne avdelingen», mens en følger kan si «jeg er ikke en som liker å lede». Begge disse utsagnene er påstander som representerer at man «tar» en identitet. Å «gi» en identitet refererer til en handling der en person innvilger en leder eller følger identitet til en annen person. De som gir noen en lederidentitet kan enten være direkte knyttet til personen som for eksempel en medarbeider,

eller så kan personen ha lagt merke til lederen og innvilget personen en lederidentitet (DeRue & Ashford, 2010, s. 631).

### ***2.6.2 Identitetsskifte***

Å bli leder for første gang innebærer læringsutfordringer men også utfordringen med å utvikle en ny identitet som leder (Haaland, 2002; Haaland & Dale, 2005; Hill, 1992, sitert i Dale & Haaland, 2006, s. 31). Den nye lederen går fra å være spesialist og en individuell bidragsyter til generalist, agendasetter og nettverksbygger (Hill, 1992, sitert i Dale & Haaland, 2006, s. 31). Å bli en leder handler om å utvikle et nytt perspektiv og ståsted i en ny rolle, i tillegg til å gjennomgå et identitetsskifte. Sentrale læringsutfordringer i identitetsskiftet blir å lære seg å lede en organisasjon og andre mennesker, og man må bli kjent med seg selv (Dale & Haaland, 2006, s. 31).

I tillegg må den nye lederen lære seg å takle følelser og stress. Den nye lederen skal kanskje i tillegg ta over en eksisterende avdeling og blir kastet rett ut i jobben, og vedkommende møter videre på flere utfordringer på grunn av manglende ledererfaring (Dale & Haaland, 2006, s. 32). Man kan se på det som at lederen skal lære seg å klatre for første gang samtidig som vedkommende skal lede klatringen i en utfordrende klatresti (Dale & Haaland, 2006, s. 14).

### ***2.6.3 Leder eller venn?***

I Unsworth et al. (2018, s. 680) sin studie av hvordan en leder takler å være både leder og venn med sine medarbeidere, kom de frem til tre ulike typer lederidentitet som lederne kunne ha: 1) være sjef, 2) leder er kun en rolle, og 3) ser ikke på meg selv som en leder. Det var klare skiller mellom disse identitetene og informantene snakket sjelden om mer enn en av dem. Informantene i den første gruppen var oppgavefokuserte og maktorienterte. Deres lederidentitet var viktig og definerte hvem de følte at de er som individer, og de refererte ofte til seg selv om sjef (Unsworth et al., 2018, s. 680).

Informantene i den andre gruppen hadde en identitet som baserte seg på deres oppfatning av rollekravene, og de så på det å være leder kun som en rolle eller jobb. De var mer fokusert på rollen fremfor relasjonene med medarbeiderne. Rollekravene dreier seg om å følge organisasjonens retningslinjer og regler, og å innføre krav fra øvrig ledelse selv om lederen ikke nødvendigvis var enig i dette. Den tredje gruppen hadde ingen klar lederidentitet. De så

ikke på seg selv som en leder og flere var usikre på hvordan de skulle gå frem dersom de kom i en situasjon som krever at de tar en avgjørelse. Noen følte de var venner med alle og gjorde ikke noe skille mellom deres lederidentitet og andre aspekter av en selv (Unsworth et al., 2018, s. 680).

Unsworth et al. (2018, s. 680) kom frem til at lederne med lederidentitet som sjef som oftest avsluttet vennskapet med medarbeiderne og dermed ikke hadde en identitet knyttet til vennskap hverken på jobb eller utenfor jobben. Lederne med lederidentitet som en rolle eller jobb pleide å skape et skille mellom den de er på jobb og den de er på fritiden, da de hadde et ønske om å beholde vennskapene. For de som ikke så på seg selv som en leder var resultatet av studien mer blandet. Noen av lederne forsøkte å skape overlappende roller, mens andre forsøkte å være både leder og venn ved å skape et skille mellom jobb og fritid. Det var kun i denne gruppen at lederne løste konflikten mellom det å være leder eller venn ved å velge bort det å være en leder og dermed heller ikke oppfylle ansvaret som leder (Unsworth et al., 2018, s. 680).

## ***2.7 Mestring og selvbylde***

Mestring blir i nyere organisasjonspsykologi sett på som et aspekt bestående av «selvbylde, styrke og utholdenhet» (Adriaenssen et al., 2017, s. 23). Utholdenhet defineres som «grad av tilpasning til den kontekst hvor man har størst motgang» (Adriaenssen et al., 2017, s. 23), mens selvbylde defineres som «en personlig opplevelse av forholdet mellom hvordan man klarer seg på mange ulike områder og i ulike kontekster, og de forventningene man har om hvordan man burde klart seg» (Adriaenssen et al., 2017, s. 36). Dermed kan man anta at selvbylde er sterkt koblet til ens identitet.

Mestring er en følelse som har «en tendens til å utvikle sunn selvfølelse, øke selvtilliten og gi erfaring som kommer til nytte ved nye utfordringer» (Karp, 2019b, s. 56). Videre har den fokus på at mengdetrening er en faktor for å kunne oppnå mestringsfølelse, og at mestring er en drivkraft for motivasjon (Karp, 2019b, s. 55). Det er mestring som gir selvtillit og ikke omvendt (Karp, 2019b, s. 56). Det er ikke funnet kobling mellom høy selvtillit og god oppgaveutførelse, men det er vist en høyere utholdenhet dersom man har feilet (Baumeister et al., 2003, s. 1). Dette samsvarer med Bednar et al. (1989, sitert i Adriaenssen et al., 2017, s. 36) som sier at grad av tilpasningsdyktighet kan knyttes til et positivt selvbylde. Dette kan vi se opp mot Dwecks (2012, sitert i Adriaenssen et al., 2017, s. 39) teori om «Growth mindset».



Denne teorien sier at personer med fleksibelt tankemønster klarer å lære av sine egne og andres feil, og at troen på endring gjør at de klarer seg bedre enn andre. Mens de med fastlåst tankemønster har en tendens til å tro at personers karaktertrekk er medfødt, og dermed ikke kan endres.

Videre sier Baumeister et al. (2003, s. 1) at ledelse ikke stammer direkte fra høy selvtillit, men at de som innehar dette har lettere for å være kritisk og snakke i grupper. En indirekte effekt av dette kan være at de med høy selvtillit ender opp med sterkere favorittisme enn de med lav selvtillit (Baumeister et al., 2003, s. 1).

## ***2.8 Oppsummering***

I denne delen av oppgaven har vi presentert litteratur som vi mener er aktuell for vår forskning. Vi startet kapittelet med en definisjon av ledelse og litt om ledelsesforskning, før vi gikk nærmere inn på strategier som kan benyttes for å bygge en lederrolle, litt om å gå inn i rollen som leder, rolleforståelse og rollekonflikt teori. Videre i kapittelet så vi på de ulike formene for makt, og vi så på organisasjonspolitikk samt forholdet mellom vennskap og makt. Videre gikk vi inn på det å bygge relasjoner, leder-medarbeider-utveksling, endring i relasjoner og den psykologiske kontrakten. Vi var også innom omgivelser og organisasjonskultur. Mot slutten av kapittelet så vi på identitetsarbeid, identitetsskifte samt ulike identiteter ledere tar når de er venner med dem som ledes. Avslutningsvis så vi på mestring og selvbilde.

Videre i oppgaven vil vi legge frem gjennomføringen av studien ved å presentere metodiske momenter.

### **3. Metodiske momenter**

I dette kapittelet vil vi redegjøre for valg av metode, forskningsdesign og utvalgsstrategi. I tillegg vil vi beskrive hva vi har gjort, hvordan vi har analysert vår empiri, og gi vår vurdering av studiens validitet og reliabilitet. Vi vil også reflektere over valgt metode og design, samt vår rolle som forskere. Vi avslutter kapittelet med en gjennomgang av hvordan vi gjorde vårt litteratursøk.

#### ***3.1 Valg av metode og forskningsdesign***

Metodelæren skiller mellom kvantitative og kvalitative metoder, som innenfor samfunnsforskning fremstår som «to vesentlige tenkemåter eller paradigmer» (Kuhn, 1962, sitert i Tjora, 2010, s. 15). Mens man i en kvantitativ tilnærming vil fokusere på å kartlegge utbredelsen av et fenomen (Johannessen et al., 2011, s. 35), vil man i kvalitativ metode lete etter spesielle mønstre og søke å forstå fenomenet det forskes på bedre (Johannessen et al., 2011, s. 36). Vi kan derfor si at kvalitativ forskning sikter mot forståelse mens kvantitativ sikter mot en forklaring (Askheim & Grenness, 2008, s. 50).

Vi ville undersøke og forstå de utfordringer en leder møter på når vedkommende leder tidligere kolleger og vi valgte derfor kvalitativ metode. Det er to ulike måter å samle inn kvalitative data – ved observasjon eller intervju. Det er ikke et absolutt skille mellom disse, siden forskeren blant annet kan bevisst eller ubevisst observere informantens oppførsel under et intervju (Johannessen et al., 2011, s. 104). Vi valgte å samle inn våre data gjennom dybdeintervjuer i tillegg til at vi ba våre informanter om å fylle ut et refleksjonsnotat.

I forberedelsene av studien fant vi lite internasjonal litteratur knyttet til vår problemstilling. Vi startet derfor studien uten et teoretisk utgangspunkt og jobbet utfra det som kalles for en induktiv tilnærming, som innebærer at man starter med å samle inn data hvor «hensikten er å finne fram til generelle mønstre som kan gjøres til teorier eller generelle begreper» (Johannessen et al., 2011, s. 55). En induktiv fremgangsmåte er eksplorerende og empiridrevet (Tjora, 2010, s. 16). Det motsatte av denne tilnærmingen er deduktiv, hvor man sjekker om «empirien bekrefter teorien eller ikke» (Johannessen et al., 2011, s. 55). En tredje tilnærming kalles abduktiv, hvor man tar utgangspunkt i empirien, men lar perspektiver og teorier spille inn i løpet av eller i forkant av forskningsprosessen (Alvesson & Sköldberg, 2009, sitert i Tjora, 2010, s. 24).

### **3.1.1 Forskningsdesign**

Når man skal gjennomføre en undersøkelse må man bestemme seg for hva og hvem det skal forskes på, i tillegg til hvordan man skal gjennomføre forskningen. Dette betegnes som forskningsdesign, altså «alt» som er knyttet til undersøkelsen som skal gjennomføres (Johannessen et al., 2011, s. 77). Kvalitative forskningsdesign kan være fenomenologi, Grounded Theory, etnografisk design og casedesign (Johannessen et al., 2011, s. 86-92).

Med bakgrunn i at vi ville undersøke og forstå et fenomen valgte vi fenomenologi som vårt forskningsdesign. Fenomenologi som et kvalitativt design betyr «å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelse av, et fenomen» (Johannessen et al., 2011, s. 86). Fenomenologisk forskning legger vekt på det beskrivende fremfor det forklarende, og forskeren prøver å se verden gjennom informantens øyne. Forskeren søker data om virkeligheten slik den fremtrer for informanten (Nyeng, 2012, s. 36).

Fenomenologi som design impliserer gjerne omfattende intervjuer og vår forforståelse, kunnskap, holdninger og erfaringer kan prege denne fasen betydelig. Det ble derfor viktig at vi bevisstgjorde oss våre forventninger og holdninger for å unngå at vi overså funn som vi ikke forventet å finne (Askheim & Grenness, 2008, s. 70). I faget Anvendt Metode (ME303E) som vi hadde våren 2020 var eksamen å gjøre en slags forberedende studie opp mot masteroppgaven, der problemstillingen vår var «Hvordan oppleves det å gå fra å være medarbeider til å bli leder?». Vi skulle skrive innledning med problemstilling, en kort litteraturgjennomgang, samt et metodekapittel. I tillegg gjennomførte vi datainnsamling og vi gjorde tre intervjuer med informanter som leder tidligere kolleger. I forkant av eksamen i ME303E reflekterte vi over hvordan vi ser på fenomenet vi forsket på for å forstå vårt fortolkningsmønster. Vi diskuterte tema vi trodde ville gjøre seg gjeldende og vi skrev en litteraturgjennomgang av disse for å forsøke å bevisstgjøre oss våre forventninger. På grunn av dette kjente vi også i denne oppgaven på en forventning om å finne empiri knyttet til noen av disse temaene, mer spesifikt tillit, makt og relasjoner.

### **3.2 Utvalg**

Å velge hvem man skal ha med i en undersøkelse er en viktig del av all samfunnsforskning (Johannessen et al., 2011, s. 107). I dette delkapittelet vil vi gå nærmere inn på utvalgsstørrelse, utvalgsstrategi samt rekruttering.

### **3.2.1 Utvalgsstørrelse**

Kjennetegnet ved kvalitative metoder er at forskeren forsøker å innhente mye data fra et begrenset antall informanter, og et naturlig spørsmål er: hvor stort bør utvalget være? Svaret på spørsmålet avhenger både av problemstillingen samt datainnsamlingsmetode (Johannessen et al., 2011, s. 108). Det kan være utfordrende å avgjøre i forkant av studien hvor mange intervjuer som vil være nok, og mange forskere mener det bør gjennomføres intervjuer helt til forskeren ikke får ny informasjon og dermed når et metningspunkt (Seidman, 1998; Kvale & Brinkmann, 2009, sitert i Johannessen et al., 2011, s. 108). Utvalgsstørrelsen vil derfor være knyttet til forskerens skjønn (Nyeng, 2012, s. 121).

Som tidligere nevnt valgte vi dybdeintervju som vår datainnsamlingsmetode og vi gjennomførte to intervjuer med hver informant. Etter å ha gjennomført første runde med intervjuer ble vi i samarbeid med veileder enige om at vårt utvalg på åtte informanter ville være nok innenfor denne studien, siden vi også skulle gjennomføre en intervjurunde nummer to og vi skulle be informantene om å fylle ut et refleksjonsnotat. I tillegg opplevde vi at våre informanter hadde ulik bakgrunn og erfaring, noe som gjorde datainnsamlingen variert og innholdsrik.

Ifølge Johannessen et al. (2011, s. 108) vil ikke alle informantene i en kvalitativ undersøkelse få lik status og noen informanter blir mer sentrale enn andre. Etter å ha gjennomført første runde med intervjuer opplevde vi at noen av våre informanter hadde gjort seg flere erfaringer og refleksjoner knyttet til det å lede tidligere kolleger. En refleksjon vi gjorde oss i etterkant av utformingen av de individuelle spørsmålene til intervjurunde nummer to og behandling av data var at vi hadde latt dette prege oss. Vi hadde brukt mer tid på å utforme individuelle spørsmål til de informantene vi mente ville gi oss mer relevante svar, og vi brukte mer tid på å behandle deres transkripsjoner fordi vi mente det var bedre funn i disse. Dette kan ha ført til at vi har oversett gode funn blant andre informanter som vi anså som mindre relevante.

### **3.2.2 Utvalgsstrategi**

I kvalitative undersøkelser er det lite aktuelt å rekruttere informantene tilfeldig, og rekrutteringen av informantene har et klart mål. Dette kalles i litteraturen for strategisk utvelgelse av informanter – purposeful sampling (Patton, 1990, sitert i Johannessen et al., 2011, s. 110), som innebærer at forskeren først tenker igjennom hvem som må delta i undersøkelsen for at hun eller han skal få samlet inn nødvendig data, for deretter å velge ut

personer fra denne målgruppen som skal ta del i undersøkelsen (Johannessen et al., 2011, s. 110).

Vår utvalgsstrategi ble basert på følgende kriterier:

- Ansatt i en lederstilling hvor personen i dag leder tidligere kolleger.
- Lederen har personalansvar.

Basert på dette kan vi si at vi benyttet det Johannessen et al. (2011, s. 112) kaller for et homogent utvalg. Dette betyr at vi velger personer med «svært liten variasjon ut fra sentrale kjennetegn for å avdekke mulige felles og ulike erfaringer innenfor en relativ homogen gruppe» (Johannessen et al., 2011, s. 112). Gruppen vår bestod av personer som innehar en lederstilling hvor de i dag er leder med personalansvar for tidligere kolleger, og vi ville forske mer på deres erfaringer med dette og hvilke utfordringer de kjenner på.

### **3.2.3 Rekruttering**

Etter at vi hadde definert vår målgruppe begynte vi å søke etter informanter, og det er flere måter å finne informanter på (Johannessen et al., 2011, s. 116). Siden vi studerer ledelse valgte vi å henvende oss til klassen via en Facebook-gruppe, hvor vi informerte om oppgaven og hørte om noen ville stille som informant. Vi fikk få tilbakemeldinger basert på denne henvendelsen, og vi valgte å ikke gå videre med dette. Det ble også sendt en e-post til alle i et tidligere MBA kull hos Nord Universitet. Her fikk vi kontakt med en informant. Samtidig henvendte vi oss til flere store bedrifter hvor vi ikke har relasjoner. Dette ble gjort via e-post der vi presenterte oss selv, oppgaven og hva som var kriteriet for å være informant. Disse e-postene gikk ut til HR-avdelingene i organisasjonene, som deretter hørte med sine ansatte om det var interesse for å bidra. Vi fikk tilbakemelding fra alle bedriftene vi kontaktet og noen stilte med informanter. Imidlertid skulle det vise seg å være tidkrevende å kun rekruttere informanter vi ikke har relasjoner til, så vi endte også opp med å bruke eksisterende nettverk i tillegg.

Rekruttering er en systematisk prosess og Johannessen et al. (2011, s. 119) foreslår å gjøre dette i tre trinn. Etter at vi hadde bekreftet våre åtte informanter sendte vi de mer utfyllende informasjon om oppgaven per e-post og vi avtalte tidspunkt for intervju. Vi hørte med informantene om det var noe de ønsket mer informasjon om før intervjuet, og i tillegg ba vi de signere samtykkeerklæring i henhold til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste AS (heretter kalt NSD) før vi startet datainnsamlingen.

### **3.3 Datainnsamling**

I dette delkapitlet vil vi presentere en beskrivelse av fremgangsmåte for vår datainnsamling. Vi vil også presentere informantene og begrunne hvorfor de ble valgt.

#### **3.3.1 Ekspertintervju**

Før vi startet arbeidet med datainnsamling hadde vi samtaler med veileder. Vi tok også kontakt med Bård Fyhn for å gjennomføre et ekspertintervju. Målet med dette intervjuet var å innhente tips til god litteratur og hvilken retning vi burde dra oppgaven. Bård har erfaring med lederutvikling i Forsvaret. Han forsker på psykologisk trygghet i team, og foreleser i «ledelse og lederpsykologi» ved Norges Handelshøyskole (NHH). Etter ekspertintervjuet satt vi igjen med et inntrykk av hvilke tema som kunne dukke opp, noe som ga oss god hjelp til å lage første utkast av intervjuguiden. Vi fikk også tips om litteratur han forventet vi kom til å få bruk for.

#### **3.3.2 Metode for innsamling av data**

Vi valgte som nevnt semistrukturerte intervju, også kalt dybdeintervju (Tjora, 2009, s. 56), som hovedmetode for innsamling av data. Vi så på dette som egnet metode da vi ønsket å innhente personlige erfaringer fra informantene. Vi søkte NSD om å få gjennomføre og behandle data fra forskningsprosjektet via deres internettside. Søknaden (NSD ref. 768737) ble godkjent etter veiledning fra saksbehandler. Se vedlegg 1 for informasjonsskriv sendt til informanter og mal for samtykkeerklæring.

Ved bruk av dybdeintervju kunne vi skape en fortrolighet mellom oss og informantene før vi gikk inn på det som kan oppfattes som følsomme og personlige tema (Tjora, 2009, s. 57). Vi gjennomførte til sammen to intervju med hver informant. Vi brukte store deler av intervjurunde en (se vedlegg 2) til å bli kjent med informantene, og skape en avslappet stemning der vi ønsket å få frem at her er det lov å tenke høyt og snakke om det man ønsker. Dette blir påpekt av Tjora (2009, s. 58) som viktige forutsetninger for å lykkes med intervjuene. Samtidig hadde vi i første intervjurunde et ønske om å få i gang tanker rundt ledelse og informantenes roller før de fikk utdelt en mal for refleksjonsnotat (se vedlegg 3). Dette notatet fungerte som en form for dagbok, og vi informerte om at vi ønsket at de brukte dette i perioden frem mot intervjurunde to. Da de følte seg ferdig med refleksjonsnotatet sendte informantene det til oss for videre behandling. Informantene hadde også mulighet til å

lage sitt eget oppsett eller sende oss lyd- eller videofiler om det var enklere for dem. Vi fikk tilbake seks utfylte refleksjonsnotater.

Ved å bruke data fra første intervjurunde, og data fra refleksjonsnotat der vi hadde det, utarbeidet vi intervjuguide to (se vedlegg 4) som inneholder et sett med spørsmål til samtlige av informantene samt et sett med tilpassede spørsmål til informant 1-8. Innholdet i begge intervjuguidene følger oppbygningen fra Tjora (2009, s. 61) med 1) Oppvarmingsspørsmål, 2) Refleksjonsspørsmål og 3) Avrundingspørsmål. Vi minnet informantene på at de hadde mulighet til å bryte intervjuet når som helst før begge intervjurundene. Dette er viktig for å opprettholde informantens rett til selvbestemmelse og autonomi (Johannessen et al., 2011, s. 95). Det var alltid to av oss som var med på intervjuene, der en holdt introduksjonen og tok notater mens den andre var den som i hovedsak stilte spørsmålene. Dette blir også anbefalt av Tjora (2009, s. 66). Å ha avklart på forhånd hvem som skulle gjøre hva under intervjuene var også en del av taktikken for å unngå intervjueteffekten. Dette handler om hvordan intervjuobjektet ser på forskeren, og hvilket inntrykk man gjør med tanke på blant annet hvor sikker eller usikker man fremstår (Johannessen et al., 2011, s. 151).

Vi dokumenterte intervjuene i form av lydopptak, dette ble videre brukt til transkribering. Se vedlegg 5 for et eksempel på transkribert intervju. Transkriberingene ble sendt til informantene for tilbakemeldinger og godkjenning. Se tabell 1 for mer informasjon om lengder på intervju og transkriberinger.

Vår intensjon var å avholde intervjuene ansikt til ansikt. Grunnet dagens situasjon med COVID-19, ble det istedenfor avholdt møter i Microsoft Teams for å kunne se informantene. Dette gjorde at informantene i stor grad var med på å bestemme hvor de skulle befinne seg under gjennomføring av intervjuet. Dette kan ifølge Tjora (2009, s. 68) ha en betydning da de kunne velge det de selv ser på som trygge omgivelser og dermed være mer avslappet.

Første intervjurunde foregikk fra oktober 2020 til november 2020, mens andre runde foregikk fra desember 2020 til januar 2021. I gjennomsnitt gikk det 7,5 uker for hver informant mellom intervjurunde en og intervjurunde to.

### ***3.3.3 Informantene***

Forskningen vår baserer seg på informasjon fra et utvalg på åtte informanter, i aldersgruppen 29-54 år. Vi kommer til å henvise til disse med tall fra 1 til 8. Tjora (2009, s. 83) påpeker at «nye av etikken i forbindelse med dybdeintervjuer er knyttet til presentasjon av data, for

eksempel knyttet til anonymisering». Personopplysningene om informantene er derfor anonymisert i henhold til avtaler gjort med informantene, samt meldingen til NSD. Oppgitt ledererfaring med personalansvar varierer fra 4 måneder til 5 år. Utvalget består av fem menn og tre kvinner. En av informantene oppgir å ha ledererfaring med personalansvar fra tidligere rolle i arbeidslivet. Informantene kommer fra både privat og offentlig sektor. Det er et bevisst valg å ha en blanding da vi ønsket å ha fokus på hvor lenge de hadde vært i rollene fremfor hvilken sektor vi skulle rekruttere fra. Informantene jobber i kunnskapsorganisasjoner, og alle unntatt en oppgir å ha høyere utdanning.

<b>Informant nr.</b>	<b>Lengde på intervju 1</b>	<b>Lengde på intervju 2</b>	<b>Antall sider transkribert intervju nummer 1 / 2</b>
# 1	20 min 38 sek	47 min 21 sek	12,5 sider / 21 sider
# 2	50 min 45 sek	51 min 24 sek	12 sider / 16,5 sider
# 3	50 min 35 sek	43 min 6 sek	11 sider / 12 sider
# 4	57 min 1 sek	1 time 4 min 42 sek	18 sider / 19 sider
# 5	33 min 23 sek	49 min 11 sek	9 sider / 18,5 sider
# 6	59 min 15 sek	55 min 49 sek	23 sider / 20 sider
# 7	50 min 20 sek	1 time 6 min 34 sek	9 sider / 17,5 sider
# 8	54 min 21 sek	1 time 20 min 18 sek	13,5 sider / 27,5 sider

*Tabell 1 Oversikt over informanter, intervjulengder og transkriberte sider.*

### **3.4 Dataanalyse**

I dette kapittelet vil vi beskrive prosessen som ble benyttet for å analysere data som ble innhentet fra våre åtte informanter. Datasettet består av seksten transkriberte intervjuer og seks refleksjonsnotater.

Vårt forskningsdesign er basert på fenomenologien som tar for seg «å utforske og beskrive mennesker og deres erfaring med, og forståelse av, et fenomen» (Johannessen et al., 2011, s. 86). For å kunne analysere data i forhold til forskningsdesignet må forskeren se «the individual phenomenon behind, and reach the so-called ‘essence’» (Alvesson & Sköldbberg, 2009, s. 77). På denne måten kan vi vurdere både det som er sagt og hva som forble usagt, for deretter å prøve «å finne fram til generelle mønstre som kan gjøres til teorier eller generelle begreper» (Johannessen et al., 2011, s. 55).



### **3.4.1. Koding og kategorisering**

I tråd med induktiv tilnærming har vi gjennomført vår dataanalyse «uten noe teoretisk utgangspunkt» (Johannessen et al., 2011, s. 55).

Kodingsprosessen er gjennomført flere ganger i ulike stadier av prosjektet. Vi har transkribert intervjuene selv, noe som har gitt oss muligheten til å sette oss nøye inn i informantenes ulike perspektiv på spørsmålene som ble stilt. Fra og med første intervju har vi reflektert over empirien for å skape en dypere forståelse for hva som ble kommunisert.

Den første runden med koding tok for seg data som ble samlet inn i forbindelse med de første åtte intervjuene inklusiv refleksjonsnotater fra dem som hadde sendt disse til oss. Hver for oss leste vi gjennom innsamlet data «uavhengig av hverandre, for at analysen skulle få best mulig kvalitet» (Tjora, 2012, s. 185). Vi har benyttet forskjellige teknikker for å sortere empirien, hvor hver enkelt lagret sine data hver for oss.

For å danne en oversikt over den empirien som hadde blitt samlet inn leste vi raskt gjennom disse for å danne oss et inntrykk av mønster og hovedtrekk. Deretter leste vi gjennom de transkriberte intervjuene igjen, hvor vi noterte tanker og inntrykk i tillegg til en kort oppsummering av hvert intervju. Fra det ståstedet brukte vi tid til å lese gjennom intervjuene på nytt hvor vi fargekodet data, og avstemte de med notatene fra den forrige gjennomgangen. Deretter lagde vi koder hver for oss, som ble lagt inn i de transkriberte intervjuene ved hjelp av våre notater. Fremgangsmåten vår var «å forsøke å forstå både informantenes fortolkning og [vår] egen fortolkning» (Johannessen et al., 2011, s. 190) samtidig som vi benyttet koding som «et verktøy for å påvise og organisere meningsbærende informasjon» (Johannessen et al., 2011, s. 196).

Denne prosessen gav oss en unik mulighet hvor vi kunne utforme intervjuguiden for oppfølgingsrunden da vi kunne bruke «teksten som en døråpner inn til menneskers erfaringer» (Johannessen et al., 2011, s. 189-190). Videre skapte den en mulighet for å utforske nærmere ulike tema og områder som var rettet mot «konkretiserte fortellinger og erfaring» (Tjora, 2012, s. 137) for å danne en mer fullstendig forståelse.

Data som ble samlet inn i andregangsintervjuene ble igjen transkribert og kodet. Prosessen ble gjennomført individuelt hvor vi igjen kodet empirien ut ifra vår forståelse og tolkning av datasettet, etter samme mal som første runde. Dette dannet en basis for en samlet kodingsprosess som «et ledd i fortolkningsprosessen» (Johannessen et al., 2011, s. 197).

### 3.4.2 Refleksiv metode

For «å identifisere mønstre og sammenhenger i dataen som ikke umiddelbart er synlige» (Johannessen et al., 2011, s. 199) i vår empiri, valgte vi å bruke refleksiv metode som er «built around a multi-layered, flexible structure of interpretation and reflection» (Alvesson & Sköldberg, 2009, s. 12).

For å se på empirien som ett datasett valgte vi å samle de seksten transkriberte intervjuene fra begge rundene i et dokument. Sammen vurderte vi empirien og våre egne notater, for å finne «meningsinnholdet i [intervjuene]» (Johannessen et al., 2011, s. 197). Naturligvis var det forskjellige inntrykk og oppfatninger ut ifra vår individuelle forståelse og i noen tilfeller resulterte dette i forskjellige koder for samme data. I disse tilfellene diskuterte vi våre ulike synspunkter og kom frem til en felles kodeforståelse. Ved slutten av prosessen hadde vi 42 koder som var deretter sortert innen seks hovedkategorier:

- Ledelse
- Lederrollen
- Makt
- Relasjoner
- Omgivelser (delt i de to kategoriene mikro- og makroomgivelser)
- Lederen (delt i de to kategoriene identitet og mestring, selvfølelse og selvtillit)

Disse kategoriene blir beskrevet i detalj i oppgavens kapittel 4 Funn og analyse. Fra dette stadiet ble empirien vurdert etter fire analyseprinsipper som Alvesson og Sköldberg (2009, s. 12-13) påpeker som «important sources of inspiration: empirically oriented currents, (in particular, grounded theory); hermeneutics; critical theory; and postmodernism».

Hver kategori ble sortert etter følgende prinsipper:

- Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant?
- Analyseprinsipp 2: Fortolkninger.
- Analyseprinsipp 3: Kontekstuelle forhold.
- Analyseprinsipp 4: Dekonstruksjon og pluralisme.

I analyseprinsipp 1: «Er kategorien relevant?» har vi sett gjennom de kodete dataene for å finne mønstre og gjentakelser. På denne måten kunne vi redusere datamengden, og vi benyttet anledningen til å reflektere rundt aspekter som kunne hjelpe oss å forstå hvordan en eller flere

informanter kunne beskrive samme situasjon på forskjellige måter. Videre så vi datasettet opp mot teori og sammenhenger mellom de andre kategoriene for å vurdere om de var relevant for vår studie. Vi fant klare relevanser mellom kategoriene og så tydelige mønstre. Vi observerte også koblinger mellom underkategoriene og vurderte om de var relevante for problemstillingen.

Deretter gikk vi videre til analyseprinsipp 2 hvor vi gjennomførte en induktiv og empirisk drevet fortolkning av materialet. Målet var å tenke og reflektere for å øke vår forståelse av den empirien vi hadde samlet inn, og ikke la oss begrense av teori eller en bestemt retning.

Kontekstuelle forhold ble undersøkt i analyseprinsipp 3. Våre informanter representerte både offentlig og privat sektor, internasjonale og statlige organisasjoner, samtidig som de har forskjellige bakgrunn, utdanning, kjønn og alder. I analyseprinsipp 3 forsøkte vi skape en enda bedre forståelse av deres ståsted, og identifisere faktorer som kunne gi ytterligere innsikt i den informasjonen de ga oss.

Etter å ha vurdert ulike kontekstuelle forhold som kan påvirke og dominere en informants tilbakemelding, så vi igjen på empirien og prøvde å få en grundigere forståelse av den innsamlede informasjonen som er under overskrift analyseprinsipp 4. «Intrepretation rather than the representation of reality on the basis of collected data then becomes a central element» (Alvesson & Sköldbberg, 2009, s. 12).

De analyseprinsippene som har blitt benyttet er på ingen måte enkeltstående prosesser, men heller dynamiske. Refleksjon og forståelse som presenteres i de ulike vurderingspunktene ga oss muligheter til å lese empirien fra andre perspektiver hvor det er anledning til å få både bekreftet fortolkninger, men også for å danne oss nye. Det kan også forklares som «reflexivity, in the research context, means paying attention to these aspects without letting one of them dominate» (Alvesson & Sköldbberg, 2009, s. 269) og «the different elements or levels are played off against each other» (Alvesson & Sköldbberg, 2009, s. 272).

Den analytiske prosessen som har blitt gjennomført har åpnet for at strukturen i funnene har blitt tydeliggjort og de endelige kategoriene har funnet sin form. Initiale strukturer har blitt sett på igjen hvor enkelte kategorier øker i omfang som følge av en re-kategorisering. Delelementer fra enkelte kategorier har blitt brukt til å underbygge relevansen av hovedkategoriene lederrollen og relasjoner.

### **3.5 Validitet og reliabilitet**

I et forskningsprosjekt er det viktig å kvalitetssikre både prosess og resultat. Validitet og reliabilitet er begreper som brukes til å teste og evaluere om fremgangsmetoden er transparent og etterprøvable og for å «gjøre rede for hvordan ens egen posisjon kan komme til å prege forskningsarbeidet» (Tjora, 2012, s. 203).

#### **3.5.1 Validitet**

Validitet, som også omtales som overførbarhet, tar for seg «[en] undersøkelses overførbarhet» og «hvorvidt det lykkes en å etablere beskrivelser, begreper, fortolkninger og forklaringer som er nyttige på andre områder enn det som studeres» (Johannessen et al., 2011, s. 248).

I vårt metodekapittel har vi beskrevet hvordan vi har funnet informantene våre, utviklet intervjuguiden, gjennomført intervjuene og transkribert disse. I tillegg har vi gitt en detaljert beskrivelse over hvordan vi har analysert og kategorisert empirien.

Som vi har nevnt tidligere i dette kapittelet har vi rekruttert eksterne informanter samt noen fra eksisterende nettverk. Gjennom hele prosessen har vi vært bevisst på våre roller og relasjoner til samtlige informanter, men vi har vært spesielt bevisst ovenfor fire av disse, som er ansatt i samme organisasjon som to av gruppemedlemmene. Vi har derfor forsøkt å minimere påvirkningsgraden på våre informanter, også kjent som intervju effekt (Johannessen et al., 2011, s. 244). Det ble bestemt tidlig i prosessen at den som hadde tilknytning til en informant ikke skulle være med på intervjuene. Dette for å unngå å ha en direkte påvirkning. Derfor ble disse informantene møtt av de to andre gruppemedlemmene. For å sikre at intervjuene ble gjennomført etter samme prosedyre, var et gruppemedlem til stede under alle 16 intervjuene (Johannessen et al., 2011, s. 245). Etter hver runde ble intervjuene transkribert og sendt til informantene for å bekrefte at deres svar og meninger hadde blitt oppfattet riktig.

Det er også andre elementer av kvalitative studier hvor «skjevheter eller metodefeil» (Johannessen et al., 2011, s. 245) kan komme frem. Det har vært viktig for oppgaven å forsøke å beholde alle åtte informantene gjennom begge intervjurundene. På denne måten kunne vi unngå en frafallsskjevhet, som kan oppstå når en eller flere informanter ikke har anledning eller interesse av å fullføre intervjuprosessen (Johannessen et al., 2011, s. 246).

For å forsøke å minimalisere vår subjektivitet, har vi vært klar over kognitive skjevheter som kan materialisere seg i kvalitative forskningsprosesser (Johannessen et al., 2011, s. 246). Selv om vi har hentet inn informanter fra eksisterende nettverk har vi ulike bakgrunner og

arbeidssituasjoner. Vi representerer ansatte i både offentlige og private sektorer, organisasjoner i forskjellige størrelser og ved ulike fagområder. Dette har gitt oss anledning til å vurdere informasjonen ut ifra unike perspektiver, hvor vårt fokus var å gjennomføre en åpen og meningsfull analyse. Datasettet har blitt lest flere ganger og vår empiriske analyse er basert på den informasjonen som har kommet frem og ikke på et teoretisk grunnlag.

### **3.5.2 Reliabilitet**

Reliabilitet, som også kalles for pålitelighet, «knytter seg til undersøkelsens data: hvilke data som brukes, hvordan de samles inn, og hvordan de bearbeides» (Johannessen et al., 2011, s. 243) og «handler om hvorvidt vi oppfatter en klar sammenheng mellom empiri, analyse og resultater i en undersøkelse, og at dette ikke er styrt av personlige, politiske eller andre faktorer som ikke er redegjort for» (Tjora, 2012, s. 229).

Det vil være vanskelig for andre å gjennomføre den samme forskningsprosessen da «det er ofte samtalen som styrer [datainnsamlingen]» (Johannessen et al., 2011, s. 243) og hvor det skal dannes en relasjon mellom informanter og forskere. Dette vil være ulikt fra prosjekt til prosjekt. Videre vil det være lite sannsynlig at samme funn og konklusjon vil materialisere seg, da det er basert på våre verdier og observasjoner (Johannessen et al., 2011, s. 243). I tillegg vil det være liten sjans for at «andre [har] samme erfaringsbakgrunn som [oss], og ingen andre kan derfor tolke på samme måte» (Johannessen et al., 2011, s. 243).

## **3.6 Refleksjon over egen rolle som forsker**

Videre vil vi redegjøre for etiske og juridiske vurderinger som er gjort gjennom oppgaven og reflektere rundt etablerte relasjoner til informantene.

### **3.6.1 Forskningsetiske prinsipper og retningslinjer**

Som forsker har man et etisk og juridisk ansvar (Johannessen et al., 2011, s. 93). Vi var bevisst dette ansvaret og har hatt fokus på det under gjennomføring av datainnsamling og oppbevaring av data. I kapittel 3.3 beskriver vi hvordan vi tok kontakt med NSD før vi startet forskningsprosjektet vårt. Her tar vi også opp vårt fokus på informantens rett til selvbestemmelse og autonomi, og vår plikt til å respektere informantens privatliv (Johannessen et al., 2011, s. 96). Dette gjorde vi som nevnt ved å informere om at de når som helst kunne bryte intervjuet og ved å spørre om de ville dele historier og ikke presse dersom

de sa nei. Som nevnt i kapittel 3.3.2 innhentet vi også signerte samtykkeerklæringer før vi startet intervjurunden.

### ***3.6.2 Relasjoner til informantene***

Flere av oss hadde som nevnt kjennskap til noen av informantene enten gjennom studier eller fra arbeidslivet. Vi var bevisst på å ikke være involvert i de intervjuene der man hadde en relasjon for å unngå å blande rollene for mye, men det er rimelig å anta at den etablerte relasjonen kan ha påvirket kodingen av datamaterialet. Fordelen med å ha en relasjon på forhånd er at man kan forme spørsmålene for å innhente mest mulig data, og at man kjenner til noen dagligdagse utfordringer informantene kan ha. På den annen side kan det også være en ulempe fordi man kan unngå å stille spørsmål som burde vært inkludert i datainnsamlingen. Vi ser imidlertid ikke på det som en ulempe å ha kjennskap til hverandre fra arbeidslivet da forskningen vår går på individnivå og ikke organisasjonsnivå.

