



UMEÅ UNIVERSITET

Ledare för första gången

**Socialisering av förstagångsledare,
identitetsskiftet och processen att bli
en ledare**

Sofia Lindroth

Leader for the first time

Socialization of first-time leaders, identity shift and the process of becoming a leader.

Sammanfattning

Att leda i en organisation handlar primärt om att leda en grupp människor mot gemensamma mål och resultat genom samarbete och kommunikation. För en arbetsgivare är det nödvändigt och viktigt att nya ledare blir effektiva och etablerar sig i sina roller så fort som möjligt. Det kan vara en krävande process att tillträda som ny ledare då normer, förväntningar och värderingar påverkar hur ledaren kan forma sin nya roll. Förstagångsledare ska forma en ledarkaraktär, utveckla en identitet som ledare och lära sig vad det innebär att vara ledare. Den nya ledaren ska arbeta med en ledande identitet i en komplex, förändringsbenägen och multibestämmd organisation. Den professionella rollen förändras – från att bidra och ansvara för ett mer avgränsat och preciserat uppdrag. De egna prestationerna och resultaten i relation till att sätta och implementera agendan för en hel grupp. Förstagångsledaren ska axla en roll som kräver kompetenser och färdigheter som kanske ännu inte finns. Att vara ledare är en praktisk kompetens som utvecklas genom att vara ledare, genom att skaffa sig erfarenheter och reflektera över dem.

Syftet med denna studie är att utforska vad det innebär att bli ledare för första gången. Den avser att studera det identitetsskiftet och den process den nya rollen innebär för individen. Vidare vill studien identifiera områden där organisationen kan stötta de ledare som är nya i sin roll.

Kvalitativ data har tolkats och analyserats enligt fenomenologisk metodansats och satts i relation till tidigare forskning. Data har delats upp i fyra olika kategorier: 1) Ny ledare, 2) Identitetsskifte, 3) Organisatorisk socialisering och 4) Förkunskaper och Organisatoriskt stöd. Resultatet av studien visar på att kategorierna påverkas av och påverkar varandra. Stöttning i processen som ny ledare ger förutsättningar och möjligheter att utvecklas som ledare och att kunna påverka med sitt ledarskap. Studien visar på att adekvat stöd, enligt tidigare forskning, inte tillämpas i realiteten enligt informanternas upplevelser.

Nyckelord: identitetsskifte, integreringsprogram, ledarskap, normer och värderingar

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
2. Bakgrund	2
3. Syfte och frågeställningar	4
4. Tidigare forskning	5
4.1 Ny ledare	8
4.2 Identitetsskifte	9
4.3 Organisatorisk socialisering	12
4.4 Förkunskaper och Organisatorisk stöd	14
5. Metod	16
5.1 Metodiska överväganden	16
5.2 Metodval	16
5.3 Urval	17
5.4 Genomförande	18
5.5 Databearbetning	18
5.6 Etiska överväganden	19
5.7 Studiens tillförlitlighet	20
6. Resultat och analys	20
6.1 Ny ledare	20
6.2 Identitetsskifte	22
6.3 Organisatorisk socialisering	24
6.4 Förkunskaper och organisatoriskt stöd	27
7. Avslutande diskussion	28
7.1 Metoddiskussion	35
7.2 Reflektioner	36
7.3 Förslag på framtida forskning	36

8. Referenser

37

Bilaga 1. Informationsbrev

Bilaga 2. Intervjufrågor och enkätunderlag

Bilaga 3. Resultat omvandlat i siffror

1. Inledning

Inom mitt huvudämne pedagogik är ledarskap, organisationer och förändringsledning de ämnen som har fångat mitt intresse. Ämnet pedagogik kan presenteras på olika sätt. Definitionen av pedagogik som akademiskt ämne från Umeå universitet:

Pedagogik är en vetenskaplig disciplin där man bildar kunskap om de processer vilka människor formas och förändras i olika sociala, kulturella och historiska sammanhang. Inom det pedagogiska problemområdet behandlas bl.a. olika aspekter som fostran, utbildning, lärande, undervisning och andra påverkansprocesser. Frågor kan exempelvis ställas om hur och varför vissa värderingar, kunskaper och färdigheter uppstår, vid vidmakthålls och förändras inom och mellan generationer, grupper och individer (www.umu.se).

Flera av de områden som nämns i ovanstående citat är direkt applicerbara på ledarskap. Anpassning i organisationen kan exempelvis definieras som att *fostras* in i organisationens värderingar, struktur och normer. Ledarskapet är ett ständigt *lärande* och ledarskapet innefattar *påverkansprocesser* både i ledarskapet och som medarbetare i en organisation. Studien passar därför väl in under den pedagogiska disciplinen.

Det finns rikligt med forskning och litteratur där definitioner av olika ledartyper framställs tillsammans med teorier om vilka egenskaper som är viktiga för en ledare. Däremot saknas det forskning och litteratur som beskriver väsentliga framgångsfaktorer när det gäller ingångsfasen eller den första tiden som nytillträdd ledare och vad denna läroprocess och identitetsskifte innebär både för individen och för organisationen. Ellis et al. (2017) menar att det finns väldigt lite forskning kring denna process gällande nya ledares anpassning. Hill (2004) hävdar att det finns betydande bevis på att den process som det innebär för den nye ledaren – från att bidra individuellt i ett avgränsat, icke-ledande uppdrag till att bli ledare för första gången och ansvara för att leda andra – är en väsentlig och utvecklande erfarenhet för framtida ledare. Det är nämligen då ledarens basfilosofier och ledarskap formas

och skapas. Processen har även omtalats i en studie av Andersson (2010), som beskriver att ledarskapsidentiteter bäst beskrivs som ständigt framväxande och att *processen är att bli ledare snarare än ett tillstånd av att vara ledare.*

De teoretiska kunskaper jag förvärvat under mina studier i kombination med mina egna, tidigare erfarenheter som ledare, har fått mig att vilja forska vidare i den process som nya ledare går igenom i den initiala fasen och vilket stöd som ges i denna process. Tidigare forskning tar upp processen en ny ledare går igenom men även *vikten av att en ny ledare får stöd i den.* Austin et al. (2013) menar att nya ledare utsätts för utmaningar när de ska lära sig att utöva auktoritet, förhandla konkurrerande intressen, hantera organisationspolitiken och parallellt flytta från sin roll som teknisk specialist till att bli en generaladministratör.

Som ledare verkar man i ett system, där olika delar påverkar varandra. Att utveckla ledarskap i ett system är en långsiktig och aldrig upphörande process, där man över tid utvecklar och förfinar förmågor som kan bidra till att hela organisationen eller verksamheten förflyttar sig i riktning mot målet/visionen. Ledarens uppdrag är att strukturera och underlätta de aktiviteter och ageranden som tjänar organisationens syfte. Det handlar om att bygga relationer, om att förstå helheter och – inte minst – förstå hur man som ledare ska kalibrera, dvs. ställa in, organisationen och dess medlemmar. Helt enkelt om att skapa ett klimat och tillsammans med medarbetarna utveckla relevanta verktyg för verksamhetens mål. Denna studie syftar inte till att beskriva den långsiktiga process som utvecklingen av ett ledarskap faktiskt är. Mitt fokus är att beskriva den initiala fasen, dvs. hur man som ny ledare griper sig an det nya uppdraget och vilka förutsättningar för att ”komma in” i rollen som är viktiga för att den fortsatta resan ska bli framgångsrik, för ledaren som individ och då i förlängningen för organisationen i sin helhet.

2. Bakgrund

För att tydliggöra min förförståelse och beskriva vilka ingångsvärden som finns beskriver jag här mina egna erfarenheter. Mina egna upplevelser från min första ledarroll är starka. Minnena är fyllda av energi, utveckling och lärande – men även av osäkerhet och känslan av otillräcklighet. Som ny ledare trädde jag in i en för mig

obekant värld bestående av politiska spel, hierarkier, maktutövning, konkurrens, utsatthet, motstridiga direktiv, tuffa resultatmål, uppsägningar samt uppdraget att coacha och utveckla mina medarbetare. Metaforiskt skulle det kunna beskrivas som att jag skulle lösa upp en befintlig grupp parallellt med att bygga upp nya förmågor för att lösa ett uppdrag som jag inte hade erfarenhet av eller några egna förvärvade, praktiska kunskaper i. Min upplevelse var att jag i stort var ensam i denna process. Det jag lärde mig under min initiala fas som ledare var hur viktigt det var att stärka min identitet, min självkänedom och min etiska kompass. Detta skulle bilda ett värdefullt fundament för min fortsatta resa.

De erfarenheter jag gjorde som ny ledare – och så småningom som mer erfaren ledare – väckte ett intresse att vilja veta mer och att vilja förstå *helheten*. Jag beslutade därför att studera ledarskap, organisationer och förändringsledning inom det pedagogiska ämnesområdet.

O’Neil et al. (2017) menar att de tre första månaderna i en ledande roll ofta anses som de mest avgörande för hur den nya ledaren ska lyckas. För organisationen innebär rekryteringar och de resurser det kräver att lära upp nya medarbetare ofta stora kostnader. Tillträdet och ledarskiftet är själva katalysatorn för ett identitetsskifte – att utvecklas in i sin nya roll som ledare. Som ny ledare tar man inte sällan över efter någon annan, vilket innebär att den nya ledaren inte kommer till ett oskrivet blad. Att efterträda någon annan kan innebära att man jämförs med den som tidigare hade uppdraget och i den nya rollen har verksamheten och människor förväntningar och krav. Organisationens historia har satt oskrivna strukturer av normer och värderingar som den nya ledaren måste hitta för att passa in, kunna påverka och kunna leda.

Att vara ledare för första gången innebär oftast att man går från en roll som specialist med en stark identitet till en ny och i många stycken okänd roll som ledare. Som specialist är det den egna prestationen inom ramen för uppdraget och den kompetens man besitter som avgör resultatet, men som ledare ska man uppnå resultat genom andra. Ett team ska ledas och nå (gemensamma) mål, och detta kräver att ledaren kan kommunicera, skapa en god kommunikation i teamet och iscensätta och leda de processer som är värdefulla relativt målet. Haaland och Dale (2005) menar att det är ovanligt att det ges strukturerat stöd eller sker systematisk uppföljning från organisationen i denna process. Förväntningarna från organisationen på en ledare är

oftast att man ska kunna utföra ett helt nytt jobb som innehåller arbetsuppgifter och en roll som den nye ledaren tidigare inte erfarit – och uppnå ett önskvärt resultat, ofta så fort som möjligt.

Identitetsskiftet – vad det innebär att skifta roll från en känd och trygg roll till en ny, där den tidigare rollen ger avstamp till det nya – blir tydlig i nedanstående citat där Maltén (2000) har presenterat en av Maslows teorier.

Det tycks finnas en motsättning mellan de två grundläggande behoven trygghet och stabilitet kontra självförverkligande. Dessa två behovsområden utesluter varandra. Söker man utveckling och tillväxt i sitt liv, sker detta på bekostnaden av stabiliteten. Väljer man stabilitet och trygghet, får man detta på bekostnad av en reducerad tillväxt. (Maltén, 2000, s. 30).

3. Syfte och frågeställningar

Socialisering av en förstagångsledare innefattar att lära sig nya, för uppdraget relevanta, färdigheter samt att utveckla en identitet som ledare. Studien avser att titta närmare på den process en ledare (*individ*) går igenom i den första ledarrollen, dvs. det initiala stadiet. Studien avser även att studera vad det innebär för en *organisation* att ha en medarbetare som är ny i sin roll som ledare.

Plakhotnik et al. (2011) menar att transformationen till ledare är en av de svåraste utmaningarna som förstagångsledare står inför. Vidare pekar han på att även organisationer betalar för misslyckanden som förstagångsledare gör samt tjänar på deras framgång. Det torde därför vara väsentligt för organisationen att uppnå en förståelse för vad det innebär att vara ny som ledare, vilka förändringar individen står inför i sin nya roll samt vad som krävs från organisationen för att detta ska lyckas och bli framgångsrikt. Detta skulle ge förstagångsledaren möjlighet att möta utmaningarna på ett mer aktivt och konstruktivt sätt.

Studiens syfte är att tolka och förstå den process det innebär att, för nya ledare, gå från att vara en specialist till att bli en generalist

- Vad kännetecknar processen som det innebär att gå från icke-ledande medarbetare till ledare?

- Hur upplevs det identitetsskifte det innebär för individen?
- Vilka uttryck kan den organisatoriska socialiseringen ta sig?
- Vilken förkunskap finns och vilket stöd får nya ledare i denna process från organisationen?

4. Tidigare forskning

Karakteristiska drag och kvalitetskriterier för källor som används i en uppsats är att de är aktuella och att de är de nyaste (Rienecker & Jörgensen, 2014). Jag vill därför påpeka att jag är medveten om att det finns några vetenskapliga artiklar som är publicerade för mer än 10 år sedan. De finns med eftersom de har skrivits av auktoriteter inom ämnet ledarskap med pedagogisk inriktning vilket gör att de utgör en väsentlig och relevant bas för studien.

Företag och organisationer måste anpassa sig till dagens globalisering och relativt snabba förändring, vilket idag är en naturlig del av vardagen. Thunborg och Ohlsson (2016) menar att den nya tidens standardisering och flexibilitet har haft stor betydelse för hur arbetslivet organiserats de senaste decennierna och att ledarskapet därför måste förändras och utvecklas därefter. Skillnaden mellan chef och ledarskap har införts i (forskningsbaserad) ledarskapslitteratur för att skapa tydlighet och särskiljningsförmåga men även för att betona den mer dynamiska, konstnärliga, förändringsorienterade ledaren i förhållande till den heroiska karaktären av ledarskap (Blom & Alvesson, 2015). Med heroisk karaktär avses den traditionella synen på en ledare som ”pekar med hela handen” och ”ger order”. Här kan även avläsas skillnaden mellan chefskap och ledarskap, där chefskap handlar om management (att få saker gjorda, att ha en taktik, att skapa strukturer och systematik) medan ledarskap handlar om att få människor med sig, att inspirera, skapa mod hos medarbetarna och få dem att vilja gå i samma riktning. Blom och Alvesson (2015) definierar skillnaden mellan ledare och chef där de menar att ledare står för förändring och chefer för stabilitet och att det i dagens dynamiska värld är i ett ständigt flöde där ledarskap är det rätta synsättet att applicera i en föränderlig vardag.

Även om ledarskap är ett av det mest observerade fenomenen är det ett fenomen som många har begränsad förståelse för. Ledarskap ses ofta som en fråga om position, personlighet, drag och beteendetyper. Chefen/ledaren praktiserar i sin roll ett ledarskap. Dagens studier och teorier kring ledarskap fokuserar på ledarskapsbeteende, interaktioner och ledarskap i specifika situationer. Blom och Alvesson (2015) hävdar att dagens syn på ledarskap och vad dagens ledarskapsteorier predikar är något helt annat än det som tidigare i historien var förhärskande. Alvesson och Jonsson (2018) har definierat ledarskapet i ett sammanhang, i vilket det går att betrakta ledarskap som ansträngningarna att påverka andra inom ett asymmetriskt förhållande, nämligen genom mening, kognitioner och idéer – inte genom förvaltning eller instruktioner för specifika beteenden. Dagens idéer om ledarskap skiljer sig från synen på ledarskap som en tydlig hierarkisk position där en stark ledare med underordnade eller efterföljande betonas. Synen på ledarskap formas av dess historiska, kulturella och ideologiska sammanhang.

Ofta karakteriseras ledarskap som och associeras med handlingar och prestationer bortom det vackra och vardagliga, men också med att ledarskap skapar resultat. Samtida litteratur brukar rama in och beskriva ledarskap i visionära och heroiska termer, där fokus ligger på ledarens förmåga att prata och övertyga medarbetarna genom att använda sig av karisma, symboler, metaforer och andra emotionella aspekter vilka har till syfte att engagera och uppmuntra medarbetarna att gå in i organisatoriska projekt (Alvesson & Svenningsson, 2003). Blom och Alvesson (2015) hänvisar till Platon som menade att samhällen går att liknas vid skepp som måste styras av den ideala ledaren, filosofkonungen. Den ideala ledaren har förmåga att "se bortom skuggan" och som en härförare kunna leda alla medborgarna till önskvärda mål. Författarna menar att det är viktigt att undvika dessa historiska och kulturellt okänsliga förståelser för ledarskap.

Ball och Carter (2002) hävdar att de senaste 20 åren inneburit en kraftigt förändrad syn på ledarskap och organisationer, vilken i sin tur kommer sig av de förändringar och utmaningar som västerländska organisationer stått och står inför. De menar att västerländska organisationer skulle vara hjälpta inför kommande utmaningar och förändringar genom att anamma och inse betydelsen av det karismatiska och

transformativa ledarskapet. Northouse (2016) beskriver det transformativa ledarskapet enligt följande:

The transformational approach to leadership is a broad-based perspective that encompasses many facets and dimensions of the leadership process. In general, it describes how leaders can initiate, develop, and carry out significant changes in organizations (...) Transformational leaders set out to empower followers and nurture them in change. They attempt to raise the consciousness in individuals and get them to transcend their own self-interest for sake of others (...) Transformational leadership created a culture in which employees felt empowered and encouraged to freely discuss and try new things.
(Northouse, 2016, s. 175)

Hill (2004) menar att man till största del inte föds till ledare. Förmågan att leda utvecklas och byggs upp genom erfarenhet, reflektion över erfarenheter och med hjälp av mentorer. Hon beskriver detta med avstamp i den historiska synen på ledarskap där kontrasten blir tydlig i förhållande till dagens ledarskapssyn:

There is a popularly held belief that management, especially the leadership functions, cannot be learned. In part, many people confuse leadership with charisma – which is just one source of power, admittedly a very potent one. Some also have a tendency to create heroes and celebrities out of those in positions of authority, rather than allowing them their human complexity and faults. But what we know for sure is that managers are mostly made, not born. As Rosabeth Moss Kanter put it at a conference on leadership, people want to believe that they are corporate stars "who walk on water". But as she went on to say, if we looked beneath the surface, we would see that there are large boulders holding up each individual, such as past experiences and mentors.
(Hill, 2004, s. 122)

Alvesson och Jonsson (2018) menar att uppfattningar om vikten av sammanhållning, integrering, sammanhang och riktning ofta nämns och förekommer i

ledarskapslitteratur men att dessa faktorer ofta ses som implicita, dvs. som omedveten och subjektiv kunskap.

Två dominerande inriktningar inom forskning är att undersöka ledarskap antingen som ett individfokuserat fenomen eller som en organisatorisk funktion. Med avstamp i dessa två inriktningar kan ledarskap betraktas antingen som en specialiserad roll eller som en gemensam påverkansprocess. Om man betraktar ledarskapet som en påverkansprocess studeras ledarskap som en social process och ett mönster av relationer. Ledaren påverkar här genom att använda sitt ledarskap som ett verktyg att påverka en process (Yukl, 2012). Wilkinson och Kemmis (2015) hävdar att de olika inriktningarna påverkas av vilket fokus som återfinns i ledarskapslitteraturen och sättet att se på ledarskapet. Här delas de olika inriktningarna in efter ledarskapets betydelse som individer eller som en roll som etablerats i ett organisationssystem.

4.1 Ny ledare

Skiftet från specialist till generalist sker parallellt med att den nya ledaren ska socialiseras in i en *för individen* ny organisatorisk nivå. Den nya ledaren ska bli accepterad i sin roll samtidigt som hen ska hitta och forma de redskap som är adekvata och den förståelse som är nödvändig i relation till ledaruppdraget i den nya rollen att prestera genom andra. Yukl (2012) beskriver ledarskap som ett intressant fenomen med en avgörande inverkan på ett visst uppdrag eller arbete. Yukls (2012) definition av ledarskap, vad en ledares uppgift är och den processpåverkan som ledarskap innebär:

The essence of leadership in organizations is influencing and facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.

Leaders can improve the performance of a team or organization by influencing the processes that determine performance. An important objective in much of the leadership research has been to identify aspects of behavior that explain leader influence on the performance of a team, work unit, or organization. (Yukl, 2012, s. 66).

Citatet från Yukl (2012) ovan skulle kunna sättas i perspektivet att de flesta som tillträder sin första ledarroll saknar pedagogisk kunskap om ledarskap och att alla som är nya ledare saknar praktiska, egna förvärvade erfarenheter av vad det innebär att vara just ledare. De flesta organisationer befordrar individer som de tror kan bli bra ledare baserat på deras prestationer som specialist. Dock visar studier att presterare inte alltid blir bra ledare, då det krävs olika kompetenser för de olika rollerna. Den specialistkompetens som gör att någon framstår som en attraktiv kandidat för avancemang och för att leda andra, kan bli mindre viktig i just ledarrollen. Där handlar det om att leda andra (Plakhotnik et al., 2011).