Som nevnt i kapittel 3.2.1 om utvalgsstørrelse ble det en form for relasjon mellom oss og informantene etter intervjurunde nummer en som vi har reflektert over i ettertid at har påvirket oss og dermed formet utgangspunktet til intervjurunde to.

Det er vanskelig å gjøre en vurdering av hvor objektiv vi klarte å holde oss gjennom intervjurundene og analysen av data fra disse, men det var noe vi var bevisst på gjennom hele prosessen og forsøkte å ta høyde for.

### ***3.7 Kritisk refleksjon over valgt design og metode***

Ved å velge en kvalitativ metode kunne vi komme nært informantene (Johannessen et al., 2011, s. 107) og dermed øke sannsynligheten for å få forstå hva som er utfordringene ved å lede tidligere kolleger. Det kunne vært interessant å gjennomføre gruppesamtaler og se om dette hadde utløst assosiasjoner hos informanter som hadde gjort at vi kunne hentet inn flere eksempler på hendelser der det har vært utfordringer med å lede tidligere kolleger.

Hadde vi valgt en kvantitativ metode kunne vi ha hentet inn flere svar og dermed kartlagt utfordringer på denne måten ved at vi kom med en påstand og får bekreftet eller avkreftet denne. Vi mener at vi ikke hadde kunnet forstå hva som er bakgrunnen til disse utfordringene på samme måten om vi hadde løst oppgaven slik. En annen utfordring ville vært å kartlegge et potensielt utvalg og hente inn nok data til å gjøre en skikkelig analyse.

I utgangspunktet hadde vi et ønske om å gjennomføre 360-graders undersøkelse, men vi oppdaget fort at det var vanskelig å finne informanter som også kunne stille med informanter fra nivået under og over seg. Ved å gjennomføre 360-graders undersøkelse kunne vi fått bekreftet eller avkreftet en del av tankene til informantene, for eksempel dette med bevisstgjøring av rollen overfor andre. Det hadde også vært interessant å høre om det var hendelser der informantene i nivået over eller under har følt at informanten burde oppført seg mer som en leder eller mer som en venn.

### ***3.8 Prosess for litteratursøk***

Etter at vi var ferdig med vår analyse av empirien hadde vi kommet frem til empiri som vi ville ha med oss videre i oppgaven. På bakgrunn av dette begynte vi vårt litteratursøk. Vi hadde også gjort litteratursøk tidligere, men i denne runden spisset vi oss mer inn mot empirien. Noe av litteraturen vi benyttet i oppgaven har vi fra tidligere fag på studiet og noe fikk vi anbefalt av veileder. Vi valgte også å finne frem til utvalgte kilder som var blitt henvist i en artikkel som sekundærkilde slik at vi kunne bruke den som primærkilde istedenfor. I tillegg gjorde vi litteratursøk i ulike databaser eller journaler. Nedenfor gjengir vi databaser eller journaler med keywords som vi benyttet.

- Oria (Nord Universitet bibliotekets sider): Leader role, relasjoner, relations, power, makt, norsk ledelsesmodell.
- Nasjonalbiblioteket: Lederrolle, lederidentitet.
- Google Scholar: New in leader role, trust in organizations, Norwegian leadership.

### ***3.9 Oppsummering***

I dette kapitlet har vi gått gjennom valg av metode og forskningsdesign. Vi har også sett på utvalg og hvordan vi rekrutterte informanter til forskningsprosjektet. Videre har vi gått gjennom metode for innsamling og analyse av data. Vi presenterte også våre informanter før vi hadde en gjennomgang av validitet og reliabilitet. Videre redegjorde vi for etiske og juridiske vurderinger som er gjort gjennom oppgaven og reflektere rundt etablerte relasjoner til informantene, før vi så på sterke og svake sider ved valg av metode. Vi avsluttet kapitlet med prosessen for vårt litteratursøk. Videre i oppgaven vil vi vise hvordan vi har kategorisert empirien, og analysert denne ved hjelp av refleksiv metode.

#### 4. Funn og analyse

I denne delen av oppgaven vil vi se nærmere på de utfordringene informantene møter på i ledelsen av tidligere kolleger. Siden vi valgte en empiribasert tilnærming var det behandling av empirien vi startet med etter vi hadde samlet inn data. I dette kapittelet går vi inn på hvordan vi har bearbeidet og tolket empirien. Ved at vi gjennomførte til sammen 16 intervjuer og seks informanter fylte ut et refleksjonsnotat samlet vi inn en anseelig mengde data. Vi valgte å vise to eksempler på hvordan vi har brukt refleksiv metode her i oppgaven, mens for de resterende kategoriene er det lagt inn beskrivelse av kategorien og konklusjon. Empirien i sin helhet kan finnes i vedlegg 6. Vi endte til slutt opp med åtte kategorier med følgende underkategorier:

<b>1. Ledelse</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ledelse er (hva betyr det å være leder hos org.?)</li><li>• Hvorfor lederrollen?</li><li>• Lederstil</li><li>• Tillit, autoritet</li><li>• Relasjonsledelse</li></ul>	<b>2. Lederrollen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Forventninger til lederrollen</li><li>• Rolleavklaring</li><li>• Bevisstgjøring av rollen</li><li>• Flere roller</li><li>• Usikkerhet i rollen</li></ul>	<b>3. Makt i lederrollen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Syn på makt innen ledelse</li><li>• Utøvelse av makt</li><li>• Uformell makt</li><li>• Politikk</li></ul>
<b>4. Relasjoner</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Koble med andre</li><li>• Kommunikasjon (tilbakemelding, sparre)</li><li>• Vennskap</li><li>• Endring i relasjoner</li><li>• Paradokser i relasjoner (leder eller venn?)</li></ul>	<b>5. Makroomgivelser</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Den norske ledelsesmodellen (medbestemmelse og involvering)</li><li>• Organisasjon (omgivelser)</li></ul>	<b>6. Mikroomgivelser</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kultur «sånn gjør vi det her»</li><li>• Den sosiale konstruksjonen</li><li>• Arbeidsmiljø</li></ul>
<b>7. Identitet</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Lederidentitet</li><li>• Utvikling i informanten som leder</li></ul>	<b>8. Mestring, selvfølelse og selvtillit</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Selvtillit og selvfølelse</li><li>• Mestring</li><li>• Hvordan informanten jobber med seg selv ved lite mestring</li></ul>	

Figur 3 Våre kategorier og underkategorier.



Vi valgte å bruke refleksiv metode (Alvesson og Sköldberg, 2009) i vår behandling av empirien. Vi fikk et skrive om denne metoden av veileder som vi har brukt hvor fremgangsmåten er som følger: For hver av kategoriene startet vi med å definere en forståelse av kategorien. Deretter gikk vi for hver kategori gjennom fire analyseprinsipper: 1) Er kategorien relevant? 2) Fortolkninger 3) Kontekstuelle forhold og 4) Dekonstruksjon og pluralisme. Vi avsluttet hver kategori med en endelig tolking av funnet og hva vi tar med oss som videre empiri i oppgaven.

#### ***4.1 Ledelse***

Utførelse av ledelse kan defineres gjennom flere faktorer. I denne kategorien har informantene våre delt deres synspunkter om ledelse og hva det betyr for dem i deres rolle. Erfaringer, forventninger og organisasjonen kan også ha en betydning for hvordan ledere ser på seg selv og deres rolle. Underoverskrifter som er brukt ved sortering av empiri er:

- Ledelse er... (hva betyr det å være leder hos organisasjonen?)
- Hvorfor lederrollen?
- Lederstil
- Tillit, autoritet
- Relasjonsledelse

##### ***4.1.1 Endelig tolkning av funnet***

Våre funn gir en klar forståelse av at våre informanter har tatt et bevisst valg om å gå inn i en lederstilling. De er klar over hvordan relasjoner og tillit har en positiv innvirkning på hvordan de gjennomfører sine oppgaver, og at det er viktig å balansere bruken av autoritet. Kjennskap til organisasjonen og arbeidstakere ses på som en fordel, og det kan tolkes dithen at det kan ha hatt en positiv innvirkning på forventninger til både den nye lederen, arbeidsoppgaver de skal utføre samt resten av organisasjonen. Når vi ser gjennom tilbakemeldingene fra våre informanter, kan vi se at ledelse har forskjellige betydninger i de ulike organisasjoner. Dette har en direkte påvirkning på hvordan hver av våre informanter går frem i deres roller.

#### ***4.2 Lederrollen***

Kategorien lederrollen kan forstås som den formelle lederrollen i en organisasjon som innebærer blant annet et ansvar og en posisjonsmakt. Den er forankret i en formell

stillinginstruks, og den som innehar lederrollen har en ledertittel. Lederrollen er noe man får tildelt når man går inn i rollen som leder. Kategorien dekker de forventninger som våre informanter har til rollen og det deres kolleger forventer av dem i rollen. Kategorien dekker også rolleavklaring, bevisstgjøring av rollen og den usikkerheten som våre informanter kjenner på i rollen som leder. Kategorien dekker i tillegg det at våre informanter har flere roller, noen er både leder og venn mens andre er tidligere kollega og leder. Underoverskrifter som er brukt ved inndeling av empiri er:

- Forventninger til lederen i rollen
- Rolleavklaring
- Bevisstgjøring av rollen
- Flere roller
- Usikkerhet i rollen

#### **4.2.1 Forventninger til lederen i rollen**

Eksempler på empiri:

Informant 1 (intervju 1): *«De forventer vel at jeg, hvis de skulle ha noen spørsmål så får de svar. Og hvis de ønsker at jeg skal ta tak i noe, at jeg faktisk gjør det. Men utover det så tror jeg ikke de ja, tenker noe mer om det. Det er ganske slitsomt hvis du skal styre på med alt annet og i tillegg til prosjektene sine så da er det greit å ha noen som er forkjemper for de.»*

Informant 3 (intervju 1): *«Ja, hvis de er misfornøyde med noe så forventer de at jeg skal ordne opp.»*

Informant 4 (intervju 1): *«Ja, legge mest mulig til rette for at den ansatte skal kunne gjøre en god jobb da. Og det betyr på en måte å skjerme den ansatte for det stresset det på en måte er med å vite hva som skal gjøres og hele tiden bli maset på av – nå skal du gjøre ditt nå skal du gjøre datt og så.»*

Informant 5 (intervju 1): *«De har veldig mye de kan bruke tiden på så det å fortelle de hvilke områder som er viktige for oss å prioritere fremover, det skal være viktig for de. Og så tror jeg det er viktig for de at de kjenner at de har en, har meg i ryggen når de skal ta egne beslutninger også i situasjoner dersom de trenger, de trenger den pondusen de trenger da.»*

Informant 6 (intervju 1): *«De vil jo ha forventninger til at jeg er en på en måte en problemløser for at de skal kunne gjøre jobben sin. At jeg skal – de har nok, forventer nok at jeg sitter på en del svar.»*

Informant 7 (intervju 1): *«Noen mener jo man skal gjøre veldig mye og avgjøre alt, mens andre igjen forventer nok at de kunne gjort best jobben sin selv uten en leder. Men, nei de fleste forventer at man har styr på ting, har oversikt, har en evne til å inkludere og ta gode og rettfærdige avgjørelser. Som mellomleder så er det ofte et, en forventning om å kjempe de ansattes sak mot en øvrig ledelse da. Mens det fra andre, ledere, kan det være det motsatte, at man skal få gjennomført strategi og få de ansatte til å gjøre det som forventes av dem. Så forventningene kommer jo både fra ansatte man har under seg og fra ledere man har over seg, eller på siden. I tillegg til en selv da.»*

Informant 7 (intervju 2): *«Det innebærer jo det å ha et ansvar og en mulighet for påvirkning, både, i alle retninger da i en organisasjon.»*

Informant 7 (intervju 2): *«(...) et litt interessant fenomen er jo at når man har vært kollega og blir leder så er det ikke bare ens relasjon som er forandret, men. Det er kanskje noen forventninger til å videreføre det tidligere leder har gjort fordi ansatte vet jo at du også har jo erfaring med hva som har vært praktisert. Det var jo ikke, det er jo ikke nødvendigvis sånn når man får en leder utenfra. Og det er nok det jeg har kjent mye på, at jeg har kommet inn og fått tydelig føringer på at jeg skal praktisere noe helt annet på tross av at jeg vet hvordan ting har vært praktisert og jeg vet at det har vært godt likt. Så det er jo kanskje enda mindre forståelse da for hvorfor ikke jeg gjør det sammenliknet med, om det hadde kommet inn en ekstern leder eller en leder utenfra da som ikke hadde hatt kjennskap til hvordan det har vært gjort og bare ville gjøre sine egne ting.»*

#### **4.2.2 Rolleavklaring**

Eksempler på empiri:

Informant 2 (intervju 1): *«Jeg formaliserte en del nye rutiner som gjorde at en del av den frustrasjonen som vi opplevde i fjor forsvant og jeg prøvde å involvere personellet så mye som mulig, ved å være med og utvikle prosedyrer istedenfor å være ofre for prosessen rundt det og det var bevisst det jeg gjorde.»*

Informant 3 (intervju 1): *«Det som jeg husker det er at jeg hadde veldig fort et møte med mine medarbeidere og sa noen ting som jeg ville ha en forandring på. Og det var noe som jeg opplevde som en ukultur på arbeidsplassen da, for eksempel at den fleksitiden ble strekt i alle retninger.»*

Informant 4 (intervju 1): *«Det gikk jo i henhold til den formaliteten rundt stillingen min. Det begynte jo med at jeg bare. Ja gikk rundt og forhørte meg. Altså bare gikk rundt og var nysgjerrig og så gikk det nå over til, til den spesifikke rolleavklaringen da som var at jeg ble utnevnt til konstituert avdelingsleder og så videre da til at jeg ble da avdelingsleder formelt når stillingen ble utlyst og jeg fikk den. Så. Så ja det gikk ifra skalaen helt uformelt til helt formelt da – etter hvert.»*

Informant 5 (intervju 1): *«Så det var egentlig å bruke mye tid på strategi, bruke mye tid på å sette de i inn i hvilke forventninger er det på en måte resten av selskapet har til akkurat oss og hvorfor, hvorfor det er sånn.»*

Informant 5 (intervju 1): *«Så jeg var tydelig på hva vi skulle bruke tiden vår på men, men også hva de skal bruke tiden sin på, men samtidig også åpnet opp for at, si at dette er din rolle men at samtidig du har muligheten til å påvirke din rolle, det var et viktig budskap fra meg da. At de kan selv se etter også muligheter for å forbedre oss som team og som organisasjon, og det området vi driver med da.»*

Informant 6 (intervju 1): *«Det er veldig viktig å forventningsstyre, det er veldig viktig å være liksom forent om hva man skal og hva hvilke roller man spiller for den andre da.»*

Informant 8 (intervju 1): *«Jeg tok ikke noe direkte grep men jeg hadde en del møter med de der jeg forklarte hva mine tanker rundt det var og samlet på en måte deres innspill på det da og erfaringer rundt hvordan vi skal på en måte få det til å fungere litt mer optimalt.»*

#### **4.2.3 Bevisstgjøring av rollen**

Eksempler på empiri:

Informant 3 (intervju 1): *«(...) bevisstgjøring i forhold til rollen, og det tenker jeg er ganske viktig i mitt tilfelle i og med at jeg har vært kollega i så mange år og så skulle jeg bli leder.»*

Informant 4 (intervju 2): *«Nei, det var nå ja når det var formelt på en måte klart, så var det nå å informere om det og så det jeg gjorde var vel at jeg hadde vel egentlig en medarbeidersamtale ganske kjapt.»*

Informant 5 (intervju 1): *«Og, men samtidig, hva skal jeg si, instinktet i meg handlet egentlig om at det å være leder handler egentlig litt om å ha litt mer informasjon enn de under seg, og det kan være på godt og vondt. Og, at de, det handler egentlig mer om samarbeid enn at noen skal lede andre i praksis da.»*

Informant 5 (intervju 2): *«Det er en sånn bevisstgjøring jeg gjorde for meg selv der også ved å, kall det oppføre seg profesjonell i enhver setting. Det er viktig. Så, samtidig også så er det jo en del ting rundt arbeidsmengde og sånne ting som også er en del av bevisstgjøringen her da. At man må prioritere, man må tenke litt annerledes på hva man gjør da.»*

Informant 6 (intervju 2): *«Men det er jo litt sånn «learning by doing» og jeg tror at så lenge man på en måte er bevisst det ansvaret man har fått på sine skuldre da så er det beste man kan gjøre for å gjøre seg selv bevisst på den rollen man har hatt, man har fått.»*

#### **4.2.4 Flere roller**

Eksempler på empiri:

Informant 1 (intervju 2): *«Ja, nå har jeg vært veldig heldig sånn sett. Men jeg vil jo si det blir jo interne konflikter som vil være det verste – der du må være streng. Eller hvis en person ikke leverer det den skal. Så må du fortelle en du anser som venn at: «hey, nå oppnår du ikke målene, du presterer ikke sånn som du burde ha gjort.» Det er veldig ubehagelig.»*

Informant 1 (intervju 2): *«Jeg ser vel mer på meg som en venn vil jeg si, i mitt tilfelle. Det er vel sånn jeg ser på meg.»*

Informant 1 (intervju 2): *«Av og til deler jeg kanskje litt mer enn det de sier jeg skal gjøre fordi jeg føler at hvis jeg ikke gjør det så vet jeg hvordan de kommer til å reagere – og når det ikke er farlig å gi den infoen da gjør jeg det.»*

Informant 1 (intervju 2): *«Men hvis det er sensitivt da må jeg jo selvfølgelig holde det for meg selv.»*

Informant 1 (intervju 2): *«Jeg må jo, jeg må jo da se på dette her som en leder og ikke som en venn hvis det skal være rettferdig. Hvis jeg føler at jeg ikke klarer det så tror jeg at jeg hadde gått videre til min leder for veiledning der istedenfor.»*

Informant 2 (intervju 2): *«Det er det som var vanskeligere når jeg var yngre. Da følte jeg hele tiden på at jeg måtte være leder mens jeg var på jobb og på en måte være venn på kveldstid, men da skal du ikke være venn på dagtid eller hvor det er. Det kunne føles som et ubehag noen ganger, men det er spesielt når man har blitt litt eldre at man innser at den her venn dimensjon kan ikke gå på bekostning av jobben min da. Men jeg oppfatter det da at når du har et avklart forhold til det at da har folk en stor forståelse for at det er ikke noe motsetning på det å være venn og lederskap greie. Jobben vår er å løse oppdraget.»*

Informant 4 (intervju 2): *«En vet at en har på en måte et tosidig forhold sånn at en tolker alltid – en legger godviljen til. Jeg tror begge sidene har en – har vanskeligere for å gå til angrep da eller gå på en måte i angrep, men det er altså sånn at det er jo en sånn positiv, positiv virkning da at man ser an situasjonen litt før man handler da. Fordi at man er veldig var på det der at man vil ikke, man vil på en måte holde avstand mellom de to verdener.»*

Informant 4 (intervju 2): *«(...) nå må jeg ta på meg avdelingsleder hatten.»*

Informant 4 (intervju 2): *«Så vi snakker nå både med lederhatten og vennehatten på så, ja.»*

Informant 8 (intervju 2): *«Jeg føler i hvert fall jeg er, har jo helt klart blitt tryggere i rollen det er det jo ingen tvil om altså. Man får jo på en måte erfaring og sånne ting men det er jo klart at aller første gangen så er det jo det er jo en sånn rar setting å skulle sitte og gi, uavhengig om det er en kollega eller ikke men kanskje spesielt når du har vært kollega, at du på en måte skal sitte og gi de tilbakemelding på hvordan de gjør jobben sin så er det klart at jeg har fått mer trygghet i det uten tvil (...).»*

#### **4.2.5 Usikkerhet i rollen**

Eksempler på empiri:

Informant 3 (intervju 1): *«Jeg kan være faglig usikker fordi at jeg er ikke økonom sant, jeg kan [informantens fagfelt], men jeg kan ikke økonomifaget spesielt godt, og det, altså gjøre gode prioriteringer i forhold til hvilke ressurser [organisasjonen] skal kjøpe, det kan. Da*

*søker vi jo hjelp selvfølgelig, men likevel sant, til syvende og sist så er det meg det hviler på da.»*

Informant 4 (intervju 1): *«Nei, ikke så mye i rollen. Det er nå alltid usikkerhet i utføring av rollen kanskje – det er nå kanskje samme sak. Ja, nei det er jo alltid en usikkerhet det her, her om din ledelsesteori er bedre eller verre da. Gjør det ting bedre eller gjør det ting verre? Så, så. Ja, nei det er nå alltid en sånn naturlig på en måte usikkerhet eller sånn ja.»*

Informant 4 (intervju 1): *«Hvordan skal du håndtere – hvordan skal du håndtere på en måte personalmessige utfordringer som kommer opp? Det er nå en – det er da er det jo alltid en sånn liksom en grad av usikkerhet som du må, må på en måte finne ut av da. Som du finner ut at med på en måte å gruble på det, og så rådfører du deg da med nærmeste leder. Ja. Det er vel, og HR da eventuelt det er vel litt sånn kanskje ja. Litt av usikkerhet, det med personalsaker jo utfordrende fordi du kan ikke forhøre deg med så mange om.»*

Informant 4 (intervju 2): *«(...) det har det nå vært mange ganger i løpet av karrieren og også som leder alt etter hvem jeg har ledet og når, når det har vært på en måte i min ledererfaring da så, så det har ikke vært konfliktløst nei. Det har det ikke.»*

Informant 5 (intervju 1): *«Når man har vært operasjonell i elleve år så skal man begynne å jobbe mer strategisk i året nummer tolv så er det en ganske brå overgang synes jeg. Og da, og det, det er det man kjenner på litt usikkerhet rundt. Om man håndterer situasjoner i henhold til rom og ansvar man har da. Om man gjør det korrekt i henhold til det som forventes av en da. Det er kanskje det usikkerhetsmomentet som man kjenner litt på.»*

Informant 5 (intervju 2): *«At man er mer opptatt av ting som skal skje fremover enn å gi bekræftelse på at ting man har gjort tilbake i tid har vært bra da. Så, det opplever jeg som litt utfordrende med å være leder at du kanskje ikke får all den feedbacken du gjør da.»*

Informant 6 (intervju 2): *«(...) jeg synes jo det er den største utfordringen med å gå inn i lederrollen det er liksom den der med at fader, jeg kommer til å gjøre så mye feil liksom. Jeg vet jo ikke hvordan jeg håndterer det her og bare.»*

Informant 7 (intervju 1): *«Det er jo en sånn typisk mellomleder usikkerhet vil jeg tro, det med at du har krav fra din leder og kanskje andre ledere over deg som både kan være utydelige og uforenlige med krav du har fra dine ansatte igjen da.»*

Informant 4 (intervju 2): *«Jeg prøvde å finne ut om de hadde lyst å gjøre det, så har jeg jo egentlig funnet ut at de, de selv om de ikke har lyst å gjøre det – så gjør de jo det fordi jeg sier*

*jeg skal gjøre det. For de forstår jo sin rolle. Så de, det det har jeg jo funnet ut etter hvert at folk har skjønnet sin rolle fortere enn jeg har skjønnet min på en måte da.»*

Informant 6 (intervju 2): *«(...) jeg føler jo liksom de har sett på meg som en leder hele tiden, lenge før jeg så på meg selv som en leder også.»*

#### **4.2.6 Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant?**

Denne kategorien omhandler lederrollen. Kategorien er sentral og den kan kobles til andre kategorier som for eksempel makt, ledelse, relasjoner og identitet. Lederrollen dukker ofte opp i empirien, noe som også bekreftes ved at kategorien inneholder mye innsamlet empiri. Vi er usikre på hvilke implikasjoner empirien har for kjent teori, men tenker at den kan brukes til å utvikle ny teori om utfordringer det er i lederrollen når man leder tidligere kolleger. Kategorien åpner for variasjon i analysen på grunn av forskjellene mellom informantene og deres tilnærming til lederrollen og det den innebærer.

Delkonklusjon: kategorien er relevant.

#### **4.2.7 Analyseprinsipp 2: Fortolkninger**

Vi tolker funnene som at lederen må forholde seg til forventninger som de har til seg selv og som andre har til dem i rollen. For informant 4 (intervju 1) handler det om å *«skjerme den ansatte for det stresset»* og *«en forventning om at noen tok ansvar da for å fylle den rollen»*, mens det for informant 1 (intervju 1) er en forventning om at det er noen *«som er forkjemper for de.»* Informant 3 (intervju 1) kjenner forventning om å *«ordne opp»* dersom det er noe medarbeiderne *«er misfornøyde med»*, og for informant 5 (intervju 1) er den som fyller lederrollen en som gir medarbeiderne *«en tydelig retning og en tydelig prioritering på hva de skal bruke tiden sin på»* og en som gir dem *«ryggdekningen»* de trenger for å ta egne beslutninger. Informant 6 (intervju 1) kjenner på en forventning om at vedkommende er en *«problemløser»* og en som *«sitter på en del svar.»* Informant 7 (intervju 2) skiller seg ut fra de andre informantene ved at den kjenner på *«forventninger til å videreføre det tidligere leder har gjort fordi ansatte vet jo at du har erfaring med hva som har vært praktisert.»* Dette kan tolkes som at lederen kjenner på en forventninger fra tidligere kolleger som igjen vil ha påvirkning på lederrollen, identitet og opplevd mestring av lederrollen.



Videre tolker vi funnene som at lederne gjennom en medarbeidersamtale eller et møte sørget for en rolleavklaring. For informantene innebærer rolleavklaring også at de «tar» rollen som leder ovenfor medarbeiderne ved at de er tydelige i sine forventninger, som informant 3 (intervju 1) gjorde da den fortalte om det som den *«ville ha en forandring på.»*. Funnene kan tolkes som at informantene «tar» rollen, men dersom vi ser på funnene opp mot underkategorien «4.2.4 Flere roller» så kan det virke som at flere av informantene forenkler rolleavklaringen noe, da de senere innrømmer at de har flere roller. Funnene kan tolkes som at det er kan være utfordrende med rolleavklaring både på grunn flere roller, men også på grunn av den allerede etablerte relasjonen mellom leder og medarbeider.

Funnene om bevisstgjøring av rollen er til dels knyttet til rolleavklaring, og de kan tolkes som at informantene har bevisstgjort seg rollen som leder ved nok en gang å «ta» rollen ovenfor medarbeiderne. Dette kan også tolkes som at det er viktig for informantene å bli oppfattet som profesjonell i rollen, som når informant 3 (intervju 1) flyttet *«på noen arbeidsoppgaver da, det var ganske upopulært for noen, men det husker jeg at jeg stod i og mente det var bedre sånn jeg gjorde det»*, og når informant 4 (intervju 2) som tok *«en medarbeidersamtale ganske kjapt.»*. Bevisstgjøringen handlet for informant 5 (intervju 1) om en erkjennelse om at *«det å være leder handler egentlig litt om å ha litt mer informasjon enn de under seg, og det kan være på godt og vondt.»*. Også disse funnene kan ses i lys av underkategorien «4.2.4 Flere roller», om at det igjen handler om å være profesjonell og ta lederrollen, men man kan lure på hvor enkelt dette er når det er utfordringer knyttet til å skille roller. Dette kan tolkes som at det er barrierer hos lederen og i omgivelsene som ikke lar lederen virkelig ta rollen. I tillegg kan også funnene tolkes som at en leder kan bruke rollen som en forklaring for seg selv på hvorfor man i noen tilfeller må være en leder. Dette fortalte informant 3 (intervju 1) oss om når den sa at *«det er viktig å huske på at jeg er leder og at det er en rolle. Det er kanskje ikke sånn jeg er på alle måter, men ja. Vi har jo alle våre roller sant, og det var en rolle som jeg har da og som det faller en del oppgaver og ansvar med (...).»*.

Alle våre informanter er rekruttert fra den avdelingen, eller en nær avdeling, som de har blitt satt til å lede. Dette betyr at de tidligere har vært kollega og i enkelte tilfeller gode venner med sine medarbeidere. Våre funn om flere roller kan tolkes slik at informantene opplever en rollekonflikt og at det er utfordrende å skille roller når disse relasjonene er godt etablert. Etter mange år som kollega viser det seg utfordrende å ta rollen som leder i enhver situasjon, som for eksempel Informant 6 (intervju 2) påpeker når den forteller at *«det er mye vanskeligere å ta den rollen ovenfor noen du har vært likestilt og har vært i samme posisjon som før og som*

*du er venn med – det synes jeg absolutt at det er.»*. Informant 2 (intervju 1) forteller at erfaring som leder har hjulpet den med å takle flere roller når vedkommende sier at *«det er nok enklere å sitte og si det nå, men det var nok vanskeligere i starten. For en ti år siden. Hadde du stilt meg samme spørsmål så hadde jeg gitt et litt annet svar. Jeg har fått en litt annet modenhet også.»*. Informant 4 (intervju 2) har løst problemet ved å bruke forskjellige «hatter»: *«Ja, eller jeg bruker, bruker liksom å ta den der bruker forskjellige hatter da.»*. Funnene i underkategorien flere roller kan tolkes som at allerede etablerte relasjoner gjør det vanskelig å skille roller da godt etablerte relasjoner er vanskelige å endre.

Informantene kjenner på en usikkerhet i rollen som leder, og funnene kan tolkes dithen at informantene stiller spørsmål til hvor godt de utfører rollen som leder. Som informant 4 (intervju 1) reflekterer over når den sier at *«det er jo alltid en usikkerhet det her, her om din ledelsesteori er bedre eller verre da»*, og informant 6 (intervju 1) *«men den største usikkerheten jeg har er vel mer – den er knyttet rundt til hvordan jeg er som leder for andre. Jeg er sikker på at, men jeg er helt sikker på at jeg klarer det jeg bestemmer meg for å få til. Så det skal nok, det skal nok gå bra. Men det er det elementet at det dreier seg om mennesker da.»*. Dette kan skyldes manglete bekreftelse på at det man gjør er bra fra sin leder og medarbeiderne, noe som informant 5 (intervju 2) påpeker: *«det synes jeg er litt vanskelig med en lederrolle også fordi tidligere så har du da gjerne hatt en leder som gir mye mer feedback enn hva jeg kanskje har nå når man kommer litt oppover i, hva skal jeg si, hierarkiet eller rankene da.»*. Funnene kan tolkes som at organisasjoner glemmer at også ledere trenger tilbakemelding og bekreftelse på at det de gjør fungerer, og det at de ikke får det gjør at de kjenner på usikkerhet i lederrollen.

Noen refleksjoner og tolkninger fra all innsamlet empiri som gjør seg gjeldende her:

- Informantene er alle mellomledere.
- For flestparten av informantene er dette første gang de er i en lederrolle.
- Flere av informantene fikk ingen lederopplæring da de gikk i rollen som ny leder.

Tolkningen av funnene i denne kategorien tar for seg elementer av lederrollen. Tolkningene omfatter hele datasettet. De belyser den underliggende problemstillingen ved at de omhandler utfordringer knyttet til det å lede tidligere kolleger når det kommer til lederrollen og de elementer som det innebærer. Tolkningen tar dessuten hensyn til konteksten og fremstår tydelig slik at misforståelser kan unngås. Ved videre behandling av empirien kan den bidra til

at det utvikles nye tanker om hvordan ledelse av tidligere kolleger påvirker lederrollen og hvordan en bevisstgjøring og dialog rundt dette kan bidra til at lederen er mer komfortabel med å «ta» rollen som leder ovenfor en venn eller tidligere kollega.

Delkonklusjon: Man kan kjenne på en forventning om å videreføre tidligere ledelse når man blir leder for en enhet man selv har vært en del av, og dette kan påvirke lederidentitet og opplevd mestring av rollen. Allerede etablerte relasjoner kan gjøre rolleavklaring utfordrende og man kan ha flere roller – man er både leder og venn. Barrierer i lederen selv og i omgivelsene påvirker bevisstgjøring av rollen. Ledere kan kjenne på usikkerhet i rollen som kan skyldes at de ikke får like mye tilbakemeldinger og bekreftelse som de fikk før de gikk inn i rollen.

#### ***4.2.8 Analyseprinsipp 3: Kontekstuelle forhold***

Svarene som våre informanter har gitt oss i sine intervjuer vil være påvirket av den konteksten som de opererer i. Her tenker vi at tiden de har hatt i lederrollen og hva slags relasjon de hadde med sine medarbeidere før de ble forfremmet spiller inn. Våre informanter med lang fartstid i rollen påpeker at de så annerledes på ledelse da de var ferske ledere. I tillegg gjør dette med om de kun leder tidligere kolleger eller også har nye ansatte på avdelingen seg gjeldende. Tre av våre informanter leder kun tidligere kolleger, så de har dermed ikke erfart hvordan det er å ta rollen ovenfor en ny medarbeider som de selv har ansatt. Det de kjenner på i rollen er kun relatert til tidligere kolleger, mens det for resten av informantene er en blanding av det de kjenner på ovenfor tidligere kolleger og nyansatte.

#### ***4.2.9 Analyseprinsipp 4: Dekonstruksjon og pluralisme***

En skjult mening kan være at når man blir satt til å lede en enhet man selv har vært en del av, blir det å inneha flere roller en naturlig del av ledelsen – man kan være både leder og venn. For en leder som opererer i den norske ledelseskonteksten som preges av medbestemmelse og involvering, kan dette oppleves som en naturlig del av hverdagen. Dette kan problematiseres ved å stille spørsmål til hvordan dette påvirker posisjonsmakten som naturlig følger av en lederrolle, og ikke minst ansvaret. En alternativ måte å forstå dette på blir da at elementer som tradisjonelt sett er en del av lederrollen blir erstattet av delt ledelse og samarbeid.

Delkonklusjon: En annen måte å forstå deler av funnene på er at ledere velger bort deler av det formelle som følger av en lederrolle for å kunne være både leder og venn.

#### ***4.2.10 Endelig tolkning av funnet***

Det er forventninger knyttet til elementer i lederrollen når lederen selv har vært en del av gruppen vedkommende skal lede. Man kan kjenne på en forventning om å fortsette tidligere ledelse, som igjen kan ha innvirkning på lederidentitet og opplevd mestring av rollen. Det er også utfordringer knyttet til rolleavklaring og flere roller – man er både leder og venn.

Alternativt kan dette også tolkes som at ledelse i den norske konteksten frigjør muligheter for at en leder gir avkall på enkelte formelle elementer av lederrollen. Barrierer i lederen selv og i omgivelsene påvirker bevisstgjøring av rollen og kan gjøre det utfordrende for lederen å ta rollen som leder ovenfor sine tidligere kolleger. Vi tar med oss dette som videre empiri i oppgaven.

#### ***4.3 Makt i lederrollen***

Kategorien tar for seg funn i empirien som omhandler makt. Dette innebærer informantenes syn på makt, maktgrunnlag i lederrollen og hvordan informantene bevisst eller ubevisst bruker makt i sin rolle og relasjoner. Man trenger makt for å kunne ta beslutninger, både ønskede og uønskede, maktbruk bør balanseres. Underoverskrifter som er brukt ved sortering av empiri er:

- Syn på makt innen ledelse
- Utøvelse av makt
- Uformell makt
- Politikk

##### ***4.3.1 Endelig tolkning av funnet***

De informantene som i intervjurunde en ikke fremstår som bevisst makten som følger rollen ser på makt som noe negativt som de helst ikke vil vedkjenne at de bruker.

Vi fant at informantenes syn på makt endret seg fra det første intervjuet der vi stilte de et generelt spørsmål om deres syn på makt, og til intervju nummer to der vi gikk mer inn på *hvordan* informantene får gjort endringer på avdelingen. Av disse svarene fremkommer det at informantene generelt ser på seg selv som personer som kan gjennomføre endringer, og at de

opplever at de blir sett på som personer med posisjonsmakt fra dem de leder uavhengig av om de har vært kolleger på samme nivå tidligere eller om det er nyansatte. Det oppfattes som mindre problematisk for informantene å utøve makt mot tidligere kolleger jo lenger de har vært i rollen og vi kan knytte det opp mot tid og erfaring. Forholdet til makt kan ses på som en generasjonssak. Vi bruker dette som videre empiri.