4.2 Identitetsskifte

Tidigare forskning visar på värdet och fördelarna med interventioner för att utveckla ledare. Miscenko et al. (2017) ser utvecklandet av ledaridentiteten som en kritisk del av individens process att kunna bemästra sin nya roll. Ledaridentiteten beskrivs som ett kognitivt schema där information och kunskap kopplad till en ledarroll lagras. Detta påverkar individens beteenden och interaktioner i ledarrollen, men också övriga processer. Mot bakgrund av detta föreslår författarna en integrerande utvecklingsmetod. De menar nämligen att den beteendemässiga nivån på ledarskapsförmågan stöds av ledaridentiteten på en djupare nivå av mentala strukturer i självförtroendet som ledare. Identitetsteorin sammanfattas av Miscenko et al. (2017) som en relativt stabil och beständig enhet som drivs av en underliggande dynamisk jämvikt. Denna jämvikt justeras kontinuerligt i en självreglerande återkopplingsring. Andersson (2010) menar att ledaridentiteten bäst beskrivs som ständigt utvecklande och att det är en *process att bli mer än ett tillstånd att vara*.

Svenningsson och Alvesson (2003) menar att identitet finns på många nivåer, såsom *individuell, social, professionell* och *organisatorisk*. Nivåerna påverkar och är beroende av varandra. Författarna nämner ett exempel på när dessa nivåer påverkar varandra, nämligen när organisatoriska eller andra sociala identiteter ses som bränsle för identiteten för individen. Skapandet av ledaridentiteten som ny ledare sker socialt – avseende den makt och det maktutövandet som ligger i rollen – men gäller även individens identitet som medlem i en organisation och med en ny roll i den organisationen. Identiteten på det individuella planet betraktas som central för frågor som mening, motivation, engagemang, lojalitet, handlingslogik, stabilitet och

förändring. Identiteten i rollen som ledare, ledaridentiteten, betraktas som central för frågor som ledarskap, grupprelationer, organisatoriska samarbeten som handlar om att forma, etablera och utveckla de sociala förmågor som behövs för att kunna verka som ledare.

Hill (2004) hävdar att det att bli en ledare innebär så mycket mer än att inneha en position med auktoritet. Hill's (2004) studie visar att det att bli ledare inte bara handlar om att inneha en attityd och position att vara ledare utan även att bli mer beroende av andra, både inom och utanför organisationen. Enligt studien hade nya ledare grovt underskattat hur utmanande det var att utvecklas att bli en ledare. De insåg hur illa förberedda de var och hur omedvetna de var om nödvändigheten av att utveckla och skapa nya attityder, nya värderingar och nya tankemönster. Att utveckla detta är en viktig del av processen att skapa en personlig identitet och förmågor som behövs i rollen och positionen som ledare. Istället för att känna sig fria, upplevde de flesta sig bakbundna, speciellt om de var vana vid den relativa frihet som det innebär att vara en "stjärna" som enskild bidragsgivare. Den stora förändringen i processen och den starka upplevelsen anser Hill beror på påverkan från de historiska teorier som finns om ledarskap och som skiljer sig ganska avsevärt från verkligheten.

Hill (2004) menar vidare att processen från att vara individuell bidragsgivare till att som chef och ledare få andra att bidra tydligt indikerar att den första chefsrollen och utvecklingsupplevelsen är avgörande för chefer och deras framtida ledarskap. Hill (2004) hävdar att det är under denna initiala process som individens ledarstil utformas. Hennes studier registrerade att upplevelserna av processen var att den tog lång tid och att den var svår både känslomässigt och intellektuellt. Studien registrerade även att övergången från att vara individuellt bidragande till att leda var skarp. I Hills (2004) studie framkom två tydliga teman från den första tiden som ledare:

Det första temat var att det krävdes en djup psykologisk anpassning genom processen att omvandla sin professionella identitet. Omvandlingen innebar att förstagångsledarna var tvungna att omforma de djupt hållna attityder och vanor som de utvecklat när de bara svarade för sin egen prestation. Förstagångsledarna var tvungna att skifta fokus från att koncentrera sig på en enda uppgift som de själva

ansvarade för till att samordna andras ansträngningar och resultat. Studien visade på komplexiteten och det komplicerade att sätta agendan för en hel grupp och att motivera och inspirera andra att uppnå gemensamma mål. Det var väsentligt att se allt ur ett större och bredare perspektiv och att greppa över ett perspektiv som var längre än vad de var vana vid.

Det andra temat som framkom i *processen* var att bli ledare, vilket innebar att lära av erfarenhet. Hon menar att lära sig att vara en ledare sker genom att möta verkliga problem med verkliga konsekvenser. Hill (2004) identifierade fyra förändringsområden:

1. Lära sig vad det egentligen innebär att vara en chef
2. Utveckla interpersonell bedömning
3. Få självkänedom
4. Hantera stress och känslor.

Processen som det innebär att skifta identitet från medarbetare till ledare är laddad med höga förväntningar. Samtidigt kan individen uppleva osäkerhet eller ångest och erfara känslor av isolering. Många organisationer gör misstaget att inte ge det adekvata stöd som individen behöver för att processen ska lyckas. I stället fokuserar man på att övergången och processen ska ske snabbt.

Det finns olika teorier om hur många stadier nya ledare ska gå igenom för att acceptera sin nya roll. En av dem beskrivs av Manderscheid och Freeman (2012), där processen delas in i tre stadier:

1. Transition (övergång)
2. Transformation (transformation)
3. Succession (utvecklande, växande)

Manderscheid och Freeman (2012) menar att de stadier i processen som verkar mest relevanta inom forskning i ämnet är antingen det första eller andra stadiet. Dessa karaktäriseras som en informationsletande och lärande period. De menar att denna lärande period påverkar effektiviteten framöver som ledare och har konsekvenser för

hur ledarskapet utvecklas: "Leaders who are effective during transitions are more likely to be effective throughout their tenure" (Manderscheid & Freeman, 2012, s. 859). Svenningsson och Alvesson (2003) menar att skapa en ledaridentitet är en process som varken är stabil, kontinuerlig eller säker. Det är en process där individen skapar flera motstridiga och ofta föränderliga identitetspositioner. Individer och organisationer sägs bli mer förståeliga om fokus handlar om att *bli* istället för att *vara* sin roll.

Det finns en klar skillnad mellan roll och identitet även om det också finns ett tydligt samspel mellan dem. Det är vanligare att vi studerar och pratar om generaliserade förväntningar på beteende i rollen än om vikten av självinsikt och självidentitet. Självidentiteten, som alla människor har, gör identitetskampen som den nya ledaren genomgår både mer bekväm och problematisk. Detta då självidentiteten för alla människor är en resurs för välbefinnande, eftersom det representerar stabilitet och tillförlitlig tillfredsställelse, vilket är en jämvikt till den turbulenta företagsvärlden och den nya platsen i organisationen (Svenningsson & Alvesson, 2003).

4.3 Organisatorisk socialisering

Både som medarbetare och som ledare ska individen socialiseras in i och hitta sin plats i organisationen. Blom och Alvesson (2015) menar att sociala strukturer utvecklas på varje plats där social aktivitet finns. För en ledare är sociala strukturer en väsentlig del för att kunna verka med sitt ledarskap. Blom och Alvesson (2015) formulerar utvecklandet av sociala strukturer i organisationen och dess påverkan på ledarskapet enligt följande: "Whenever there is a social activity, a social structure develops, and one (perhaps the) defining characteristic of that structure is the emergence of a leader of leaders" (Blom & Alvesson, 2015, s. 480). Organisatorisk socialisering kan beskrivas som processen i vilken nya medlemmar skaffar sig nödvändig kompetens och kunskap för att effektivt utöva en ny roll på en ny spelplan, vilket medför nya normer, strukturer och medlemsgrupper. Ellis et al. (2017) visar att nya medarbetares upplevelser och erfarenheter i socialiseringsprocessen påverkar utvecklingen av individens framtida attityder och prestationer. Exempelvis ökar positiva upplevelser i den initiala socialiseringsprocessen sannolikheten att medarbetaren stannar kvar inom organisationen.

Nya medlemmar i en grupp utvecklas succesivt till att bli helt inkluderade deltagare genom samspel med tidigare och erfarna deltagare i gruppen. Processen att vandra från att vara i utkanten till att vara deltagande och inkluderad sker genom att erfaras, ha tillgång till och uppleva delaktighet i olika situationer och uppdrag på arbetsplatsen och i verksamheten. Därmed ser man och lär man sig hur praktiken fungerar och vilka normer och mönster som existerar och etableras. Detta sociala samspel skapar tillhörighet i gruppen och till arbetsplatsen. I samspelet formas och förhandlas individens/medarbetarens syn på sig själv i relation och referens till andra. Tillhörighet och tillträde till arbetsplatsens gemenskap utgör centrala villkor för lärande (Thunborg & Ohlsson, 2016). En del av socialiseringen är organisationens försök att forma nya medarbetare till accepterade och effektiva medlemmar (Hart & Miller, 2015). Ellis et al. (2017) menar att organisationen i första hand fokuserar på sitt perspektiv på socialisering av nya medarbetare och att den inte så mycket lyser på medarbetarens perspektiv gällande upplevelser, erfarenheter och tankar. Denna enkelriktade forskning ur organisationens perspektiv och inte från individen menar Ellis et al. (2017) ger en obalans. Hart och Miller (2005) beskriver organisatorisk socialisering utifrån individens perspektiv enligt följande: "Organizational socialization is the manner in which the experiences of people learning the ropes of a new organizational position, status, or role are structured for them by others within the organization" (Hart & Miller, 2005, s. 295).

Goldings (1986) studie om organisatorisk socialisering sätter den i perspektivet "att skaffa sig kunskap och kontroll". Han hävdar att kunskap befinner sig i samspel med kontroll. Vidare menar han att kunskap kan vara mätbar och rivaliserande samt att utvecklandet av gemensamma betydelser och antaganden måste ske genom mänsklig interaktion. Golding (1986) hävdar att belysningen på och medvetenheten om detta perspektiv är en viktig aspekt av den sociala integreringsprocessen som blir tydligt och mer uppenbart när en ny medlem införs i en organisation.

Enligt Hill (2004) blir det politiska spelet i organisationer alltmer krävande. För att kunna växa behöver ledaren lära sig att navigera i detta politiska spel. De måste lära sig att behålla självständighet samtidigt som de utvecklar förmågan att samarbeta. Ett exempel kan vara att ha ansvar för grupper som samtidigt är medlemmar i andra

grupper som dessutom är konkurrenter inom organisationen. Hill (2004) menar även att nya ledare är mer angelägna om att lära sig att utöva inflytande över andra ledare med högre auktoritet. Detta innebär att de måste lära sig att utveckla och lära sig konflikthantering och färdigheter i förhandlingsförmåga. ”De förväntas ha talang av en solist men temperamentet hos en orkesterspelare” (Hill, 2004, s. 123).

Ovan har nämnts studier som visar på att det är vanligt att se på processen ur organisationens perspektiv och inte individens.

4.4 Förkunskaper och Organisatorisk stöd

Tidigare forskning fäster stor vikt vid proaktivitet och chefsstöd när det gäller att underlätta nya medlemmars och nya ledares anpassning. Trots detta menar Manderscheid och Freeman (2012) att det fortfarande är relativt sällsynt att forskningen undersöker dynamiken i dessa ledarövergångar. Ellis et al. (2017) menar att ett sådant teoretiskt gap får konsekvenser för hur organisationer kalibrerar, justerar och anpassar de interaktioner som ska tjäna som grund för utveckling av de relationer som är nödvändiga för ledarens framtid.

Ellis et al. (2017) beskriver vikten av ett proaktivt arbete genom interaktion för att man som medarbetare ska kunna skaffa sig information om normer, värderingar och förväntningar i en organisation – för att därefter kunna agera efter dessa. Som ledare – men även för organisationen – torde det vara av allra största vikt. Författarna menar att ett systematiskt interagerande blir ett sätt att undersöka och upptäcka normer, värderingar och förväntningar och på så sätt hitta sin plats i organisationen. Fritt översatt skulle följande citat även kunna sägas beskriva hur företagskulturen håller ihop och identifierar organisationen för att medarbetarna ska hitta sin plats och roll.

Seemingly, cognitive evaluation of others' behavior acts as a sort of glue that binds reciprocal behaviors. Through each interaction, the respective parties gather information and insight into the characteristics, motives, and tendencies of the other and then behave in accordance with those perceptions. (Ellis et al., 2017, s. 994 ff)

O'Neil et al. (2017) hävdar att de första tre månaderna i en ny ledarroll anses vara de mest kritiska. Vikten av en bred plan för att stödja den nya ledaren så att hen kan känna sig bekväm och trygg i sin roll poängteras. O'Neil et al. (2017) menar även att den nya ledaren exponeras inför personliga och operationella maktspel både på avdelningen och i organisationen och att stor vikt läggs vid att den nya ledaren accepteras av medarbetarna. Detta är viktigt för avdelningen men även för den nya ledaren. Manderscheid och Freeman (2012) identifierar i sin studie att för nya ledare som anpassar sig otillräckligt till gruppen och i organisationen kan resultaten av övergången vara kostsam, både för individen och organisationen. Den tidigare identiteten som icke ledande verkar ha en särskild inverkan på de kulturella aspekterna av identiteten som ledande (Svenningsson & Alvesson, 2003). Som en metafor beskriver de den nya rollen som ledare och generalist som att inneha olika roller och att parallellt vara vaktmästare, ambassadör och kulturskapare.

Organisationer missar ofta att stödja och hjälpa nya ledare att snabbt anpassa sig till sin nya roll även om just denna process enligt tidigare studier påvisats viktig för den nya ledarens utveckling. Litteratur om ledarskap nämner sällan att ledare pendlar mellan motsatta områden såsom auktoritet och demokrati, autentiskt och teoretiskt och att rollen innebär att pendla mellan att föra en dialog och en monolog (Alvesson & Jonsson, 2018). O'Neil et al. (2017) visar på ovanligheten att hitta relationer som är stöttande för utveckling som ny ledare. Oavsett hur ambitiösa de nya ledarna var, gjorde de felaktigheter och behövde stöd och hjälp från andra. En stor del av deltagarna i O'Neil et al:s (2017) studie betraktade och upplevde sin omedelbara överordnade som ett hot snarare än som en resurs för sin utveckling. Det var inte ovanligt att den nya ledaren fruktade straff för misstag eller misslyckanden och därför var benägen att avstå från eller försökte undvika att ta på sig uppgifter utanför sin komfortzon. De avstod även från att be om hjälp eller råd även när de var av stort behov av det. Misstag och misslyckande är dock två väsentliga inslag i all sorts lärande.

Hart och Miller (2015) menar att det i alla roller är viktigt att understödja och förstå vikten av tillräcklig organisationsgemensam information gällande kultur och prestation. Detta för att underlätta och stärka nya medarbetares bidrag till assimilering och socialisering.

5. Metod

I detta avsnitt presenterar jag metodiska övervägande för studien. Jag motiverar valet av metod, urval, genomförande och databearbetning samt etiska överväganden för uppsatsen. I kapitlet motiveras valen utifrån studiens syfte och tidigare forskning. Studien grundar sig i den fenomenologiska metoden och fyller kriteriet om att det gäller studerandet av ett fenomen och är av intresse under en viss tid; *ny ledare* i den initiala fasen. Studien inriktar sig på det mest väsentliga i den utforskade upplevelsen för att hitta svar på syfte och frågeställningar för studien (Fejes & Thornberg, 2015).

5.1 Metodiska överväganden

Denna studie har identifierat olika fenomen, underliggande mönster och upplevelser men även underlag för att tydligt kunna jämföra vissa sakfrågor. Fenomenen har även kunnat belysas mot bakgrund av tidigare forskning. De slutna frågorna kan förklara olika företeelser och har givit möjlighet att göra vissa generaliseringar. Den kvalitativa metoden och intervjuerna har givit en helhetsbild när det gäller de frågor studien vill utforska/undersöka.

5.2 Metodval

Valet av metod ska avgöras efter hur forskningsproblemet formulerats och på hur man väljer att generera, bearbeta och analysera insamlat material (Hjerm et al, 2014). Den huvudsakliga skillnaden mellan kvalitativ och kvantitativ metod är att kvantitativa metoder innebär mätningar av datainsamlingen och statistiska bearbetnings- och analysmetoder dvs. resultatet syns i siffror. Kvalitativ metod handlar istället om att forskaren fokuserar på ”mjuka data” och en verbal analysmetod av texten dvs. tolkar de sociala processerna eller sammanhanget och att resultatet behålls i ord (Patel & Davidson, 2011). Kvalitativa analyser analyserar sociala fenomen med vissa grundläggande inriktningar såsom subjektiva uppfattningar, upplevelser och frågeställningar. En kvalitativ forskning bedrivs ofta i mindre skala där målet är upptäckten av nya fenomen (Fejes & Thornbeg, 2015). Det kvalitativa förhållningssättet fokuserar på att forma och tolka individens verklighet (Backman, 2016). Säljö (2014) menar att det vi säger, gör eller skriver är kontextuellt bestämt och inte alltid visar på individens begrepps- eller tankevärld. Detta kan däremot bli tydligt i intervjuer där upplevelsen och erfarenheter från respondenterna är av vikt för studien. De fenomen jag vill studera grundar sig på respondenternas

upplevelser, varför jag har använt mig av kvalitativa intervjuer med fasta frågeområden, semistrukturerade intervjuer, vilket ger möjligheten för respondenterna att berätta fritt om sina upplevelser och erfarenheter. Intervjuerna har innehållit både öppna och slutna frågor.

5.3 Urval

Urvalet av respondenter har gjorts utifrån utgångspunkten att få en spridning i underlaget och utifrån studiens syfte, vilket resulterade i sex semistrukturerade intervjuer.

Alla utom en av respondenterna hade vid intervjutillfället innehaft en tjänst som ledare ett antal år. Den respondent som var nytillträdd valdes för att även få upplevelserna och erfarenheterna från någon som är mitt inne i processen i att vara ny som ledare och ny på sin tjänst. Urvalen har gjorts för att få bredd, kvalitet och validitet i mitt studieunderlag.

När valet av forskningsområde var gjort kontaktades ett antal ledare för att hitta och få förslag till möjliga informanter till studien. När ett större antal (tolv) anmält sitt intresse av att vara med i studien togs ett beslut att antalet behövdes begränsas pga. tidsresursen för studien. Ett beslut fattades att sju informanter skulle intervjuas och tanken var att de skulle vara från olika verksamheter. Det gjordes därför ett strategiskt målinriktat urval efter att de skulle ha erfarenhet av ledarskapet sedan några år och från flera olika nivåer. Hade urvalet skett från samma företag eller verksamhet hade en del av forskningsområdet gått förlorat då det avser ny ledare i allmänhet inte specifikt för en verksamhet. Av de sju som valdes ut och kontaktades ställde alla upp som informanter men en av respondenterna var tvungen att avboka pga. tidsbrist, vilket slutligen resulterade i sex intervjuer.

Informanterna har i uppsatsen tilldelats bokstäverna A-F. Beslutet att göra urvalet från erfarna ledare byggdes på Miscenko et al:s (2017) studie som beskriver att utvecklas som ledare sker longitudinellt – dvs. en process där ledare tillägnar sig relevant kompetens, beteende och kunskap över tid. Förhoppningen var att respondenterna kunde ha möjligheter att se och sätta ord på vad de saknade och skulle ha behövt under sin första tid som ledare. Via intervjuerna var avsikten att få dem att reflektera över sin första tid som ledare genom att använda sig av den

kunskap, förståelse och erfarenhet de tillägnat sig genom åren och lyfta fram deras individuella upplevelser.

Den 6:e respondenten (C) hade nyligen tillträtt sin tjänst som ledare. Valet av respondenten gjordes för att prova teorin om distansen spelar någon roll med tanke på reflektioner och svar.