#### **4.4 Relasjoner**

Kategorien tar for seg funn i empirien som omhandler relasjoner. Dette innebærer informantenes forhold til de ansatte før og etter de ble ledere, hvordan de kobler med andre og det å gi og få tilbakemelding. Underoverskrifter som er brukt ved sortering av empiri er:

- Koble med andre
- Kommunikasjon (feedback, sparring med andre)
- Vennskap
- Endring i relasjoner
- Paradokser i relasjoner

##### **4.4.1 Koble med andre**

Eksempler på informantenes syn og tanker om menneskelig samspill, hvordan de kobler med andre og hvordan de opplever at de blir oppfattet av avdelingen sin:

Informant 2 (intervju 1): *«(...) måte det er at, det er en grunnleggende respekt mellom rollene til den enkelte, og at du evner å se din funksjon, rammene av hva du ønsker å oppnå. (...) hvis du skal se på en [organisasjonstype]organisasjon er det utvilsomt for en utenfra hvem som har hvilken rolle og at det er en gjensidig respekt mellom de som skal lede noe, de som skal planlegger noe, og de som skal utføre det og at alle er avhengig av den intensjonsstyringen som jeg har vært inne på oven ifra.»*

Informant 4 (intervju 1): *«(...) en tosidig sak, det ene er liksom den personaloppfølgingen da der du skal sørge for at den ansatte trives.»*

Informant 5 (intervju 1): *«Så tenker jeg også relasjon, sørge for at det, vedkommende blir behandlet i henhold til hvordan de er selv som person også.»*

Informant 6 (intervju 1): *«(...) jeg føler at det er veldig viktig at man bruker tid på å bygge gode forhold og gode relasjoner med medarbeiderne sine.»*

Informant 7 (intervju 1): *«Både at leder kan stole på at medarbeidere ønsker bedriftens beste og vil gjøre det man kan for å gjøre jobben sin, og medarbeidere har forventninger til at lederen er opptatt av den ansatte da, og ivaretar den ansatte. Altså at det er et, at det samsvarer de ulike behovene da. Det tenker jo jeg i en ideell verden at det gjør, at begge deler fremmer hverandres beste da.»*

#### **4.4.2 Kommunikasjon**

Eksempler på informantenes syn og tanker om kommunikasjon, sparring og det å gi og få tilbakemelding:

Informant 1 (intervju 1): *«Jeg må jo ta det til meg – og. Sånn at jeg kan forbedre meg. Det er veldig viktig det. Så det er veldig viktig med tilbakemelding synes jeg. Absolutt.»*

Informant 2 (intervju 2): *«Jeg tror det viktigste er bare å ha en åpen kommunikasjon for å få de fleste til å samarbeide uansett.»*

Informant 3 (intervju 2): *«Jeg opplever at vi har en ganske sånn trygg tone og trygge møter sånn at en, de kan si ganske åpent hva de mener.»*

Informant 4 (intervju 2): *«Jo det at, dere må si ifra hvis dere er uenig eller at det her ikke gå. Prøver å åpne da, ikke sikkert jeg lykkes alltid. Med å gi rom for tilbakespill.»*

Informant 5 (intervju 2): *«Så det opplever jeg som en litt annerledes situasjon da og ikke på en måte jatte for mye med, men heller ha mer fokus på at de ansatte løser det problemet de har selv da, og komme til bunns i problemet og ikke nødvendigvis sitte og høre på hva problemet er da.»*

Informant 6 (intervju 1): *«Du kan ikke forvente at noen gir deg en konstruktiv tilbakemelding hvis ikke de føler seg trygge eller at de kjenner deg eller du må bygge relasjonen før du kan forvente å få det tilbake.»*

#### **4.4.3 Vennskap**

Eksempler på informantenes tanker om deres relasjoner på arbeidsplassen:

Informant 1 (intervju 1): *«(...) litt mer enn kollega for å være ærlig.»*

Informant 3 (intervju 1): *«(...) kjente jo medarbeiderne mine ganske godt før jeg ble leder.»*

Informant 4 (intervju 1): *«(...) vi er mye tryggere på hverandre da både på at jeg vet hva de er i stand til og at de på en måte vet hva jeg er i stand til så at de det er ikke jeg føler ikke på en måte at det må være – de er mer selvgående da.»*

Informant 5 (intervju 1): *«Veldig godt forhold med mye, hva skal jeg si, personlige relasjoner også inn i det. Ikke bare. En løs og god tone med de fleste, og gode relasjoner sånn sett både privat og delte en god del av mitt private liv med de.»*

Informant 7 (intervju 1): *«Men jeg vil ikke si at jeg hadde nødvendigvis mange venner eller veldig tette forhold til kollegaene mine, det vil jeg ikke si. Det var noen veldig få som ikke lenger jobber i avdelingen da.»*

Informant 8 (intervju 1): *«(...), men jeg hadde jo helt klart gode kollegialt vennskap med noen av dem og de forså vidt føler jeg ikke er nødvendigvis noe mindre enn det de var, men klart jeg må, jeg må være bevisst ... Jeg kan ikke på en måte forvente at de skal være helt det samme da for å si det sånn.»*

#### **4.4.4 Endring i relasjoner**

Eksempler på informantenes oppfatning av endring i relasjonene:

Informant 2 (intervju 2): *«Det eneste negative med det som jeg kommer på er hvis du har en negativ erfaring med noen fra før. Men så er det sånn at, ja jeg har en tidligere kollega som jeg egentlig ikke hadde noe godt samarbeidsforhold med, og når han ble leder så var det både ting som forandret seg positivt og negative ting som ble forsterket.»*

Informant 3 (intervju 1): *«Ja, nei så er det jo den, forholdet som jeg har til medarbeiderne mine da som er forandret sant, at jeg må huske at jeg er lederen deres og ikke ja.»*

Informant 4 (intervju 1): *«Nei, det forholdet har ikke forandret seg i det hele tatt så.»*

Informant 5 (intervju 2): *«Nei, det er det å finne balansen på, mellom hvordan du skal opptre ovenfor kollegaer som du kanskje har hatt en veldig, hva skal jeg si, løs tone med tidligere og, hva skal jeg si, kanskje tettere personlige relasjoner til da. Det har kanskje vært det mest utfordrende og kanskje fortsatt er den nå som er på en måte litt som i innkjøringsfasen fortsatt da. Hvordan man skal håndtere det. Så, det, hva man deler og ikke deler og hvordan man opptre i forskjellige sammenhenger og sånne ting som kanskje er det, ovenfor de da, som er det.»*

Informant 6 (intervju 1): «(...) jeg merker jo at det at jeg ble leder gjør jo at jeg er ute av gjengen.»

Informant 6 (intervju 2): «(...) vi er ikke der hvor vi var da, vi har ikke den relasjonen lenger. Og de er vel helt sikkert redd – redd for hva de sier, at noe skal komme videre eller hvis de slenger litt med leppa eller har for mye meninger om det ene eller det andre så.»

Informant 7 (intervju 1): «Jeg hadde nok noen korte samtaler om det, og jeg husker også med en så kom vedkommende til meg og sa at han opplevde nok at andre kanskje trodde at det var en sånn direkte linje for hva de sa til han det kom til meg. At han var tydelig ovenfor meg at det ikke ville være tilfellet da. Så den personen satt også grenser på at vi kunne ha et nært forhold, men når det var snakk om jobb ting så, så kunne ikke, følte ikke han at han kunne si alt til meg. Det er jo ikke alt man sier til sjefen sin.»

Informant 8 (intervju 1): «Ja. Jeg er definitivt mye på en måte – også, jeg har en god relasjon til min ansatte og kan spøke og tulle. (...) men den generelle «oh ledelsen....» det kan jeg ikke sitte med mine kolleger og ha.»

#### **4.4.5 Paradokser i relasjoner**

Eksempler på informantenes tanker om det å være leder eller venn:

Informant 1 (intervju 1): «For meg. Så er det kanskje litt annerledes enn hvis jeg hadde vært direkte leder. For meg så er jeg med en kompisgjeng på en måte.»

Informant 4 (intervju 2): «Altså, så det jeg bruker mest tanketid på er jo mer hvordan lede venner. Og ikke så mye som tidligere kollegaer da.»

Informant 4 (intervju 2): «Nei jeg har ikke latt være nei. Men jeg har – jeg har derav gått ekstra runder på en måte for å forsikre meg om at det det er objektive eller det faglige eller det profesjonelle grunnlaget har vært godt nok da.»

Informant 5 (intervju 2): «Det er en sånn typisk situasjon der man egentlig skulle gjerne tatt rollen og sagt at jeg skjønner dette her, at det er vanskelig og tøft, og ha mer fokus på problemet, men som leder så føler jeg at jeg må ha fokus på løsning og hvordan vi skal komme oss fremover istedenfor å på en måte jobbe for hardt med hva problemet er.»

Informant 6 (intervju 1): «Men litt mer at liksom det kommer til å bli litt annerledes nå er du en leder, det er et annet ansvar, det stiller andre krav til deg. Ikke sant man vet jo mye mer



*enn liksom kollegaene sine rundt. I forhold til hva man kan, hvilke samtaler man kan ha med hvem.»*

#### **4.4.6 Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant?**

Kategorien kan kobles til de andre kategoriene da relasjoner fremstår som en viktig del av det å være en leder og et menneske. Relasjoner blir direkte og indirekte tatt opp i datasettene og særlig endring i relasjoner og hvordan det påvirker den enkelte er noe som ofte dukker opp.

Vi ser at vi kan knytte funnene opp mot eksisterende teori om relasjoner og hvordan ledere håndterer eksisterende vennskap og hvordan det å koble med andre kan hjelpe en på veien mot å drive effektiv ledelse. Informantenes forskjellige syn og forventninger til lederrollen åpner for variasjon i analysen da det flere steder vises til en uoverensstemmelse i oppfatningen av hvordan relasjonene på arbeidsplassen kan og bør være.

Delkonklusjon: Kategorien er relevant, men burde kanskje ha fått navnet «Hvordan endringer i relasjoner påvirker lederen».

#### **4.4.7 Analyseprinsipp 2: Fortolkninger**

Vi tolker funnene som at informantene har et blandet syn på det å koble med andre. Det kan virke som at noen gjør det fordi det er sånn de er som mennesker, mens andre er mer opptatt av å kunne gjøre den formelle personaloppfølgingen på en god måte. Ledelse av personal kan og ses også på som en av usikkerhetene hos informantene. Vi har sett at informanter kan være veldig bevisst på å holde relasjonen sin formell som for eksempel informant 8 (intervju 1): *«altså jeg tenker at den relasjonen må være god, men ikke på en måte for nær.»*. En informant oppgir å ha endret fokuset på den formelle relasjonen til å være mer uformell etter å ha vært i rollen en stund informant 7 (intervju 1): *«så ganske annerledes fra hvordan det, hvilke strategi jeg hadde når jeg først ble leder da når jeg var mer opptatt av å ivareta det formelle, og gjøre ting på et veldig formelt nivå.»*.

Flere av informantene oppgir at de bygger relasjoner ved å dele av seg selv. Et eksempel på dette er informant 5 (intervju 1): *«gir det en verdi både for den ansatte og kanskje for en selv også å dele litt mer og være litt mer personlig.»*. Alle informantene oppgir at de bruker tid på å bygge relasjoner, og ser nytte av dette for å få gjort en god jobb. Eksempel på dette er informant 7 (intervju 1): *«En del sånn smøring i en relasjon og i et system for å få ting til å*

*fungere godt.*». Det kommer frem at informantene bruker eksisterende relasjoner til å spille sine ansatte gode. Informant 3 (intervju 1): *«Ikke sant, og da presser jeg de ikke veldig hardt på det som de synes er veldig vanskelig, men jeg er opptatt av å bygge de opp på det de er gode på.»*. Det fremstår som viktig for informantene hvordan de blir oppfattet av avdelingen sin.

Informantene fremstår som opptatt av å skape trygge rammer for å kunne oppnå åpen kommunikasjon. Det sees på som viktig å kunne ha noen å snakke med, informant 7 (intervju 1): *«Og det er stor hjelp i det. Uten det så vet jeg ikke hvordan det hadde gått.»*. Alle oppgir å ha sparringspartnere både i organisasjonen og utenfor. Informantene opplever at det er lettere å få og gi tilbakemeldinger fra de man kjenner fra før. En informant skiller seg ut ved å oppgi at dersom noen ikke gjør som de skal så vil det ikke bli like lett å gi den tilbakemeldingen, informant 1 (intervju 1): *«Det kan kanskje bli et hinder.»*. En annen informant peker på at endring i relasjoner også endrer hvem man kan sparre med. Man kan ikke nødvendigvis diskutere jobb på samme måte som tidligere. Informant 7 (intervju 1): *«(...) utfordrende å lede en avdeling hvis man ikke hadde noen andre man kunne prate med om jobben for eksempel. Så det var kanskje mer en undersøkelse om jeg hadde andre personer enn de jeg da jobbet med og kunne luften ting og diskutere ting med da.»*.

Da det kom til vennskap var ikke informantene like samstemt. Noen oppgir å ha gode kollegavennskap, men ikke noe særlig utenfor jobb og to av informantene oppgir å ha et nært vennskap til en i avdelingen. En av informantene (informant 1, intervju 2) har veldig fokus på at hele avdelingen er veldig gode venner *«(...) vi er jo som en vennegjeng uansett liksom.»*. I dette tilfellet tolker vi det som at relasjonene er styrende for hvordan avdelingen drives, informant 1 (intervju 2): *«vi som oftest hvis noen av oss har en ide så tar vi det opp i plenum, og blir enig i lag – og så tar jeg det videre»* og informanten tar det som en selvfølge at han er en del av «vennegjengen» fremdeles. Informant 3 (intervju 1) skiller seg ut ved å ha et veldig tydelig skille mellom seg og de ansatte: *«ja, da tenker jeg at jeg er leder og det er min medarbeider, vi er ikke venner, altså.»*. De informantene som også har ansatte som de ikke har vært kolleger med tidligere oppgir å ha en annen relasjon til disse. Informant 4 (intervju 1): *«nei, det er en ren sånn. Jeg har jo et godt forhold sånn at vi går godt overens som kollega. Men der er det veldig mye mer leder – ansatt forhold da merker jeg. Merker vel spesielt på de, er nå kanskje. Ja nei, egentlig det blir mer.. Der er det liksom. Der er konstellasjonen satt fra starten av sant. Det at de var intervjuet, og det har hele tiden vært et klart leder-ansattforhold der da. Så rollene var satt i det vi treftes.»*. Et annet eksempel er

informant 6 (intervju 2): «(...) Jeg tror jeg må, jeg tror nok at jeg må jobbe mye hardere for at de skal se på meg som en leder og erkjenne meg som en leder enn de som jeg ikke har den relasjonen til fra før av da.».

Temaet forskjellsbehandling dukket opp i intervjuene. Informant 7 (intervju 1): «det jeg kjente mest på var nok hva andre tenkte om det forholdet mer enn hvordan jeg forholdt meg til den personen. Det var mer en tanke om at noen som sagt kunne tenke at jeg favoriserte den personen fordi at vi var venner, men det gjorde at jeg var litt sånn bevisst på å ikke være ekstra grei med den personen da. Det var ikke det at jeg var ugrei, men jeg var opptatt av å være ordentlig og kanskje litt ekstra påpasselig med at vi måtte følge regler for ting og sånt da.».

Et annet eksempel på dette er informant 4 (intervju 2): «(...) Der jeg på en måte hadde ledelsessituasjoner der det er viktig å holde vennskapet og rollene adskilt da, og det det har nå gått greit føler jeg. Men jeg blir nå ekstra var på det der med hvor går grensen da.».

Dette tolker vi som at de er redd for at «utenforstående» skal tro de gir påskjønnelser eller andre fordeler til dem de er venn med fra før.

De fleste informantene er tydelig på at det blir en endring i relasjonene når man trår inn i en lederrolle. Eksempler på dette er informant 5 (intervju 1): «Man mister jo på en måte mange gode personlige relasjoner da og rundt det. Det er utfordrende, men det er en del av rollen og kanskje noe man har tenkt gjennom på forhånd også at det, derfor er jeg egentlig bevisst det nå» og informant 3 (intervju 1): «Og. Ja, nei så er det jo den, forholdet som jeg har til medarbeiderne mine da som er forandret sant, at jeg må huske at jeg er lederen deres og ikke ja.».

Informanten 1 skiller seg ut med at den peker på vennskapet som uendret. Flere av informantene oppgir at de har endret sin væremåte på jobb og føler de må «trekke seg litt tilbake» eller gjøre en ekstra innsats for å få «være med». Eksempler på dette er informant 8 (intervju 2): «At jeg har trukket meg litt unna på en måte. Selv om at det ikke nødvendigvis er bevisst så på grunn av at jeg er leder så blir det litt sånn allikevel også fordi at den relasjonen du gjerne har på jobb den blir jo gjerne holdt litt vedlike gjennom disse lunsjene da sant» og informant 6 (intervju 1): «(...) liksom «jeg er fortsatt meg. Vi kan fortsatt prate sammen». Men du må liksom gjøre en ekstra «effort» for å bevare de relasjonene du hadde fordi du blir automatisk sett på som «en av de»».

Tilgjengelighet og tid er også noe som går igjen når det kommer til endring i relasjoner som for eksempel informant 6 (intervju 2): «Litt annerledes er det jo selvfølgelig, fordi man har

*ikke den daglige kontakten som, som vi hadde.»*. Et annet eksempel på dette er informant 8 (intervju 2): *«(...) plutselig sitter jeg så mye opptatt, jeg får ikke da så mye, du kommer ikke så tett på folk som du gjorde når du satt på kontoret med noen hver dag hele dagen, men sant det der med å skape en viss sånn, å sikre seg at de både får tilgang til deg som leder, men og muligheten til å være kollega uten at lederen er tilstede hele tiden.»*.

Vi tolker det som at noen informanter opplever det som at de ikke lenger er en del av gruppen. Dette fordi de kjenner på at de må oppføre seg annerledes og dermed ikke kan koble med andre på samme måte som tidligere. Et eksempel er informant 5 (intervju 2): *«kanskje man blir litt for restriktiv på hvor privat man er ovenfor sine ansatte, hva man deler av, hva skal jeg si, livet og sånne ting. Og der opplever jeg en stor forskjell da igjen på folk som jeg har vært kollegaer med tidligere som jeg nå leder, at de ønsker mer, hva skal jeg si, privat av meg enn hva kanskje jeg ønsker å dele. Så det, det er, hva skal jeg si, det er noe jeg har brukt tid på å tilvenne meg da og tenke igjennom egentlig da hvordan man skal dele private ting fra livet sitt med ansatte som du leder da. Og det har vært litt utfordrende synes jeg.»*. Et annet eksempel er informant 6 (intervju 1): *«(...) Du mister litt det der det samholdet du hadde rundt jobb og den type ting, men heldigvis så med mange av de så er man jo gode venner fordi. Og man så vennskapet som man på en måte har etablert det har ikke påvirket seg noe særlig, men det er vel mer det at du er ikke en av dem lenger. Du er ikke med i den i den gjengen liksom. Det er ikke meg de sparrer med, det er det ikke.»*.

Vi tolker at deling av informasjon eller mangel på mulighet til å gjøre nettopp dette er en av grunnene til at endringen i relasjonen blir så tydelig. Informant 6 (intervju 2) forteller: *«(...) og at man kanskje sier ting man ikke skulle sagt fordi nå er jeg en leder nå er jeg på en måte ikke en venn så det må jeg jo bare ærlig innrømme at det har jeg helt sikkert gjort.»*. Tidligere har samme informant fortalt at *«Jeg har svaret på de spørsmålene de stiller 90% av gangene, men jeg kan ikke si det. Og det det er definitivt en overgang fordi når man var. Når man var på samme nivå så kunne man jo sladre og spekulere og, og liksom virkelig gjøre detektivarbeid i hva som foregikk og sånne ting. Og du kan ikke være med på sånne ting lenger – ikke sant? Og de inkluderer jo meg ikke i det heller»*, informant 6 (intervju 1). Vi tolker dette dithen at det å inneha informasjon som resten av avdelingen ikke har, kan være utfordrende for de som har oppgitt å ha gode venner på avdelingen.

Vi tolker at paradokset «leder eller venn» har en betydning for relasjoner på arbeidsplassen. Informant 2 (intervju 1): *«Vi er nok begge deler. Det er på en måte, for min del så er ikke*

*skille mellom kolleger og venner noe problem fordi at som dere har nok fått med seg, så er ikke det noe motsetning for å være en venn eller å være en leder for noen. Folk skjønner når du inntar den ene rollen og den andre rollen og det går nok tilbake til et tillitsforhold.».*

Informantenes informasjon om hvordan vennskap blir sett på utenifra er noe som går igjen, og kan tolkes som en utfordring ved det å lede venner. Informant 4 (intervju 1): *«Men det er jo sånn hvordan oppfattes det i forhold til – hvis jeg på en måte gir påskjønnelser da. Og oppfølging og litt sånn hvordan er det i forhold – hvordan oppfattes det utad da? For folk vet jo at vi er venner. Så det tenker jeg er en vil jeg nå si er en av de tingene jeg tenker mye på da.».* En informant mener dette fører til ekstra kvalitetssikring, mens en annen peker på at det kanskje påvirker utfall av avgjørelser som omhandler den de har en relasjon til, informant 8 (intervju 2): *«(...) altså jeg vet av erfaring at på meg selv, at jeg har en tendens til kanskje å gå i motsatt retning (...)».*

Vi tolker noen av funnene som at informantene opplever en forventning til hvordan man skal oppføre seg når man er gode kolleger og venner. Informant 7 (intervju 2): *«Det jeg tenker på først er de gangene det har vært alvorlige hendelser, konflikter eller sånt hvor jeg har måtte gå inn og korrigere og straffe tidligere kollegaer. Og i noen tilfeller personer jeg har jobbet tett med og hadde tett medarbeiderrelasjon, og nærmest kompis med. (...). Det er noe, under, altså kommunisert mellom linjene her som, som på en måte sier at vi har jo vært tidligere kollegaer. Vi hadde jo en så grei relasjon.».*

Delkonklusjon: Vi tolker funnene som at informantene har ulik motivasjon for å koble med andre. Noen er oppriktig interessert i hvordan de på avdelingen har det, mens andre fremstår som mer opptatt av å kunne gjøre den formelle personaloppfølgingen på en god måte. Alle informantene oppgir at de bruker tid på å bygge relasjoner, vi tolker dette dithen at informantene ser på gode relasjoner som nødvendig for å få gjort en god jobb. Ved å dele av seg selv bygger informantene relasjoner, og kan bruke dette for å oppnå åpen kommunikasjon.

At alle informantene oppgir å ha sparringspartnere i og utenfor organisasjonen tolker vi som at det er viktig for å kunne føle trygghet og håndtere lederrollen.

At informantene opplever at det er lettere å få og gi tilbakemeldinger fra de man kjenner fra før tolker vi som at relasjoner spiller inn på tilbakemeldinger som blir gitt. Samtidig så er de fleste informantene tydelig på at det var en endring i relasjonene da de gikk over i en lederrolle, noe som blant annet påvirker hvem man kan si hva til og hvem man kan sparre

med. Vi tolker dette som at de føler en forventning om at de skal oppføre seg annerledes og dermed ikke kan koble med andre på samme måte som tidligere. Vi tolker informasjon, tid, tilgjengelighet og frykten for å bli sett på som «en som gjør forskjell på folk» som andre faktorer som endrer relasjonene.

#### **4.4.8 Analyseprinsipp 3: Kontekstuelle forhold**

Det oppfattes gjerne som moderne og korrekt å ha fokus på relasjoner, dermed kan informantene være preget av å fremstå som korrekt ovenfor oss i svarene sine. At bare en av informantene er veldig klar på at den ikke har venner på arbeidsplassen kan være et resultat av ærlighet eller at det er ulike oppfatninger av begrepet «vennskap».

Vi vil igjen peke på at alle informantene arbeider i kunnskapsbedrifter, og at det gjerne er sterke fagmiljøer som skaper naturlige relasjoner innad på avdelingen i form av et samhold. Dette eksemplifiseres av informant 4 (intervju 2): *«altså for det er jo tilknyttet da siden jeg ble venner med dem fordi vi var kollegaer.»*

#### **4.4.9 Analyseprinsipp 4: Dekonstruksjon og pluralisme**

Informantene opplever støtte fra medarbeidere gjennom tilbakemeldinger. Det kan se ut som at informantene søker tilbakemelding for å utvikle seg selv. Vi kan spørre oss om dette er hele sannheten, eller om de først og fremst er ute etter bekreftelse på at de gjør ting riktig.

Informant 6 (intervju 1): *«altså som en ansatt så skal du være rimelig trygg før du gir lederen din noe feedback da.»*

Tanker om at gode relasjoner må til for å kunne drive effektiv ledelse kan være med å forme svarene til informantene.

Delkonklusjon: Man kan forstå funnene som at noen vil la jobben være på jobb og holde det adskilt fra fritiden. Folk flest er opptatt av å være høflig og grei med de rundt seg.

#### **4.4.10 Endelig tolkning av funnet**

Informantene gir av seg selv for å bygge relasjoner. De prioriterer å bruke tid på dette for å kunne følge opp sine ansatte og gjøre en god jobb. Ved å ha gode relasjoner ser det ut som at de oppnår en åpen kommunikasjon som kan brukes til å gi og få tilbakemeldinger. Dette ser informantene på som en nødvendighet for å kunne utvikle seg selv, og de opplever støtte fra

medarbeidere og ledere gjennom disse. Informantene er tydelige på at det var en endring i relasjonene da de gikk over i en lederrolle og de opplever en forventning om at de skal oppføre seg annerledes enn tidligere. Dette påvirker måten de kobler med andre på. Tilgang til informasjon, tid, tilgjengelighet og frykten for å bli sett på som «en som gjør forskjell på folk» er faktorer som påvirker relasjonene.

For å kunne føle trygghet og håndtere lederrollen er det viktig å ha sparringspartnere.

Vi tar også med oss delkonklusjonen om at man kan forstå funnene som at noen vil la jobben være på jobb og holde det adskilt fra fritiden. Folk flest er opptatt av å være høflig og grei med de rundt seg.

Vi velger å bruke dette som videre empiri i oppgaven.

#### ***4.5 Makroomgivelser***

I veldig mange situasjoner kan avgjørelser preges av de omgivelsene vi befinner oss i på dette tidspunktet. Dette er en kategori som våre informanter referer til og som beskriver hvordan omgivelser gir en nødvendig forståelse av forventninger og normer i organisasjoner. Disse har en relevans for ledere og medarbeidere, og gir en mulighet til å tenke seg til en betydning av disse faktorene i forhold til informantenes respektive organisasjoner. Underoverskrifter som er brukt ved sortering av empiri er:

- Den norske ledelsesmodellen (medbestemmelse og involvering)
- Organisasjon (omgivelser)

##### ***4.5.1 Endelig tolkning av funnet***

Våre informanter virker klar over omgivelser rundt organisasjonen deres, men har reflektert lite over hvordan det har påvirket den interne forfremmelsen som de selv har erfart. De påpeker selv fordeler ved interne opprykk når det gjelder kjennskap og forståelse av kolleger og organisasjonen, og hvordan de selv har hatt erfaring med ulike ledere. I tillegg kan det være at nye kolleger som kommer utenfra kan bruke lengre tid for å bli kjent med organisasjonens rutiner og interne praksis.

## **4.6 Mikroomgivelser**

I veldig mange situasjoner kan avgjørelser preges av de omgivelsene vi befinner oss i på dette tidspunktet. Dette er en kategori som våre informanter referer til og som beskriver hvordan omgivelsene hadde en betydning for deres valg da de takket ja til en lederrolle.

Underoverskrifter som er brukt ved sortering av empiri er:

- Kultur / «sånn gjør vi det her...»
- Organisasjonskultur
- Arbeidsmiljø

### **4.6.1 Endelig tolkning av funnet**

De fleste norske organisasjoner er avhengig av at deres ledere og medarbeidere forstår hvordan de er strukturert og at samarbeidsmiljøet og organisasjonskulturen fungerer. Den sosiale konstruksjonen på en arbeidsplass spiller ofte en viktig rolle for hver ansatt og det er interessant å se hvordan ulike organisatoriske faktorer påvirker ansettelse av nye ledere. Videre kan det være verdt å tenke på at norske ledere har flere roller i en organisasjon, hvor de er både leder, venn og en del av organisasjonskulturen, som våre funn viser at har en påvirkning på hvordan ledelse utøves i en organisasjon. Funnene kan tyde på at dersom organisasjonskulturen og den sosiale konstruksjonen fungerer bra er det forventet at den nye interne lederen skal tre inn og følge dagens praksis. Det kan også diskuteres om dette er fordi nye rekrutterte interne ledere er en del av den allerede etablerte organisasjonskulturen og at deres lederstil påvirkes av dette. Samtidig kan våre funn vise til at nye interne ledere har en fordel når det ikke går bra med organisasjonen og lettere kan gjennomføre endringer når de selv er en del av organisasjonskulturen. Vi velger å bruke dette som videre empiri i oppgaven.

## **4.7 Identitet**

Kategorien identitet handler om *jeg'et* i oppgaven vår, og den gir oss innsikt i informantenes identitetsarbeid og utvikling. Ledere har forventninger til seg selv og kjenner på forventninger fra andre om hvem man skal være som leder. Utviklingen som leder og identitetsarbeidet foregår kontinuerlig, og ledere må prøve og feile før de finner svar på spørsmålene de stiller seg som leder. Lederen velger i stor grad sin identitet.



Underoverskrifter som er brukt ved inndeling av empiri er:

- Lederidentitet
- Utvikling i informanten som leder

#### ***4.7.1 Endelig tolkning av funnet***

En leders identitet blir formet blant annet av forventninger fra en selv og fra andre. Lederen kan kjenne på en forventning om å være noen basert på hvem man var og hva man har sagt i en annen rolle, og således kan det bli en konflikt i de forventninger som man har til seg selv og de man kjenner på fra andre. Lederen kan la sin identitet i større grad bli formet av andres forventninger enn de forventningene man har til seg selv. Det kan også være utfordrende for lederen å gi slipp på den man var i tidligere rolle og ta rollen som leder. Vi tar med oss dette som videre empiri i oppgaven.

#### ***4.8 Mestring, selvtillit og selvfølelse***

Kategorien omhandler de følelsene som våre informanter kan kjenne på når det kommer til selvtillit, selvfølelse og mestring. Selvfølelse er noe man kjenner på innvendig og som kan knyttes til en følelse av mestring. Selvtillit er noe man får fra omgivelsene.

Underoverskrifter som er brukt ved inndeling av empiri er:

- Selvtillit og selvfølelse
- Mestringsfølelse
- Hvordan informanten jobber med seg selv ved lite mestring

#### ***4.8.1 Endelig tolkning av funnet***

Den selvfølelsen, selvtilliten og mestringen som en leder har kan knyttes til de forventningene som lederen har til seg selv om hvem man skal og bør være som leder, og i hvilken grad man opplever å lykkes med dette. Man kan stille for høye krav til seg selv, som igjen vil ha innvirkning på følelsene. Mestringsopplevelser kan komme fra handling med andre, og ved lite mestring benyttes verktøy for å bedre situasjonen. Vi bruker dette som videre empiri i oppgaven.

#### ***4.9 Oppsummering***

I denne delen av oppgaven har vi vist hvordan vi har tolket og bearbeidet deler av vår empiri ved hjelp av refleksiv metode, mens resten av analysen ligger i vedlegg 6. Vår tolkning av empirien har vist oss at noen av de vanligste utfordringene knyttet til det å lede tidligere kolleger kan sees i ledelse, lederrollen, makt, relasjoner, omgivelser, identitet og følelser. Vi fant blant annet at det oppstår utfordringer knyttet til elementer av lederrollen, og rolleavklaring, flere roller, bevisstgjøring av rollen samt det å ta rollen som leder ovenfor sine tidligere kolleger. Bevissthet av makt som følger av lederrollen og det å bruke makt på tidligere kolleger viser seg også å være utfordrende. Vi så også blant annet hvordan endring i relasjoner og forventningen om hvem man skal være i rollen som leder gjør at ledere møter på utfordringer. Vi fant også at informantene synes det er viktig å bruke tid på å bygge gode relasjoner.

Vi har fra våre funn valgt å se nærmere på lederrollen, makt i lederrollen, relasjoner, omgivelser og identitet. På bakgrunn av disse vil vi fremsette påstander som vi i påfølgende kapittel vil drøfte opp mot internasjonal litteratur.

## 5. Analyse av funn

Basert på våre funn i kategoriene lederrollen, makt i lederrollen, relasjoner, omgivelser og identitet kom vi frem til påstander som vi nå vil drøfte opp mot internasjonal litteratur. Vi starter drøftingen med påstander om lederrollen før vi går videre til makt i lederrollen og relasjoner. Videre drøfter vi påstander knyttet til omgivelser og til slutt til identitet.

### 5.1 Lederrollen

- Er det slik at det er utfordringer knyttet til det å gå inn i, eller være i, en lederrolle når man leder tidligere kolleger?

Våre informanter har fortalt oss om ulike forventninger som de kjenner på fra sine tidligere kolleger og fra seg selv i rollen som leder. Flere av våre informanter fortalte oss at de kjenner på forventninger som kan knyttes til det å være en leder, som å sitte på svar, gi en tydelig retning, ta ansvar, og å være en forkjemper for sine ansatte. Informantene plasserer seg selv i en rolle og blir plassert i en rolle. Å kjenne på forventninger i lederrollen er ikke noe kun de som leder tidligere kolleger må forholde seg til. Mintzbergs (2015, s. 46) ti roller er et godt eksempel på hvordan en som forfremmes til en lederstilling blir plassert i en rolle, og man ser ikke lenger hele personen (Unsworth et al., 2018, s. 682).

Flere av informantene fortalte oss at de kunne kjenne på en forventning rundt lederrollen på grunn av at de selv hadde vært en del av enheten de nå skulle lede. En av våre informanter fortalte oss at den kjente på en forventning fra sine tidligere kolleger om å videreføre tidligere ledelse siden vedkommende hadde erfaring med hvordan det var blitt gjort, mens den fra sin leder igjen fikk føringer om å praktisere noe helt annet. Informanten benyttet strategiene Gjerde og Ladegård (2019, s. 53) kaller *presentere* og *utfordre*, siden den da viste hvordan vedkommende tolket rollen og gikk imot medarbeidernes forventninger. Det kan likevel være en utfordring at lederen ikke får formet rollen på sin egen måte (Dale & Haaland, 2006, s. 11) siden lederen må forholde seg til eksterne forventninger i tillegg til sine egne og lederrolle identitet (Gjerde & Ladegård, 2019, s. 52). Dette kan føre til at elementene i lederrollen, atferd og forventninger kommer i konflikt siden lederen ikke utfører rollen slik som andre forventer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 420).

Våre informanter leder tidligere kolleger som flere av de i tillegg har utviklet et vennskap med. Våre funn viste oss at det var utfordrende for noen av informantene å ta rollen som leder i enhver situasjon på grunn av den allerede etablerte relasjonen med medarbeiderne, og at det kunne være vanskelig å skille rollen som leder og venn. Når man går inn i en lederrolle sier

Dale og Haaland (2006, s. 32) at det er avgjørende at lederen avlærer sin tidligere rolle og finner seg til rette i den nye rollen. Dette er nok lettere sagt enn gjort, og det sier heller ikke noe om hvordan man skal håndtere allerede etablerte relasjoner mens man avlærer tidligere rolle. Sett i lys av et av våre funn i kategorien «makt i lederrollen» hvor vi fant at det kan være ubehagelig å bruke makt på tidligere kolleger når det er nødvendig, virker det som at en utfordring er at lederen blir sittende fast i etablerte roller og relasjoner (Dale & Haaland, 2006, s. 13) da lederen ikke tar rollen som leder ovenfor tidligere kolleger. Man kan også stille spørsmål ved om det at lederen blir i samme avdeling gjør at vedkommende har lettere for å holde på det som var, istedenfor å se fremover og ta rollen som leder fullt og helt. En ekstra utfordring for en internt rekruttert leder blir at vedkommende må reforhandle sin rolle i samarbeid med tidligere kolleger (Dale & Haaland, 2006, s. 13), og det er ikke nødvendigvis slik at din tidligere kollega og venn vil gi deg rollen som leder.

En av våre informanter fortalte oss at den hadde valgt å løse utfordringen med å skille roller ved å bruke ulike «hatter» for de ulike rollene, en vennehatt og en lederhatt. Ser man på dette opp mot klassisk rollekonflikt teori (Gross, Mason & McEachern, 1958, sitert i Van de Vliert, 1981, s. 77), velger lederen både rolle A og B som et slags kompromiss. Lederen bruker lederrollen som en forklaring overfor vennen når vedkommende må oppføre seg som en leder. Det kan virke som at vedkommende lager en unnskyldning for seg selv når han eller hun må være en leder selv om det kanskje oppleves ubehagelig. Våre funn viste oss at erfaring i lederrollen kan bidra til at det ikke er like utfordrende å skille rollene.

Våre informanter fortalte oss at de kunne kjenne på en usikkerhet i rollen og at de ikke lenger får tilbakemeldinger og bekreftelse som de gjorde før de ble leder. Dale og Haaland (2006, s. 28) sier at å forberede seg til en lederrolle handler mye om å skaffe seg organisasjonskunnskap og organisasjonskjennskap. I tillegg kan det virke som en nødvendighet å forberede lederen på det som kommer, blant annet i form av hva slags tilbakemeldinger vedkommende kommer til å få. Våre informanter kunne også fortelle oss at de var usikre på sin kompetanse, om man var en god leder, og de lurte på hvordan de skulle håndtere personalutfordringer, og om de gjorde det som ble forventet av en. Lederrollen kan fort bli sett på som et ideal for viss type atferd (Cunliffe, 2014, s. 17), noe som kan gjøre at man stiller for høye krav til seg selv og til hverandre. Å føle på usikkerhet i lederrollen er nok noe mange ledere kjenner på og må takle, ikke kun de som leder tidligere kolleger.

- Er det slik at bevisstgjøring av lederrollen og rolleavklaring blir utfordrende når lederen leder tidligere kolleger?

Bevisstgjøring av lederrollen var for våre informanter noe som skjedde i samspill med medarbeidere gjennom en samtale og inni dem selv. I samspill med andre var det som oftest gjennom en medarbeidersamtale. I samtale med sine medarbeidere forsøkte lederne å etablere seg i lederrollen, og det er viktig at lederen blant annet bygger tillit, aksept og relasjoner (Dale & Haaland, 2006, s. 29). Siden våre informanter har vært en del av enheten de leder måtte de i tillegg reforhandle sine relasjoner og roller i samspill med medarbeiderne (Dale & Haaland, 2006, s. 13), noe som kan ha gjort bevisstgjøringen av rollen ekstra utfordrende siden de må bli bevisst en rolle de har utfordringer med å ta. Vi har allerede sett at det kan være utfordrende å skille roller, noe som også bør ha innvirkning på bevisstgjøringen. Det er i tillegg langt mer utfordrende for en internt rekruttert førstegangsleder å fylle lederrollen enn det er for en ekstern (Nicholson & West, 1988, sitert i Dale & Haaland, 2006, s. 13), og for flesteparten av våre informanter er det første gang de er i en lederrolle.

De som fortalte om den innvendige bevisstgjøringen fortalte oss at det handlet om å være bevisst på sin nye rolle som leder, og at dette var spesielt viktig siden man hadde vært kolleger i mange år. I tillegg handlet det om å bevisstgjøre seg hva lederrollen handler om. Dette mente de blant annet er å sitte på mer informasjon enn medarbeiderne, å oppføre seg profesjonell og å fremstå som en leder utad. I tillegg må man være bevisst ansvaret som følger med rollen fortalte en av våre informanter oss. Gjerde og Ladegård (2019, s. 53) fant i sin studie at lederrolle identitet er en viktig informasjonskilde for lederens definisjon av rollen og rollebyggingsprosess, og det at man *føler* seg som en leder vil nok også ha innvirkning på om man er bevisstgjort sin lederrolle. Som en del av bevisstgjøringen inni seg selv fortalte en av våre informanter oss at den mente at det var viktig å huske på at det å være leder er en rolle som det kommer enkelte oppgaver og ansvar med. Igjen så kan vi stille spørsmål til hvor «godt» våre informanter har bevisstgjort seg sin lederrolle siden de kan ha utfordringer med å skille roller og med å ta rollen som leder overfor sine tidligere kolleger.

Rolleavklaring handlet for våre informanter i flere tilfeller om å ta en prat med sine medarbeidere for å snakke om hvordan man vil ha ting og hva som forventes. Vi tolket dette som at informantene var opptatt av å ta rollen som leder ovenfor sine medarbeidere, men vi stiller samtidig spørsmål til om våre informanter forenklet rolleavklaringen noe siden flere også innrømmet at de hadde flere roller. I forkant av en rolleavklaring virker det fornuftig at

man har en rolleforståelse. I følge Dale (2014, s. 23) handler rolleforståelse om rollebeskrivelse, kartlegging av rollen og rolle(re)forhandlinger, og i tillegg vil lederens selvforståelse spille inn på rolleutøvelsen. Våre informanter har alle vært en del av enheten de selv skal lede, og flesteparten tok over ledelsen av en eksisterende enhet. Dette betyr at de har måttet avklare sin rolle samtidig som de har forholdt seg til sine tidligere kolleger og det som var – som for eksempel uttalte eller uuttalte krav, ønsker og uløste oppgaver – og de har måttet ta stilling til hvem som skal tilpasse seg hvem (Dale & Haaland, 2006, s. 11).

### **5.2 Makt i lederrollen**

- Er det slik at det er en utfordring å utøve makt og ha en autoritær lederstil når det trengs mot tidligere kolleger?

Til tross for at ikke alle informantene vedkjenner at de har eller bruker makt viser funnene våre at informantene er bevisst makten som følger posisjonen i form av hvordan de i praksis løser lederrollen. Dersom man ser på Sjøvold (2016, s. 21) sine maktbaserte opp mot funnene kan det på den ene siden virke som at det er strukturmakten i form av belønning og ekspertmakten som blir brukt de gangene informantene utøver makt mot sine ansatte. På den andre siden kan det se ut som at det som oftest blir lagt frem på en vennlig og gjerne uformell måte, noe som viser at det også er innslag av verdibasert (legitim) makt i organisasjonene. Vi kan anta at ved å variere mellom disse maktbasene så forsterkes de (Vecchio, 2010, s. 247-249). Samtidig som informantene oppgir, enten direkte eller indirekte, at de bruker makt fremstår det som viktig for de å ikke utøve mer makt enn nødvendig. Dette passer inn i Kirkhaug (2019, s. 74) sin teori om at det er viktig å ha en balanse mellom makt og ydmykhet for å hindre maktmisbruk i organisasjoner.

Det kan for informantene oppleves som vanskelig å få aksept for maktutøvelse ovenfor tidligere kollega-venner dersom disse mener at posisjonen tilhører andre enn den som blir utnevnt til leder. Dette samsvarer med Lai (2018) sin påstand om at makt og legitimitet kan bli svekket av at tidligere kollega-venner ikke ønsker å ha de som leder. Dette kan igjen forklares gjennom Cunliffes (2014, s. 21) syn på sosial konstruksjonisme ved at det er tidligere dialoger og interaksjoner mellom kollega-vennene som bestemmer virkeligheten. Dette vil kunne overstyre de organisatoriske strukturene og igjen svekke lederens posisjon.

Funnene våre støtter Unsworth et al. (2018, s. 678) sine funn om at sanksjonering er en av de psykologiske konfliktene man kan treffe på ved å være leder for tidligere kollega-venner. På

den ene siden oppgir flere av informantene at scenarioer der de må korrigere tidligere kollega-venners adferd oppleves som ubehagelige. På den andre siden kan det se ut som at det blir mindre problematisk med makt og maktutøvelse jo lenger en har vært i rollen, og jo høyere oppe man er i organisasjonen. Dette kan tolkes som at det er enklere å skille sak og person jo lenger man har vært i arbeidslivet. Med erfaring får man gjerne en annen forståelse for at organisasjonspolitikken er en stor del av det å drive virksomheter.

### **5.3 Relasjoner**

- Er det en utfordring å få ærlige tilbakemeldinger fra tidligere kolleger siden de har en relasjon til lederen fra før?

Våre informanter oppgir at de gir av seg selv, og prioriterer tid på å opprettholde gode relasjoner for å kunne gjøre en god jobb. Dette samsvarer med Binney et al. (2012, s. 4) sine påstander om at ledelse er en sosial prosess, og at man må kunne koble med andre for å være en effektiv leder. Det ligger en forventning hos informantene om at de kan gi og få ærlige tilbakemeldinger ved å beholde de gode relasjonene, og at kommunikasjonen holdes åpen og ærlig. På den ene siden sier Spurkeland (1998, s. 28) at siden man vet at begge parter vil hverandres beste så er det enklere å ta opp vanskelige ting. På den andre siden peker Larsen (2009, s. 50) på at det i praksis ikke er lett å skille sak og person, og at det er vanskeligere å si nei til en man liker enn en man ikke liker. På bakgrunn av dette kan vi tolke funnene som at det til tross for åpen kommunikasjon, kan være vanskelig å være helt ærlig i tilbakemeldingene i frykt for å såre den andre parten. Tilbakemeldinger er nødvendig for å kunne utvikle seg og drive læring (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 279). Dersom tilbakemeldinger ikke er helt ærlige kan vi tenke at dette kan resultere i at lederen ikke får utviklet seg og utnyttet sitt fulle potensiale.

- Er det slik at det er utfordrende å håndtere endringen i relasjonene med sine tidligere kolleger? Hvilke faktorer påvirker endringene?

Informantene er tydelige på at de merket en endring i relasjonene da de gikk over i en lederrolle. Vi finner at tid og tilgjengelighet er noen av faktorene som påvirker dette. Man har gjerne ikke mulighet til å delta i småpratene Ekman (2004, sitert i Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 297) mener at er viktig for å skape samhold og bygge tillit lenger. Samtidig kan man si at dette er et spørsmål om prioritering av hva man vil bruke tiden sin til. Dette tar Alvesson og Sveningsson (2003b, s. 375) opp når de skriver at ledere bruker mye tid på møtevirksomhet til

tross for at mye av det som blir sagt blir sett på som selvfølgeligheter. Funnene viser videre at endringen i relasjonen tilsier at man som leder innehar mer informasjon enn de andre på teamet, og at dette kan oppleves som utfordrende. Dette samsvarer med funnet gjort av Unsworth et al. (2018, s. 678) om at det er en psykologisk konflikt i tidligere kollega-venn relasjoner rundt dette med konfidensiell informasjon. Det samholdet man tidligere gjerne har hatt der man «spekulerer i hva ledelsen gjør nå», kan ikke opprettholdes på grunn av forpliktelser knyttet til taushetsplikt som hører med den nye rollen.

Den psykologiske kontrakten mellom leder og tidligere kollega-venn kan også utfordres når relasjonen endres. Det kan blant annet ligge en forventning om at partene i den nye relasjonen skal fortsette å dele alt. Dersom dette ikke blir innfridd peker Sverdrup (2014, s. 119) på at dette kan oppleves som et brudd på kontrakten, og dermed ende i at den blir endret eller avsluttet. Dette fikk vi i intervjuene eksempel på at kan gå begge veier, altså at kollega-vennene også slutter å dele ting etter informantene rykket opp i frykt for å bli sett på som en som «sladrer» av resten av teamet.

Samtidig ser vi at informantene oppgir at de også får nye relasjoner når de endrer rolle. Disse er på samme organisatorisk nivå og høyere, og fremstår som viktige for informantene da de trenger sparringspartnere de kan dele ting med uten å være redd for å bryte konfidensialitet. De oppgir at det er viktig med sparringspartnere for å kunne føle trygghet og håndtere lederrollen. Vi kan knytte dette mot relasjonsteori og at det er en sosial prosess (Binney et al., 2012, s. 4), men vi kan også se det opp mot organisasjonspolitik. Vi kan tenke oss at disse nye relasjonene opptar noe av tiden de ellers hadde brukt på tidligere kollega-venner, men samtidig kan de være en del av en politisk taktikk (Vecchio, 2010, s. 255-258) som kan brukes for å øke maktbasen.

- Er det slik at det er utfordrende å leve opp til forventninger om hvordan man skal oppføre seg som ledere når man har en relasjon fra før?

Informantene opplever en forventning om at de skal oppføre seg annerledes enn de gjorde før de gikk inn i lederrollen. Dette handler ofte om at mens organisasjonen har én tanke om hvilke plattformer lederen skal bruke tid på og skal vise seg på, så har kollega-venner gjerne en forventning om å bruke tid på å snakke om personlige ting (Lai, 2018). Lunsjbordet er en typisk arena som blir nevnt i intervjuene. Flere informanter oppgir at de har sluttet å spise lunsj med de tidligere kollega-vennene og oppgir grunner som at de ikke har tid til å delta, og



at de vil gi kollega-vennene rom til å fortsette å diskutere ledelsen i lunsjen uten å måtte føle at de skal begrense seg. Det er ingen som oppgir at dette er en utfordring, men det kan tenkes at dette påvirker måten de kobler med andre på.

- Er det sånn at tidligere relasjoner påvirker måten man premierer på?

Unsworth et al. (2018, s. 678) sier at en av de psykologiske konfliktene med endring i en relasjon er at venner kan forvente bedre behandling, fordi man kjenner hverandre privat. Dette stemmer ikke med våre funn, da ingen av informantene hadde opplevd at tidligere kollega-venner har prøvd å utnytte tidligere relasjonen til sin fordel. Det vi derimot finner er at noen av informantene oppgir at de er redd for å bli sett på som «en som gjør forskjell på folk». Dette knytter vi til LMX og relasjoner av ulike kvaliteter til medarbeiderne. Hooper og Martin (2008, s. 27) peker på at dette kan føre til ulik behandling av ansatte med tanke på premiering i form av lønn eller arbeidsoppgaver. En informant oppgir videre at relasjonen ikke gjør at den holder tilbake på premieringer, men går en ekstra runde og er gjerne litt strengere for å sikre at valget er rent faglig og ikke påvirket av kollega-venn relasjonen.

#### **5.4 Makroomgivelser**

- Er det en utfordring å ikke bli sett på som den «rettmessige» av sine tidligere kolleger til jobben ved intern rekruttering? Hvilke faktorer påvirker dette?

Våre informanter har beskrevet ulike rekrutteringsprosesser ved deres opprykk til lederrollen, noe som kan være en følge av hvilken sektor organisasjonen befinner seg i. Vi opplever at i den private sektoren er arbeidsgivere forpliktet til å følge norske lover og regler, men har egne rutiner og prosedyrer. I den offentlige sektoren blir formalkravene og avtalene ivaretatt i prosesser som kan beskrives som mer rigide, byråkratiske og tidkrevende.

Vi tolker informasjonen fra to av våre informanter som at norsk lov- og regelverk ikke ble fulgt i rekrutteringsprosessen. I disse tilfellene var organisasjonen i en omorganiseringsprosess og begge informanter kunne vise til gode resultater. Deretter ble de invitert til en samtale med ledelsen og fikk tilbud om lederstillinger uten at det ble informert internt om ledige stillinger i virksomhetene. Dette samsvarer med Robbins og Judge (2016, s. 293) som sier at «an employee's attitudes and behavior [which] are compatible with the culture – strongly influences who get a job offer, a favorable performance review, or a promotion». Å ikke informere om dette internt kan påvirke organisasjonskulturen, og noen ansatte vil kunne stille spørsmål om hvorfor de har ikke fått tilbudet selv. Dette viste seg å stemme med

opplevelsene til en av informantene som oppga at ingen gratulerte vedkommende med stillingen.

I disse og lignende situasjoner kan det være delte meninger rundt vurderingen av en kollegas kompetanse. En av informantene oppga at de ansatte hadde gitt klart uttrykk for at de ikke mente vedkommende var den rette for stillingen. Ledelsen som ikke nødvendigvis jobber tett med vedkommende kan vurdere de ansatte basert på elementer som de prioriterer høyt. Imidlertid kan de som jobber nærmest vedkommende ha en annen oppfatning og ikke vurderer kvaliteten på denne personens arbeid like høyt. Dermed kan det oppstå en konflikt i oppfatningen av vedkommende sine kvalifikasjoner, som igjen kan ha en negativ påvirkning på den eller de som er uenige i ledelsens vurdering av deres kollega. Et utfall av en slik situasjon kan bidra til å skape uklarhet om hvilke egenskaper og resultater som anses av ledelsen som høyst ettertraktet innenfor organisasjonen for å kunne avansere internt. Dette kan også ha en negativ påvirkning på kulturen, både i organisasjonen, men også spesielt i gruppen hvis det er en uoverensstemmelse der «managers believe the organization provides more support than employees think it does» (Robbins & Judge, 2016, s. 292).

Rekruttering og utvelgelsesprosesser til lederstillinger er ofte gjennomført av øvrige ledere med støtte fra personalavdelingen. Det kan være tilfeller hvor en stillingsannonse blir utarbeidet fra ledelsens synspunkt, og ikke nødvendigvis med innspill fra de som skal ledes. At berørte ansatte har en forventning om at de skal bli hørt kan knyttes mot Wade og Johnstons (2014, s. 56) beskrivelser om tradisjonen for involvering og at alle skal bli hørt. Derfor kan det være uoverensstemmelser mellom forventninger til søkere med tanke på hva som blir annonsert og hvilke kvaliteter som egentlig behøves i rollen. En situasjon som kan oppstå er at teamet kan ha en subkultur med egne nyanser til organisasjonskulturen. Når rekrutteringsprosessen har startet vil det være ledelsen som velger den nye lederen de mener organisasjonen trenger, og ikke nødvendigvis den de ansatte vurderer som egnet til stillingen. Denne uenigheten kan bidra til en degradering av tilliten til den øvrige ledelsen, samt ha en negativ påvirkning på arbeidsmiljøet og der medarbeiderne muligens kan «show [a] greater allegiance to their team and its values than to the organization as a whole» (Robbins & Judge, 2016, s. 293).

### **5.5 Mikroomgivelser**

- Er det slik at organisasjonskulturen påvirker hvordan ledere rekruttert fra samme enhet kan utøve ledelse? Vil det være enklere for en som eventuelt blir rekruttert eksternt?

Det er flere elementer som kan gi en organisasjon grunn til å velge intern eller ekstern rekruttering. Konkurransen, resultater og fremtidige planer er noen faktorer som kan ha innflytelse på rekrutteringsmassen til en organisasjon. En som tidligere har vært medlem av et team og skal overta som leder vil allerede ha en del bakgrunnsinformasjon om hvordan gruppen fungerer, deres unike egenskaper og kjenner til eventuelle utfordringer teamet står ovenfor.

Ved å være kjent med hva som har vært vil lederen kunne forstå hvordan og hvorfor organisasjonen og dens kultur har utviklet seg. Yukl (2019, s. 281) knytter kultur til rettferdiggjøring av fortiden og stolthet. Flere av informantene våre oppga at dette med kjennskap til organisasjonen og de som jobbet i enheten som noe som ble fremhevet som viktig i rekrutteringsfasen. Slik vi ser det kan det å kjenne organisasjonskulturen bidra til å skape en dypere forståelse for misnøye og uoppfylte forventninger som medarbeidere kanskje hadde overfor deres tidligere leder, noe som også kan påvirke deres forhåpninger til en ny leder. Dette scenarioet ble beskrevet av flere av informantene, da de fortalte om hvorfor de oppsøkte en lederrolle. Samtidig har vi tidligere drøftet hvordan medarbeideres forventninger til hvordan man skal ta lederrollen kan være utfordrende. Yukl, (2019, s. 280-281) tar opp at de som har vært tilknyttet en organisasjon over lengre tid vil kunne ha underliggende holdninger og verdier til felles med andre i organisasjonen. Dette kan vi tolke dithen at når man er en del av en organisasjonskultur kjenner man til og deler gjerne disse uoppfylte forventningene fra tidligere leder, dermed kan dette påvirke hvordan ledelse utøves. Ved å gå imot disse forventningene kan man tenke seg at det kan oppleves som å ødelegge det «sosiale limet» som holder organisasjonen sammen som Robbins og Judge (2016, s. 293) beskriver.

På den ene siden kan vi tolke at dersom de tidligere kollegaene har en forventning om at ting skal fortsette som før fordi «sånn gjør vi det her» tanken står sterkt i organisasjonskulturen og den nye lederen ønsker endring, så kan dette påvirke måten vedkommende utfører ledelse. På den andre siden viser funnene våre at når lederen er en del av den eksisterende organisasjonskulturen, så er det enklere å få gjennomført endringer. Eksterne søkere vil kunne tilføre organisasjonen viktige egenskaper og andre synspunkter, men «newcomers who wish to fit in must accept the organization's core culture» (Robbins & Judge, 2016, s. 295). Den tause kunnskapen Linda A. Hill (199) refererer til kan gjøre det vanskelig å forstå kulturen når man er nykommer i en organisasjon. De som ikke blir akseptert kan oppleve vanskeligheter med å få gjennomslag for deres idéer, noe som kan være frustrerende.

## 5.6 Identitet

- Er det slik at det er utfordringer knyttet til lederidentitet når man leder tidligere kolleger?

Vår empiri viste oss at en leders identitet formes av forventninger til en selv og fra andre, noe som vi også finner i litteraturen hos for eksempel Cunliffe (2014, s. 54) som sier at lederen i identitetsarbeidet må forholde seg til egne og andres forventninger. Identitetsarbeidet skjer i sosiale og diskursive kontekster (Sveningsson & Alvesson, 2003, s. 1167), og lederen må forholde seg til tidligere kolleger sine forventninger mens vedkommende gjør identitetsarbeid. Lederen må lære seg å lede en organisasjon og andre mennesker, og man må bli kjent med seg selv (Dale & Haaland, 2006, s. 31).

Vår empiriske analyse viste oss at lederne kan kjenne på en forventning til hvem man skal være basert på noen man har vært i tidligere rolle eller hva man hadde sagt eller gjort. Det blir avgjørende for lederen at vedkommende avlærer sin tidligere identitet og vedkommende må blant annet lære seg å tenke og handle som en leder (Dale & Haaland, 2006, s. 32).

Forventningene fra tidligere kolleger kan føre til at lederen ikke får lagt fra seg sin tidligere identitet eller formet sin egen identitet i så stor grad som kanskje er ønskelig. Det er jo heller ikke sikkert at den de tidligere kollegene vil at lederen skal være er sammenfallende med den personen lederen ønsker å være som leder. Man kan i tidligere rolle ha hatt et helt annet syn på organisasjonen som endres når man blir leder og får et helt annet ansvar og en helt annen rolle, og da kan det være utfordrende å ha tidligere væremåte og holdninger med seg.

Dessuten kan det være slik at lederen ikke har lyktes med identitetsarbeidet, og at vedkommende derfor i større grad lar sin identitet bli formet av tidligere kolleger sine forventninger. Man er bedre rustet mot den ytre verden dersom man gjør det godt med identitetsarbeidet (Dunne, 1996; McAdams, 1993, sitert i Sveningsson & Alvesson, 2003, s. 1187). I tillegg kan det være utfordrende for lederen å gi slipp på det som var siden vedkommende blir på samme sted i en ny rolle.

Det kan også være utfordringer knyttet til at de tidligere kollegene ikke «gir» lederen en lederidentitet eller at lederen heller ikke «tar» en lederidentitet (DeRue & Ashford, 2010, s. 631). Hvis vi ser dette i sammenheng med utfordringene vi fant med at våre informanter kunne slite med å ta rollen som leder ovenfor sine tidligere kolleger i kapittel 4.2, kan det virke som at det at lederen leder tidligere kolleger kan bli et slags hinder for at han eller hun

vil «ta» en lederidentitet. I tillegg vil de tidligere kollegene kanskje «gi» en lederidentitet basert på deres egne forventninger.

Som vi så i kapittel 5.2 Lederrollen henger lederrolle identitet sammen med blant annet lederens definisjon av rollen (Gjerde og Ladegård, 2019, s. 53), og vi avdekket at flere av våre informanter hadde flere roller – noen er både leder og venn. I vår innsamlede empiri fant vi at de som var venn med sine tidligere kolleger enten ikke så på seg selv som en leder, eller at de så på seg selv som både leder og venn. Dette er sammenfallende med lederidentiteter som Unsworth et al. (2018, s. 680) fant i sin studie som sier at lederen kan tenke at å være leder er kun en rolle, og sånn sett så kan man være både leder og venn, eller at lederen ikke ser på seg selv som en leder. Sett opp mot klassisk teori om rollekonflikt (Gross, Mason & McEachern, 1958, sitert i Van de Vliert, 1981, s. 77) kan vi se at det er sammenhenger mellom hvilken rolle og identitet lederen velger, noe som også sammenfaller med det Gjerde og Ladegård (2019, s. 53) sier om at lederrolle identitet har sammenheng med lederens definisjon av rollen. Det kan virke som at ledere som velger rollen som leder tar lederidentitet som sjef, mens de som velger begge rollene ser på ledelse kun som en rolle. Den som velger bort begge rollene ser ikke på seg selv som en leder, og de har ingen klar lederidentitet (Unsworth et al., 2018, s. 680). Når lederen ser på seg selv mer som en venn enn leder hindrer dette videre utvikling i lederen.

### ***5.7 Oppsummering***

På bakgrunn av vår empiriske analyse fremstilte vi påstander som vi i dette kapittelet har drøftet opp mot internasjonal litteratur. Det er krevende for en leder å lede tidligere kolleger, og vi har identifisert flere vanlige utfordringer knyttet til dette som vi vil presentere i vårt neste kapittel, konklusjon.

## 6. Konklusjon

I denne studien har vi sett på utfordringer en leder kan møte på når vedkommende leder tidligere kolleger. Utgangspunktet for studien har vært vår problemstilling:

*«Hva er de vanligste utfordringene ved å gå fra å være medarbeider til leder i samme enhet?»*

Vi fant at det er krevende å lede tidligere kolleger på grunn av utfordringer knyttet til lederrollen, makt, relasjoner, omgivelser og identitet.

Vår studie viser at det er utfordringer knyttet til det å gå inn i eller å være i en lederrolle når man leder tidligere kolleger. Lederen får ikke nødvendigvis formet rollen på egen måte på grunn av forventninger om å utføre en viss type ledelse fra sine tidligere kolleger. Noe av det som gjør det krevende er at lederen kan ha utfordringer med å skille rollen som leder og venn eller tidligere kollega, og dermed får lederen vanskeligheter med å ta rollen som leder overfor disse. Studien viser også at lederen kan ha utfordringer med rolleavklaring og å bevisstgjøre seg rollen som leder.

Aksept for maktutøvelse ovenfor tidligere kollega-venner viser seg å være en utfordring dersom disse mener at posisjonen tilhører andre enn den som blir utnevnt til leder. Videre viser studien at det oppleves som en utfordring å utøve makt mot tidligere kolleger. Undersøkelsene viser at dette blir mindre problematisk jo lenger en har vært i rollen, og jo høyere oppe man er i organisasjonen.

Videre viser undersøkelsene våre at det er en utfordring å få ærlige tilbakemeldinger fra tidligere kolleger når man har en relasjon fra før. Dette kan hindre utvikling hos lederne. Samtidig viser studien at det i mindre grad er utfordrende å leve opp til forventningene til hvordan man skal oppføre seg som leder når man har en relasjon fra før, men at disse forventningene påvirker måten de kobler med andre på.

Undersøkelsene våre viser at tid og tilgjengelighet er faktorer som påvirker endringen i relasjonene. Nye relasjoner som følger rollen krever tid, men er viktig for å kunne føle trygghet og håndtere lederrollen. Det kan også ses på fra en organisasjonspolitisk side at det er en god politisk taktikk å bygge relasjoner på samme organisasjonsnivå og høyere. Andre funn som viser seg å være krevende er mengden informasjon man innehar som leder. Den psykologiske kontrakten mellom partene er også en faktor som påvirker endringen i relasjonene.

Funnene våre viser at tidligere relasjoner påvirker måten man premierer på i den grad at det blir gjort en ekstra kvalitetssjekk før man premierer.

Undersøkelsene våre viser at det kan være utfordrende å bli sett på som den «rettmessige stillingsinnehaveren» av tidligere kolleger for jobben som leder. En av faktorene som vår undersøkelse viser til, er at prosessen rundt rekruttering kan påvirke dette. Det kan være uenigheter rundt den nye lederens kvalifikasjoner, der de tidligere kollegene og de som rekrutterer har ulike syn på hvem som burde få stillingen. Den norske modellen kan derfor gjøre overgangen fra kollega til leder mer utfordrende da dens tradisjon for involvering og medbestemmelse sier at alle skal få ha en mening.

Vi ser det er utfordringer med det å lede tidligere kolleger som kan knyttes til organisasjonskultur. Det som gjør det krevende, er at det å være en del av en eksisterende kultur kan være utfordrende når det kommer til utøvelse av ledelse mot tidligere kolleger på grunn av historikk og etablerte normer.

Undersøkelsene våre viser at ledere kan møte på utfordringer knyttet til lederidentitet når de leder tidligere kolleger. Siden de som blir ledet kjenner lederen fra en tidligere rolle kan de ha forventninger til hvem lederen skal være basert på det vedkommende har gjort eller sagt i tidligere rolle. Det som gjør det krevende er at disse forventningene ikke nødvendigvis er sammenfallende med lederens forventninger om hvem man skal være som leder, og en utfordring blir at lederen ikke får formet sin egen identitet i så stor grad som vedkommende ønsker. I tillegg viser undersøkelsene at det kan være utfordrende for lederen å ta en lederidentitet ovenfor sine tidligere kolleger. Dersom lederen ser på seg selv som venn og ikke leder for sine tidligere kolleger kan det innebære at lederen ikke bygger en lederidentitet, noe som hindrer utvikling hos lederen.

### ***6.1 Forslag til videre forskning***

Som videre forskning til denne oppgaven vil vi foreslå å gjennomføre studien som en 360 graders undersøkelse for å få verdifull innsikt i de andre sidene som er knyttet til problemstillingen. Vi mener det kan være innsiktsfullt å se på opplevde utfordringer også fra kolleger og ledelsens side. Vi mener dette vil sørge for en mer helhetlig forståelse og tolkning av funnene. I tillegg mener vi videre forskning også bør ta for seg hvilke verktøy lederen bør ha i sin «verktøykasse» når vedkommende skal lede tidligere kolleger, slik at lederen er bedre rustet til å håndtere de vanligste utfordringene i denne overgangen.

## Litteraturliste

- Adriaenssen, D., Johannessen, D. A., & Johannessen, J-A. (2017). *Den nye organisasjonspsykologien: Positiv psykologi og positivt lederskap*. Fagbokforlaget.
- Alvesson, M. (2002). *Organisasjonskultur og ledelse*. Abstrakt forlag.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2009). *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research* (2. utg.). Sage Publications.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003a). Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane. *Human Relations*, 56(12), 1435-1459.  
<https://doi.org/10.1177/00187267035612001>
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003b). The great disappearing act: difficulties in doing “leadership”. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 359-381.  
[https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(03\)00031-6](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00031-6)
- Askheim, O. G. A. & Grenness, T. (2008). *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Universitetsforlaget.
- Baumeister R. F., Campbell, J. D, Krueger, J. I & Vohs K. D. (2003). Does High Self-Esteem Cause Better Performance, Interpersonal Success, Happiness, or Healthier Lifestyles? *Psychological Science in the Public Interest*, 4(1), 1-44.  
<https://doi.org/10.1111/1529-1006.01431>
- Binney, G., Williams, C. & Wilke, G. (2012). *Living leadership: A practical guide for ordinary heroes* (3. utg.). Pearson.
- Brooks, I. (2018). *Organisational Behaviour: individuals, groups and organisation* (5. utg.). Pearson.
- Cunliffe, A. L. (2014). *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about management* (2. utg.). Sage.



Dale, F. (2014). *Lederskifter: Om lederutvelgelse, innfasing av nye ledere og lederens første 90 dager i ny jobb*. Gyldendal Akademisk.

Dale, F. & Haaland, F. H. (2006). *Å være ny som leder – for første-, andre-...og n'te gang: Ansvarsforhold og læringsaktiviteter i lederskifter*. De Gode Hjelperne AS.

DeRue, S. D. & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *The Academy of Management Review*, 35(4), 627-647.

[https://www-jstor-org.ezproxy.nord.no/stable/29765008?seq=5#metadata\\_info\\_tab\\_contents](https://www-jstor-org.ezproxy.nord.no/stable/29765008?seq=5#metadata_info_tab_contents)

Frei, F. X. & Morriss, A. (2020). Managing People Begin with Trust. *Harvard Business Review*, May-June.

<https://hbr.org/2020/05/begin-with-trust>

Gjerde, S. & Ladegård, G. (2019). Leader Role Crafting and the Functions of Leader Role Identities. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 26(1), 44-59.

<https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1177/1548051818774553>

Hill, L. A. (1992). *Becoming a Manager: Mastery of a New Identity*. Harvard Business School Press.

Hogg, M. A., Fielding, K. S., Johnson, D., Masser, B., Russell, E. & Svensson, A. (2006). Demographic category membership and leadership in small groups: A social identity analysis. *The Leadership Quarterly*, 17(4), 335-350.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.04.007>

Hooper, D. T. & Martin, R. (2008). Beyond personal Leader–Member Exchange (LMX) quality: The effects of perceived LMX variability on employee reactions. *The Leadership Quarterly*, 19(1), 20-30.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.12.002>

- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Christoffersen, L. & Tufte, P. A. (2011). *Forskningsmetode for økonomisk-administrative fag* (3. utg.). Abstrakt Forlag.
- Karp, T. (2019a). *God nok ledelse: Hva ledere gjør i praksis*. Cappelen Damm AS.
- Karp, T. (2019b). *Til meg selv: Det er ikke hva jeg sier til andre, men hva jeg sier til meg selv*. Cappelen Damm AS.
- Kirkhaug, R. (2019). *Lederskap: Person og funksjon* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Lai, L. (2018, 18. oktober). *Å lede tidligere kolleger byr ofte på utfordringer som må håndteres gjennom bevisste valg*. Ledernytt.  
<https://www.ledernytt.no/leder-eller-venn.6157584-112537.html>
- Larsen, R-P. (2009). *Ledelse og beslutninger*. Novus forlag
- Mao, H-Y. (2006). The relationship between organizational level and workplace friendship. *International Journal of Human Resource Management*, 17(10), 1819-1833. <https://doi.org/10.1080/09585190600965316>
- Mintzberg, H. (2015). Å jobbe som leder: Myter og fakta. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (4. utg., s. 39-56). Gyldendal Akademisk.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. & Ilies, R. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(2), 256-266. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.09.002>
- Nyeng, F. (2012). *Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori*. Fagbokforlaget.

- Risan, H. (2012). Dyadisk lederskap. *Magma*, 15(2), 67-74.  
<https://www.magma.no/dyadisk-lederskap>
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2016) *Essentials of Organisational Behavior* (13. utg.). Pearson Education Limited.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.  
<https://doi.org/10.1007/BF01384942>
- Sjøvold, E. (2016). *Makt og maktbruk i arbeidslivet*. Universitetsforlaget.
- Spurkeland, J. (1998). *Relasjonsledelse* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Sund, B. (2019). *Typisk norsk å være (selv)god: En liten bok om den norske lederstilen*. Cappelen Damm Akademisk.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193.  
<https://doi-org.ezproxy.nord.no/10.1177/00187267035610001>
- Sverdrup, T. E. (2014). Psykologiske kontrakter i team. *Beta*, 2, 118-135.  
[https://www-idunn-no.ezproxy.nord.no/beta/2014/02/psykologiske\\_kontrakter\\_i\\_team](https://www-idunn-no.ezproxy.nord.no/beta/2014/02/psykologiske_kontrakter_i_team)
- Tjora, A. (2009). *Fra nysgjerrighet til innsikt: kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Sosiologisk forlag.
- Tjora, A. (2010). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Gyldendal Akademisk.
- Tjora, A. (2012). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.

Uhl-Bien, M. (2006). Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 654-676.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.007>

Unsworth, K. L., Kragt, D. & Johnston-Billings, A. (2018). Am I a leader or a friend? How leaders deal with pre-existing friendships. *The Leadership Quarterly*, 29(6), 674-685.

<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.07.003>

Van de Vliert, E. (1981). A Three-Step Theory of Role Conflict Resolution. *The Journal of Social Psychology*, 113(1), 77-83.

<https://doi.org/10.1080/00224545.1981.9924351>

Vanebo, J. O. (2017). *Ledelse og ledelsespraksis i det offentlige: veikart til ledelseslisens*. Universitetsforlaget.

Vecchio, R. P. (2010). Makt, politikk og innflytelse. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (3. utg., s. 245-269). Gyldendal Akademisk.

Wade, L. & Johnston, K. (2014). *Boss eller Buddy: Balansegang for dagens ledere*. Cappelen Damm AS.

Yukl, G. (2019). Å lede organisasjonsendringer. I Ø. L. Martinsen (Red.), *Perspektiver på ledelse* (5. utg., s. 268-308). Gyldendal Akademisk.

## **Vedlegg 1: Informasjonsskriv og mal for samtykkeerklæring**

### **Vil du delta i forskningsprosjektet:**

«Hvilke utfordringer møter man på når man leder tidligere kolleger?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilke utfordringer man møter når man leder tidligere kolleger. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Formålet ved prosjektet er å skrive en masteroppgave på linjen MBA Ledelse på Handelshøgskolen ved Nord Universitet. Datainnsamlingen vil foregå over høstsemesteret 2020, og prosjektet avsluttes i mai 2021. Gruppen ønsker å undersøke hvilke utfordringer man møter på når man leder tidligere kolleger.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Nord Universitet avdeling for marked, organisasjon og ledelse er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Kriteriene for å bli spurt om å delta i undersøkelsen er at man er i en situasjon der man er blitt rekruttert til å lede teamet man har jobbet i. Vi henvender oss i hovedsak til større bedrifter, studenter og tidligere studenter ved Nord universitet samt egne nettverk. Vi søker informanter mellom 20-70 år.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Spørsmålene omhandler om dine opplevelser rundt det å bli rekruttert til å lede teamet du har jobbet i, samt om du har møtt utfordringer. Dine svar vil bli tatt opp, og senere transkribert.

I ettertid av intervjuet vil du bli tilsendt en mal for refleksjonsnotat, som vi ønsker at du bruker i en periode før vi gjennomfører intervju nummer to. Dersom du selv ønsker kan du ta opp lydfil istedenfor å skrive dagbok.

#### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det

vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Prosjektgruppen og veileder vil ha tilgang til dine opplysninger
- For å sikre at ingen uvedkommende får tilgang til personopplysningene vil navnet og kontaktopplysningene dine bli erstattet med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data. Alt datamateriale vil bli lagret på enheter med koder for innlogging.

Du vil ikke kunne bli gjenkjent i publikasjonen.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 25.05.21. Personopplysninger og opptak vil bli slettet ved prosjektslutt.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Nord Universitet institusjon for marked, organisasjon og ledelse har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

## **Hvor kan jeg finne ut mer?**

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Nord Universitet avd. marked, organisasjon og ledelse

Kontaktopplysning veileder:

Tom Karp - [tom.karp@kristiania.no](mailto:tom.karp@kristiania.no)

Kontaktopplysninger til prosjektgruppe:

Camilla Torgersen – [camilla.torgersen@student.nord.no](mailto:camilla.torgersen@student.nord.no) (student)

Elaine Pettersen – [elaine.c.pettersen@student.nord.no](mailto:elaine.c.pettersen@student.nord.no) (student)

Karoline Engen Tveitevåg – [karoline.e.tveitevag@student.no](mailto:karoline.e.tveitevag@student.no) (student)

Vårt personvernombud: Toril Irene Kringen – [personvernombud@nord.no](mailto:personvernombud@nord.no)

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Camilla, Elaine og Karoline.

---

## Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «[Hvilke utfordringer møter man på når man leder tidligere kolleger?](#)» og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i *intervju*
- å delta i *datainnsamling vha refleksjonsnotat*

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet.

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)



## **Vedlegg 2: Intervjuguide intervjurunde 1**

### **Før intervjuet starter**

1. Vi presenterer oss selv, oppgavens tema og problemstilling.
2. Informasjon om lydopptak av intervjuet, at vedkommende når som helst kan trekke seg, at vedkommende vil bli anonymisert, hvor lang tid vi har satt av, at vi vil transkribere intervjuet i etterkant og vedkommende vil få det tilsendt for gjennomlesing.
3. Informasjon om hvordan vi har bygget opp intervjuet (starter med noen raske faktaspørsmål om deg og din bakgrunn, før vi går nærmere inn på tema).
4. I dette intervjuet tenkte vi å bli litt kjent og få sparket i gang litt tanker rundt ofte brukte ord og uttrykk innen ledelse.
5. Avklarer om det er noe som er uklart for informanten før vi setter i gang.

### **Faktaspørsmål**

1. Hvor jobber du?
2. Hvor lenge har du vært ansatt i \*organisasjonen\*?
3. Hva er din nåværende stilling?
4. Hvordan endte du opp i en lederrolle?
  - a. Hvor mange tidligere kolleger er du leder for i nåværende stilling?
5. Hvor lenge har du vært ansatt i stillingen?
6. Hvor mange er du leder for totalt?
7. Har du ledererfaring fra tidligere jobber?
8. Hvor gammel er du?

### **Introduksjonsspørsmål**

9. Hva tenker du når jeg sier leder/ledelse?
  - a. Hvilke forventninger tror du er knyttet opp mot det å være en leder?
10. Hva tenker du når jeg sier leder-medarbeider-relasjon?
11. Hva tenker du når jeg sier tillit?
12. Hva tenker du når jeg sier autoritet?
13. Hva tenker du når jeg sier makt?

### **Overgangsspørsmål**

14. Hva betyr det å være leder hos \*organisasjon\*?
  - a. Hva skiller primært dine oppgaver fra de andre medarbeidernes oppgaver?

- b. Ble temaet å lede kolleger tatt opp under intervjuet? Hvis nei, var det noe du selv reflekterte over? Hvis ja, vil du dele noen av tankene du gjorde deg opp rundt temaet?
  - c. Kan du beskrive hvordan du ble formelt utnevnt som leder (prosessen rundt det)?
15. Kan du fortelle oss hvordan du opplever rollen som leder?
- a. Hvordan trodde du rollen som leder skulle være før du startet som det?
  - b. Kjenner du på noe usikkerhet i rollen?
  - c. Har du noen i din omgangskrets du deler erfaringer og refleksjoner med?
16. Gjorde du noe for å bygge relasjon og tillit med kollegene dine da du gikk inn i rollen som ny leder (for eksempel en medarbeidersamtale)?
- a. Hadde dere en form for rolleavklaring?
  - b. Hvordan ble ansvarsfordelingen? (Leder tar ansvar, men kan også delegere)
  - c. Skapte dette trygghet (i rollen)?
17. Hvordan føler du endringen i rollen har påvirket din identitet?
18. Hvilke egenskaper/styrker bidrar du med i en lederrolle?
19. Hvilke forventninger opplevde du at dine kolleger har til deg som deres leder?
20. Hvilke forventninger kjente du på fra din leder?
21. Har du snakket om disse forventningene med noen av dine kolleger/leder?
22. Kan du fortelle om forholdet du hadde til dine tidligere kolleger før du ble leder
- a. Har du noen venner i teamet du leder?
23. Basert på det vi har snakket om, og tema for oppgaven, er det noe du ønsker å legge til?

### **Etter at intervjuet er ferdig**

#### 1. Informere om videre prosess:

- Vi transkriberer intervjuet og sender det til informanten for gjennomlesing og godkjenning.
- Vi sender en mal for refleksjonsnotat som vi ber informanten fylle ut eller sende oss lydopptak av (vi kommer tilbake med en dato for når vi ønsker notatet/lydfilen).
- Vi vil gjennomføre et nytt intervju om et par måneder hvor vi vil gå enda mer inn på tema for oppgaven.
- Avklarer om informanten har noen spørsmål til oss.