5.4 Genomförande

Det första som gjordes var att resonera över eventuell förförståelse för ämnet, *ny ledare*. När denna förförståelse var begränsad förbereddes intervjuerna genom att utforma en intervjuguide i form av intervjufrågor som återfinns under bilaga 2. Intervjuerna har varit semistrukturerade vilket innebär att en intervjuguide gjorts men att respondenten har haft stor frihet att utforma svaren. Frågorna har även varit tillräckligt många med avsikten att händelsen ska bli bra belyst. (Patel & Davidson, 2011). Intervjuerna spelades in och transkriberades sedan. Transkribering innebär att den skrivs ut ordagrant, precis som den talas. Vikten lades att fånga både *vad* och *hur* det sägs. Detta för att varje detalj, vid senare analys, kan visa sig meningsfull (Fejes & Thornberg, 2015). För 5 av respondenterna genomfördes intervjuerna på respondenternas arbetsplats. En intervju har skett i mitt hem. Avsikten med att intervjuerna skulle ske på professionellt plan, var att respondenterna skulle känna sig trygga i sin egen arbetsmiljö men också att det i så stor utsträckning som möjligt skulle vara lika förutsättningar för alla. De sex intervjuerna genomfördes under en period på två veckor. Flertalet av frågorna har varit öppna för att inte riskera att lägga svaren i munnen på informanterna vilket Fejes och Thornberg (2015) poängterar som viktigt. Informanterna har då getts möjlighet att beskriva sina erfarenheter och upplevelser med egna ord. Intervjuerna har tagit mellan 25 och 45 minuter i anspråk. Intervjuerna spelades in för att vara helt fokuserad på respondenten och att, som nämnts ovan, försöka fånga *hur* och *vad* som sägs både i ord och kroppsspråk.

5.5 Databearbetning

Analysen ha följt Fejes och Thornbergs (2015) rekommendationer på hur data analyseras enligt den fenomenologiska analysmodellen. Fenomenologi är användbart när utgångspunkten är det empiriska materialet i stället för teorin och för att effektivt få fram de mest väsentliga delarna i det/de utforskade fenomenet/fenomenen. Det första steget i analysen var att läsa transkriptionen av varje intervju som skrivits ned dvs. *att bekanta sig med materialet*. Efter transkriberingen startade analysen där de

mest signifikanta och betydelsefulla uttalandena med utgång från frågeställningarna, identifierades och fångades i texten. Detta med syfte att reducera underlaget för vad som är innanför ramen för studien och därför relevant för studien. Frågeställningarna och informanternas svar jämfördes, enligt den fenomenologiska analysansatsen, med varandra i syfte att hitta likheter och skillnader i materialet. Detta gav en sammanställning över vad informanterna gemensamt ansåg, men synliggjorde också vad de tyckte olika om (detta har sammanställts under bilaga 3). I detta steg tydliggjordes vad som var relevant och intressant att senare framhålla i resultat- och analysredovisningen. I resultat och analys men även under diskussion har citat från intervjuerna plockats som speglade och påvisade de olika kategoriernas innehåll, som belägg för textanalysen. Citaten var också tänkta att visa att tolkningarna som gjorts är rimliga och väl grundade i empiri men även som utgångspunkt för en diskussion om en teori och att vara en illustration för författarens uttryckssätt (Rienecker & Jörgensen, 2014).

5.6 Etiska överväganden

Etiska överväganden och riktlinjer spelar en viktig roll för forskningens kvalitet och genomförande. Genom att ta del av Vetenskapsrådets etikregler och etiska principer om god forskningssed (2011; 2017) samt Patel och Davidsons (2011) rekommendationer för beaktande av dessa etiska principer har jag i studien förhållit mig till dessa etiska.

De etiska huvudkraven är följande:

- Informationskravet
- Samtyckeskravet
- Konfidentialitetskravet
- Nyttjandekravet

I informationsbrevet (se bilaga 1) som jag skickat till respondenterna har jag beaktat de etiska huvudkraven enligt ovan. I informationsbrevet framkommer studiens syfte, hur resultatet ska användas och att deltagandet är frivilligt. Respondenterna har informerats om sin anonymitet och att det inte på något sätt är möjligt att spåra respondenterna, vilka företag de arbetar på eller arbetat på. Vidare har de

informerats om att det endast är jag som kommer att ta del av underlaget och att det kommer att förstöras efter min studie. Respondenterna har även meddelats om sin rätt att avbryta sin medverkan närhelst de önskar.

5.7 Studiens tillförlitlighet

Reliabiliteten handlar om hur väl instrumentet motstår slumpinflytande av olika slag. Vad gäller tillförlitligheten har jag följt Patel och Davidsons (2011) rekommendationer för tekniker för att samla information för hög reliabilitet. Vad gäller frågorna har jag haft medvetenhet om *intervjuareffekten* så att inte respondenterna medvetet eller omedvetet svarar vad som förväntas av dem då jag inte velat att svaren ska avvika från det sanna värdet. Då jag inte varit tränad för uppgiften har jag gjort mitt yttersta för att vara neutral i både tal och kroppsspråk. Jag har informerat respondenterna om att studien inte avsett att *värdera* vad de kan om ledarskap. Intresset har i stället riktats mot vilka erfarenheter de har från första tiden som ledare samt en reflektion över sina upplevelser.

Vad gäller validiteten i de delar som är kvalitativa har jag strävat efter en god validitet i forskningsprocessens samtliga delar. Detta har jag gjort via förståelse i hela forskningsprocessen och arbetat för att skaffa ett underlag för att göra en trovärdig tolkning.

6. Resultat och analys

Nedan presenteras en sammanfattning av resultatet från de genomförda intervjuerna från studien. Resultatanalysen är indelad i underrubriker för att tydligt härleda till frågeställningarna med underrubrikerna: 1) Ny ledare; 2) Identitetsskifte; 3) Organisatorisk socialisering, samt; 4) Förkunskaper och organisatorisk stöttning. De intervjuade ledarna kommer att tituleras informanter. Resultatet omvandlat i siffror är sammanställda i tabellform och samlade under bilaga 3.

6.1 Ny ledare

O'Neil et al. (2017) hävdar att de första 3 månaderna i en ledarroll anses vara de mest kritiska. Vikten av en bred plan för att stödja den nya ledaren så att hen kan känna sig

bekvämt och tryggt i sin roll poängteras. 5/6 av respondenterna tillträdde som ledare hastigt och i skarpt läge i sin första ledarroll (se bil. 3). De fick lära sig efter hand utan tydlig överlämning, rollbeskrivning eller integrationsstöttning. I intervjun med respondent (C) som nyligen tillträtt sin första ledarroll beskrivs situationen som stressande. Hen hade nyligen tillträtt sin tjänst som chef för en avdelning för personalrelaterade frågor. Gruppen var sedan tidigare underbemannad och täckte ett stort ansvarsområde både geografiskt och personalmässigt. Det hade under en längre tid varit en tuff arbetssituation och (C) hade sedan några månader tillträtt sin tjänst efter sin f.d. chef. (C) arbetade kvar i gruppen med de arbetsuppgifter hon hade tidigare. Hen skulle samtidigt rekrytera sin efterträdare till den tidigare posten och axla sin nya roll som ledare. Ingen överlämning hade gjorts och tydlig rollbeskrivning fanns inte. Hen ringde runt för att hitta bra bollplank och personer att fråga för att identifiera sin roll och skapa en kunskapsmässig informationsyta. (C) beskrev sin situation:

Sen är det ju mitt problem det här att jag är ensam, att jag aldrig har någon att ta hjälp av... sen är ju mitt problem att jag ska komma på lite själv hur man ska sätta sig in i nya arbetsuppgifter när man ska komma på lite själv hur man ska göra. Har man då en annan tjänst samtidigt... Jag har ju min gamla tjänst kvar också. Då har du ju arbets... timmarna räcker inte till. Det är fullständigt helt omöjligt för mig att hinna. Jag måste liksom prioritera bort och i slutändan sitter det ju någon annan ska ha sin leverans från mig från min tidigare tjänst. (respondent C)

Tidigare studier visar på ovanligheten att hitta relationer som är stödjande i processen för utveckling som ny ledare (O'Neil et al., 2017). Ovan nämnda beskrivning av upplevelse ger ett tydligt exempel på detta – respondenten får ringa runt och upplever sig ensam med sitt problem. Tidigare forskning pekar på vikten av stöd för en ny ledare då de går igenom många nya och parallella processer för att växa in i rollen som ledare och lära sig ledarskap.

Respondenterna uttryckte svårigheter att förstå rollens ramar, vilket mandat de hade och vilka arbetsuppgifter som ingick. Rollbeskrivningen upplevdes som otydlig, outtalad och obegränsad. 1/6 av respondenterna fick en tydlig överlämning när de

tillträdde sin nya roll. 5/6 av respondenterna i studien önskade att en tydlig rollbeskrivning hade presenterats och 5/6 upplevde att de inte visste vilka arbetsuppgifter rollen innebar utan att de fick utforska dessa på vägen. 5/6 uttryckte en upplevelse av otillräcklighet då rollen inte var mätbar och då det inte framstod som klart vilka arbetsuppgifter som rollen innefattade (se bil. 3). Detta kan ställas i perspektivet att ingen erfarenhet eller kunskap fanns i vad det innebär att vara ledare eller hur man utövar ledarskap. Dessutom saknades enligt respondenterna även kommunikation om vad organisationen förväntade sig av dem som ledare. Respondent (B) och (E) beskrev sina upplevelser enligt följande: Respondent (E): ”Jag skulle önskat att jag fått en tydligare rollbeskrivning och att mina arbetsuppgifter inte bara lämnades hängande lite varstans för mig att upptäcka på egen hand.” Respondent (B): ”Det var väl ingen vidare överlämning. Jag var bara satt och jobba helt enkelt det var bara att... nu är du teamledare över det här teamet, varsågod.”

När respondenterna reflekterade över sin första roll som ledare nämnde samtliga vikten av att kunna och att våga ta svåra samtal och de flesta även att det var något av det första de fick göra i sin roll som ny ledare. Vikten av att som ny ledare behärska kommunikationen på ett sådant sätt att tydlighet och klarhet åstadkoms framkom i studien. 4/6 av respondenterna fick börja sin första ledarroll med att lösa en infekterad konfliktsituation (se bil. 3).

6.2 Identitetsskifte

Min studie visar att för 5/6 innebar den första ledarrollen att de sattes som chef för den grupp de tidigare varit medarbetare i och att de även under en period var kvar som medarbetare i gruppen (se bil. 3). Hills (2004) studier visar att upplevelserna av processen ”första tiden som ledare” var att den tog lång tid och att den var svår både intellektuellt och känslomässigt. Processen från att var individuellt bidragande till att leda var distinkt. Manderscheid och Freeman (2012) menar att nya ledare ska gå igenom vissa stadier i processen för att acceptera sin nya roll som ledare och utveckla sin ledaridentitet. Deras studier påvisar svårigheten i att gå in i utvecklingstrappan till ledare då den tidigare rollen fortfarande finns kvar. Förstagångsledaren ska utveckla och skapa en ny identitet samtidigt som den gamla inte kan lämnas. Det uttrycks från respondenterna svårighet med att gå in rollen då man både behövdes

kvar i verksamheten som medarbetare men också ska prestera och utvecklas som ledare.