### Vedlegg 3: Refleksjonsnotat

Problemstilling: Hvilke utfordringer møter ledere på når vedkommende skal lede tidligere kolleger?			
Eksempler på aktuelle temaer: Forventninger, tillit, makt, roller, relasjoner, trygghet, identitet.			
Uke xx			
Har det skjedd noe spesielt denne uken som gjorde at du følte du mestret rollen som leder?	Hva gjorde dette med deg? Tenk over følelsene du har som et resultat av hendelsen.	Har det skjedd noe spesielt denne uken som gjorde at du følte du <i>ikke</i> mestret rollen som leder?	Hva gjorde dette med deg? Tenk over følelsene du har som et resultat av hendelsen.
Oppsummering og refleksjoner til meg selv og problemstillingen:			

## Vedlegg 4: Intervjuguide intervjurunde 2

### Før intervjuet starter

1. Kort oppsummering fra sist.
2. Informasjon om lydopptak av intervjuet, at vedkommende når som helst kan trekke seg, at vedkommende vil bli anonymisert, hvor lang tid vi har satt av, at vi vil transkribere intervjuet i etterkant og vedkommende vil få det tilsendt for gjennomlesing.
3. Informasjon om hvordan vi har bygget opp intervjuet (innleder med et par spørsmål for å bli bedre kjent med deg og din bakgrunn før vi går videre inn på tema).
4. I dette intervjuet vil vi gå dypere inn på tema for oppgaven basert på første runde intervjuer og refleksjonsnotat.
5. Avklarer om det er noe som er uklart for informanten før vi setter i gang.

### Innledende spørsmål

1. Kan du fortelle oss litt om bakgrunnen din, hva er din utdanning?
2. Da vi snakket sammen sist ville vi sette i gang litt tanker om ledelse. Er det noe du sitter igjen med fra sist? Er det noe du har tenkt eller reflektert over?
3. Hvordan var det å jobbe med refleksjonsnotatet?

### Makt

4. Vi har sett et mønster under første runde der flesteparten av informantene ser på makt som et negativt ladet ord. Ledere har posisjonsmakt (*den legitime makten som følger i kraft av en stilling*), hva er dine tanker rundt dette? Hvordan får du gjennomført det du vil? (*Har du noen positive tanker rundt makt? Er informanten bevisst sin makt?*)
5. Opplever du at de på teamet ditt ser på deg som en med posisjonsmakt?

Vi har laget et par dilemma for å se på makt og relasjoner:

6. Hvis det var lønnsforhandlinger og din leder/HR hadde gitt deg beskjed om at du har mulighet til å gi 75% av de på teamet ditt en økning. Hvordan går du frem for å avgjøre hvordan lønnsøkningen skal fordeles og til hvem? Hva gjør du overfor de som ikke får noe? (*Ikke mulig å gi til alle. Kan ikke deles på tvers av teamet.*)

7. Du opplever at det er en konflikt i teamet mellom to medarbeidere, der en av de involverte er en nær kollega/venn av deg. Denne kollegaen ber deg om å støtte han/henne. Hvordan forholder du deg til dette?

**Tankemønster / læringsstil:**

8. Hvis du får en ny oppgave eller utfordring, hvordan forbereder du deg og hvordan går du frem for å løse den? Hvordan takler du ting du ikke er forberedt på (*for eksempel: du sitter i et møte og plutselig må du tak i noe du ikke er forberedt på i plenum. Hvordan reagerer du?*)?
  - a. Hvis du løser oppgaven og får tilbakemelding fra lederen din om at du har gjort feil. Hvordan reagerer du?
  - b. Så får du beskjed av sjefen din om å løse en ny oppgave. Starter du på den med friskt mot eller tenker du på at du gjorde feil på forrige oppgave?
  - c. (Kjenner du på at du er redd for å gjøre feil?)
9. Dersom du har vært i en situasjon på jobben som har gjort at du tviler på deg selv og du kjenner på lite mestring. Hvordan jobber du med deg selv i denne situasjonen? Hva sier du til deg selv? Er dette noe som har utviklet seg over tid? Er dette noe du ta med deg hjem/privat etter arbeidstiden? *Tenker det kan komme svar om både læringsstil og mestring.*
10. I hvilke situasjoner kjenner du på mestring? *Tenker selvfølelse, men også selvtilit.* Bidrar lederen din noe her? Opplever du at du mestrer lederrollen? (*Tenker her selvfølelse – prøve å finne ut mer om informantens selvfølelse.*)

**Roller:**

11. Kan du fortelle oss litt om hvordan du bevisstgjorde deg rollen som leder, både ovenfor deg selv og overfor andre? Hvorfor ville du gå inn i en lederrolle?
12. Har det oppstått situasjoner der du måtte oppføre deg som leder, men du føler du burde oppført deg mer som en venn? Kan du gi et eksempel på en hendelse?
13. Har det oppstått situasjoner der du oppførte deg som en venn, men burde ha oppført deg som en leder? Kan du gi et eksempel på en hendelse?
14. Opplever du at de på teamet ditt ser på deg som en leder? Hvordan vil de beskrive deg og dine lederegenskaper?

## Omgivelsene / Organisasjonskultur:

15. Opplever du at dine tidligere kolleger støtter deg? Fikk du støtte fra de da du ble deres leder? Hvis ja, hvordan? Hvis nei, hvorfor ikke tror du?
16. Er det situasjoner hvor du opplever motstand fra dine tidligere kolleger, men ikke fra resten av teamet (*til informanter som leder både tidligere kolleger og har ansatt nye*) eller  
Er det situasjoner hvor du tror du opplever mer motstand fordi du leder tidligere kolleger (*til informanter som kun leder tidligere kolleger*)? *Undersøke om omgivelsene fremmer, hemmer eller påvirker.*
17. Opplever du at lederen din støtter deg i lederrollen? Hvis ja, hvordan? Hvis nei, hvorfor ikke? (*Basert på svar: følge opp rundt selvtillit og prøve å finne ut noe om omgivelsene fremmer, hemmer eller påvirker.*)
18. Er det vanlig med interne opprykk i din organisasjon?
  - a. Hvordan ble ledelse utøvd av tidligere leder av teamet?
  - b. Kjenner du på noe forventning om å videreføre tidligere leders praksis?
19. Får dere noe lederopplæring? Hvis ikke – er dette noe du savner?

## Spørsmål til informantene individuelt

Spørsmål markert i grått stilles om vi har nok tid.

### Informant 1

1. Oppklare fra sist runde: hvor mange tidligere kolleger er du leder for? Vi har notert både fem og seks stykker.
2. Du nevnte i intervjuet at det er vanskeligere å få negativ feedback fra ledelsen/lederen din når det er saker du løfter som dine tidligere kolleger har tatt opp. Hvordan føles det å gå tilbake til teamet med denne feedbacken? Har du delt informasjon som du ikke burde ha delt (*f.eks. lønns- eller personalansvar*)?
3. Har din lederrolle blitt forankret av din leder (*informant sitter med mange av de samme oppgavene som før, har i tillegg fått personalansvar*)? Opplever informanten/får informanten støtte (*som gir selvtillit*)? *Be informanten utdype rundt dette.* Ser de på teamet på informanten som leder?
4. Hvordan var forrige leder sin lederstil? Har teamet behov for en tydelig lederfigur? Er det noen uformelle ledere på teamet?

5. Når du kjemper for de på teamet ditt – hvor får du «føringene» fra? Diskuterer du med teamet hva du skal «kjempes for» før du setter i gang?
6. Du forteller at du har et godt forhold med de på teamet ditt. Hvordan er det å skille rollene som leder og venn - Når er h\*n leder og når er h\*n venn?
7. Du nevnte sist at man blir mer hørt på når man er leder enn en «vanlig arbeider». Hva tror du er årsaken til dette?
8. Basert på det vi har snakket om i dag, er det noe du ønsker å legge til?
9. Er det ok om vi sender deg en e-post om det er noe vi lurer på?

## **Informant 2**

1. I intervjuet når vi snakket om forventninger til ledelse sa du at man må evne å utøve en form for lederskap som blant annet må være motiverende. I refleksjonsnotatet skriver du at det har vært lite ledelsesmessige utfordringer i perioden for avdelingen har gått på «tomgang» og dere har lite å gjøre. Hvordan føles det å skulle motivere en gjeng som går uten arbeid over tid?
2. I refleksjonsnotatet forteller du om lite felles aktivitet i perioden – en uvanlig rolig hverdag. Hva gjør dette med deg i lederrollen? Hva kjenner du (*som nå er fraværende*) gir deg energi? Hva tapper deg for energi? Tror du at du påvirker de andre på teamet ditt når du kjeder deg?
  - a. Hva gjør du for å motivere deg selv i rolige perioder?
  - b. Det har vært lite ledelsesmessige utfordringer i perioden. Hva er typiske ledelsesmessige utfordringer for deg til vanlig?
3. Litt om organisasjonskultur. Dette med å lede tidligere kolleger er ganske innbakt i organisasjonen. Har du selv opplevd å bli ledet av en tidligere kollega (*eller observert andre i samme situasjon som deg?*)? Hvordan oppleves det? Siden dette er ganske innbakt i organisasjonen, har det dannet seg noen «faste» mønster for hvordan dette gjøres og hva er i så fall de?
4. Vi var også litt innom formell og uformell makt. Har du kjent på utfordringer ved å bruke makt ovenfor dine tidligere kolleger? Er det situasjoner du har vært i der noen med uformell makt har påvirket din makt?
5. Basert på det vi har snakket om i dag, er det noe du ønsker å legge til?
6. Er det ok om vi sender deg en e-post om det er noe vi lurer på?

### Informant 3

1. Bevisstgjøring av lederrollen som kom opp på lederkurset: hvordan gikk du frem?  
Både ovenfor deg selv, men også ovenfor dine kolleger. Opplevde du støtte fra lederen din i denne overgangen?
2. Du forteller at du i utgangspunktet ikke ville søke på stillingen, men følte deg «tvunget». Ut fra det du forteller om hvordan du tar sin lederrolle, hører vi at du gjennomfører tross motstand. Hva skyldes denne utviklingen hos deg? Mestring? Hva gjør at du tar rollen så tydelig? Hvordan var det i starten sammenliknet med i dag?
3. Når du gjennomfører noe, selv om du opplever motstand. Hvordan går du frem?  
Hvilke reaksjoner møter du fra de på teamet ditt?
4. Ser du noe i organisasjonskulturen hos dere som kan være en ulempe i forhold til ledelse («*hadde jeg kommet utenifra, så hadde, hadde ting sikkert sett annerledes ut*»)?
5. Du har vært leder i tre-fire år nå, og forteller om god relasjon med dine kolleger (tillitsforhold). Hvordan var det å bli leder for dine kolleger i starten sammenliknet med nå? Hva var opplevde du som utfordrende som du synes går greit i dag? Har du kjent på noen fordeler ved å lede tidligere kolleger? *H\*n forteller om at h\*n tok en medarbeidersamtale med de med en gang h\*n ble leder for å få slutt på ting h\*n ikke ville ha noe av. Irriterte h\*n seg over dette da h\*n var kollega?*
7. Basert på det vi har snakket om i dag, er det noe du ønsker å legge til?
8. Er det ok om vi sender deg en e-post om det er noe vi lurer på?

### Informant 4

1. Opplever du at dine tidligere kolleger ser på deg som en leder eller mer som en kollega? Hvordan har h\*n forankret lederrollen ovenfor dem?
2. Du nevnte i intervjuet at det er en usikkerhet med tanke på roller og hvordan det oppfattes utenifra særlig med tanke på påskjønnelser til de du definerer som venner. Har du noen gang latt være å gi ansatte «noe ekstra» (*opptrykk/lønn eller lignende*) fordi du har vært redd for at det skal virke som forskjellsbehandling?
3. Du nevnte i intervjuet at det til tider er konflikt mellom hva det er forventninger om at avdelingen skal gjøre og hva dere selv forventer dere skal gjøre. I de sakene der deres forventninger ikke matcher andre i organisasjonens forventninger synes du det er noe forskjell på å utøve makt for eksempel innføre en prosess det ikke er full enighet om



ovenfor tidligere kollegaer vs. «de nye»? Hvis ja, hva tror du ligger i dette og hvorfor tror du det føles sånn?

4. I refleksjonsnotatet forteller du at du har mistet tålmodigheten noen ganger under veiledning av ansatte. Skjer dette med både tidligere kolleger og nye kolleger? Følger du opp med den ansatte etter du har fått det litt på avstand, og i så fall hvordan eller hvorfor ikke?
5. Høre litt mer om forholdet h\*n har med sine tidligere kolleger, spesielt h\*n som er en nær venn. Når er h\*n leder og når er h\*n venn? Hva tror du resten av teamet tenker om deres relasjon? (*Kan h\*ns kollega-venn påvirke h\*n/utnytte informantens maktposisjon? - fiske om dette, ikke stille spørsmålet rett ut*). Hvordan var deres forhold før h\*n ble leder, og hva slags forhold hadde de til sin leder da?
6. Basert på det vi har snakket om i dag, er det noe du ønsker å legge til?
7. Er det ok om vi sender deg en e-post om det er noe vi lurer på?

## **Informant 5**

1. I refleksjonsnotatet forteller du om at du er litt for rask til å tvile på egne ferdigheter. Hvordan påvirker omgivelsene dine deg her (stort endringstrykk på jobb blant annet, liker du endring?); Får du noe støtte fra din leder eller dine kolleger som gjør at du kan tro mer på deg selv, eller ligger dette mer hos deg selv? Bygger du deg selv opp med mestring? Er dette noe du diskuterer med dine sparringspartnere (*omgivelser hemmer/fremmer*)?
2. I refleksjonsnotatet skriver du at du ikke følte du mestret rollen da du ikke fikk gjennomslag for forretningsmodell, og fremdrift i prosjekt «På grunn av manglende forankring og håndtering av meg selv.» Hva legger du i forankring og håndtering av deg selv (*kan kanskje gi litt mat til mestringsopplevelse*)?
3. Sist gang snakket vi om forholdet du hadde med dine tidligere kolleger før du ble leder og hvordan du måtte endre deg da du ble leder (*dele mindre, opptre mer profesjonelt, mister gode relasjoner*). Nå har du vært i lederrollen siden juni. Hvordan har dette utviklet seg for deg? Hva har vært spesielt utfordrende for deg med å lede tidligere kolleger? Møter du motstand? Ser de på deg som sin leder (spesielt de som var kolleger før)? Hvordan prøver du å fremstå som en leder?
4. Basert på det vi har snakket om i dag, er det noe du ønsker å legge til?
5. Er det ok om vi sender deg en e-post om det er noe vi lurer på?

## Informant 6

1. Du forteller i refleksjonsnotatet at du har fått lederansvar for fire til, og at du opplevde mestring etter et godt møte som var relasjonsbyggende (*de hadde en forventningsavklaring, la grunnlaget for et godt samarbeid*). Er det i typiske relasjonsbyggende situasjoner du opplever mestring eller er det også i andre situasjoner du kjenner mestring? Har det vært situasjoner med din leder hvor du ha følt på mestring?
2. Videre fra det du skriver i refleksjonsnotatet: Hvordan går du videre etter å ha «pitchet» en del ideer og initiativer som dere jobber med i avdelingen til din nærmeste leder uten å få noen som helst respons? Sluttes dere å jobbe med disse innad i teamet? Forteller du noen i teamet at du ikke får respons fra din leder? Snakker du med din leder om dette?
  - a. Vil du si det er en del av organisasjonskulturen at det er «ok» å overse ideer og initiativ fra de under og rundt seg? Dere fremstår jo som et ganske fleksibelt selskap ref. informasjonen i intervjuet om at dere endrer retning hvert halvår. Tror du dette kan virke hemmende for innovasjonen? På hvilken måte (*omgivelser*)?
3. I forrige intervju fortalte du oss om fire på teamet ditt som du har jobbet en del med på tvers av grupper tidligere, og hun ene fortalte du oss at er en av dine beste venner på jobb. Hvilke utfordringer har du kjent på overfor henne (og de tre andre)? Er det noe forskjell fra juni til nå? Har dere snakket sammen om at du er leder? Opplever du at de ser på deg som sin leder? Hva slags forhold har dere i dag?
4. Basert på det vi har snakket om i dag, er det noe du ønsker å legge til?
5. Er det ok om vi sender deg en e-post om det er noe vi lurer på?

## Informant 7

1. Du skriver i refleksjonsnotatet om at du hadde et møte med en av gruppene om en omlegging som er planlagt på nyåret, og du opplevde at en tidligere kollega prøvde å latterliggjøre avgjørelser tatt av ledelsen. Dette utløste en usikkerhet hos deg, og du skriver at du lurer på om du har vært for bestemt eller om du har vært for lite bestemt. Hva legger du i dette?
  - a. Tror du det hadde vært forskjell om det ikke var en tidligere kollega som forsøkte på denne latterliggjøringen (*makt og roller*)?

- b. Opplever du mer motstand fra tidligere kolleger enn de andre på teamet? Var de sånn med forrige leder også?
2. Maktutøvelse på tidligere kolleger oppleves som ubehagelig. Hva slags reaksjon møter du? Får du noe støtte fra din leder om det er nødvendig? Opplever du at dine tidligere kolleger ser på deg som en leder? (*«Noe av dette kan henge sammen med egne tanker om at jeg ikke er noe flinkere eller bedre enn dem, men at jeg likevel har mer makt og mulighet til å styre hva de skal gjøre. Selv i saker jeg har føringer fra min leder på maktbruken eller er trygg på at det er rett, kan det likevel være ubehagelig»*)
3. De 12 tidligere kollegaene. Hva har du opplevd som mest utfordrende å være leder for dem sammenliknet med resten av de du er leder for?
4. Du har vært leder i noen år nå, hvordan har dette utviklet seg gjennom årene? Påvirker det hvordan du vil være som leder det at du leder tidligere kolleger og nye kolleger?
5. Basert på det vi har snakket om i dag, er det noe du ønsker å legge til?
6. Er det ok om vi sender deg en e-post om det er noe vi lurer på?

### **Informant 8**

1. Opplever du noe forskjell i ledelsen av dine tidligere kolleger og nye kolleger (*når h\*n for eksempel må bruke makt? Når h\*n møter motstand?*)?
2. Du fortalte oss i forrige runde at du hadde noen gode kollegiale vennskap før du ble leder. Kan du fortelle oss litt om hvordan det var å bli deres leder? Snakket dere sammen om overgangen? Hva har du opplevd som spesielt utfordrende med å lede dem (*h\*n fortalte at h\*n måtte være bevisst og at h\*n ikke kan forvente at det blir helt det samme*)?
3. Du har vært leder i noen år nå og har gjerne hatt medarbeidersamtaler tidligere. Opplever du en annen trygghet eller åpenhet nå sammenliknet med tidligere?
4. I prosessen rundt medarbeidersamtaler skrev du i refleksjonsnotat om hvordan du synes det er viktig å ta seg tid til å høre både det som er positivt men også det som er negativt. Hvordan følger du opp de som er misfornøyd selv om du ikke kan gjøre noe med det? Kan du gi oss noen eksempler?
5. Du nevnte at det kan være vanskelig å følge opp en større avdeling når alle sitter på hjemmekontor. Er det noen i denne gruppen som du tenker trenger mer oppfølging enn andre, som for eksempel de som tidligere har vært kollegaer? Eller kan det være lettere å ha fokus på de nyere som du har ikke jobbet med deg før?
6. Basert på det vi har snakket om i dag, er det noe du ønsker å legge til?

7. Er det ok om vi sender deg en e-post om det er noe vi lurer på?

### **Etter at intervjuet er ferdig**

Informere om videre prosess:

- Vi transkriberer intervjuet og sender det til informanten for gjennomlesing og godkjenning.
- Avklarer om informanten har noen spørsmål til oss.

## **Vedlegg 5: Sensurert transkribert intervju med informant 7 andre intervjurunde**

Moderator: Vi vil gjerne vite litt mer om din bakgrunn, kan du fortelle oss litt om utdanningen du har tatt?

*Informant 7: Ja. Jeg har, kan jo begynne med videregående da, det er vel kanskje da jeg, folk skiller seg litt ut. Jeg har generell studiekompetanse, [redacted]. Derifra så er jeg utdannet [redacted]*

Moderator: Mhm. Da vi snakket sammen sist så ville vi jo sette i gang litt tanker om ledelse. Er det noe du sitter igjen med fra sist gang, noe spesielt du har tenkt eller reflektert over?

*Informant 7: Det er det, men kanskje ikke så relevant for oppgaven, men dere stilte spørsmålet, hvis jeg husker det rett, rundt, eller det var intervjuguiden som stilte spørsmål til hva man har gjort bra og hva man har gjort dårlig i forhold opp mot hva man synes er god og dårlig ledelse da. Hvis jeg husker det rett. Så det har jeg jo tenkt mer på.*

Moderator: Mhm.

*Informant 7: I hverdagen også, hva jeg opplever som god ledelse og mindre god ledelse da. Ja.*

Moderator: Utøvd av deg selv?

*Informant 7: Ja. Det er først og fremst det jeg tenker på, men jeg har jo så klart siden sist også opplevd situasjoner som jeg tenker er mer bra eller dårlig ledelse av andre og. Ja. Sånn rent praktisk, hvis jeg skal ta et eksempel da, så har jeg tenkt en del på hvordan jeg kan utøve bedre ledelse både med tanke på de situasjonene jeg føler at jeg får ting til og opplever å være en god leder. Og så, og det kan handle om, det handler jo ofte om de her relasjonelle faktorene. Ofte en til en sånn jeg opplever det hvert fall, at jeg har kunne hjulpet en ansatt med noe eller gjort noe som oppfyller en eller annen forventning til meg som leder. Men også i, sånn at jeg kan se at jeg, det kan føre til en endring for [kunden] igjen da eller tilbudet vårt. Ja. Det kan være å få gjennomført et møte eller få vedtatt en eller annen endring som blir fulgt opp og faktisk kommer [kunden] til gode igjen da.*

Moderator: Mhm. Hvordan synes du det var å jobbe med refleksjonsnotatet?

*Informant 7: Det er alltid vanskelig å finne tid til. Jeg tror at jeg kunne fått mer ut av det hvis jeg hadde satt av mer tid til det. Det er nyttig synes jeg, det hjelper meg til litt egenrefleksjon som ikke alltid er like lett når man har det travelt. Jeg opplever det hvert fall sånn at jeg har nytte av å stoppe litt opp når jeg har det travelt og tenke litt. Ofte er det fordi jeg blir stilt noen spørsmål av andre som får meg til å tenke. Ja, kan ikke du gjenta spørsmålet?*

Moderator: Hvordan du synes det var å jobbe med refleksjonsnotatet?

*Informant 7: Ja. Det, som jeg var inne på, det fikk meg til å tenke litt da, men. Og. Jeg prøvde jo hele veien å ha med bakgrunn for oppgaven som handler om det med å lede tidligere kollegaer som jeg kjenner er litt utfordrende når det begynner å bli en, snart tre år siden jeg ikke var lederen deres da. Og spørsmålene ellers kan knyttes til så mye annet enn det å lede tidligere kollegaer, så jeg har prøvd etter beste evne å tenke det perspektivet, men jeg synes at det kan være litt utfordrende, også fordi at cirka halvparten er tidligere kollegaer og halvparten jeg leder har jeg ikke vært kollega med. Enten at de har jobbet i andre avdelinger tidligere eller at de har vært ansatt etter at jeg ble leder. Så det begynner å bli såpass lang tid siden vi var kollegaer, som gjør at det er noe utfordrende å huske tilbake på hvordan ting var i den overgangsfasen, skille det fra hvordan ting har utviklet seg etter hvert. Og så, så har jeg jo også ansatte som jeg har hatt relasjoner til med at vi begge har vært ledere og så har det gått til at jeg blir lederen deres etter en omorganisering. Og jeg har blitt leder for min tidligere leder, så det er flere forhold der som kanskje gjør det enda mer spesielt da.*

Moderator: Mhm. Ja, så du er i dag leder for din tidligere leder?

*Informant 7: Ja.*

Moderator: Hvordan ble det sånn?

*Informant 7: Det ble sånn med at den personen var midlertidig leder og vi begge søkte på den her stillingen, hvor jeg fikk den stillingen. Og så ble det sånn ja.*

Moderator: Ja. Da beveger vi.

*Informant 7: Kanskje jeg var. Jeg husker ikke om jeg har vært inne på det tidligere, men det er en faktor som har vært utfordrende og en dominerende faktor for også mine tidligere kollegaer å skulle forholde seg til det, og jeg har nok ansatte som mener at det var et feil valg. At feil person ble leder. Som skaper litt utfordrende arbeidsvilkår da.*

Moderator: Ehm, ja. Da beveger jeg meg litt mer inn på, ja, ikke så repeterende spørsmål fra sist gang men mer tema for oppgaven, og første spørsmål i dag sånn i vår intervjuguide da. Vi har sett et mønster fra første runde med intervjuer hvor flesteparten av informantene ser på makt som et negativt ladet ord. Og sånn som ledere de har jo posisjonsmakt, som er den legitime makten som følger i kraft av den stillingen som man har som leder. Men hva er dine tanker rundt dette?

*Informant 7: Tror jeg sa det, noe om det sist og. At det er begge deler, det er en nødvendighet det å ha makt i en sånn stilling, så er det jo så klart naturlig med noen negative assosiasjoner. Men det jeg tenker litt på, på en måte oppgaven da, tidligere kollegaer og så plutselig skulle ha makt over de tidligere kollegaer. Det er det skiftet der som nok er litt spesielt fordi man som kollegaer ser på hverandre som like da, og så får man en jobb som deres leder og har makt over dem fordi det er jo det man har. Det er jo vanskelig å endre relasjoner til andre tenker jeg. Jeg tror jo at, makt er jo et ganske sterkt virkemiddel og utøvelsen av makt er med å tydeliggjøre at nå er relasjonen vår endret. Og det kan nok skape usikkerhet tror jeg. Det kan skape misunnelse, det kan skape en ubalanse. Det er flere ting som kan være med å påvirke en relasjon i en negativ retning da. Jeg tror det som er avgjørende er om makten og maktutøvelsen oppfattes som legitimt, som rettferdiggjort og hensiktsmessig. Man tenker jo fornuftig og sånn på at en leder skal ha rett til å utøve makt, men vi mennesker er jo ikke alltid bare fornuftig vi er jo ofte veldig følelsesstyrte, og det kan jo føles feil når kollegaen din blir leder og så plutselig skal utøve makt over deg og andre kollegaer. Så jeg ser hvorfor det er en utfordring, spesielt når man har hatt en annen relasjon i utgangspunktet uten det makt, uten makten.*

Moderator: Tror du de tankene sitter mest om deg, nei mest hos deg, dette med at nå blir maktforholdet endret. Eller kjenner du også at dine tidligere kolleger merker, altså merker du på de også at de ikke lar deg ha den makten, ehm, hvis du skjønner hva jeg mener?

*Informant 7: Her er nok mange av mine tidligere kollegaer veldig ulik. Noen taklet det der uproblematisk og så på det som legitimt og rettferdiggjort, at jeg fikk den makten. Flere av de var nok litt sånn motstandere av makt hos ledere i utgangspunktet og kanskje vanskelig å skille det fra det at det var jeg som plutselig hadde makten. Men jeg opplever, opplevde likevel som problematisk eller, selv om det var, selv om jeg kan identifisere at den oppfattelsen var hos meg, at jeg følte at ansatte reagerte på at jeg fikk den makten så jeg vil jo tenke at jeg følte ting hos dem, men om det bare var hos meg eller om det var reelt deres*

*oppfattelse er vanskelig å si. Men jeg har følelsen av at det er noen av mine tidligere ansatte som mente at den stillingen og makten tilhørte noen andre enn meg. Og da opplevde jeg det som vanskelig å få den aksepten for blant annet maktutøvelse da.*

Moderator: Mhm. Men opplever du at de på teamet ditt ser på deg som en med posisjonsmakt?

*Informant 7: Ja. Teamet mitt, som i da mine ansatte?*

Moderator: Ja.

*Informant 7: Ja, det opplever jeg og vi har vært gjennom noen prosesser hvor jeg har måtte vedta ting som ikke var populært eller som flesteparten var motstander av, og i de prosessene så opplevde jeg nok at de også reagerte på at jeg hadde en makt som de da mente ble utøvd på feil måte.*

Moderator: Hvis det var lønnsforhandlinger hos dere og du får beskjed av din leder at du har muligheten til å gi, ja, 75 prosent av de på teamet ditt en lønnsøkning. Hvordan vil du gå frem for å avgjøre hvordan den lønnsøkningen skal fordeles og til hvem?

*Informant 7: Jeg ville nok basert det på en medarbeidersamtale blant annet. Det er fast rutine hos oss at vi har det i forkant av lønnsoppgjør, for å kunne gi anbefalinger til HR. Jeg tror nok at jeg har et inntrykk av hvem som hadde fortjent det, som jo også er en person som vil foretrekke å ha en diskusjon med mine lederkollegaer om hvordan vi ønsker å belønne ansatte i tråd med en felles personalpolitikk. Og litt sånn i lyset av strategi og hva slags, er det kompetanse man skal belønne og hvilken kompetanse er det man trenger? Er vi i endringsprosesser så er det, så har man ofte et inntrykk av hvem som bidrar i de prosessene og kanskje strekker seg litt lenger enn andre.*

Moderator: Mhm.

*Informant 7: Jeg har en sterk rettferdighetssans, og at de som fortjener belønning bør få det. Men jeg har, trekkes nok mot å ha en ganske bred tilnærming hvor både de ansatte kan si noe om ting i en medarbeidersamtale og man kan ha en diskusjon blant lederne. Jeg er også åpen for at andre ledere kan se ting annerledes enn meg. Ja. Så det er tankene mine rundt det ja.*

Moderator: Mhm. Men hvordan ville du gjort det ovenfor de som ikke hadde fått noe lønnsøkning da?



*Informant 7: Hvordan jeg ville gjort det, i etterkant eller?*

Moderator: Mhm.

*Informant 7: Ja. Kanskje litt vanskelig å sette seg inn i for jeg har aldri vært i den posisjonen at jeg måtte forklare, forklare noe. Men ovenfor meg selv så ville jeg rettferdiggjort det med at det er ikke sånn at alle lønnsoppgjør kommer alle like mye til gode, og på bakgrunn av de faktorene jeg nevnte i sted så ville jeg stått støtt på at jeg har gitt de innspillene jeg kunne stå for og så har det vært opp til, til toppledelsen og tillitsvalgte å bli enige om hvordan det skal fordeles.*

Moderator: Mhm, mhm. Si at du opplever at det er en konflikt i teamet ditt mellom to medarbeidere.

*Informant 7: Ja.*

Moderator: Der en av de involverte er en av dine tidligere kolleger og en nær kollega. Og denne kollegaen ber deg om å støtte vedkommende. Hvordan vil du forholde deg til det?

*Informant 7: Det kommer nok litt an på konfliktens natur og alvorlighetsgrad. Jeg, hvis det er veldig alvorlig så ville jeg jo sørget for at begge parter var godt representerte da, det kan jo være en god kollega, det kan være støtte fra tillitsvalgte, det kan være andre. Men, si at det ikke er den mest alvorlige konflikten, så er jeg opptatt av å prøve og få tak i sakens kjerne. La begge parter få forklare seg, og så handler det jo om derifra å se hvor langt fra hverandre er man. Er det noen utsikter for noe løsning begge kan være noenlunde like fornøyde med eller misfornøyde med? Sånn personlig har jeg et sånn sterkt, her kommer den rettferdighetssansen inn, at jeg vil være bevisst på å ikke favorisere noen. Verken fordi de er en veldig god kollega eller en tidligere kollega. Jeg var borti en mer alvorlig sak med en tidligere kollega og en ny ansatt, eller en student faktisk, hvor jeg måtte distansere meg litt fra situasjonen og lot HR sjefen drive den prosessen. Så igjen kommer det litt an på type situasjon da.*

Moderator: Ja.

*Informant 7: Ja. Jeg vet ikke om det var godt nok svar.*

Moderator: Ja. Hvis du får en ny oppgave eller en utfordring. Hvordan forbereder du deg og hvordan går du frem for å løse den?

*Informant 7: Jeg er litt sånn person som kan ta ting på strak arm og er nok ikke den som forbereder meg altfor mye. Men samtidig så liker jeg å være forberedt i litt sånn ukjente situasjoner, hvert fall hvis det er større forventninger om at jeg skal levere noe. Undervisning for eksempel så hadde jeg så klart lagd undervisningen og undersøkt eller lest meg opp på det til jeg faktisk kan innholdet. Ellers ville det vært for ubehagelig. Men er det en ny oppgave jeg tenker at jeg kan prøve meg litt frem, så kan det hende at det er tilnærmingen min. Jeg gjør vel sikkert litt sånn underbevisst en kartlegging, er det andre jeg kan spille på her? Er det forventet at det er bare jeg som skal levere? Jeg kan nok tenke det at min rolle er ikke nødvendigvis å forberede alt men å koordinere det underveis, så da, i så fall så kan jeg komme ganske fort i gang med å samle inn noen mennesker og starte en prosess og så drive den videre. Mens igjen er det sånn at det krever at jeg har forberedt meg og sånn så må jeg jo finne tiden til å sette meg inn i det, og så innkalle til noen møter, og kanskje presentere noe først og så, og litt prosessen videre. Nå går jeg ofte inn i prosesser som involverer andre fordi det er mange av dem som leder, ellers så prøver jeg meg jo ganske ofte frem. Hvis ikke oppgaven er altfor stor og krevende.*

Moderator: Men sånn som hvis du da, du prøver deg litt frem og setter i gang med oppgaven. Så får du tilbakemelding fra lederen din om du har gjort feil. Hvordan reagerer du på det?

*Informant 7: Jeg blir nok fort veldig sånn spørrende på hva som er rett eller hva jeg har gjort feil. Sånn følelsesmessig så er det veldig ubehagelig. Jeg liker det veldig dårlig å høre at jeg ikke har levert da, eller gjort nok. Så jeg er fort på let etter hvordan jeg skal få det til, og så legger jeg nok mye energi i å løse det rett. Hvis jeg får tid å rette det opp. Er det ikke mulig å rette opp så er det jo bare å beklage og, ja, da har jeg ikke så mye annet å gjøre. Men, jeg tar nok det ansvaret selv, jeg er ikke typen til å legge det ansvaret på noen andre eller skylde på noen, det er jeg ikke. Så, men samtidig det er tungt å svelge det at man ikke har gjort en god nok jobb. Ja.*

Moderator: Men sånn som da, så har du gjort oppgaven, du har fått tilbakemelding om at det er feil og så får du en ny oppgave som du også må hoppe ut i. Kan du da være redd for å feile eller kjenne på redd for å gjøre en feil? Eller vil du fortsatt hoppe i det da og se hva som skjer? Ta utfordringen.

*Informant 7: Jeg vil nok fortsatt hoppe i det, det kan hende jeg legger noe mer innsats i det andre gangen. Jeg er nok opptatt av å rette opp i det som var feil første gang, og bak det ligger nok en sånn frykt for å feile en andre gang. Så jeg kjenner meg igjen i det med at jeg*

*kan skape en frykt for å gjøre feil og ikke være god nok, ikke være ansett som god nok av sin leder. Ja, absolutt.*

Moderator: Mhm, mhm, mhm. Hvis du har vært i en situasjon på jobben som har gjort at du tviler på deg selv og du kjenner på lite mestring. Hvordan jobber du med deg selv i en sånn situasjon?

*Informant 7: Jeg kan prate med en kollega, få litt perspektiver på det. Jeg kan, jeg kan prøve å avlede meg fra det med å gjøre noe annet, kan jeg gjøre. Men jeg analyserer nok litt hva som ble feil, eller hva som kunne vært bedre. Jeg kan også strekke meg litt lenger for å blidgjøre de personer som er involvert, eller prøve å signalisere at jeg ønsker dem godt, eller, det her er noe vi skal finne ut av likevel, eller. Ja. Så er det å jobbe mer med de tingene jeg tenker må til for å forbedres da, for ofte når det er sånn så tenker jeg at jeg kunne ha gjort noe annerledes. Ofte så finnes det noen løsninger tilgjengelig som jeg kan ta tak i og jobbe litt videre med da. Lage en plan for å håndtere det bedre neste gang eller redde situasjonen nå med å gjøre noe litt annet.*

Moderator: Er dette da tanker som du vil også ta med deg på en måte på privaten? Sitte og tenke over hjemme og?

*Informant 7: Ja.*

Moderator: Ja, men er dette noe som har utviklet seg over tid for deg etterhvert som du har vært leder i noen år?

*Informant 7: Det har det, men det er nok flere grunner til det. Det ene er nok at jeg har etter hvert fått flere tilbakemeldinger fra kollegaer og sånt som blir tryggere og tryggere på meg. Og det gjør jo at de kan gi mer tilbakemeldinger. Samtidig så har jeg jobbet aktivt for å få tilbakemeldinger, og det har jo gjort at når jeg får vite mer så tenker jeg mer over de tingene jeg får kjennskap til, som blir en god sirkel da. Samtidig som jeg får høre mer som igjen setter i gang også de her naturlige negative tankene da. Så det er jo både krevende og positivt på samme tid. Og mye av det går jo på meg som person, det er vanskelig å skille det og tenke nå går jeg hjem og så tenker jeg ikke mer på det, for det handler jo om mye om mine egenskaper og en del av handlingsmønstre er jo ganske like på jobb og hjemme. Det er ikke, det er en liten andel jeg klarer å la ligge igjen på jobb. Ja.*

Moderator: Mhm. I hvilke sitasjoner kjenner du på mestring?

*Informant 7: Det jo ofte de situasjonene hvor jeg enten klarer å få til noe som forventet eller i situasjoner jeg får positive tilbakemeldinger av noe slag, eller i de situasjonene hvor jeg vet at jeg har fått til et eller annet da. Og det kan være litt på tross av ingen tilbakemelding, så vet jeg at det her blir bra. Nei, jeg kjenner ofte på mestringsfølelsene når jeg får gode tilbakemeldinger, eller. Det kan være ting som ikke har fungert så godt før som man gjør på nytt litt bedre, så merker man at dette funker bedre nå. Jeg kan også få mestringsfølelse uten at noen sier at nå var det bra.*

Moderator: Men er det tilbakemeldinger fra leder hovedsakelig da, eller er det også fra medarbeidere?

*Informant 7: Begge deler.*

Moderator: Ja.

*Informant 7: Men ofte så er det fra lederkollega eller andre kollegaer på litt sånn samme linje og.*

Moderator: Mhm. Opplever du at du mestrer lederrollen?

*Informant 7: Både ja og nei. Det er en veldig ambivalent følelse som kan variere mye på kort tid og på lang tid. Det kan være perioder jeg føler jeg får ting bedre til og perioder jeg føler jeg får det mindre til, og så kan det være store svingninger også på samme dag. Men situasjonen, altså omstendighetene, rammene man har så opplever jeg vel på generelt grunnlag at jeg mestrer lederrollen.*

Moderator: Mhm. Kan du fortelle oss litt om hvordan du bevisstgjorde deg rollen som leder, både ovenfor deg selv og også for de du skulle lede?

*Informant 7: Når jeg ble leder så, så tok jeg jo ganske fort en medarbeidersamtale med alle. For meg selv så bevisstgjorde jeg meg nok selv lederrollen også før jeg fikk jobb som leder, så var det nok en gradvis bevisstgjøring derifra. Men vi tok jo en prat alle sammen rundt det at jeg skulle bli leder og jeg var interessert i å høre alles tanker rundt det. Så sånn sett ville jeg, så bevisstgjorde jeg folk min lederrolle. Jeg hadde også noen samtaler med ansatte samlet om hvordan jeg opplevde det å være leder, og jeg kunne også erkjenne at det ikke alltid var så lett, at jeg ikke alltid fikk til ting, ikke alltid strakk til sånn sett. Det var jo litt etter at jeg hadde reflektert litt rundt egen lederrolle hvor jeg tenkte at det var viktig for meg også at det, det fikk også mine ansatte gjort. Lagd seg noen refleksjoner om hvem jeg var som leder og hvilke forventninger som skulle være knyttet til det. Og så, jeg ble jo leder i april og i*

*august begynte jeg på [videreutdanning], så fra ganske tidlig av så fikk jeg jo hjelp til bevisstgjøringen gjennom studiet vil jeg si og det, det har jo vært en kontinuerlig prosess da. Og variert litt fra fag til fag og oppgave til oppgave, men det har vært en utvikling hele veien vil jeg si.*

Moderator: Mhm. Hvorfor ville du inn i en lederrolle?

*Informant 7: Det var noe som fristet med det når den ble lyst ut. Jeg har tidligere vært tillitsvalgt og fått litt innblikk i lederverden, samspillet mellom ledelsen og tillitsvalgte. Der begynte jeg å få en interesse for det organisatoriske og de store linjene og hva som er viktig for en bedrift. Så har jeg nok en medfødt eller tillært ansvarsfølelse som jeg tenkte at her kan jeg ta ansvar på et helt nytt nivå. Jeg så at noen måtte ta det ansvaret. Først gjennom det med tillitsvalgt rollen da hvor jeg så at veldig skydde sånt ansvar og ønsket ikke å ta det, mens jeg følte, følte at noen må jo ta det og det kan jo like godt være meg. Så klarer jeg ikke å huske om jeg hadde noe særlig erfaring med at, at det finnes mange dårligere ledere, at jeg like godt kunne gjøre en bedre jobb. Jeg klarer ikke å huske om jeg hadde noen sånne tanker, men jeg hadde nok noen tanker om at jeg kunne gjøre en god jobb som leder og være med og bidra til en organisasjon som kanskje enda bedre kunne skape et godt tilbud for de [kundene] våre da. Jeg kunne hjelpe flere gjennom å være leder enn å være [redacted] da.*

Moderator: Mhm. Hva er det, hva ligger det i å inneha en lederrolle for deg?

*Informant 7: Det innebærer jo det å ha et ansvar og en mulighet for påvirkning, både, i alle retninger da i en organisasjon. Hos oss så er det jo flere ledere så vi har jo et kollektivt ansvar og litt sånn kollektiv lederutøvelse, men det er jo veldig stor, stort krav til oss og et individuelt arbeid som leder. Så jeg som leder skal bidra til organisasjonens beste, og for vår del så er det å gi et tilbud til en, flest mulig [kunder]. Så jeg skal være bindeleddet da mellom øverste ledelse i bedriften og de ansatte som tilbyr, eller utøver [redacted]. Det å ha den lederrollen er jo å skjønne det spillet, eller de mekanismene, for å få, for å få gjennomført de ting som blir besluttet og kontinuerlig informasjonsflyt oppover også. Så, besluttende ledelse, har en kunnskap til bunnlinjen og hverdagen i bedriften.*

Moderator: Opplever du at de på teamet ditt ser på deg som en leder?

*Informant 7: Ja. Samtidig så opplever jeg nok at de tidvis tenker at ting jeg gjør og sier er helt på jordet, så, de, jeg tenker at de ser på meg som en leder hvor de av og til lurere på hvor i all verden jeg leder dem. Det er kanskje en litt spesiell situasjon vi har hos oss hvor det,*

*hvor det er mye tvil i organisasjonen om hvilken retning vi skal gå. Så de merker nok tydelig at det er en ledelse tilstede og at jeg er en leder og leder dem, men det er ikke full tillit til hvordan de ledes eller hvor de ledes.*

Moderator: Mhm. Har det oppstått situasjoner som du har vært i da, spesielt med de tidligere kollegaene dine som du kanskje har en god relasjon med, har det oppstått situasjoner der du har måttet oppføre deg som en leder men så har du tenkt etterpå at her burde jeg vært mer en kollegavenn?

*Informant 7: Ja, det er et godt spørsmål. I hvert fall i begynnelsen av lederkarrieren da så var jeg nok litt streng med meg selv og hva jeg kunne tillate å tulle med og sånn på, ikke de alvorlige arenaene men på morgenmøter og litt sånne, det var jo forså vidt formelle møter men hvor det fint kunne være mulighet for å være litt mer uformell da. Så ser jeg vel at der kunne jeg vært litt mer lik den kollegaen jeg var da. Det tror jeg. Jeg tok for seriøst på hvordan de møtene skulle ledes eller, ja, hva man skulle snakke om.*

Moderator: Men hvis vi ser på det litt motsatt da. Har det oppstått situasjoner der hvor du oppførte deg som en kollegavenn men burde vært en leder?

*Informant 7: Jeg klarer ikke å finne noen konkrete situasjoner, men det vil jeg jo tro har skjedd. Det henger nok litt sammen med også at det kan være vanskelig for meg å være veldig konfronterende. Det har nok vært flere situasjoner hvor jeg kunne ha vært strengere, tydeligere, hvor jeg har tonet ned en situasjon fordi jeg ønsker at, at man ikke skal skape noe konflikt da. Men det er vanskelig å si om det er fordi vi har vært kollegaer eller det er generelt fordi jeg er i bunn er litt sånn konfliktsky da. Jeg må tenke litt. Jeg har jo vært inne på det at jeg har, det blir litt utenfor oppgaven dere, men det har vært utfordrende det med å være leder for min tidligere leder. Å være leder for tidligere lederkollega, hvor spesielt det her med maktutøvelse har vært vanskelig. Hvor jeg har måttet hatt noen sånne avklaringer, litt sånn uformelt, og sett i ettertid kanskje sånn forsiktig. Hvor man kanskje skulle vært enda fastere, tydeligere som en leder hvis jeg kan si det på den måten. Jeg er ikke nødvendigvis sikker på at det ville gjort situasjonen noe bedre, det hadde kanskje vært mer forventet hvis man, en utenfra hadde sett at det her er en leder ansatt samtale så hadde han nok tenkt at det var veldig forsiktig. Men igjen da, de her forholdene som gjør det ekstra utfordrende. Ja, så litt vanskelig å svare på.*

Moderator: Mhm. Men opplever du at dine tidligere kolleger støtter deg?

*Informant 7: På generell basis så opplever jeg det. Unntaket er litt det når jeg er tydelig på en retning de kanskje ikke er uenige i. Da er det ikke alltid full støtte å spore. Men jeg opplever at de vil meg godt og stort sett støtter meg ja.*

Moderator: Opplever du at lederen din støtter deg i lederrollen?

*Informant 7: Noen ganger.*

Moderator: Kan du utdype det litt?

*Informant 7: Ja. Jeg har nok en leder som forventer at jeg skal klare det meste selv. Så det kan være lenge mellom tilbakemeldingene, men når vi først snakker eller jeg ber om noe så er det stort sett støttende. Men det er stort sett på mitt initiativ.*

Moderator: Er det, er det vanlig med interne opprykk hos dere?

*Informant 7: Sånn historisk så er det nok det. Det er ikke veldig mye opprykk da, så det er jo ikke, det er ikke sånn som skjer veldig ofte. Men mange av de lederne som er ledere nå har vært ansatte på lavere nivå i samme organisasjon. Og det er kanskje mange mange år siden, men når de stillingene først har blitt besatt så er det ikke uvanlig at det har vært en intern, et internt opprykk. Men det er ikke stor utskiftning eller stor forekomst og det går sikkert en del år mellom hver gang, men hvis du ser på antall ansettelses så er det sikkert en betydelig grad da.*

Moderator: Men har du noen kolleger som er i tilsvarende situasjon som deg?

*Informant 7: Jeg tror det igjen er ganske lenge siden de rykket opp.*

Moderator: Ja.

*Informant 7: Det kan være både ti og femten år siden.*

Moderator: Ja.

*Informant 7: Så, ikke helt. Jeg har en kollega som har blitt leder for sin egen faggruppe hvor de er nylig organisert da. Men det er jo veldig naturlig at det var den personen for det var vel ingen andre reelle kandidater. Så ikke helt i samme situasjon men litt.*

Moderator: Mhm. Men får dere noe tilbud om noe kurs eller er det noe form for lederopplæring hos dere?

*Informant 7: Nei.*

Moderator: Nei. Er det noe du savner og derfor tok en [videreutdanning] eller er det?

*Informant 7: Jeg savner det men det var ikke derfor jeg tok en [videreutdanning], det var det ikke. Jeg skulle ønske vi hadde mer. Vi har jo ledermøter og kanskje av og til ting vi alle lærer litt av felles, men det er ingen lederopplæring og det er heller lite fokus på lederutvikling. Om det er en unntakssituasjon nå det kan være, men det har hvert fall ikke vært det mens jeg har vært ansatt som leder.*

Moderator: Nei.

*Informant 7: Grunnen til at jeg startet [videreutdanning] var fordi det ble satt som et krav i utlysningen, at man må inneha en [REDACTED].*

Moderator: Mhm, mhm.

*Informant 7: Og sånn sett så er det nok et ønske fra direktøren om å øke kompetansen hos lederne men det er ikke noe som er gjennomført internt.*

Moderator: Nå hopper jeg litt tilbake til de tidligere kollegaene dine og resten av teamet. Er det situasjoner hvor du opplever motstand fra dine tidligere kolleger men ikke fra resten av temaet?

*Informant 7: Ja, den var god. Jeg tror, jeg tror de nye, det enkle svaret er vel kanskje nei, og noe av forklaringen er kanskje det at de som er ny de, de sklir inn i den kulturen og det blir veldig fort en sånn, hva er det det heter da? Tilstand hvor de alle tenker helt likt og alle er veldig enige, hvor kanskje jeg som leder er motparten da. Så jeg klarer ikke å komme på noen sånne situasjoner hvor det bare er tidligere kollegaer som er uenig eller yter motstand. Det kan være enkeltkollegaer men ikke nødvendigvis som en samlet enhet.*

Moderator: Men da tidligere kollegaer?

*Informant 7: Og enkelte tidligere kollegaer som viser motstand men ikke andre. Men igjen, da kan det være andre tidligere kollegaer som er med på, med på endringen eller hva som skjer.*



Moderator: Ja. Da hadde jeg tenkt å hoppe litt til noen spørsmål vi har i forbindelse med refleksjonsnotatet ditt og, også litt fra forrige intervjuerunde. For du skriver jo i refleksjonsnotatet at du hadde et møte med en av gruppene om en omlegging som er planlagt på nyåret.

*Informant 7: Ja.*

Moderator: Og da opplevde du at en tidligere kollega prøvde å latterliggjøre avgjørelser som var tatt av ledelsen.

*Informant 7: Ja.*

Moderator: Og du skriver at dette utløste tanker, følelser av selvkritisk karakter hos deg. Og du lurer på om du har vært for bestemt eller om du har vært for lite bestemt. Hva legger du i det?

*Informant 7: For det første så tror jeg ikke nødvendigvis at den her latterliggjøringen eller sarkasmen kommer fordi vi har vært kollegaer, det tror jeg ikke, men det er litt sånn den her personens måte å håndtere ting hun er uenig i da. Men jeg, den her ubestemte følelsen om man har vært for lite fast eller for fast, den kommer nok litt av at for det første så burde jeg kanskje aldri inkludert den her personen i det møtet. For den personen hadde ingenting positivt å bidra med. Samtidig gikk jo noe av kritikken på at jeg hørte ikke på teamet og hadde bestemt meg for at det her skulle vi gjøre. På den andre siden igjen så var det her en beslutning som er bestemt hos høyere ledelse da, det er vedtatt, det er ikke noe teamet hadde noe å si på. Fordi det var egentlig helt nødvendig for driften at vi gjorde det på den måten, og av kompliserte årsaker, men irrelevant. Det var sånn, det var vedtatt og hele det møtet så, så ville den her personen og flere av de andre også bare prøve å argumentere for hvorfor det her var en dårlig idé. Og hele møtet handlet om å se på hvordan vi skulle få det her til å fungere. Og da kom igjen da, den intuitive følelsen er jo å få folk med meg og involvere og inkludere og høre på folk, og overvinne de eller få de med på at det her er lurt. Jeg vil dit før vi går videre men, men fornuften, når jeg prøver å analysere det her, er at det her jo ikke noe spørsmål om å være enig. Det skal gjøres. Så det er der usikkerheten min kommer inn på hvordan får jeg, hva øker sjansen for at de vil gjøre det? Er det å sitte og høre på dem og la de klage og sånt, eller det å være beinhard og si at det er ingen diskusjon, dere må bare løse det her? Og jeg var nok litt over i den ene enden ved å sette opp møtet for å høre på hvilke tanker og frustrasjon de hadde rundt det, og så komme til en løsning. Men når vi ikke kom helt dit så begynte jeg å bli litt tydeligere på at det er ikke, nå har vi snakket nok om hvorfor*

*det her ikke funker. Nå må vi snakke om hvorfor, hvordan det skal funke. Så jeg var litt sånn mellomting, og da kommer tvilen min inn, burde jeg ha vært enda hardere fra begynnelsen av, har jeg da åpnet opp for at de skal få drøftet det her uten at det er noe reell sjanse for å gjøre noen endringer på det? Har det noe å si? Kommer vi ingen vei hvis man ikke kjører på her? Ja. Det er jo en del av de tankene jeg fikk i etterkant av det møtet da.*

Moderator: Mhm.

*Informant 7: Og her, på det teamet her da så er det en som egentlig krevde noen avklaringer for å vurdere om hun skulle jobbe der videre. Og når jeg setter de rammene for, for hvordan det her skal løses så er ikke det nok. Så vet jeg at de må jo løse det her selv hvis de skal være motivert til å gjøre den jobben. Samtidig så krevde hun at jeg kom med alle løsningene for at hun skulle vite hva jobben innebar. Så hadde jeg en leder for det her teamet som er delvis sykemeldt, hvor jeg er pålagt å ikke gi henne for mye stress. Hun tar ikke noe ansvar for å løse det her, men bare problematiserer. Det er vanskelig å ansvarliggjøre noen som, som blir så lett stresset og som ikke skal ha stress på grunn av sykemelding. Ja. Så det var vanskelig å vite hvordan jeg skulle gå frem med det møtet her og jeg følte at det ble en sånn halvting hvor vi fikk åpnet litt opp og snakket om frustrasjonene og jeg fikk lagt rammene for hvordan det bør løses. Og så gikk det ansvaret over til dem, og så var de ikke noe villig til å ta det der og da. Det kommer, det ble ikke noe løsning da. Da ble jeg litt sånn fortvilet, men jeg føler at det ikke er noe vilje da til å gjøre det som er bestemt i bedriften.*

Moderator: Men sånn som han, sånn som den kollegaen din som var din tidligere leder før. Når den personen var leder, var det sånn på teamet da også?

*Informant 7: Nei, jeg vil si at mine tidligere ledere har vært en sterkere motstander av ledelsen ellers og vært i mye større grad en sånn påkjemper for, for de ansatte opp imot ledelsen. Det har vært, det har vært litt historikken da. Og jeg har nok blitt valgt som leder fordi jeg har de egenskapene at, at jeg skal være med å sikre organisasjonens strategi og mål og ikke de ansattes. Og der kommer det nok en krasj med tanke på tidligere erfaringer med hva lederen for den her avdelingen skal gjøre. Det tror jeg, så det har nok ikke vært så mange av de type situasjonene før hvor det har blitt stilt så tydelig krav som har vært imot det mange ansatte vil da.*

Moderator: Mhm. Du skriver jo også i refleksjonsnotatet, og vi snakket jo forså vidt også om det litt tidligere nå, dette med maktutøvelse på tidligere kolleger og at det noen ganger oppleves ubehagelig.

*Informant 7: Ja.*

Moderator: Hva slags reaksjon møter du fra de?

*Informant 7: Det har vært flere reaksjoner. Det kan være frustrasjon fordi den personen ikke har forståelse hvorfor det blir utøvd makt, og noen ganger så har jeg mulighet til å forklare det og andre ganger ikke. Og det er de gangene jeg ikke kan forklare det som er vanskelig å forsvare eller skape forståelse for. Jeg har også opplevd det med, i konflikter hvor jeg må gå inn og irettesette ansatte, som kan bli møtt med, kan bli møtt med fortvilelse fordi de, de opplever seg urettferdig behandlet selv om man fra arbeidsgivers side ser de har gått over grensen. Har blitt møtt med sinne fra ansatte som føler seg urettferdig behandlet selv om jeg og andre ledere kan se at de forsøker å utnytte situasjoner. Så jeg har nok tatt tak i noen situasjoner og brukt makt hvor de tidligere ansatte har, eller tidligere kollegaer har sluppet litt unna med det da, med ulike reaksjoner. Jeg har blitt møtt med nærmest skriking eller roping. Så jeg har vært med på mye.*

Moderator: Ja. Får du noe støtte fra lederen din da i sånne situasjoner eller?

*Informant 7: Da kan det være sånn at jeg avklarer det her med min leder i forkant, få støtte om hva jeg tenker og hva jeg tenker å gjøre. Og utfører det. Det gjør at jeg opplever at jeg har støtte på det da. Jeg kan også gå utover det og støtte meg på kollegaer eller også HR-sjef eller direktør i enkelte saker som er spesielt viktige. Så opplever jeg støtte i de situasjonene.*

Moderator: Nærmer vi oss snart slutten her, jeg ser vi er litt over tiden allerede. Bare noen få spørsmål igjen. Du var jo litt inne på det i sted dette her med at når man leder tidligere kolleger så er det en endring i relasjon.

*Informant 7: Ja.*

Moderator: Hva er det du har opplevd sånn når du ser litt tilbake og, ser litt tilbake. Hva har du opplevd som mest utfordrende å være leder for de tolv tidligere kollegaene dine sammenliknet med de andre du har på teamet, hvis det er noe forskjell der?

*Informant 7: Nei, det er nok. Det jeg tenker på først er de gangene det har vært alvorlige hendelser, konflikter eller sånt hvor jeg har måtte gå inn og korrigere og straffe tidligere kollegaer. Og i noen tilfeller personer jeg har jobbet tett med og hadde tett medarbeiderrelasjon, og nærmest kompis med. Og så i en sånn situasjon hvor jeg må påpeke at den personen har gjort noe veldig galt og må korrigeres for det da. Ja, i det tilfellet så endte det med en oppsigelse da, og det er jo en, det var jo en tøff situasjon. Det var det. Selv om jeg opplevde det som rett og rettferdig så var det tøft. Eller så er det det med at du, ja, eller ofte den at du, at jeg må irettesette som oppleves som spesielt vanskelig og vanskeligere når vi tidligere har vært kollegaer enn om det er en ansatt som kun har flåset til meg som leder. Ja. Det er noe, under, altså kommunisert mellom linjene her som, som på en måte sier at vi har jo vært tidligere kollegaer. Vi hadde jo en så grei relasjon.*

Moderator: Da er det to spørsmål til for å runde av. Hvis vi lurere på noe mer, eller vil følge opp noe med deg, er det i orden at vi sender deg en melding eller en e-post hvis det er noe vi lurere på?

*Informant 7: Det er det.*

Moderator: Tusen takk. Og siste spørsmålet. Basert på det vi har snakket om i dag, er det noe du ønsker å legge til?

*Informant 7: Jeg bare tenker litt. Ja. Jeg tenker på at det, en ting vi ikke har snakket om da og som kanskje er et litt interessant fenomen er jo at når man har vært kollega og blir leder så er det ikke bare ens relasjon som er forandret, men. Det er kanskje noen forventninger til å videreføre det tidligere leder har gjort fordi ansatte vet jo at du også har jo erfaring med hva som har vært praktisert. Det var jo ikke, det er jo ikke nødvendigvis sånn når man får en leder utenfra. Og det er nok det jeg har kjent mye på, at jeg har kommet inn og fått tydelig føringer på at jeg skal praktisere noe helt annet på tross av at jeg vet hvordan ting har vært praktisert og jeg vet at det har vært godt likt. Så det er jo kanskje enda mindre forståelse da for hvorfor ikke jeg gjør det sammenliknet med, om det hadde kommet inn en ekstern leder eller en leder utenfra da som ikke hadde hatt kjennskap til hvordan det har vært gjort og bare ville gjøre sine egne ting. Så er ikke det nødvendigvis like enkelt når du kommer nedenfra og vet hvordan ting har vært gjort. Jeg tror det er forventninger til at du skal videreføre det eller at det er en høyere terskel for at du skal gjøre noe helt annet. Ja. Jeg tror, jeg kommer ikke på så veldig mye mer.*

## **Vedlegg 6: Empirisk analyse**

I dette vedlegget har vi lagt vår empiriske analyse av kategoriene ledelse, makt i lederrollen, mikro- og makroomgivelser, identitet og mestring. Kategoriene lederrollen og relasjoner ligger i oppgavens kapittel 4 Funn og analyse.

### **4.1 Ledelse**

Utførelse av ledelse kan defineres gjennom flere faktorer. I denne kategorien har informantene våre delt deres synspunkter om ledelse og hva det betyr for dem i deres rolle. Erfaringer, forventninger og organisasjonen kan også ha en betydning for hvordan ledere ser på seg selv og deres rolle. Underoverskrifter som er brukt ved sortering av empiri er:

- Ledelse er... (hva betyr det å være leder hos organisasjonen?)
- Hvorfor lederrollen?
- Lederstil
- Tillit, autoritet
- Relasjonsledelse

#### **4.1.1 Ledelse er... (hva betyr det å være leder hos organisasjonen)?**

Eksempler på informantenes syn og tanker om ledelse:

Informant 2 (intervju 1): *«(...) person som går framover, drar lasset ... Gi klare intensjoner og peker ut mål underveis.»*

Informant 2 (intervju 2): *«(...) [organisasjonsleder] ønsker lojalitet og ikke lydighet.»*

Informant 3 (intervju 1): *«(...) ansvar for det arbeidet som blir utført i den her avdelingen eller seksjonen som en er leder i da. Så, hva skal jeg si, er det, blir det gjort dårlig arbeid så er det mitt ansvar. Blir det det gjort godt arbeid så har jeg kanskje ledet godt da, altså lagt til rette for arbeidsoppgaver som skal gjøres og fordeles og ja.»*

Informant 3 (intervju 1): *«(...) ledelse da tenker jeg å, sant det å fordele arbeid, det er å sørge for at det blir gjort, det å følge opp. Ja, legge til rette for at man kan gjøre den jobben.»*

Informant 4 (intervju 1): *«(...) jeg har en støttefunksjon i arbeidsoppgaver som utføres, og de utfører selv.»*

Informant 4 (intervju 2): «(...) så jeg skal jo anser jo på en måte lederrollen som en måte molo mot stormen og sjøen som på en måte herjer på utsiden.»

Informant 5 (intervju 1): «(...) håndtering av folk.»

Informant 5 (intervju 1): «(...) det betyr at jeg har et, først og fremst et resultatansvar for de områdene jeg er leder. Det betyr også at jeg har ansvar for de menneskene som er der, at de har det bra og opplever at de lykkes i jobben sin men samtidig også får nok utfordringer til å utvikle seg.»

Informant 6 (intervju 1): «Skal vi se. Ledelse for meg det handler jo om å, om å engasjere. Om å få en gruppe mennesker til å liksom trekke i samme retning. Jobbe mot felles mål, skape resultater selvfølgelig.»

Informant 6 (intervju 1): «Min oppgave er jo å se det store bildet.»

Informant 7 (intervju 1): «(...) delegert ansvar til å lede bedriften i den retningen som er vedtatt, etter en strategi ofte. Det andre går med på det mellommenneskelige til dem man leder da.»

Informant 7 (intervju 2): «(...) jeg skal være bindeleddet da mellom øverste ledelse i bedriften og de ansatte som tilbyr.»

Informant 7 (intervju 2): «(...) å ha den lederrollen er jo å skjønne det spillet, eller de mekanismene, for å få, for å få gjennomført de ting som blir besluttet og kontinuerlig informasjonsflyt oppover også.»

Informant 8 (intervju 1): «(...) det betyr at du har et eller annet form for ansvar da enten noen er leder innenfor faglig arena og har et fagansvar eller personalansvar. Det betyr at du til syvende og sist står ansvarlig for det som den gruppen av mennesker gjør.»

#### **4.1.2 Hvorfor lederrollen?**

Eksempler fra empiri:

Informant 1 (intervju 1): «Ja, det bare skjedde på en måte for vi fikk en ny leder som fikk for mye på seg. Så spurte han meg om jeg kunne først være koordinator for han. Det var jeg nesten et år. Og så lyste de ut stilling som leder som de ønsket at jeg skulle søke på.»

Informant 2 (intervju 1): «(...) klare målsetninger og intensjoner, ååå... Og at du er deltakende underveis, evner å både lede og kalle det å «mentorere.»»

Informant 2 (intervju 1): «(...) skille mellom en ledelsesfunksjon som har visse formelle trekk ved seg. Vi har jo for eksempel, krav til hva ledelsen i en organisasjon formelt skal gjøre når det gjelder planlegging av lønn, arbeidstid, godkjenning av. Og alt mulig administrative ting.»

Informant 2 (intervju 1): «(...) ansvar å lede personellet sitt. På en måte å si at en leder i [organisasjon], han har jo, to oppgaver han skal utføre, å løse oppdraget og ta vare på personellet sitt. Det er det han skal gjøre. Det er på en måte en dimensjon utenom og det innebære alt fra a til å.»

Informant 5 (intervju 1): «(...) jeg liker jo utfordringer, å få nye nøtter å knekke.»

Informant 7 (intervju 1): «(...) har jeg hele tiden opplevd at det er noe appellerende, noe spennende og givende med det å være leder.»

Informant 7 (intervju 2): «(...) interesse for det organisatoriske og de store linjene og hva som er viktig for en bedrift. Så har jeg nok en medfødt eller tillært ansvarsfølelse som jeg tenkte at her kan jeg ta ansvar på et helt nytt nivå.»

Informant 8 (intervju 1): «(...) å gjøre de du leder bedre. Lederen skal på en måte ikke være eksperten på alt eller være den som på en måte er flinkest hvis du forstår hva jeg mener. Men at det handler om å legge til rette for at alle de du leder kan gjøre en god jobb.»

Informant 8 (intervju 2): «(...) jeg følte at jeg hadde noe å bidra med.»

### **4.1.3 Lederstil**

Eksempler fra empiri:

Informant 2 (intervju 1): «(...) du skal være personen som drar lasset frem, du skal evne utøve en form for lederskap som er både motiverende, og gjerne inkluderende og gi klare rammer for personell under deg, men samtidig rammene vide nok til at. Å løse ut ifra dine intensjoner og ikke en eskalert oppfølging.»

Informant 2 (intervju 1): «(...) jeg utnytter det personlig egenskaper relativt mye og så bruker jeg også faglig autoriteten ganske mye.»

Informant 2 (intervju 1): «(...) misliker veldig sterkt når folk sitter alene og gjør en ting sånn at det blir det jeg kaller for enkeltmannsprodukter. Så jeg prøver i høyest mulig grad til å alltid legge opp til et eller annet form for samarbeid.»

Informant 3 (intervju 1): «(...) økonomisk ansvar, jeg har et ansvar for mine medarbeidere at, altså i forhold til at ting er rettferdige, i forhold til å følge de pålegg som jeg får fra min leder igjen sant, og lojalitet i forhold til institusjonen, altså at vi skal, ja, sant de strategiske valgene som institusjonen skal gjøre de skal jeg sørge for at blir fulgt opp i min avdeling.»

Informant 4 (intervju 1): «(...) rett og slett prioritere som en ledere da fordi lederen skal vite - ha litt bedre overblikk enn den ansatte da tenker jeg.»

Informant 4 (intervju 1): «(...) ja, min på en måte ting bevisste strategi der er å vise interesse for det. Altså på en måte følge opp da. Følge opp den ansatte.»

Informant 4 (intervju 2): «(...) nei, utøvelse av makt er jo det ledelse er da.»

Informant 5 (intervju 2): «(...) jeg tenker makt og, eller jeg tenker sånn ledelse også, det handler mye om for meg at jeg har bare mer ansvar og det betyr jo ikke alltid at det bare er positivt.»

Informant 6 (intervju 1): «Jeg står og peker og de drar lasset.»

Informant 7 (intervju 1): «(...) å gå foran og vise vei for de som ikke ser helt hvordan man skal gjøre ting annerledes.»

Informant 7 (intervju 1): «(...) er det både givende å kunne gjøre mine ansattes arbeidshverdag meningsfull, men også kunne ha, hva skal jeg si, innflytelse over mer overordnede prosesser som gjør det totale tilbudet enda bedre.»

Informant 8 (intervju 1): «(...) man er lederen og ikke en del av kollegene på samme måte.»

Informant 8 (intervju 1): «(...) være en tydelig leder i form av at folk vet som er forventet, at det finnes rammer for hvordan man skal gjøre ting, at ikke alt er på en måte kaos men, nettopp fordi hvis det finnes slike rammer så er det også lettere for den enkelte å ha frihet i utøvelsen av sitt arbeid da.»

Informant 8 (intervju 2): «(...) så er det jo ikke nødvendigvis sånn at jeg skal gå inn og si at sånn må det være, men derimot få frem på en måte alle aspektene ved det og så gjerne sitte på et sånn overordnet syn på det.»



Informant 8 (intervju 2): *«(...) ved å involvere folk, får du allikevel et litt større eierskap til prosessen og beslutningen.»*

#### **4.1.4 Tillit og autoritet**

Eksempler fra empiri:

Informant 1 (intervju 1): når vedkommende blir spurt om hva han/hun tenker om tillit?  
*«Veldig viktig.»*

Informant 1 (intervju 1): når vedkommende blir spurt om hva han/hun tenker om autoritet?  
*«Mindre viktig.»*

Informant 1 (intervju 1): *«(...) men hvis ikke de kommer direkte til meg og sier noe så blander jeg meg ikke så veldig mye.»*

Informant 2 (intervju 1): *«(...) tenker jeg at tillit for meg en av de grunnleggende forutsetningene som må være på plass for å kunne utøve ledelse.»*

Informant 2 (intervju 1): *«(...) skiller jo mellom flere ulike former for autoritet. Vi har jo fokus. Både. vi har jo sterk formell autoritet. Blant annet kan vi pålegge sanksjoner.»*

Informant 3 (intervju 1): *«(...) jeg tror ikke jeg er autoritær. Jeg lytter, jeg spør veldig mye om råd, sant, hva tenker de og sånn.»*

Informant 3 (intervju 2): *«(...) lederen min er litt fjern, så jeg føler at jeg er ganske selvstyrt.»*

Informant 4 (intervju 1): *«(...) som leder har en tillit til at ansatte ja. Gjør det de skal gjøre.»*

Informant 4 (intervju 1): *«(...) autoritet på en positiv side.»*

Informant 4 (intervju 1): *«(...) så jeg er jo av den mer autoritære lederstilen.»*

Informant 5 (intervju 1): *«(...) gjensidig tillit der både for lederen at man har tillit til de ansatte og lar de få på en måte ta egne beslutninger og egne avgjørelser for å oppnå et felles mål.»*

Informant 5 (intervju 1): *«(...) tenker jeg også da som leder viktig å ha en form for autoritet, men at det kan gjøres på forskjellige måter litt avhengig av hva slags person man er og hvilke styrker man har der.»*

Informant 6 (intervju 1): «(...) det at jeg har blitt leder for tjue stykker betyr ikke at de automatisk at de har hverken tillit eller respekt til meg. Det er noe som man må, man må bygge opp over tid.»

Informant 6 (intervju 1): «Men samtidig da, veldig sånn frihet under ansvar for det er høye krav til, til leveranser og det er mye jobb og det er mye som skal leveres og sånn men du står veldig, veldig fritt da.»

Informant 7 (intervju 1): «(...) tillit handler jo om å kunne stole på hverandre. Jeg tenker at tillit er en viktig del av en relasjon mellom medarbeider og leder for at man kan gjøre jobben sin da, for at organisasjonen vil være velfungerende.»

Informant 7 (intervju 1): «Så autoritet er kanskje en kraft som gjør at man som, som gjør at en leder hvert fall vil kunne legge føringer og gjennomføre ting da.»

Informant 8 (intervju 1): «(...) det er viktig, men akkurat når du sier tillit er det første jeg tenker på er at det må være en tillit til.»

Informant 8 (intervju 1): «(...) men så er det likevel nødvendig å ha det hvis du skal på en måte være leder. Men så er det i hvilken grad du spiller ut den autoriteten. Og jeg tror jo. Det går veldig fint an å ha autoritet uten å utøve det på en måte, at det er jeg som bestemmer og det er det som betyr noe på en måte.»

#### **4.1.5 Relasjonsledelse**

Eksempler fra empiri:

Informant 1 (intervju 1): «(...) jeg pleier å stole på mine så jeg lar de selv ta ansvar – og skulle de ha hjelp til noe så vet de at de kan bare komme til meg.»

Informant 1 (intervju 1): «(...) fordi de har jo gjort denne jobben en stund og hvis jeg skal komme her og begynne å blande meg inn i alt mulig det føler jeg ikke er rett.»

Informant 3 (intervju 1): «(...) det er min oppgave å se medarbeiderne og se kvalitetene og utvikle de. Og sørge for at, ja, de får brukt seg i jobben.»

Informant 4 (intervju 1): «(...) oppfølging og vise på en måte interesse og anerkjenne arbeidet til den ansatte det er en bevisst strategi som jeg har gjorde og på en måte prøver å følge opp hele tiden.»

Informant 4 (intervju 2): «(...) *størst mulig grad fasilitere for at den måten personen er på og de kvalitetene man har der, at man utnytter de best mulig som arbeidsgiver og ikke minst at de får lov til å utfolde seg med de kvalitetene de har og.*»

Informant 5 (intervju 1): «(...) *å utvikle seg og kan få lov å ta egne beslutninger og på en måte ha mer styring selv.*»

Informant 5 (intervju 2): «(...) *vi kommer frem til de beste løsningene hvis vi, hvis vi utfordrer hverandre og utfordrer det eksisterende tankesettet som er gjort da.*»

Informant 7 (intervju 1): «(...) *og rett og slett hatt fokus på at vi skal ha møtepunkter, også litt sånn uformelle møtepunkter for å kunne danne en litt sånn uformell relasjon rett og slett.*»

#### **4.1.6 Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant?**

Dette er en kategori som tar for seg flere aspekter av ledelse og hva det betyr for informantene. Ledelse er sentralt og tema går derfor ofte igjen i datasettet. Kategorien gir en overordnet forståelse av faktorer som er betydningsfulle for å kunne utøve ledelse, og vurderer både praktiske og teoretiske faktorer.

Kategorien gir videre en grunnleggende forståelse av hvordan informantene tenker og praktiserer ledelse. Dette kan knyttes opp mot kjent teori som blant annet relasjonsledelse, positivt lederskap og beslutningsprosesser. Denne empirien tar også for seg personlige oppfatninger av de øvrige kategoriene hvor forventninger, trygghet, kommunikasjon, kultur og identitet står sentralt. Videre kan empirien åpne for en ny analyse av hvordan ledelse i praksis kan differensieres fra ledelsesteorier.

Delkonklusjon: kategorien er relevant.

#### **4.1.7 Analyseprinsipp 2: Fortolkninger**

I vår tolkning av funnene ser vi at de fleste av våre informanter er veldig klar over deres rolle som leder og har prøvd å utvikle sin egen lederstil. Informantene forteller hva de mener er viktig og som informant 6 (intervju 1) sa «*min oppgave er jo å se det store bildet.*». Videre kunne vedkommende (i intervjurunde 2) utdype dette ved å beskrive sitt syn på ledelse som en del av noe større hvor «*arbeidsoppgavene våre er forskjellige, men i bunn og grunn så skal vi jo egentlig jobbe mot det samme og vi jobber jo i samme selskap.*».

Funnene viser at informantene har valgt ledelse av ulike grunner, og at det er flere ting som har påvirket deres lederstil. Deres kjennskap til organisasjonen og arbeidstakergruppen, relasjoner til sine nærmeste kolleger, tillit til både under- og overordnede og hvordan de blir oppfattet av andre, har blitt reflektert over i vurderingen om å gå inn i en lederstilling. Videre har de fleste informantene kommentert at de har gode arbeidsforhold med sine overordnede og opplever gjensidig tillit i deres relasjoner.

Vi tolker funnene rundt tillit og autoritet til å være likt for alle våre informanter. De er veldig klar over og *«tenker det er kjempeviktig mellom, altså, leder og medarbeider, at en har tillit til hverandre»*, informant 3 (intervju 1). Samtidig ser vi at det er en bevissthet rundt autoritet og at det er *«viktig å ha en form for autoritet, men at det kan gjøres på forskjellige måter litt avhengig av hva slags person man er og hvilke styrker man har»*, informant 5 (intervju 1).

Relasjoner og spesielt relasjonsledelse dukker også opp i funnene våre. Relasjonsledelse som begrep var ikke noe som ble tatt opp av informantene direkte, men da vi tolket tilbakemeldingene vi fikk så ser vi at dette er noe de bruker. Samtidig var noen veldig bevisst på relasjoner og relasjonsledelse og informant 7 (intervju 1) kunne utdype sine tanker ved å beskrive det slik at *«det handler om relasjonsskapning, som i neste omgang muliggjør og frigjør de kreftene som skal til for å gjøre den jobben som skal gjøres.»*

Delkonklusjon: Informantene våre oppgir at de anser seg selv, og får tilbakemeldinger fra sine tidligere kolleger, om at de er ledere. De er klar over hvordan relasjoner og tillit har en positiv innvirkning på hvordan de ansatte gjennomfører sine oppgaver, og at det er viktig å balansere bruken av autoritet. Når vi ser gjennom tilbakemeldinger fra våre informanter kan vi se at ledelse har forskjellige betydninger i de ulike organisasjoner. Dette har en direkte påvirkning på hvordan hver av våre informanter går frem i deres roller.

#### **4.1.8 Analyseprinsipp 3: Kontekstuelle forhold**

Våre informanter representerer norske organisasjoner, både private og offentlige, hvor den norske kulturen og den norske lederstilen står sterkt. Alle informantene har vært i sine respektive organisasjoner i noen år og har fått anledning til å bli kjent med den praktiserte organisasjonskulturen og normer. Dette ga de nok en fordel da de gikk over i lederrollen.

Det er også interessant hvordan de ulike ansettelsesprosessene har blitt gjennomført. I seks av åtte tilfeller har våre informanter søkt og fått stillingen, mens to av åtte fikk direkte tilbud.

Det kan jo forme tidligere kollegers syn på om det er riktig person som har fått stillingen, som for eksempel informant 6 (intervju 1) som fortalte at når vedkommende fikk lederstillingen at den hadde et inntrykk om at det var veldig mange som tenkte på «*«hvorfor f\*\*n fikk h\*n den jobben liksom?»*» eller «*«hvor kom h\*n fra?»*». Hvordan reagerer organisasjonen på denne prosessen, og blir den nye lederen akseptert?