Miscenko et al. (2017) menar att det att utvecklas som ledare är en process, där ledaren tillägnar sig relevant kompetens, beteende och kunskap över tid. Som ny ledare utvecklas en identitet som ledare och att utveckla av en tydlig ledaridentitet kan innebära att individen inte speglar sig mot organisationens förväntningar. I min studie skulle även detta fenomen kunna ses ur individens perspektiv – dvs. att individen upplever att organisationen inte passar individens förväntningar på en organisation för att kunna verka som ledare. Detta framkom i intervjun med respondent (B). I intervjun med (B) blev det tydligt att hen upplevde att hen inte kunde vara kvar i organisationen efter en tid pga. organisationens värdegrund. Värdegrunden stämde inte överens med hens etiska kompass och den identitet som ledare som hen utvecklat och byggt upp:

Sälj aldrig ut dig själv för i slutändan måste man kunna leva med de besluten man tar och som ledare måste man fatta beslut. Och då gäller det att fatta beslut med känslan att det här kan jag stå för, det här kan jag leva med. Inte bara fatta beslut för att någon säger det utan känns det inte bra så gör det inte. Kör det igenom din egna personliga kompass. Stämmer företagets värderingar inte överens med din kompass så sluta.

Den utvecklade ledaridentiteten stred mot hur hen förväntades att agera gentemot sina medarbetare och hur hen upplevde att medarbetarna blev behandlade. Utvecklingen av ledaridentiteten gjorde även att hen fick perspektiv på hur hen själv bemöttes samt uppfattade en brist på stöd i sin roll. Processen i att utveckla den personliga ledaridentiteten och självidentiteten innebar att identiteten hade blivit så stark och tydlig att hen inte kunde stå för och representera ledningen och organisationens ”chefsmall” och vad det förväntades av ledare i organisationer. (B) lämnade sin tjänst. (B) hade genom sin erfarenhet och genom sin utvecklade och starkare självidentitet och ledaridentitet identifierat ett glapp mellan sig och organisationens värdegrund.

Andersson (2010) observerade att relationerna mellan ledarna och deras organisationer varit ett hinder i ledarnas försök att uppnå en stabil känsla av en ledningsskapande varelse. I Anderssons (2010) studie framkom det att träning i personlig utveckling, ledarutbildningar och processen för att stärka identiteten resulterade i personliga förändringar som inte alltid erkändes av deras organisationer. Det upptäcktes spänningar mellan organisationens sammanhang och den personliga utvecklingen vilket breddade glappet mellan vad organisationen ville, stod för och krävde och den identitet som ledarna utvecklat och att detta glapp inte kunde överbryggas. Respondent (B) beskrev detta fenomen tydligt enligt ovanstående citat men även andra i studien nämnde vikten av (C) ”att inte vika från sin etiska kompass”, (F) ”ta beslut som jag kan stå för”, (D) ”vara autentiskt mot sig själv, företaget och gruppen”.

6.3 Organisatorisk socialisering

Andersson (2010) ser i sina studier att det finns klara förväntningar från organisationen och organisationens medlemmar på vad och hur en ledare ”ska vara”, vilka inte alltid matchar den enskilda ledarens preferenser för sin personliga identitet. Min studie visar på att det endast kommunicerades och tydliggjordes för 1/6 vilka normer och värderingar som gällde och förväntades för ledare i organisationen. Respondent (A) berättade hur detta gick till när hen började sin första ledarroll:

Normer och värderingar kommunicerades på detta ledarskapsprogram. Det ingick liksom i det. Nu ska du bli chef på X och när man är chef på X så förväntas man... Höga chefer inom X kom till den här kursen och berättade om värderingarna och så blev man en X-chef. Det skulle vara bra att införa det igen... man glömde liksom bort det på vägen.

Önskan om stöd och kunskap i konflikthantering och svåra samtal kom fram i studien. Det upplevdes av respondenterna som att detta var något som de fick lära sig efter hand. I tidigare studier har kommunikation visat sig vara en väsentlig del i att kunna *utöva* sitt ledarskap, men även i socialiseringsprocessen och identitetsbyggandet. Detta var även vad 5/6 påpekade som den största lärdomen i

den första rollen som ledare. Förmågan att kommunicera och hantera kommunikation var något de önskat att de hade fått stöd för att utveckla när de skulle börja ha personalansvar. De önskade att de redan för början insett vikten av kommunikation och av att vara duktig på att lyssna för att i kombination med att fråga och kunna ta upp och lösa konflikter eller frågetecken med detsamma.

Organisationens normer och värderingar påverkar möjligheten att släppa den tidigare rollen och gå in i ledarrollen, men även i vissa fall att förutsättningarna för att lyckas som ledare är att man inte behöver släppa sin specialistkompetens. Hos en respondent, respondent (D), blir det tydligt att specialistidentiteten inte kan/bör släppas då den är en förutsättning att få förtroende och att kunna verka som ledaren i organisationen.

En tydlig skillnad kan urskiljas mellan intervjun med D från sjukvården och E från ett stort konstnärsföretag. Inom sjukvården hade de under en tid sagt att de kirurger som skulle bli ledare helt skulle släppa sin profession vilket innebar att de opererade ”i smyg” för att inte tappa sin identitet som specialist. (Det skulle metaforiskt kunna sammanfattas som ett uttalande liknande ”jag ÄR ju kirurg, det är det jag kan och jag vill visa att jag kan för att kunna leda”). Att släppa sin tidigare roll som medarbetare och specialist är en del av att gå från specialist till generalist och ledare, men i denna organisation är utövandet av specialistkompetensen en förutsättning för att behålla status och professionellt anseende, både i ledarrollen generellt men också som ledare för en specialiserad avdelning/klinik. Det motsatta gäller för konstnärsföretaget: En praktiserande och utövande konstnär skulle ha svårt att vara chef över andra praktiserande konstnärer, då det finns risk att det blir begränsande när det gäller medarbetarnas utveckling och kreativitet. För att inte bromsa konstnärerna/medarbetarnas kreativitet och personliga uttryck framstår det som nästan tvunget att det är någon helt utomstående med andra kvalifikationer som är ledare. Organisationens värderingar, normer och förväntningar visar sig här tydligt påverka hur ledarna, dvs. individerna, förväntas att forma och utveckla sin ledaridentitet för att vara framgångsrika i organisationen.

Samtliga respondenter nämnde och tog spontant upp att de alla efterträtt en tidigare chef och i de flesta fall senare i sin karriär blivit sid f.d. chefs chef. 4/6 av respondenterna hade i sin första ledarroll efterträtt sin tidigare chef i en känslig eller infekterad situation där chefen fått/valt att sluta (se bil. 3). En av respondenterna hade visst stöd i denna konflikthantering, medan de resterande fick identifiera och lösa situationen på egen hand. Samma respondent som fick stöd hade erfarenhet av konflikthantering sedan tidigare då en utomstående person med UGL-profession arbetat med konflikter i gruppen hen tillträdde. För 4/6 av de som hade en konflikt med tuffa samtal direkt vid tillträde gällde att de i en tuff situation efterträtt sin förra chef och att det var samtal med den chefen som skulle lösas (se bil. 3).

4/6 poängterade det som viktigt, med den erfarenhet de har idag, att inte umgås privat med någon medarbetare och att de arbetade aktivt för detta (se bil. 3). De flesta tillträdde i en grupp där de skulle vara både medarbetare och chef vilket krockar med vikten av att hålla distans. Här ses även en möjlig konflikt med att tillträda en ledarroll och samtidigt vara kvar som medarbetare i gruppen. Respondent (B):

Jag fick ju leda ett gäng som jag hade jobbat med tidigare så det är ju egentligen lite svårare. Man fick ladda lite extra och ta mod till sig och ha svåra samtal och liknande eftersom det var gamla kollegor... Ja alltså man hamnar ju lite utanför gruppen, man är med och ändå inte... Det spelar ingen roll hur privat du är du sätts ändå i ett annat fack. Det finns liksom inte längre överseende om man säga något som hade varit kul om man sagt det tidigare. Du blir dömd på ett annat sätt. En gång chef alltid chef. Det är ju inte de friheterna längre.

Delad tjänst innebär att du som individ ska prestera som medarbetare men inte är en del i gruppen. Här skulle en orsak till känsla av utanförskap kunna identifieras. Det ingår inte i studiens frågeställningar, men jag vill dock ringa in fenomenet.

Det som 4/6 tog upp var vikten av att skilja mellan privat och personlig fast på olika sätt (se bil.3). Respondent (A). ”Plötsligt skulle ju X rapportera till mig och så fick jag även andra underställda och då kunde jag inte umgås med X privat kom vi fram till. Det skulle ju kunna skapa polarisering i gruppen” Här förklarar respondenten (A) att

risk finns att gruppen felaktigt kan dra slutsatser att någon får fördelar för att för att de umgås privat. Respondent (B): "Det spelar ingen roll hur privat du är för du sätts i ett annat fack. En gång chef alltid chef. Är man chef är man det till 100 %. På heltid oavsett om du är ledig från jobbet så är det så folk ser på dig ser de dig alltid som chef". Respondent (F): "Jag har alltid undvikit att anställa människor som är för nära mig för att inte någon ska säga att 'jaja, det är bara för att...' jag försöker vara tydlig med att jag har ett privatliv och att de har sitt privatliv. Favorisering är illa!" Tanken är inte att på något sätt distansera sig som ledare men att vara medveten om vad ledarskapet och att vara ledare innebär och vad som kan vara bra att tänka på för att inte tappa sig själv i sin först tid som ledare. Inte heller är avsikten att dela upp i "vi" och "dem" för att kategorisera utan för att underlätta genom att förklara.