Våre informanter viser frem sin lojalitet overfor organisasjonen når de selv har hatt tanker om forbedringspotensial. Selv om de «*ikke [ser] løsningen, så hadde jeg i hvert fall tanker om hvordan det kunne løses og at jeg ville få folk med meg da på det*», informant 8 (intervju 2).

Videre kan vi vurdere hvor åpne våre informanter har vært i deres uttalelser hvor kun en av de har diskutert konflikter med sine medarbeidere. Vi kan også tolke at deres lojalitet til arbeidsplassen har en påvirkning for hvordan de velge å svare.

#### ***4.1.9 Analyseprinsipp 4: Dekonstruksjon og pluralisme***

Det kan være vanskelig å svare objektivt når en blir spurt om hvordan en vurderer gjennomføringen av egne arbeidsoppgaver. Enda vanskeligere kan det være å være en mellomleder hvor både under- og overordnede har meninger om din lederstil uten at de nødvendigvis kommuniserer dette videre, og heller diskuterer dette bak ryggen din.

Derfor må vi anse at noen av våre funn beskriver en politisk korrekt situasjon, eller et drømmescenario. I gjennomgangen av empirien har vi lagt merke til noen uttalelser som kan beskrive en suksess strategi eller en oppfatning av hvordan informanten ønsker å se situasjonen. Videre er det kun en informant som har fortalt om konflikter man har hatt som leder, noe som får oss til å tro at det kan være risiko for at de øvrige svar ikke er helt sannferdige. Utfordringen er at begrensninger i vårt datasett ikke tar i betraktning andre sine meninger om hvordan informantene våre fungerer i deres roller.

Det er også interessant å vurdere hvordan våre informanter har blitt rekruttert til deres respektive stillinger, og hvordan internoppykk gjennomføres i de forskjellige organisasjonene. Noen av våre informanter har søkt og gjennomført intervju før de ble tilbudt stillingen. Informant 7 (intervju 2) kunne fortelle at de «*hadde nok noen tanker om at jeg kunne gjøre en god jobb som leder og være med og bidra til en organisasjon som kanskje enda bedre kunne skape et godt tilbud for de [kundene] våre*» som forklaring på hvorfor vedkommende søkte på stillingen. Videre har vi fått høre fra to av våre informanter at de har

fått et direkte tilbud om lederstilling i deres organisasjon, mens andre igjen er blitt bedt av ledelsen om å søke. Det er interessant å reflektere over deres avgjørelse og hvor bevisst de var på å gå inn i en lederrolle. Har disse ulike prosessene en påvirkning på hvordan våre informanter har sett på deres nye roller som ledere og hvordan de har forberedt seg?

Vi kan også se nærmere på hvordan de ulike organisasjonene har fulgt opp deres nye ledere. Hvordan blir disse inkludert? Har de en mentor som bistår dem i deres nye rolle? En av våre informanter fortalte at *«ledelse [er] noe som er en ting som skal prege alt du gjør, uansett hvilket nivå du gjør det på»*, informant 2 (intervju 1). Dette kan få oss til å reflektere over hvilken grad av tidligere erfaring som påvirker lederstil og hvordan en utfører sin lederrolle.

Et poeng som vi ikke har tatt i betraktning er hvor sannsynlig det vil være for våre informanter å søke en lederstilling i en annen organisasjon. Våre funn viser at en forståelse av organisasjonen også har hatt en korrelasjon til deres interesse i en lederstilling. Som da informant 8 (intervju 2) kunne fortelle at *«jeg følte at jeg hadde, om ikke løsningen, så hadde jeg i hvert fall tanker om hvordan det kunne løses og at jeg ville få folk med meg da på det.»*. Hvordan påvirker forståelse av organisasjonen en ansatt sin avgjørelse om å søke en lederstilling i samme organisasjon?

#### ***4.1.10 Endelig tolkning av funnet***

Våre funn gir en klar forståelse av at våre informanter har tatt et bevisst valg om å gå inn i en lederstilling. De er klar over hvordan relasjoner og tillit har en positiv innvirkning på hvordan de gjennomfører sine oppgaver, og at det er viktig å balansere bruken av autoritet. Kjennskap til organisasjonen og arbeidstakere ses på som en fordel, og det kan tolkes dithen at det kan ha hatt en positiv innvirkning på forventninger til både den nye lederen, arbeidsoppgaver de skal utføre samt resten av organisasjonen. Når vi ser gjennom tilbakemeldingene fra våre informanter kan vi se at ledelse har forskjellige betydninger i de ulike organisasjoner. Dette har en direkte påvirkning på hvordan hver av våre informanter går frem i deres roller.

#### ***4.2 Lederrollen***

Lederrollen ligger i sin helhet i oppgavens kapittel 4 side 34-45.

### **4.3 Makt i lederrollen**

Kategorien tar for seg funn i empirien som omhandler makt. Dette innebærer informantenes syn på makt, maktgrunnlag i lederrollen og hvordan informantene bevisst eller ubevisst bruker makt i sin rolle og i relasjoner. Man trenger makt for å kunne ta beslutninger, både ønskede og uønskede. Maktbruk bør balanseres. Underoverskrifter som er brukt ved sortering av empiri er:

- Syn på makt innen ledelse
- Utøvelse av makt
- Uformell makt
- Politikk

#### **4.3.1 Syn på makt innen ledelse**

Eksempler på informantenes syn og tanker om makt:

Informant 3 (intervju 1): *«(...) nei jeg må ta min lederrolle og noen ganger si at sånn skal vi gjøre det. Dette kan jeg gjøre som leder, og selv om de ikke har lyst så blir det sånn.»*

Informant 3 (intervju 2): *«(...) makt er mer positivt nå enn når jeg begynte som leder, og som du sier den legitime makten sant. En har anledning til å få gjort ting. Få gjennomført ting, både på den seksjonen som jeg er satt til å lede, men og i kraft av min stilling så blir jeg hørt ellers i organisasjonen. Mer enn jeg opplevde eller, ja mer enn jeg opplevde før jeg ble leder. Så, da tenker jeg positivt å oppleve både for meg selv men for seksjonen som jeg er satt til å lede og. Og selyfølgelig så kan man bruke makt negativt, men brukt riktig så er det positivt tenker jeg ja.»*

Informant 4 (intervju 2): *«Så dermed da så er det jo både positivt og negativt for den ansatte kan det være da. Positivt i den forstand at hvis det er en usikker situasjon så er det jeg som sier at det er sånn, og da tar den risikoen på meg. Negativt hvis det er en uenighet om hvordan veien skal gå da – og jeg tvinger igjennom min vei å gjøre det på.»*

Informant 5 (intervju 1): *«(...) makten er jo på en måte noe man har felles og ikke nødvendigvis en person har.»*

Informant 5 (intervju 2): *«(...) det ligger jo en del makt og mandat i kraft av rollen.»*

Informant 6 (intervju 1): *«Det er et begrep som jeg egentlig ikke klarer – synes passer inn i en moderne organisasjon.»*

Informant 7 (intervju 1): *«Tenker en leder med makt i utgangspunktet er en nødvendighet, du vil jo ha makt i form av lederrolle. Det å få ting gjort, eller få andre til å gjøre en del ting som de nødvendigvis ikke vil gjøre da men som kreves i den jobben de er i. Og så er det et virkemiddel eller noe liknende da for å få det gjort.»*

Informant 7 (intervju 2): *«Man tenker jo fornuftig og sånn på at en leder skal ha rett til å utøve makt, men vi mennesker er jo ikke alltid bare fornuftig vi er jo ofte veldig følelsesstyrte, og det kan jo føles feil når kollegaen din blir leder og så plutselig skal utøve makt over deg og andre kollegaer. Så jeg ser hvorfor det er en utfordring, spesielt når man har hatt en annen relasjon i utgangspunktet uten det.»*

Informant 8 (intervju 1): *«Jeg er nok ikke en person som er så veldig opptatt av makt, men så er jeg likevel bevisst over betydningen hvis det ønskes å få til noe og få gjennomslag for dine ting.»*

Informant 8 (intervju 2): *«(...) og den makten jeg har ved å sitte som leder for en avdeling i form av å hjelpe til med å ta frem beslutninger spesielt når det er uenighet og det er jo på mange måter derfor det finnes en leder på toppen.»*

#### **4.3.2 Utøvelse av makt**

Her samlet vi data som omhandlet belønningsmakt, tvangsmakt, posisjonsmakt og normativ makt. Eksempler fra empiri:

Informant 1 (intervju 2): *«Men jeg har jo den makten om at jeg kan presse på for våre saker mot andre. Og på den måten er jo ikke det negativt sånn sett. Og det jeg har følt på som er litt nyttig er at man blir hørt på mye mer i en stilling som jeg har enn i en stilling som de har kanskje.»*

Informant 2 (intervju 1): *«(...) det jeg gjorde var og etablerte en del nye prosedyrer da, bare for å formalisere sanksjon min.»*

Informant 2 (intervju 2): *«Det har vært utvilsomt at det har vært mange situasjoner tidligere hvor det har vært nødvendig, både ved å bruke formell og uformell makt da.»*

Informant 3 (intervju 2): *«(...) så får de ikke resultat og så tar jeg det videre, sant. Og så løser det seg på en eller annen måte lettere opplever jeg.»*

Informant 4 (intervju 2): *«(...) altså du har jo styringsmakt.»*



Informant 4 (intervju 2): «(...) makten bruker jeg til å beskytte mine ansatte.»

Informant 6 (intervju 2): «Jeg føler definitivt at jeg har det – det gjør jeg. Og så føler jeg faktisk at jeg bruker den ikke, jeg tror at det er viktig at man bruker den i visse områder fordi at de som jobber på en måte under meg og er medarbeidere i avdelingen. (...) det ligger jo absolutt makt i den posisjonen så er det jo om å gjøre å bare ikke misbruke den.»

Informant 7 (intervju 2): «Det er det skiftet der som nok er litt spesielt fordi man som kollegaer ser på hverandre som like da, og så får man en jobb som deres leder og har makt over dem fordi det er jo det man har. Det er jo vanskelig å endre relasjoner til andre tenker jeg. Jeg tror jo at, makt er jo et ganske sterkt virkemiddel og utøvelsen av makt er med å tydeliggjøre at nå er relasjonen vår endret.»

Informant 7 (intervju 2): «Ja, det opplever jeg og vi har vært gjennom noen prosesser hvor jeg har måtte vedta ting som ikke var populært eller som flesteparten var motstander av, og i de prosessene så opplevde jeg nok at de også reagerte på at jeg hadde en makt som de da mente ble utøvd på feil måte.»

Informant 8 (intervju 2): «(...) helt konkret eksempel der man typisk står på kopi på mye korrespondanse sant, også, også ser man at noen gjerne sliter med å få respons (...) et helt konkret eksempel skreiv jeg en e-post «kan dere prioritere å svare på denne-posten som vedkommende har prøvd å få svar på flere ganger?» og så tar det liksom noen minutter, og så får de svar. Sant og det jo liksom klassisk, da ser du jo på en måte at man har den makten.»

### **4.3.3 Uformell makt**

Eksempler på empiri:

Informant 2 (intervju 1): «(...) en sterk personlighet vil i visse settinger har mer form for uformell makt, vel om det er andre som i prinsipp skulle bestemme.»

Informant 2 (intervju 2): «(...) med uformell makt er at du må ha så pass høy personlig integritet at tør å støle på deg selv og dine vurderinger opp i det også. Og det er ikke så enkelt nødvendigvis i starten.»

Informant 7 (intervju 2): «Å være leder for tidligere lederkollega, hvor spesielt det her med maktutøvelse har vært vanskelig.»

#### **4.3.4 Organisasjonspolitik**

I alle intervjuene og refleksjonsnotatene var det bare en informant som knyttet begrepet makt mot organisasjonspolitik. Dette kom frem da vi spurte om hva informanten tenkte på da den hørte ordet makt.

Informant 4 (intervju 1): «*Politikk. Nei. (...). Ikke nedover, men veldig mye på samme nivå og rundt, og oppover.*».

#### **4.3.5 Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant?**

Kategorien kan enkelt kobles til de andre kategoriene da makt fremstår som en viktig del av ledelse og lederrollen. Vi ser at temaet er en gjenganger i datasettene og at makt i relasjoner er noe som ofte dukker opp. Særlig ser vi at bevissthet om makten man har fått i form av stilling eller posisjon, og hvordan denne kan brukes for å formalisere sin nye rolle er noe informantene har søkelys på. Dette kan knyttes opp mot eksisterende teori om maktgrunnlag. Empirien kan også brukes til å bygge nye teorier som kan si noe om maktbalansen ved interne opprykk i organisasjoner, hvilke utfordringer som følger med disse opprykkene og hvilke knep man kan bruke for å få en god overgang. Dette åpner også for variasjon i analysen da vi kan se at det er en ting hva flere av informanten sier de mener om makt, og en annen hva de svarer når de blir spurt hvordan de får gjennomført endringer eller andre typiske lederoppgaver som f.eks. lønn eller konflikter på arbeidsplass.

Delkonklusjon: Kategorien er relevant.

#### **4.3.6 Analyseprinsipp 2: Fortolkninger**

Vi tolker funnene som at de fleste ledere på et eller annet nivå er bevisst at det følger makt med posisjonen, selv om ikke alle uttrykker det eller ønsker å si det rett ut. Et eksempel er informant 1 (intervju 2): «*makt mot mine ansatte - det bruker jeg ikke.*». Senere i intervjuet blir samme informant spurt om hvordan den håndterer utfordringer med ansatte som ikke løser oppgaver som forventet og svarer deretter informant 1 (intervju 2): «*da må jeg nesten overstyre litt og be han bare gjøre det på en annen måte eller bare få det gjennom.*». Andre informanter er mer tydelig på at de vet at makt følger rollen. Noen eksempler er informant 2 (intervju 1): «*makt, tenker jeg på de ulike formene på makt. Da tenker jeg først og fremst, for min egen så har vi en rigid maktstruktur. (...). Det er den formelle makten som i tillegg går ut*

*ifra personlige egenskaper, ut ifra faglig kunnskap og ut ifra stillingen.»*. Et annet eksempel er informant 3 (intervju 1): *«jeg ser at rollen, lederrollen, gir meg anledning til å få gjennomført ting.»*.

Det kan virke som at makt og maktutøvelse er noe man blir mer bevisst på og komfortabel med mer erfaring. Et eksempel er informant 4 som tidligere brukte tid på å finne ut hva kolleger ønsket å jobbe med, men etter hvert har oppdaget at de gjør det den sier uansett. Informant 4 (intervju 2): *«Så derfor da så har jeg det er forskjellen fra den gangen og nå er at jeg bare er mer rett frem da, og sier «gjør sånn». Så gjør de det.»*.

Vi tolker også at uformell makt i teamet kan påvirke makt til lederen. For eksempel informant 2 (intervju 2): *«har sterke personligheter rundt deg så (...)kan påvirke måten du løser oppdrag på og som har et eller annet form for makt over.»*. Det ser ut som det sitter lenger inne hos flere informanter å utøve makt på tidligere kolleger versus nye ansatte. Et eksempel på dette er informant 7 (intervju 2): *«men jeg har følelsen av at det er noen av mine tidligere ansatte som mente at den stillingen og makten tilhørte noen andre enn meg. Og da opplevde jeg det som vanskelig å få den aksepten for blant annet maktutøvelse da.»*.

Delkonklusjon: Alle informantene oppgir at de føler at teamet ser på de som en leder, og en med posisjonsmakt. Vi kan tolke dette dithen at det er lettere å svare «ja» på spørsmålet om en ser på seg selv som en som har og bruker makt når man legger til *posisjon* for å «myke opp» begrepet. Det oppfattes som mindre problematisk for informantene å utøve makt mot tidligere ansatte jo lenger de har vært i rollen og vi kan knytte det opp mot tid og erfaring. Uformell makt er noe som påvirke ledere.

#### **4.3.7 Analyseprinsipp 3: Kontekstuelle forhold**

Det blir gjerne ikke oppfattet som politisk korrekt å si at en er opptatt av makt, sånn sett kan informantene være preget av å fremstå som korrekt ovenfor oss. Et eksempel er informant 1 (intervju 2) der informanten sier den gir de ansatte frie tøyler, men ber om å stå på kopi på e-poster for å *«ha kontroll på hva som skjer»*. Er det for at de utenfor skal se på informanten som en som «har kontroll» er det vanlig i omgivelsene informanten jobber i at leder står på

kopi for å vise at de har kontroll, eller er det fordi informanten ikke helt har den tilliten den påstår å ha.

Det var bare informant 4 som tok opp organisasjonspolitik i intervjuene. Informanten har mange års erfaring ved bedriften og flere år som leder og er bevisst på hvordan den skal fremtre foran andre ledere for å få gjennomført sine ting. Informanten jobber også i privat sektor. Det kan være det er mer «spill» der enn i det offentlige eller i organisasjoner med tydeligere hierarki og at det var derfor det ble nevnt.

Alle informantene arbeider i kunnskapsbedrifter og det fremstår som at de har relativt autonome ansatte. Organisasjonene kan i så tilfelle være med å prege deres syn på maktbegrepet. Forventningene om medbestemmelse og involvering fra de ansatte er kanskje høyere i slike omgivelser. De hadde gjerne hatt en annerledes oppfatning av begrepet om de hadde vært lærere på barneskole eller dersom de bare hadde hatt nye ansatte under seg, og ikke tidligere kolleger eller en blanding av nye og tidligere.

#### **4.3.8 Analyseprinsipp 4: Dekonstruksjon og pluralisme**

Et typisk eksempel på andre funn i oppgaven der informanten uttaler en ting, og vi kan lese noe annet mellom linjene er eksempelet når informant 6 (intervju 1) blir spurt om hva den tenker når den hører ordet makt, og svarer «*Jeg ser bare for meg noen sånne diktatorer jeg når du sier makt. (...) hvis jeg skal peke på hvem som har makten så er det i hvert fall ikke meg.*». Informanten uttaler senere i det samme intervjuet at den skal gjennomføre en del endringer fremover avslutter dette med «*det blir gøy*». I dette kan vi lese at informanten er forberedt, klar for og gleder seg til å bruke makten sin i denne prosessen. Til tross for utsagnet der det blir pekt på diktatorer.

Et eksempel på hvordan makt kan bli brukt er til lønnsfordeling. Informant 1 (intervju 2): «*Istedenfor ansiennitet ser jeg på jobben folk gjør og deretter belønner.*». Informant 1 (intervju 2): «*Så jeg har vel ganske klare ideer på hvem da som bør få – og hvor mye.*». Det virker ikke som at informanten tenker over at det er forskjell i maktforholdet som gjør at den kan bestemme ting som dette. Informanten sier også i intervjuet at «*alle leverer*», så hva er det da som gjør at han har klare ideer på hvem som skal få?

Delkonklusjon: Det kan virke som at yngre ledere er mer naive når det kommer til makt enn de med mer erfaring. Informantene som er minst erfaren i rollen vil ikke bli forbundet med ordet makt, men kommer med flere eksempler på hvordan de utøver makt. Det kan ses på som en generasjonssak.

#### ***4.3.9 Endelig tolkning av funnet***

De informantene som i intervjuerunde en ikke fremstår som bevisst makten som følger rollen ser på makt som noe negativt som de helst ikke vil vedkjenne at de bruker.

Vi fant at informantenes syn på makt endret seg fra det første intervjuet der vi stilte de et generelt spørsmål om deres syn på makt, og til intervju nummer to der vi gikk mer inn på *hvordan* informantene får gjort endringer på avdelingen. Av disse svarene fremkommer det at informantene generelt ser på seg selv som personer som kan gjennomføre endringer, og at de opplever at de blir sett på som personer med posisjonsmakt fra dem de leder uavhengig av om de har vært kolleger på samme nivå tidligere eller om det er nyansatte. Det oppfattes som mindre problematisk for informantene å utøve makt mot tidligere kolleger jo lenger de har vært i rollen og vi kan knytte det opp mot tid og erfaring. Forholdet til makt kan ses på som en generasjonssak. Vi bruker dette som videre empiri.

#### ***4.4 Relasjoner***

Relasjoner ligger i sin helhet i oppgavens kapittel 4 side 46-56.

#### ***4.5 Makroomgivelser***

I veldig mange situasjoner kan avgjørelser preges av de omgivelsene vi befinner oss i på dette tidspunktet. Dette er en kategori som våre informanter referer til og som beskriver hvordan omgivelser gir en nødvendig forståelse av forventninger og normer i organisasjoner. Disse har en relevans for ledere og medarbeidere, og gir en mulighet til å tenke seg til en betydning av disse faktorene i forhold til informantenes respektive organisasjoner. Underoverskrifter som er brukt ved sortering av empiri er:

- Den norske ledelsesmodellen (medbestemmelse og involvering)
- Organisasjon (omgivelser)

#### **4.5.1 Den norske ledelsesmodellen (medbestemmelse og involvering)**

Eksempler på empiri:

Informant 1 (intervju 1): *«Jeg føler at alle må være på samme spor før vi kjører på med endringer. Fordi det er ikke sikkert at det jeg ønsker er så ønskelig fra de andre.»*

Informant 2 (intervju 2): *«(...) du er nødt på en måte å innse at ting er et kaos, og at du som leder må prøve å få kontroll på det kaoset som eksisterer.»*

Informant 6 (intervju 1): *«(...) fordi det er et selskap som er i veldig mye endring. Ting skjer kjapt så man er veldig avhengig av å ha med seg medarbeiderne hele veien.»*

Informant 7 (intervju 1): *«Så har jeg en arbeidsstokk som er veldig opptatt av inkludering og med dem må jeg igjen være veldig mer resultatorientert da.»*

Informant 7 (intervju 2): *«(...) mye tvil i organisasjonen om hvilken retning vi skal gå. Så de merker nok tydelig at det er en ledelse til stede og at jeg er en leder og leder dem, men det er ikke full tillit til hvordan de ledes eller hvor de ledes.»*

#### **4.5.2 Organisasjon (omgivelser)**

Eksempler på empiri:

Informant 1 (intervju 1): *«(...) teknisk kunnskap og som gjør at jeg kanskje passer inn i rollen.»*

Informant 1 (intervju 1): *«(...) det virker sånn i hvert fall i det siste. At det skjer mer internt istedenfor å hente eksternt.»*

Informant 2 (intervju 1): *«Vi er en organisasjon som preges i stor grad av folk med relative sterke personligheter da.»*

Informant 2 (intervju 1): *«Jeg har aldri diskutert det, det er som det alltid har vært egentlig.»*

Informant 2 (intervju 1): *«Ledelse for oss er noe altomfattende og noe alle gjør. Mens å være sjef derimot, det er en formell rolle.»*

Informant 2 (intervju 1): *«(...) det er noe vi ikke ha snakket om, når vi går fra å være en underordnet til en ledelsesfunksjon. Det gjør man ikke, ikke som jeg kan huske iallfall.»*

Informant 4 (intervju 1): «(...) jeg hadde jo jobbet der i elleve år på den avdelingen da jeg på en måte begynte å fungere i den rollen.»

Informant 4 (intervju 1): «(...) absolutt sånn på det nivået her at du kan være den lederen du vil for det er ikke lagt noen føringer på det i praksis da. Utenifra – i stor grad. Det er 90% det du selv vil, og så er det 10% ifra.. Ja... Rundt liggende i organisasjonen.»

Informant 4 (intervju 1): «(...) det er jo mangel på struktur er jo en stor ting som jeg føler på som ansatt da. Og da er det jo hvor mye struktur og hvor mye på en måte byråkrati i anførselstegn skal jeg påtvinge mine ansatte.»

Informant 5 (intervju 1): «(...) en organisasjon som har endret seg nesten hvert halvår gjennom hele min arbeidskarriere.»

Informant 8 (intervju 1): «(...) et relativt stort konsern som gjør at vi har rammer og retningslinjer å forholde oss til.»

Informant 8 (intervju 1): «(...) midt opp i en form for omorganisering når jeg overtok den stillingen og dermed så har det blitt noen sånne avklaringer. Litt mer tydeliggjøring av hvem som skal gjøre hva.»

#### **4.5.3 Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant?**

Funn i denne kategorien gir verdifull informasjon og innsikt som bidrar til å forstå informantens motivasjon og avgjørelse om å takke ja til en lederrolle. Videre kan informantenes refleksjoner om deres organisasjoner gi et innblikk i bakgrunnen for deres tanker om for eksempel makt, tillit, relasjoner, kommunikasjon og egen utvikling.

Empirien som har blitt samlet inn viser til kjente ledelsesteorier i forhold til norske arbeidsplasser med flate strukturer og direkte linjer til øvrige ledelse. Derfor bør den sees i sammenheng med kategorien ledelse. Sammen vil disse kategoriene gi et overordnet innblikk i faktorer som påvirker utførelsen av ledelse. Deretter kan det åpnes for variasjoner mellom privat versus offentlig sektor, formelle versus uformelle ledere og hvordan nye ledere kan gjennomføre nødvendige endringer.

Delkonklusjon: kategorien er relevant.

#### **4.5.4 Analyseprinsipp 2: Fortolkninger**

I vår tolkning av funnene kan vi se at informanter har noen års erfaring i sine ulike organisasjoner. De kjenner både interne rutiner og praksis og identifiserer seg som en del av organisasjonen.

Flate organisasjonsstrukturer og tilgjengelighet til ledere er to kjennetegn ved den norske lederstilen, og er den ledelsespraksis som våre informanter har erfaring fra. De har selv vært vant til å være involvert, være inkludert og få mulighet til å påvirke deres arbeidsoppgaver og miljø. Våre funn viser at dette er noe de tar videre i deres egen lederstil. En av våre informanter oppsummerte det slik *«jeg prøver å ha en så flat struktur som mulig. Der er jeg egentlig ikke noe interessert i at jeg skal ha noe mer makt enn de. Vi skal sammen få til dette her»*, informant 6 (intervju 2).

Informantene våre representerer forskjellige organisasjoner fra både private og offentlige sektorer, og dette har en direkte relasjon til organisering, organisasjonskultur og arbeidsmiljø. Organisasjoner som ikke er bundet av offentlig reglement kan ofte gjennomføre prosesser i et annen tempo enn offentlige aktører. Et eksempel var fra informant 6 (intervju 1) som kunne fortelle at *«når jeg fikk tilbudet om å ta å lede denne avdelingen som jeg nå leder... Så fikk jeg et døgn til å bestemme meg. Det skjer – ting skjer fort [organisasjon] for å si det sånn.»*. På andre siden av skalaen møter vi to informanter fra offentlig sektor hvor det er strengere krav med tanke på rutiner og prosedyrer ved ansettelse. Våre funn viser at hvilken sektor organisasjonen befinner seg i har en direkte betydning for gjennomføringsevne, noe som også har en direkte kobling til arbeidsmiljøet og kulturen.

#### **4.5.5 Analyseprinsipp 3: Kontekstuelle forhold**

Organisasjoner blir påvirket av eksterne faktorer som for eksempel nye lov og regler, markedet og forventninger fra kunder. Organisasjoner må derfor være dynamiske og ha mulighet til å justere sine produkter og leveranser i tråd med omstillinger.

Det er ofte en direkte kobling til hvilken sektor en organisasjon befinner seg i, og hvor fort endringer og omstillinger gjennomføres. Dette bekrefter også våre informanter. Videre har dette også implikasjoner for våre ledere og hvordan de utfører sine roller og hvordan organisasjonen og arbeidsmiljøet klarer å skape de nødvendige forhold.



#### **4.5.6 Analyseprinsipp 4: Dekonstruksjon og pluralisme**

En av våre informanter kunne beskrive den norske modellen som «en måte å fordele den autoriteten da som man har utover i organisasjonen og det er litt som en norsk tankegang da ... At man har litt sånn flatere strukturer der den enkelte kan være med å ta avgjørelser», informant 8 (intervju 1). Videre kunne informant 6 (intervju 2) fortelle at «det er mye av det som vi bygger organisasjonen vår på nå. Det at makten skal ikke ligge på toppen egentlig, alle – det forventes at alle er interessert i det de driver med og følger med i tiden og kommer med gode ideer og er med da. Så blir det jo opp til oss å tilrettelegge for at vi faktisk klarer å få til det da, for det krever jo trygghet og tillit hos de ansatte for at de skal og engasjement og entusiasme altså.». Begge uttalelser viser til en forståelse av den norske ledelsesmodellen, men også en forventning til hvordan organisasjon tilrettelegger for inkludering og involvering.

Videre kan vi ta i betraktning sosiale normer og hvordan det påvirker en organisasjon. Det kan tyde på at i land hvor demokrati og åpenhet har en sterk posisjon vil dette gjenspeiles i forholdene i organisasjonene. Det samme kan ses i land som er på den andre enden av den politiske skalaen enn til Norge.

En annen faktor som vi kan se på er hvilke produkter eller tjenester som leveres, og grad av selvstendig arbeid som gjennomføres av arbeidstakere i de ulike organisasjonene. Det er en forskjell mellom en fabrikk hvor de ansatte har et lavere utdanningsnivå og en kunnskapsbedrift hvor de fleste har mange års utdanning. Disse elementene kan ha en betydning for hvordan organisasjonen er organisert og hvordan arbeidsmiljøet utformes.

#### **4.5.7 Endelig tolkning av funnet**

Våre informanter virker klar over omgivelser rundt organisasjonen deres, men har reflektert lite over hvordan det har påvirket den interne forfremmelsen som de selv har erfart. De påpeker selv fordeler ved interne opprykk i forhold til kjennskap og forståelse av kolleger og organisasjonen, og hvordan de selv har hatt erfaring med ulike ledere. I tillegg kan det være at nye kolleger som kommer utenfra kan bruke lengre tid for å bli kjent med organisasjonens rutiner og interne praksis.

## **4.6 Mikroomgivelser**

I veldig mange situasjoner kan avgjørelser preges av de omgivelsene vi befinner oss i på dette tidspunktet. Dette er en kategori som våre informanter referer til og som beskriver hvordan omgivelsene har hatt en betydning for deres valg når de takket ja til en lederrolle.

Underoverskrifter som er brukt ved sortering av empiri er:

- Kultur / «sånn gjør vi det her...»
- Organisasjonskultur
- Arbeidsmiljø

### **4.6.1 Kultur / «sånn gjør vi det her...»**

Eksempler på empiri:

Informant 1 (intervju 1): *«(...) streng med de andre avdelingene at de skal komme til meg og ikke til mine.»*

Informant 2 (intervju 1): *«Jeg tror det er ganske innbakt i organisasjonen.»*

Informant 5 (intervju 2): *«Og så tenker jeg at et prosjekt og det du skal få gjennom der, da er forankringen en del av det i vår organisasjon. Å være bevisst på det.»*

Informant 6 (intervju 1): *«(...) det er ikke noe opplæringsperiode eller noe innkjøring eller noe sånt noe.»*

Informant 7 (intervju 2): *«Men mange av de lederne som er ledere nå har vært ansatte på lavere nivå i samme organisasjon.»*

Informant 7 (intervju 2): *«(...) men det er ingen lederopplæring og det er heller lite fokus på lederutvikling.»*

### **4.6.2 Organisasjonskultur**

Eksempler på empiri:

Informant 1 (intervju 1): *«(...) lederrolle som er ganske høyt teknisk så var det et godt steg videre ja.»*

Informant 2 (intervju 2): *«(...) det er bare sånn.»*

Informant 2 (intervju 2): *«(...) jeg får nok det til å høres ut som at organisasjonen min har svar på det meste men det har den absolutt ikke.»*

Informant 7 (intervju 2): *«(...) noe av forklaringen er kanskje det at de som er ny de, de sklir inn i den kulturen og det blir veldig fort en sånn, hva er det det heter da? Tilstand hvor de alle tenker helt likt og alle er veldig enige.»*

#### **4.6.3 Arbeidsmiljø**

Eksempler på empiri:

Informant 2 (intervju 2): *«Som tommelfingerregel så skal du finne tre forbedringspotensialer, tre positive ting du har lyst å videreføre med den situasjonen.»*

Informant 5 (intervju 2): *«(...) samtidig også samarbeid som kanskje er en viktig del i, for meg da, det at man lykkes med å samarbeide med andre avdelinger at det fungerer bra.»*

Informant 5 (intervju 2): *«(...) det sånn i vår organisasjon at man jobber mye på tvers og det gjør at man har kanskje ansatte hos meg og hos andre som kanskje støter litt på hverandre, eller er uenige, eller blir friksjon rundt, ut av det da.»*

Informant 6 (intervju 1): *«(...) opplever jeg altså at man får en enorm frihet til å til å løse oppgaven på sin egen måte.»*

#### **4.6.4 Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant?**

Funn i denne kategorien gir eksempler på kontekster i organisasjonene til våre informanter.

Disse funnene gi et inntrykk av hvordan organisasjonskultur og taus kunnskap kan ha en betydning for rutiner og gjennomføring av arbeidsoppgaver, samt en mulighet til å reflektere over hvorfor det er som det er.

Informantene våre har indikert hvilken rolle den sosiale konstruksjonen har i forhold til tillit og samarbeid, ikke bare på sin egen avdeling, men også på tvers av organisasjonen.

Delkonklusjon: kategorien er relevant.

#### 4.6.5 Analyseprinsipp 2: Fortolkninger

Det er flere faktorer som kan påvirke hvordan en organisasjon utvikler seg over tid. Etter hvert kan en ansatt eller organisasjonen miste evnen til å se løsninger utover de allerede etablerte rutine og prosessene. I noen tilfeller finnes det en forklaring på hvorfor dette skjer, men i andre tilfeller har det *«vært en kultur for det, men det har aldri vært på en måte stadfestet på så høyt nivå»*, informant 2 (intervju 2). Videre kan det være interessant å vurdere hvordan eksterne ser dette i de ulike organisasjonene. Informant 3 (intervju 1) hadde reflektert rundt dette og kunne beskrive det slik at når vedkommende hadde *«hatt sånn [permisjon] sant, og når jeg da hadde kommet tilbake etter den der permisjonen så husker jeg at jeg reagerte på ting sant. For da hadde ting vært på avstand og sånn, men så glir du inn i det igjen og da.»* Det kan være interessant å vurdere hvordan nye medarbeidere og ledere som kommer utenfra organisasjonen møter organisasjonskulturen og selv blir påvirket av den.

Den sosiale konstruksjonen på en arbeidsplass spiller ofte en viktig rolle for hver eneste ansatt, uansett hvilken funksjon en har. En av våre informanter kunne forklare sosiale forhold i sin organisasjon slik *«jeg tro nok mange vil være overrasket, sett utenfra, hvor åpen vi egentlig er om ulike ting med hverandre og hvor mye vi egentlig deler. Vi prøver å ha en veldig, veldig åpen kultur»*, informant 2 (intervju 1). Det kan også være at det i disse sosiale konstellasjonene finnes en del uformelle ledere, som gjennom en lang og sterk tilknytning til organisasjonen har en større innflytelse enn mange ledere. I mange norske organisasjoner er dette viktige organisasjonselement og noe som ofte skaper både positive og negative implikasjoner ved endringer ved enhetene.

Å definere et arbeidsmiljø som godt eller mindre godt, er ofte basert på hvordan de individuelle ansatte føler seg. En person kan mene at det er et fantastisk arbeidsmiljø, mens en annen på samme avdelingen kan påstå at arbeidsmiljøet er greit, men ikke det beste de har vært jobbet i. En av våre informanter kunne fortelle at *«det er heldigvis et godt miljø»*, informant 1 (intervju 1), men da har vi bare den ene personens tolkning noe som er veldig begrenset.

Samarbeid er et viktig element i et arbeidsmiljø og det har en direkte påvirkning på hvor effektivt et arbeidsmiljø kan være. *«Jeg har veldig fornuftige folk som jobber for meg så det går som regel veldig bra»* kunne informant 4 (intervju 2) fortelle. Et perspektiv som informant 2 (intervju 1) hadde var at *«vi kan ikke kun ha ledere til enhver tid. De sier også at for å være en god leder, må du være en god følger.»*

#### **4.6.6 Analyseprinsipp 4: Dekonstruksjon og pluralisme**

Å se på en organisasjon fra et annet perspektiv kan være vanskelig når en selv er den del av den. Informant 3 (intervju 1) «*jeg er en del av kulturen på arbeidsplassen og det er vanskelig å se ting, altså om det er ting som er uheldig eller om det er ting som er bra eller sånn, når jeg har vært i miljøet så lenge.*».

Hvordan blir ledelsen påvirket av organisasjonskulturen? Vi kan gå videre og vurdere de positive sidene av å være en del av organisasjonen når en blir leder. Når nye ledere selv har vært en del av arbeidsmiljøet, har de gjerne en faglig bakgrunn innenfor organisasjonens leveranse. Dette gir de en annen forståelse av rutiner og prosesser i relasjon til arbeidsutførelsen. De har mest sannsynlig gjort seg opp noen meninger selv om hvor, hvorfor og når utfordringer oppstår. De har kanskje reflektert rundt disse utfordringene og kommet frem til måter å takle disse på. Informant 4 (intervju 2) kunne fortelle at «*jeg tror nok det at om jeg hadde begynt å jobbe på en annen plass nå så hadde jeg vært veldig mye mer usikker og stressa. Men ja, så jeg har jo jobbet femten år her nå og jeg er veldig ja, ja veldig husvarm da. Veldig selvsikker på hvordan jeg kan opptre her da.*». Det kan tolkes som om vedkommende søkte stillingen fordi det var i kjente og trygge miljø.

Et annet spørsmål er hvordan organisasjonen velger sine ledere. Hvilke faktorer påvirker avgjørelsen om intern versus ekstern utlysning eller ansettelse? Er det vanlig at organisasjoner er «*oppriktig bekymret for at det skulle komme inn en utenfra som der de på en måte måtte starte på scratch da fordi det hadde vært en del utskifting i ledelsen i avdelingen før jeg kom inn*» informant 8 (intervju 1)? Er dette fordi en ekstern ville ha brukt lang tid på å sette seg inn i organisasjonen og gjerne hatt en annen forventning til lønn enn interne eller kan det være at det tenkes at en interne ville tenke at «*det er viktig å høre på alle nedover i organisasjonen som sitter tett på prosesser som kanskje ikke fungerer optimalt*» informant 6 (intervju 2)?

Det er også interessant å vurdere hvordan organisasjoner og den sosiale konstruksjon reagerer når de er ikke enige med ansettelse av en ny leder. Informant 7 (intervju 2) kunne fortelle om sin erfaring som ny leder og hvordan lederens tidligere kollegaer har uttrykt sin uenighet som «*jeg har nok ansatte som mener at det var et feil valg. At feil person ble leder. Som skaper litt utfordrende arbeidsvilkår da.*». Dette vil ha en direkte påvirkning på arbeidsmiljøet og organisasjonens funksjon. Hvordan hadde situasjonen vært skulle det ha kommet en ekstern inn i stillingen?

Vi kan også reflektere over hvordan en organisasjon legger til rette for nye ledere. Hvordan blir de integrert og involvert i arbeidsmiljøet? Hva slags opplæring og oppfølging er lagt til grunn, og er det tilstrekkelig? Informant 5 (intervju 1) kunne fortelle at «*jeg mangler en del kompetanse på, kall det rutiner, på rammeverk.*».

#### ***4.6.7 Endelig tolkning av funnet***

De fleste norske organisasjoner er avhengig av at deres ledere og medarbeidere forstår hvordan de er strukturert og at samarbeidsmiljøet og organisasjonskulturen fungerer. Den sosiale konstruksjonen på en arbeidsplass spiller ofte en viktig rolle for hver ansatt og det er interessant å se hvordan ulike organisatoriske faktorer påvirker ansettelse av nye ledere. Videre kan det være verdt å tenke på at norske ledere har flere roller i en organisasjon, hvor de er både leder, venn og en del av organisasjonskulturen. Funnene kan tyde på at dersom organisasjonskultur og den sosiale konstruksjonen fungerer bra er det forventet at den nye interne lederen skal tre inn og følge dagens praksis. Det kan også diskuteres om dette er fordi nye rekrutterte interne ledere er en del av den allerede etablerte organisasjonskulturen og at deres lederstil påvirkes av dette. Samtidig kan våre funn vise til at nye interne ledere har en fordel når det ikke går bra med organisasjonen og lettere kan gjennomføre endringer når de selv er en del av organisasjonskulturen. Vi velger å bruke dette som videre empiri i oppgaven.

#### ***4.7 Identitet***

Kategorien identitet handler om *jeg'et* i oppgaven vår, og den gir oss innsikt i informantenes identitetsarbeid og utvikling. Ledere har forventninger til seg selv og kjenner på forventninger fra andre om hvem man skal være som leder. Utviklingen som leder og identitetsarbeidet foregår kontinuerlig, og ledere må prøve og feile før man finner svar på spørsmålene man stiller seg som leder. Lederen velger i stor grad sin identitet. Underoverskrifter som er brukt ved inndeling av empiri er:

- Lederidentitet
- Utvikling i informanten som leder

#### **4.7.1 Lederidentitet**

Eksempler på empiri:

Informant 1 (intervju 2): *«Ja, for eksempel han forrige lederen min som var her hos meg. Han var jo veldig strukturert med lister og planlegging, så jeg tar den delen fra han. Han lederen som sitter ved siden av meg han er veldig flink med personer og folk er veldig, generelt veldig glad i han. Så da prøver jeg å ta litt lærdom fra der når det gjelder det så.»*

Informant 1 (intervju 2): *«Pluss jeg er meg selv.»*

Informant 3 (intervju 1): *«Jeg tenker at som leder så setter jeg et eksempel for, ja, hva skal jeg si, for akseptabel oppførsel eller. Jeg kan ikke forvente mer av medarbeiderne mine enn jeg forventer av meg selv sant.»*

Informant 4 (intervju 1): *«Jeg hadde veldig klare formeningene om hvordan avdelingen skulle ledes da. Ut ifra min erfaring som ansatt på samme avdeling da. Hadde jo jeg forventninger til – ja lederen da jeg jobbet der.»*

Informant 4 (intervju 2): *«(...) altså jeg har jo, jeg prøver å være den lederen som jeg ikke hadde da jeg var ansatt.»*

Informant 5 (intervju 2): *«Ja, nei det var et, et sånn tillitsbasert, hva skal jeg si, ledelse der, som jeg satt egentlig veldig pris på selv også, og som jeg vet at de andre også setter pris på at man, viderefører da ved at man får lov å ta beslutninger og prøve og feile uten at det får store konsekvenser. At man føler at man har en «backing» hvis man skulle feile og gjøre en, gjøre noe som ikke var, noe som får kanskje konsekvenser eksternt eller andre ting, så. At man føler at man har lederen i ryggen da. Det har vært viktig, eller det var viktig den gangen og noe som jeg prøvde å ta med meg videre også.»*

Informant 4 (intervju 2): *«Ja, nei absolutt. Jeg følte at det var – enkelte til dels stor misnøye på hvordan ting ble gjort så jeg hadde nå på en måte som jeg har fortalt før, mine klare meninger om hvordan ledelse skulle være som absolutt ikke var i tråd med det som ble gjort den gangen så da følte jeg nå på en måte. Jeg følte et press og en forventning fra de andre om at jeg har jo da som ansatt gått rundt og ikke klaget, men «klaget» på hvordan ting har vært da. Så da stod jeg nå plutselig i samme situasjon selv og da gjaldt det å, å praktisere det en har preket da.»*

Informant 4 (intervju 2): «Så, så det følte jeg absolutt, både en forventning ut ifra det jeg selv har sagt og det at jeg hadde forventninger til meg selv, og forventinger til tidligere kollegaer så.»

Informant 7 (intervju 1): «Jeg lagde meg noen tanker da om hvordan jeg måtte opptre hvis jeg fikk den lederjobben. At det ville, jeg tenkte nok at jeg måtte forholde meg til mine tidligere kollegaer på en veldig annerledes måte. Ja. Jeg lagde meg noen sånne forestillinger om at jeg måtte være mer ordentlig og formell og sånt. Også kanskje tror jeg for å unngå beskyldninger eller at noen tenkte at jeg ville favorisere de jeg hadde jobbet tettest med eller kanskje var, hadde en, en form for vennskap med. Jeg var opptatt av, selv av å være rettferdig og å bli oppfattet som rettferdig og profesjonell.»

Informant 7 (intervju 1): «Hadde nok noen tanker om at det var mindre følelsesstyrt, at en god leder og det å drive med god ledelse handler om å være kalkulert og som vi var inne på i stedet å være rettferdig og ikke la seg påvirke av så mye. Men, være sterk og stå i alt og tåle alt. Jeg hadde nok noen sånne tanker om at det var det som ble forventet av en da. Men jeg kan ikke ha tenkt sånn selv fra mine ledere at de skulle være sånn, men når man selv skal være leder eller når jeg selv skulle bli leder så hadde jeg veldig høye tanker om alt man plutselig skulle klare da.»

Informant 5 (intervju 1): «De, hva skal jeg si, fortsetter egentlig på de samme oppgavene som de har vært på tidligere, så det er mer jeg som må endre meg enn kanskje deres forventninger. Og mine forventninger til meg selv, til hva, hvordan jeg prater, hvordan jeg er i ulike situasjoner. Det er kanskje det som er mer forskjell. Det er en liten refleksjon jeg gjorde før dette her, at det er kanskje ikke de som merker så mye til dette her, det er kanskje jeg som er. Det gjør jo oppgaven deres veldig interessant da sånn sett, så. At det handler egentlig ikke mye om det man har rundt seg, det handler egentlig om meg selv.»

Informant 6 (intervju 2): «Og det er vanskelig, i hvert fall opplever jeg det sånn, det er vanskelig å bevisstgjøre seg noe som du ikke helt vet hva er. Og hvordan hva er hva er denne rollen? Du har på en måte ikke noen knagger å henge det på. Du har ikke gjort det før, du kjenner ikke til det da. Men etter hvert som du får litt mer erfaringer og skjønner littegrann hva det går i så, så gjør man seg jo noen tanker og refleksjoner på okay, hvem er det jeg vil være? Hvordan vil jeg bli oppfattet? Hva betyr egentlig denne rollen?»



#### **4.7.2 Utvikling i informanten som leder**

Eksempler på empiri:

Informant 2 (intervju 1): *«Jeg må kanskje veie ordene mine bitte litt mer for det er andre forventninger til meg. (...). Ikke internt i det hele tatt, men eksternt veier jeg ordene mine litt mer da enn det jeg gjorde før. Før sommeren kunne jeg skyte litt mer fra hofta, men etter sommeren så er det nok knyttet litt andre forventninger da. Så det er nok det som har hatt største påvirkning på meg.»*

Informant 5 (intervju 1): *«For jeg deler mindre med mine kollegaer nå og føler at jeg må opptre på en litt annen måte enn tidligere med å ta ned det kanskje det personlige, det humormessige må korrigeres littegrann. Og man må være litt obs på en del ting, at man representerer litt flere ting enn hva man gjorde tidligere. Og så tror jeg også at det gjelder graden av profesjonalitet i ulike settinger, man må passe litt på hva man sier og hvilke, hva skal jeg si, sånn humormessig da, hva man bidrar inn i for å liksom, ja rundt det. Og litt måten man snakker på, og gjerne også at man ofte trekker mye diskusjoner istedenfor å ta det på diskusjonsnivå så prøver man heller å trekke det opp for å få de til å forstå sammenhengen mellom ting.»*

Informant 5 (intervju 2): *«Nei, litt mer komfortabel med kall det det å dele. Det var jeg nok kanskje litt bastant på sist så det er jeg litt mer avslappet på nå, etter å ha prøvd og feilet litt i henhold til det området der.»*

Informant 5 (intervju 1): *«Det har vel ikke påvirket så mye min identitet nei, men det er klart man begynner å snakke litt om autoritet og de tingene som vi var inne på i sted da så er kanskje det noe jeg merker forskjell på. Litt tryggere i enkelte settinger eksempelvis som er mer strategiske og sånne ting i arbeidslivet hvert fall.»*

Informant 6 (intervju 1): *«Jeg føler jo vel kanskje at jeg er blitt voksen da. At jeg. Det er en ordentlig jobb liksom – det er en, det kreves at du går inn i den rollen sånn fullt og helt og jeg har blitt utrolig mye mer. Jeg har reflektert mye mer – jeg har blitt mye mer bevisst på hvordan jeg opptrer da og hvordan jeg oppfattes av andre. Og hvordan jeg er, man lærer seg jo selv veldig å kjenne når man skal lede andre. Så jeg, jeg tror jeg har vokst utrolig mye på det på bare de fire måneder som egentlig har vært. Jeg opplever at jeg har blitt mer ja, altså jeg ser på en måte verden på en litt ny måte da. Fordi du ser litt mer i det store bildet, og du*

*ser helheten og. Man, det tror jeg egentlig påvirker meg sånn ikke bare i en jobbsammenheng også, men litt, litt hvem jeg er.»*

Informant 7 (intervju 1): *«Jeg har jo selv fått tilbakemeldinger da på et tidspunkt om, fra ansatte som har merket et skille fra å være kollegaer til å være leder, og gitt tilbakemeldinger da etter en god stund egentlig på at jeg kunne være mer avslappet i rollen som leder og vært mer, vist, de brukte ikke ordet uformell da men jeg tolket det litt dit.»*

Informant 4 (intervju 1): *«Nei, det jeg opplever som veldig bra er jo det at jeg får, får på en måte innført mine forventninger for ledelse da til en viss grad. (...). Ja, jeg gjør det på min måte.»*

Informant 1 (intervju 1): *«Jeg føler ingen påvirkelse. For å være ærlig.»*

Informant 5 (intervju 2): *«En ting kan være samtaler om noe rundt en problemstilling eksempelvis som, der de opplever det man forventer å tulle litt med det. Det er kanskje ikke så lett å gjøre det i min rolle fremover føler jeg. Og på en måte harselere litt med ting i arbeidshverdagen da.»*

Informant 5 (intervju 2): *«Og det er vanskelig, fordi det er fristende å bli med på, på enkelte diskusjoner og enkelte. Ja. Elementer rundt det.»*

Informant 3 (intervju 1): *«Det har, jeg tror ikke det har vært så vanskelig som jeg så for meg, nei. Ikke så uoverkommelig som jeg så for meg.»*

#### **4.7.3 Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant?**

Dette er en kategori som omhandler *jeg 'et* i oppgaven vår. Kategorien er sentral og kan kobles til kategorier som for eksempel lederrollen og relasjoner. Kategorien inneholder mye innsamlet empiri og dukker derfor ofte opp i datasettet. Vi er usikre på hvilke implikasjoner kategorien har for kjent teori, men vi mener den kan brukes til å utvikle ny teori som ser på hvordan det å lede tidligere kolleger kan ha betydning for identitetsarbeidet og utvikling. Kategorien åpner for variasjon i analysen da empirien inneholder mye og variert empiri om informantene.

Delkonklusjon: kategorien er relevant.

#### 4.7.4 Analyseprinsipp 2: Fortolkninger

Tolkningen er at lederens identitet formes av forventninger man har til seg selv som leder, forventninger man kjenner på fra sine kolleger og av det man har likt og mislikt hos sine tidligere ledere. Man kan kjenne på en forventning om hvem man skal være som leder basert på hvem man har vært i andre roller, noe som ikke nødvendigvis stemmer overens med den man selv vil være som leder. Informant 2 (intervju 2) forteller om dette når den sier at *«det er sånn at de fleste har sine styrker og svakheter og tidligere kjente jeg alle kolleger fra før så hadde de nok klare forventninger til hva jeg skulle og ikke skulle gjøre. Det er spesielt til meg og oppgaven som jeg er inne på, jeg var kollegaen deres i ett år før jeg begynte i den rollen som jeg har nå. Så de hadde nok klare forventninger til meg siden de kjenner meg som person og de kjenner mine styrker og svakheter og så har de nok klare forventninger til hva jeg skulle gjøre. Det er utvilsomt at de hadde det.»*. I tillegg kjenner informant 4 (intervju 2) på en forventning om å være den lederen som den har snakket om med sine kolleger før vedkommende ble leder: *«så da stod jeg nå plutselig i samme situasjon selv og da gjaldt det å, å praktisere det en har preket da.»*. Dette kan også tolkes som at det man har sagt og gjort som kollega kan ha innvirkning på de forventninger man kjenner på om hvem man bør være i rollen. At de du skal lede kjenner deg mest fra en annen rolle har innvirkning på hva de forventer av deg når du går inn i en ny rolle. Dette bekrefter informant 6 (intervju 2) som kjenner på en takknemlighet over å ha blitt leder for en nyetablert avdeling når den forteller oss at *«jeg er jo veldig takknemlig egentlig for at jeg har fått en ny avdeling. Fordi da har jo jeg fått lov til å være 100% meg, jeg blir ikke sammenlignet med noen andre eller det ligger ingen forventninger – det ligger jo helt sikkert noen forventninger fra noen basert på deres tidligere ledere og sånne ting. Men det ligger ikke en sånn kollektiv forventning på hvordan dette her skal være basert på hvordan det har blitt gjort tidligere da. Og jeg tror jo at det er en mye enklere oppgave å få lov til å starte en nyetablert avdeling, enn å steppe inn og ta over for noen andre.»*. Tolkningen er også at det er en forskjell mellom identitetsarbeidet når lederen får en helt ny avdeling og når lederen tar over en eksisterende avdeling. Det foregår en del tankevirksomhet knyttet til hvem lederen vil være i rollen og hvordan vedkommende tenker at han eller hun bør opptre.

Funnene avdekker også at lederen kan ha høyere forventninger til hvem hun eller han skal være i rollen som leder og hvordan vedkommende skal opptre, fordi at de som blir ledet

kjenner vedkommende fra før. Informant 7 (intervju 1) forteller at «(...) jeg tenkte nok at jeg måtte forholde meg til mine tidligere kollegaer på en veldig annerledes måte. Ja. Jeg lagde meg noen sånne forestillinger om at jeg måtte være mer ordentlig og formell og sånt», og informant 5 (intervju 1) sier at «(...) det er mer jeg som må endre meg enn kanskje deres forventninger. Og mine forventninger til meg selv, til hva, hvordan jeg prater, hvordan jeg er i ulike situasjoner.». Dette kan tolkes som at man kan kjenne på at man har en tidligere etablert relasjon og rolle som nå vil bli endret, og det derfor foregår et identitetsarbeid om hvem man skal være for at denne endringen skal kunne skje.

I underkategorien utvikling som leder avdekker empirien at informantene kjenner på at de må opptre mer som en leder utad, og dette tolkes som at det henger sammen med deres forventninger til seg selv og de forventninger de kjenner på fra andre. Informant 2 (intervju 1) forteller at den «må kanskje veie ordene mine bitte litt mer for det er andre forventninger til meg» og informant 5 (intervju 1) sier at den «deler mindre med mine kollegaer nå og føler at jeg må opptre på en litt annen måte enn tidligere.». Det kan i tillegg være vanskelig å gi slipp på den man var og gå fullt inn i rollen som leder, som informant 3 (intervju 1) forteller om: «det som var litt sånn vanskelig det var jo å gi fra meg mine arbeidsoppgaver og si at nå er det ditt ansvar, både for meg å liksom slippe ansvaret og litt for den som får arbeidsoppgaven og, og på en måte tørre å ta helt over, ja. Sant. Det er lett å spørre meg hva, hva synes du, eller kanskje jeg har lyst til å blande meg litt inn i det og da», og informant 5 (intervju 2): «og det er vanskelig, fordi det er fristende å bli med på, på enkelte diskusjoner og enkelte. Ja. Elementer rundt det.».

Når man har vært i en annen rolle for så å gå over til en helt ny rolle som leder, kan nok dette føles ukjent og at man derfor fortsetter å holde litt på det gamle og trygge. Dette kan gjøre at man bruker lenger tid på å ta rollen som leder innvendig. Funnene avdekker at det hjelper med flere års erfaring for å takle dette, og også litt prøving og feiling som informant 5 (intervju 2) påpeker: «nei, litt mer komfortabel med kalle det det å dele. Det var jeg nok kanskje litt bastant på sist så det er jeg litt mer avslappet på nå, etter å ha prøvd og feilet litt i henhold til det området der», og informant 7 (intervju 2): «(...) i begynnelsen av lederkarrieren da så var jeg nok litt streng med meg selv og hva jeg kunne tillate og tulle med og sånn på ikke de alvorlige arenaene men på morgenmøter og litt sånne, det var jo for så

*vidt formelle møter men hvor det fint kunne være mulighet for å være litt mer uformell da. Så ser jeg vel at der kunne jeg vært litt mer lik den kollegaen jeg var da.».*

Noen refleksjoner og tolkninger fra all innsamlet empiri som gjør seg gjeldende her:

- For flere av informantene er dette første gang i en lederrolle.

Tolkningene av funnene i denne kategorien tar for seg lederidentitet og utvikling.

Tolkningene omfatter hele datasettet, og de belyser den underliggende problemstillingen ved at de omhandler utfordringer knyttet til det å lede tidligere kolleger når det kommer til lederidentitet spesielt. Tolkningen tar hensyn til konteksten og fremstår tydelig slik at misforståelser unngås. Ved videre behandling av empirien kan den bidra til at det utvikles nye tanker om hvordan ledelse av tidligere kolleger påvirker lederidentitet og det pågående identitetsarbeidet.

Delkonklusjon: En leders identitet blir formet av forventninger fra en selv og fra andre. Det kan være en forventning basert på hvem man var og det man har sagt i en tidligere kollega-rolle. Det kan være utfordrende for lederen at man ikke kan være den man vil være i rollen på grunn av forventningene fra medarbeiderne om hvem man skal være. Det kan også være utfordrende å gi slipp på den man var og si til seg selv at man nå er leder. Det er en forskjell på å bli leder for en nyetablert avdeling og en eksisterende avdeling når det kommer til de forventninger som man kjenner på.

#### ***4.7.5 Analyseprinsipp 3: Kontekstuelle forhold***

Svarene som våre informanter har gitt oss i sine intervjuer vil være påvirket av den konteksten som de opererer i. Flestparten av våre informanter er i sin første lederrolle, og det er spredning i hvor mange års erfaring de har i rollen. Kjentegn ved den norske ledelsesmodellen er involvering og medbestemmelse, og dette kan gjøre at informantene er opptatte av hva andre forventer av de i rollen når de former sin lederidentitet.

#### ***4.7.6 Analyseprinsipp 4: Dekonstruksjon og pluralisme***

En skjult mening kan være at allerede etablerte relasjoner kan være hemmende for utvikling av en lederidentitet. Man kan si at det pågår en slags «kamp» i identitetsarbeidet mellom den man ønsker å være i rollen som leder med de forventninger man har til seg selv, og det man kjenner på at en venn eller god kollega forventer fra deg selv om du er leder. En alternativ måte å forstå identitetsarbeidet på når man leder tidligere kolleger er at utviklingen av lederidentiteten «hemmes» noe av de tidligere kolleger man har en god relasjon til.

Delkonklusjon: En annen måte å forstå funnene på er at allerede etablerte relasjoner kan være hemmende for utviklingen av en lederidentitet.

#### ***4.7.7 Endelig tolkning av funnet***

En leders identitet blir formet blant annet av forventninger fra en selv og fra andre. Lederen kan kjenne på en forventning om å være noen basert på hvem man var og hva man har sagt i en annen rolle, og således kan det bli en konflikt i de forventninger som man har til seg selv og de man kjenner på fra andre. Lederen kan la sin identitet i større grad bli formet av andres forventninger enn de forventningene man har til seg selv. Det kan også være utfordrende for lederen å gi slipp på den man var i tidligere rolle og ta rollen som leder. Vi tar med oss dette som videre empiri i oppgaven.

#### ***4.8 Mestring, selvtillit og selvfølelse***

Kategorien omhandler de følelsene som våre informanter kan kjenne på når det kommer til selvtillit, selvfølelse og mestring. Selvfølelse er noe man kjenner på innvendig og som kan knyttes til en følelse av mestring. Selvtillit er noe man får fra omgivelsene.

Underoverskrifter som er brukt ved inndeling av empiri er:

- Selvtillit og selvfølelse
- Mestringsfølelse
- Hvordan informanten jobber med seg selv ved lite mestring

##### ***4.8.1 Selvtillit og selvfølelse***

Eksempler på empiri:

Informant 6 (intervju 1): *«Jeg har ikke så veldig mye erfaring med det så jeg prøver liksom litt sånn å finne veien mens jeg går. Prøver å – jeg er en analytisk person så jeg liker å lese meg opp på ting. Og jeg liker å på en måte å ikke ta alt på strak arm egentlig, så jeg prøver å ta ansvar for å sette meg litt inn i det å være en god leder. Men mest av alt så er det jo gøy, det er utfordrende hver eneste dag. Jeg tror, jeg er så langt utenfor komfortsonen min hver eneste dag at nå har det egentlig blitt en vane.»*

Informant 3 (intervju 1): *«(...) jeg har en forestilling om at en leder skal være ganske sånn utadvendt, hele tiden fremme, fremme sin avdeling og ja. Jeg er jo ikke så veldig utadvendt. Jeg er ikke den som på en måte liker å stikke meg frem og da ser, tenker jeg at en, har jeg en forestilling om at en leder bør gjøre.»*

Informant 6 (intervju 1): *«Men den den største usikkerheten jeg har det er liksom knyttet til meg altså som person da, og hvordan jeg oppfattes.»*

Informant 1 (intervju 1): *«Det er kanskje litt mer følelser i det enn det det burde ha vært.»*

Informant 1 (intervju 2): *«Han har jo holdt på i 32 år så, jeg må jo, jeg må jo tro at han vet hva han holder på med.»*

Informant 1 (intervju 1): *«(...) jeg vet ikke om hun trodde jeg kom til å klare det.»*

#### **4.8.2 Mestringsfølelse**

Eksempler på empiri:

Informant 1 (intervju 2): *«Nå får jeg av og til tilbakemeldinger fra mine da så det. Kjenner det mest når de har spurt meg om noe – eller de ønsker å få noe gjennom. Og jeg klarer det, og jeg får liksom takk eller noe sånt tilbake fra de – da kjenner jeg det tror jeg. Først da som leder.»*

Informant 3 (intervju 2): *«Jeg kjenner på mestrings når, når jeg får medarbeiderne mine til å utføre oppgaver og når medarbeiderne synes at oppgavene, som de kanskje var litt motvillige til, blir kjekke.»*

Informant 5 (intervju 2): *«Nei, det er, det er eksempelvis veldig i mitt yrke da så handler det mye om resultater, og klart det er tett knyttet opp til det – at hvis jeg ser resultatene går i riktig retning så er det et svar på at jeg har gjort noe riktig, prioritert riktig eller, eller*

«coached» noen i riktig retning. Så da kjenner jeg på mestringsfølelse. Det kan også være å bli ferdig med tankearbeid som jeg selv mener jeg er fornøyd med, det kan også gi en mestringsfølelse på det.»

Informant 6 (intervju 2): «Det er faktisk, det er litt sånn i endring. Fordi jeg har hatt en veldig sånn jeg har jobbet som noe som heter produksjefør og jeg var ansvarlig for mitt produktområde egentlig og, og kjørt hele det greiene selv, ikke sant? Og da har jeg vært vant til og når jeg kjenner mestring når jeg leverer gode resultater eller leverer fra meg prosjekter eller oppnår det jeg skal eller at du får x antall kunder. Altså når du får helt sånne konkrete KPI'er, det har vært – da har jeg liksom fått den der gode mestringsfølelsen. Da har jeg lykkes i jobben min. Og som leder av en avdeling på 20 personer så er det faktisk ikke det det dreier seg om lenger. For det dreier jo ikke seg om hva jeg leverer fra meg eller hvilke prosjekter jeg har gjennomført eller hva vi har gjort. Det dreier seg om at 20 mennesker er lykkelige hver dag da. Og at de er motiverte og engasjerte og har det bra på jobb og vet hva som forventes av de. At de trives med arbeidsoppgavene sine og at de vet hvor vi skal hen og hva vi skal gjøre og liksom det dreier seg om noe helt annet. Og det har vært en liten sånn prosess for meg da fordi jeg har vært så vant til å liksom bare kjøre på med mine mine egne ting, men men det gir en helt annen mestringsfølelse å se at liksom noen andre lykkes. Det synes jo jeg også, se teamlederne lykkes med å bygge opp de nye teamene og oppnå de budsjettresultatene som ligger på dem og så det det har snudd. Jeg har vokst føler jeg.»

Informant 7 (intervju 2): «Det jo ofte de situasjonene hvor jeg enten klarer å få til noe som forventet eller i situasjoner jeg får positive tilbakemeldinger av noe slag, eller i de situasjonene hvor jeg vet at jeg har fått til et eller annet da. Og det kan være litt på tross av ingen tilbakemelding, så vet jeg at det her blir bra. Nei, jeg kjenner ofte på mestringsfølelsene når jeg får gode tilbakemeldinger, eller. Det kan være ting som ikke har fungert så godt før som man gjør på nytt litt bedre, så merker man at dette funker bedre nå. Jeg kan også få mestringsfølelse uten at noen sier at nå var det bra.»

#### **4.8.3 Hvordan informantene jobber med seg selv ved lite mestring**

Eksempler på empiri:

Informant 1 (intervju 2): «(...) prøver å få positive tilbakemeldinger så jeg kan bygge meg selv opp igjen. Så jeg tror jeg hadde spurt veldig mye om de er fornøyd eller ikke.»



Informant 2 (intervju 2): *«Det har jeg følt veldig ofte, men det jeg tenker er at det som er riktig i slike situasjoner er å evaluere og komme frem til hvorfor situasjonen ble som det ble og prøve å finne ut av det. (...) Jeg tenker at på en måte å være kritisk til egne prestasjoner og evaluere hvordan du har gjort det er viktig i en slik situasjon og ikke ta ting personlig.»*

Informant 2 (intervju 2): *«Veldig ofte så gjør jeg det, men i [organisasjonen] jo eldre du blir jo mindre personlig tar du ting. Jeg innser etter hvert at de fleste vil at ting skal bli bedre, derfor har du den tilbakemeldingskulturen og det på en måte å ta ting personlig det gir ikke noe. Det er kun deg selv det går utover. Ta de tilbakemeldinger du føler treffer til etterretning og hvis det er ting du føler ikke treffer så er det å ikke ta de til etterretning.»*

Informant 3 (intervju 2): *«Altså sant når du møter mostand da eller du har en litt dårlig dag på jobben og ting går litt skeis og en føler ikke at en har levert optimalt kanskje, så kjenner jeg jo på det. Og så snakker jeg litt med meg selv sant, at i dag det var ikke den beste dagen i dag, men. Prøv på nytt igjen i morgen, eller jeg sier ikke ta det innover meg. Det kan være at jeg synes at den tilbakemeldingen jeg har fått er ikke god og sant, eller at jeg er uenig rett og slett. Så, ja, nei, så jeg snakker litt med meg selv og prøver å bygge meg opp igjen og ikke ta det så tungt og, ja.»*

Informant 5 (intervju 2): *«Og det, nå har jeg jo jobbet stort sett hele livet så, eller hele min ungdom og frem til nå da, så jeg har gjort meg en del erfaring med hvordan håndtere det.»*

Informant 5 (intervju 2): *«(...) så det er noe jeg har utviklet over tid ja og blitt egentlig mer bevisst på, på hva slags, hva jeg trenger for å kunne prestere og hva jeg trenger for å kunne fungere da. Og da, da, og også lært noen teknikker for å sørge for at disse dalene ikke blir så dype og de høydene ikke blir så høye da.»*

Informant 6 (intervju 2): *«Jeg tror det er – dette her tror jeg faktisk er noe av det viktigste sånn altså for så vidt alle, alle burde inneha, men i hvert fall som leder da. At du på en måte er nødt til å på en måte distanserer deg selv fra situasjonene da og fra omverdenen fordi – i hvert fall sånn som jeg ser det så det er opp til meg, og det er min oppgave å skape på en måte å være selvsikker og ha tro på meg selv og vite hva jeg kan og hvem jeg er. Og ha den tryggheten. Og hvis jeg skal – altså jeg kan ikke være avhengig av andres bekreftelser eller tanker for å definere hvem jeg er, jeg må definere hvem jeg er. Og når jeg klarer det, og når jeg er trygg på det så vil kall det «alle andres meninger» egentlig ganske greit prelle av. Fordi det dreier seg i bunn og grunn ikke egentlig om meg det dreier seg om hvordan de oppfatter meg basert på deres knagger og erfaringer her i livet sånn at det jeg pleier å si til*

*meg selv hvis noen har en mening om meg eller hva jeg gjør er at det her dreier seg rett og slett ikke om meg. Dette har ikke dette – dette har egentlig ikke noen ting med meg å gjøre. Hvis det er noe ting jeg må ta til meg, eller på men måte se på min adferd eller noe sånt noe så skal jeg selvfølgelig gjøre det. Men det går ikke på en måte på meg som person, jeg må være trygg nok på meg selv til å til å stå oppreist i den situasjonen og vite hva jeg selv er verdt og hva det er jeg kan.»*

Informant 7 (intervju 2): *«Jeg kan prate med en kollega, få litt perspektiver på det. Jeg kan, jeg kan prøve å avlede meg fra det med å gjøre noe annet, kan jeg gjøre. Men jeg analyserer nok litt hva som ble feil, eller hva som kunne vært bedre. Jeg kan også strekke meg litt lenger for å blidgjøre de personer som er involvert, eller prøve å signalisere at jeg ønsker dem godt, eller, det her er noe vi skal finne ut av likevel, eller. Ja. Så er det å jobbe mer med de tingene jeg tenker må til for å forbedres da, for ofte når det er sånn så tenker jeg at jeg kunne ha gjort noe annerledes. Ofte så finnes det noen løsninger tilgjengelig som jeg kan ta tak i og jobbe litt videre med da. Lage en plan for å håndtere det bedre neste gang eller redde situasjonen nå med å gjøre noe litt annet.»*

#### **4.8.4 Analyseprinsipp 1: Er kategorien relevant?**

Dette er en kategori som gir oss innsikt i noen av følelsene som våre informanter kjenner på i rollen som leder. Kategorien er sentral og kan kobles til andre kategorier som identitet, relasjoner og lederrollen. Følelser og sinnstilstand er noe man har med seg og som kan ha innvirkning på hvordan man svarer på spørsmål, så dataene kan sånn sett sies å dukke ofte opp i datasettet. Vi er usikre på hvilke implikasjoner kategorien kan ha for kjent teori, men vi mener den kan benyttes til å utvikle ny teori om mestringsfølelse knyttet til lederrollen ved ledelse av tidligere kolleger. Kategorien åpner for variasjon i analysen da den sier noe om hver og en av våre informanter.

Delkonklusjon: kategorien er relevant.

#### **4.8.5 Analyseprinsipp 2: Fortolkninger**

Funnene om selvtillit og selvfølelse viser oss at de henger sammen med de forventninger som lederen har til seg selv om hvem man skal være og hvordan man skal opptre som leder. I sine refleksjonsnotater forteller flere av informantene oss om at de kan kjenne på lav selvtillit og

selvfølelse når de opplever at de ikke mestrer rollen som leder, som informant 6 skriver i sitt refleksjonsnotat etter at den kjenner på lav selvtillit: *«dette får meg til å tvile på meg selv, til å tenke at jeg ikke gjør en god jobb og blir usikker på den utviklingen jeg har.»*. Informant 7 skriver i sitt notat om lav selvfølelse når informanten kjenner på at den ikke mestrer rollen: *«jeg får en følelse av å ikke strekke til, å ikke være kompetent til å håndtere alle oppgaver i tide. Det er en opplevelse av at andre må tenke jeg ikke er dyktig, som jeg også synes selv i øyeblikket.»*. Informant 5 forteller i sitt refleksjonsnotat om å kjenne på følelser som *«skuffelse, håpløshet, frustrasjon, sinne, tvil på egne ferdigheter»* etter at den i et møte ikke fikk gjennomslag for en forretningsmodell hvor informanten viste synlig irritasjon, mens informant 4 kan kjenne på *«litt dårlig samvittighet»* etter å ha mistet tålmodigheten under veiledning av noen av sine ansatte. Funnene viser oss også at man kan tvile på om man er slik en leder skal være, som informant 3 (intervju 1) forteller: *«(...) jeg har en forestilling om at en leder skal være ganske sånn utadvendt (...). Jeg er jo ikke så veldig utadvendt.»*.

Informantene kjenner på mestring når de har gjort noe bra for sine kolleger, som informant 1 (intervju 2) forteller om: *«Kjenner det mest når de har spurt meg om noe – eller de ønsker å få noe gjennom. Og jeg klarer det, og jeg får liksom takk eller noe sånt tilbake fra de – da kjenner jeg det tror jeg. Først da som leder»*, og informant 3 (intervju 2): *«jeg kjenner på mestring når, når jeg får medarbeiderne mine til å utføre oppgaver og når medarbeiderne synes at oppgavene, som de kanskje var litt motvillige til, blir kjekke.»*. I tillegg forteller informant 7 (intervju 2) om at den kjenner på mestring i *«de situasjonene hvor jeg enten klarer å få til noe som forventet eller i situasjoner jeg får positive tilbakemeldinger av noe slag, eller i de situasjonene hvor jeg vet at jeg har fått til et eller annet da. Og det kan være litt på tross av ingen tilbakemelding, så vet jeg at det her blir bra.»*. Informantene forteller i sine refleksjonsnotater om mestringsfølelser, som informant 7 skriver etter å ha hatt *«tett oppfølging og oppmuntring av et par ansatte som er spesielt sårbar for tiden»* at informanten kjenner på *«(...) en god følelse, en mestringsfølelse av å fylle ansvaret jeg har som leder (...).»*. Informant 4 kjenner på mestring etter å ha *«(...) faglig veiledet ansatte så de har kommet videre i arbeidet»* og skriver videre at *«en følelse av mestring som er en god følelse. Sikkert fordi noen slags «lykkehormon» frigjøres i kroppen.»*.

Når informantene kjenner på lite mestring benytter de verktøy som fungerer for dem for å hjelpe de ut av situasjonen. Det kan være i form av å søke positive tilbakemeldinger, drive med selvsnakke for å løfte seg opp igjen, eller snakke med en kollega for litt perspektiv. Informant 7 skriver i sitt refleksjonsnotat om at den «(...) kan samtidig ha en motstridende følelse eller rasjonelle tanker om at rammene er for krevende og at jeg har gjort det beste ut av situasjonen.». Informant 5 skriver om «en egenskap jeg har, som jeg er bevisst på slik at dalene og toppene ikke blir like høye og lave som tidligere i karrieren.». Funnene viser at erfaring kan gjøre det enklere å håndtere følelser av å ikke mestre. Funnene viser også at informantene aktivt jobber med seg selv når de kjenner på lite mestring.

Noen refleksjoner og tolkninger fra all innsamlet empiri som gjør seg gjeldende her:

- Tankemønster påvirker selvfølelse og mestringsfølelse.
- Informantene kjenner på at de får lite tilbakemelding fra sin leder etter at de gikk inn i rollen som leder.

Tolkningene av funnene i denne kategorien tar for seg selvtillit, selvfølelse og mestring. Tolkningene omfatter hele datasettet, og de belyser den underliggende problemstillingen ved at de omhandler utfordringer knyttet til det å lede tidligere kolleger når det kommer til selvtillit, selvfølelse og mestring. Tolkningen tar hensyn til konteksten og fremstår tydelig slik at misforståelser unngås. Ved videre behandling av empirien kan den bidra til at det utvikles nye tanker om hvordan ledelse av tidligere kolleger påvirker opplevd mestring lederrollen, samt i hvilken grad kolleger kan bidra til forbedret selvfølelse og selvtillit.

Delkonklusjon: Selvfølelse, selvtillit og mestring henger sammen med de forventningene som lederen har til seg selv om hvem man skal være som leder, og hvorvidt man *mestrer* disse. Man har ofte noen tanker om hvordan en leder *bør* være, og dersom man ikke opplever at man selv oppfyller disse kriteriene har det innvirkning på følelser. Mestringsfølelser kan komme i kraft av at man har gjort noe godt for sine medarbeidere og skapes i opplevelser med andre. Når man kjenner på lite mestring kan man søke tilbake til de andre for hjelp eller benytte egne verktøy for å løfte seg opp.

#### ***4.8.6 Analyseprinsipp 3: Kontekstuelle forhold***

Svarene som våre informanter har gitt oss er påvirket av konteksten som de opererer i. For noen kan det være ubehagelig å snakke åpent og ærlig om følelser som er vonde å kjenne på, spesielt med noen som de ikke kjenner fra før av. Erfaring og antall år i rollen vil også ha innvirkning på svarene. Det er rimelig å anta at gjentatte mestringsopplevelser gjennom flere år er med på å forme selvfølelse og selvtillit. Våre informanter har vært ansatt i organisasjonene de jobber i nokså lenge, som nok gir dem en følelse av trygghet og tilhørighet.

#### ***4.8.7 Analyseprinsipp 4: Dekonstruksjon og pluralisme***

En skjult underliggende mening kan være at de forventningene som man har til hvordan en leder bør være formes av tidligere utført ledelse i avdelingen, eller av ledere man beundrer. Dette kan være mennesker med helt andre forutsetninger enn det en selv har, hvilket kan gjøre at man legger et unødvendig stort press på seg selv. En kan anta at en leder kjenner på nok press som det er i rollen som leder med det ansvaret som det medfører. En alternativ måte å tolke funnene på kan derfor være at selvfølelse, selvtillit og mestring påvirkes av idealer av ledelse som kan være vanskelig å treffe.

Delkonklusjon: Selvtillit, selvfølelse og mestring kan påvirkes av uoppnåelige forventninger en har til seg selv.

#### ***4.8.8 Endelig tolkning av funnet***

Den selvfølelsen, selvtilliten og mestringen som en leder har kan knyttes til de forventningene som lederen har til seg selv om hvem man skal og bør være som leder, og i hvilken grad man opplever å lykkes med dette. Man kan stille for høye krav til seg selv, som igjen vil ha innvirkning på følelsene. Mestringsopplevelser kan komme fra handling med andre, og ved lite mestring benyttes verktøy for å bedre situasjonen. Vi bruker dette som videre empiri i oppgaven.