6.4 Förkunskaper och organisatoriskt stöd

Andersson (2010) ser i sina studier att det finns klara förväntningar från organisationen och organisationens medlemmar på vad och hur en ledare "ska vara". I min studie framkom att dessa förväntningar fanns, men i flertalet fall inte kommunicerades. I studien är det 1/6 som har haft en tydlig stöttning från organisationen och ett tydligt integrationspaket i processen att introduceras in i rollen metodiskt under sitt första år som ledare (se bil. 3). Respondent (A) var den respondent som hade ett tydligt integrationspaket och berättar:

I och med att man tillträdde som chef så hamnar man på chefsprogrammet och det var som ett antal kurser som man skulle gå igenom som allt från svåra samtalet till medarbetarsamtal och allt sådant plus att man gick en ledarskapsutbildning som pågick under ett år... så man var på väg på internat och jobbade med andra ledare inom företaget.

Lite längre fram i intervjun berättade (A) om senare reflektioner:

Jag fick den bästa introduktionen man kan tänka sig. Detta har jag ju tagit med mig i mitt ledarskap sedan. Det var en personalpolitik som var fantastisk. Som många företag hade på den tiden som inte finns idag. Jag hade även min chef som jag pratade med mycket t.ex. när man skulle sätta mål och handlingsplan och hur man sätter smarta mål osv. Även om hon

sedan tog en annan roll så fanns hon där hela tiden... jag tycker att man ska ställa det kravet att få denna stöttning så att man inte bara hoppar på en chefstjänst utan att få förutsättningarna.

Plakhotnik et al. (2011) hävdar att nya ledare ofta får bristfälligt eller inget stöd från organisationen i förberedelsen inför den nya rollen och under processen från att vara en ledare till att bli en ledare. Studien visar att 5/6 av respondenterna som tillträdde sin nya tjänst saknade förkunskaper kring vad en ledare *gör* och vad en ledare *är* (se bil 3.). Min studie bekräftar tidigare studier när det gäller avsaknaden av detta stöd. Studien definierar ett glapp mellan 1) vad tidigare forskning förespråkar och påvisar vikten av och 2) de behov som finns och vad som faktiskt erbjuds.

Respondent E: ”Jag hade önskat att jag hade haft lite mer förkunskaper om vad det handlade om att vara chef. Hur att förhålla sig till saker och hur att hålla samtal med personal och hålla möten”. 5/6 sattes i skarpt läge att leda och 4/6 sattes i en konfliktsituation eller krissituation utan några pedagogiska verktyg eller stöd från organisationen (se bil. 3).

Förkunskap om arbetsrätt och arbetsmiljöfrågor saknas för 5/6 av respondenterna (se bil. 3). Det kan vara kostsamt för organisationen och det är viktigt för utvecklingen av den nya ledaren att det ges förutsättningar att sätta sig in regelverk av den här arten då det annars skulle kunna innebära stora negativa konsekvenser för organisationen eller för den enskilde medarbetaren och att den nya ledaren snabbt ska kunna anpassa sig.

7. Avslutande diskussion

Resultatet av studien visar på att kategorierna påverkas av och påverkar varandra. De ger förutsättningar för varandra men kan även begränsa varandra. Organisationens struktur, integrering, kommunikation, värdegrunder och syn på ledarskap sätter ramen och ger förutsättningar för utveckling, men kan även vara bromsande i möjligheten att utveckla sin ledaridentitet i ett identitetsskifte, socialiseringen och processen att bli en ledare för att framgångsrikt kunna verka som ny ledare. Forskning om vad ledarskap innebär och forskning om processen en ny ledare går

igenom tycks inte ligga till grund för hur organisationer förbereder, stöttar och integrerar ledare i sin första roll. Studien bekräftar hur viktig och positiv denna stöttning kan vara och hur den kan skapa gynnsamma förutsättningar för den nytillträdde när det gäller processen att bli ledare och forma en ny roll, både i ett individperspektiv och i ett organisationsperspektiv.

I studien visas tydligt att det i organisationer existerar en avsaknad av *definition av* samt *kommunikation kring* vad ledarskap innebär och vilka förväntningar som finns kring hur en ledare ska vara. Organisationer brister också i hur de systematiskt stödjer och förbereder nya ledare inför sin roll. Är det så att den historiska, traditionella och mer linjära synen på ledaren/chefen är att hen ska "få saker gjorda" – vara "manager" – fortfarande existerar i praktiken, trots att mer aktuell forskning visar att ledarskap handlar om att bygga och skapa relationer, engagemang och en känsla av sammanhang? Wilkinson och Kemmis (2015) menar att dagens ledarskapsteorier lägger fokus på kunskap om det faktiska arbetet och att praktisera ledarskap snarare än en individ med olika ledarskapsideal. Ledarrollen är viktig för företaget, för medarbetarna och resultatet genom att få gruppen att arbeta tillsammans mot gemensamma mål. Blom & Alvesson (2015) menar att ledarskap och ledare har en stor betydelse och att det är viktigt att undvika de historiska och onyanserade förståelserna för vad ledarskap består av. All utveckling, vare sig det handlar om organisationer eller individer, handlar om lärande. En insikt som, om den kommuniceras och dialogförs i en organisation, bidrar till att få både individerna och organisationen att vara flexibla / flexibel och förändringsbenägna / förändringsbenägen. Att organisationen ser på och värderar människan som en lärande varelse och på lärande som en aldrig upphörande process är avgörande för att skapa och för hur organisationen skapar förutsättningar människor att skifta roller och ta sig an nya uppdrag.

Har befintliga ledare och organisationsledning för lite fokus på vad det innebär att tillträda som ny ledare och därmed inte ser vilket stöd som är relevant? Min studie styrker tidigare forskning om att mycket litet eller inget stöd ges till nya ledare under den initiala fasen som ny ledare i processen att bli en ledare.

Alla respondenter hade gedigen utbildning för tjänsten de hade före den första ledarrollen. De anställdes till den tidigare specialisttjänsten med rätt förkunskaper. Tidigare forskning och studier visar på att det är två helt olika professioner att vara specialist och att vara ledare. Detta blir tydligt när skiftet sker från specialist till en ledarroll och den process det innebär. Att tillsätta duktiga specialister som ledare är inte ovanligt, vilket min studie bekräftar. Förståelse och kunskap om vad ledarskap innebär, pedagogiska insikter och kunskaper är inte de kriterier som har störst vikt vid tillsättning av nya ledare. Däremot definierar respondenterna vissa egenskaper – t.ex. noggrannhet, förtroendet med territoriet, kunskap, förmåga till helhetssyn – som respondenterna tror har varit avgörande för organisationen för att de skulle få sin första ledarroll. Detta skulle kunna ses som att man tillsätts på andra grunder och utifrån andra kunskaper och förmågor än de som man de facto ska använda i sin nya roll. Tidigare forskning studerar gärna de egenskaper som gör att vissa individer utses till ledare. Alvesson (2013) pekar på att det är svårt att påvisa något tydligt samband mellan ett framgångsrikt ledarskap och personliga egenskaper. Några av respondenterna i min studie nämnde att för att få den tidigare tjänsten inom organisationen – den som inte innebar ett ledarskap – krävdes akademiska/teoretiska kunskaper inom området. Men – som nämnts ovan – var kriterierna för att få en tjänst som ledare personliga egenskaper såsom exempelvis noggrannhet och förtroendet med territoriet och som synts i den tidigare rollen.

En del av processen är att individen, dvs. den nya ledaren, ska skifta fokus från att ansvara för sina egna prestationer till att se till att andra presterar och utvecklas. De tillträder en ny roll, en tjänst som ledare, där varken erfarenhet av rollen eller alla förkunskaper finns. De sätts dessutom i de flesta fall att ”i skarpt läge” leda en grupp mot gemensamma mål och resultat utan stöd, verktyg eller kunskaper. För att utöva ledarskap krävs kunskaper om ledarskapsteorier, gruppteorier och grupprocesser ur ett pedagogiskt perspektiv. Kommunikation och konflikthantering i arbetslivet ingår också som en viktig del i ledarskapet (Linneuniversitetet, Pedagogiskt och Professionellt ledarskap).

Hill (2004) menar att förstagångsledare – då de som chef fick de se sig själva som ansvarig för att fastställa och genomföra en agenda för hela gruppen – är tvungna att lära om de djupt hållna attityder och vanor som de har utvecklat när de bara svarade

för sin egen prestation. Hill (2004) hävdar att nya chefer är tvungna att flytta från att koncentrera sig på en avgränsad uppgift som de själva ansvarade för att utföra till att samordna andras ansträngningar. Respondenterna i min studie *flyttar* inte fokus under den initiala fasen, utan fokus *breddas* till att gälla både svarandet för egen prestationen som individ och ansvara för de andras ansträngningar. Detta då de både utförde sina tidigare arbetsuppgifter samtidigt som de ska gå igenom en process att utvecklas i sin nya ledarroll och hitta sin identitet där.

Mänsklig interaktion är en förutsättning för processen att hitta sin roll i ett sammanhang och att kunna verka professionellt som ledare i en organisation. Hur du interagerar i din formella roll som ledare påverkar även möjligheten att tilldelas en informell status i gruppen. Det är viktigt med ett proaktivt arbete genom interaktion för att som medarbetare och ny ledare att ta reda på information om normer, värderingar och förväntningar i en organisation för att kunna navigera efter dessa. Som ledare kan det vara så att speciella förväntningar och normer finns både från medarbetare och från organisationen gällande personer i ledande ställning. Om rätt förkunskaper och förutsättningar ges till och kommuniceras med den nya ledaren torde möjligheterna att även erhålla den informella ledarrollen öka. Finns förförståelsen för vad det kan finnas för baksidor av att interagera som medarbetare, som man brukat göra för att hitta sin plats i gruppen, kan det möjligtvis bidra till att framgångsrikt hitta ett annat sätt att interagera med gruppens medlemmar. Kommunikation och dialog om vad det innebär att förflytta sig till en annan organisatorisk nivå – från medarbetare till ledare – torde vara väsentlig för organisationer att utveckla för att hjälpa den nya ledaren att hitta och förstå sin roll, i en både formell och informell bemärkelse.

Litteratur och forskning gällande ledarskap beskriver och ser sammanhållning, integrering, sammanhang och riktning som implicita faktorer när det gäller ledarskap. Att öka medvetenheten om dessa faktorer så att de blir explicita skulle underlätta processen att ta sig an en ny roll som ledare. Det skulle öka förmågan att förstå vad ledarskap och rollen som ledare innebär och innefattar. Elis et al. (2017) har i sin forskning fått stort stöd i sin hypotes att nya medarbetares aktiva ansträngningar är förknippade med vilket stöd organisationen ger den nye ledaren i socialiseringsprocessen.

Den nya ledaren kommer oftast inte till ett oskrivet blad, utan ska efterträda någon som hen jämförs med. Verksamheten och människor har förväntningar, och organisationens historia har satt oskrivna strukturer av normer och värderingar som den nya ledaren ska hitta för att passa in eller kunna förändra (O’Neil et al., 2017). Att dessa normer och värderingar inte kommuniceras, utan individen lämnas att upptäcka dem på egen hand, torde utgöra en svårighet och hinder för den nya ledaren i processen att gå från specialist till generalist. Svårigheter som kan skapa osäkerhet. Individen kommer med den berättelse och beskrivning av normer och värderingar som hen har skaffat sig som medarbetare och ska nu anpassa sig och läsa av situationer och organisationen utifrån en ledares perspektiv. Då den nya ledaren ofta har ett ingångsläge med kunskaper och erfarenheter som specialist inom sitt område blir det med denna utgångspunkt som individen läser av, gör bedömningar och prioriterar. Det blir tydligt både i tidigare forskning och genom min studie att stöttningsen för den som tillträder sin nya roll är bristfällig eller obefintlig vad gäller att få den nya ledaren att förstå de organisatoriska ramarna – nivåer och gränser. Detta gäller både normer och värderingar men även rollbeskrivning vad rollen innefattar och innebär. Trots att forskning visar på vikten av att förstå och hantera ledarövergångar korrekt, förekommer det fortfarande sällan att man undersöker dynamiken i denna process för individen eller organisationen. Detta innefattar även vikten av att förstå och hantera insatser från organisationens sida, dvs. utvecklings- och träningsaktiviteter som syftar till att underlättar processen. Den nya ledaren behöver lära sig kommunicera för att leda, men behöver även kommunikation från organisationen för att kunna leda.

Linnéuniversitetet beskriver det pedagogiska och professionella ledarskapet och att det i moderna, flexibla och lärande organisationer ses som en nödvändighet att en ledare har professionell och social kompetens (www.lnu.se). Är dagens organisationer moderna, flexibla och lärande? Detta är den moderna synen på ledarskap, men är det möjligt att praktisera detta ledarskap i organisationer som inte fullt ut är anpassade efter denna syn? Min studie visar inga tecken på att organisationer ser ledarskap som ett *lärande* eller att ledarna behöver hjälp att skolas och utvecklas i sin nya roll. Detta innebär att den nya ledaren måste utgå från egna värderingar och läsa av och tolka efter hand. Jag identifierar ett tydligt glapp som torde vara väsentligt för

organisationer att identifiera och åtgärda. För att åstadkomma detta, krävs även att organisationen har ett tydligt värdegrundsarbete. Värdegrunden behöver vara tydligt definierade för att kunna kommuniceras och dialogföras. Den behöver också vara autentisk och bilda en stadig utgångspunkt för utveckling och förändring, så att det inte bara är ord på ett papper. Den behöver synas i det vardagliga arbetet och i alla delar av organisationen. Kommuniceras värdegrunden utan att det syns att den omsätts, blir även kommunikationen en missvisande ram för medarbetarna och den nya ledaren.

En del av socialiseringen är organisationens försök att forma nya ledare till accepterade och effektiva medlemmar (Hart & Miller, 2015). Izreali (1977) menar att inträdet som ny ledare i en organisation traditionellt studerats utifrån organisationens perspektiv. Detta innebär att det vanligtvis behandlas som ett socialiseringsproblem där organisationen uppfattas som den ansvariga för attityder och beteende för att passa kraven i ledarens nya roll. Vad skulle det innebära för organisationen och individen i processen om tydliga rollbeskrivningar, professionella överlämningar och ett individanpassat stöd blir ett naturligt led i tillträdet som ny ledare?

När det gäller att socialisera nya medarbetare i nya roller, så att de blir accepterade och effektiva medlemmar av organisationen, är det väsentligt att se *helheten*. Att se helheten och hur delarna i den samspelar med varandra är viktigt för att framgångsrikt kunna introducera den nya ledaren. Saknas denna kunskap att kunna se helheter i det strategiska organisationsarbetet eller finns det brister i arbetet med och förståelsen för organisationens värdegrund? Eller har det med brister i organisationens struktur att göra? Ellis et al. (2017) menar att forskning ger ett underlag för att organisationer skulle vinna på att införa nyckelpersoner som kan påverka effektiviteten av socialiseringsinsatserna för nya ledare eller personer på viktiga befattningar.

Alvesson och Jonsson (2018) menar att ledarskap används som ett verktyg för att påverka och influera andras åsikter och riktningar genom beteende, interaktioner och utövandet av ledarskap i specifika situationer. Ledarskap betraktas i detta sammanhang som ansträngningarna att påverka andra inom ett asymmetriskt

förhållande, genom meningar, kognitioner och idéer, inte genom förvaltning eller instruktioner för specifika beteenden. I min studie var det tydligt att organisationerna inte fokuserade på att underlätta tillträdet eller förståelsen för processen att gå in i den nya rollen och att ledarskap var ett område som den nya ledaren inte behärskade. Organisationerna tillsatte tjänsterna utan att följa upp och stödja den nya ledarens utveckling.

En avsaknad av kommunikation kring vad ledarskap faktiskt innebar för att hjälpa de nya ledarna in i sina nya roller och professioner som ledare identifierades. Alla respondenterna nämnde på något sätt att det var många administrativa uppgifter, såsom schemaläggning och rapporter, och att fokus låg på att den dagliga verksamheten skulle fungera. Introduktioner och kommunikation fokuserade på slutprodukt eller sluttjänst ("att få saker gjorda") och berörde egentligen aldrig ledarskapet (process och relationer).

Förkunskap om arbetsrätt och arbetsmiljöfrågor saknas för flertalet av respondenterna. Tidigare forskning visar på att bristfällig kunskaper om sådana regelverk kan vara kostsamt för organisationen. Både arbetsgivaren, som den nya ledaren företräder, och arbetstagarna har enligt arbetsrättslagstiftningen både skyldigheter och rättigheter. Detta gäller områden som t.ex. diskriminering, medbestämmandelagen, arbetsmiljölagen och lagen om anställningstrygghet (Göransson & Garpe, 2016). Förutom ekonomiska kostnader kan det att bryta mot eller inte följa arbetsrättslagstiftningen innebära kostnader i form av ohälsa, sjukdom, skador, personalbortfall då någon väljer att sluta – och i värsta fall dödsfall.

Här tar jag upp kritik som finns i tidigare forskning vilken min studie i vissa delar bekräftar: Hart och Miller (2005) pekar på tre brister i befintlig litteratur om socialisering i organisationer:

1. Forskning studerar socialiseringen gällande innehåll och sammanhang separat när det rör sig om två upplevelser som pågår samtidigt och påverkar varandra.
2. Forskning fokuserar nästan alltid på inverkan av hierarkisk och strategiskt dirigerad taktik dvs. strukturerade händelser istället för att studera effekterna av ostrukturerade händelser på arbetsplatsen.

3. Det finns få studier på det som kommuniceras från organisationen med avsikt att informera nya medarbetare om organisatoriska- och avdelningsförfarande, acklimatisera nya medarbetare i relationer med rådgivare och medarbetare samt organisationens normer och värderingar.

7.1 Metoddiskussion

En kvalitativ forskningsansats var det som bäst stämde utifrån studiens syfte att beskriva, tolka och förstå den process det innebär att, för nya ledare, gå från att vara en specialist till att bli en generalist. En nackdel med intervjuer är att det tar lång tid att genomföra och att det inte finns möjlighet att utföra mer än ett fåtal intervjuer i en mindre studie motsvarande denna. Storleken på studien och tiden är även skälen till att studiens empiri endast är baserad på sex intervjuer. Att utöka studien till fler respondenter hade gjort att studien hade hamnat utanför tidsramen vilket hade kunnat påverka studien negativt. Detta är ett litet antal för att med säkerhet kunna göra underlaget representativt för alla förstagångsledare men det ger dock en indikation i trenden på de fenomen som undersökts och för att kunna utmana, bekräfta eller kritisera tidigare studier. Om antalet respondenter hade utökats eller en annan undersökningsgrupp valts skulle det eventuellt kunna, enligt fenomenologisk metodansats, innebära andra perspektiv på det studerade fenomenet (Fejes & Thornberg, 2015).

Urvalet kan inte ses som statistiskt generaliserbart i den betydelsen att de personer som ingår i studien utgör ett stickprov som är representativt för hela den kända populationen som studien ska uttala sig om. Underlaget är för litet och urvalet har inte skett obundet slumpmässigt.

Bryman (2011) menar att forskarens värderingar kan påverka arbetet under hela processen och främst vid valet av forskningsområde och vid insamlandet och tolkningen av empirin. Patel och Davidson (2011) menar att transkriptionsprocessen ofta sker med mer eller mindre medveten påverkan på underlaget för analysen. Författarna menar att förförståelsen, kunskapen, tankar, intryck och de känslor forskaren har är en tillgång och inte ett hinder för att tolka och förstå forskningsobjektet. Min förförståelse för studien har byggts på både studier och egna erfarenheter.

7.2 Reflektioner

Under intervjuerna fick respondenterna ge sin syn på vad de önskat få för stöd i sin första ledarroll och vad de önskat att de hade haft för förkunskaper, men även *lämna förslag på vad förstagångsledaren bör tänka på*. Dessa erfarenheter och reflektioner skulle kunna nyttjas av både organisationer och ledare för att paketera integreringsprogram som kan stödja ledaren under den första tiden på en ny tjänst. Även om det är utanför ramen för studiens syfte, delger jag därför dessa i min studie:

- ✓ Vikten av kommunikation där en stor del handlar om att *lyssna* för att lyckas leda och få individer och grupper att arbeta mot gemensamma mål.
- ✓ Skaffa kunskap i arbetsrätt och arbetsmiljö.
- ✓ Få träning i att hålla svåra samtal där man agerar som ledare och inte kollega. Information om vad som är viktigt.
- ✓ Att vara autentisk i sitt ledarskap för att skapa trovärdighet.
- ✓ Att inte blanda ihop privatliv och arbetsliv. Att inte umgås med medarbetare privat för att undvika att skapa misstänksamhet eller misstankar om favorisering i gruppen.
- ✓ Fråga efter en tydlig rollbeskrivning och vad organisationen förväntar sig av dig som ledare.
- ✓ Tydliga kommunicerade kontaktvägar, då man som ledare inte alltid känner till vilka kontakter/informationsvägar som kan vara till nytta.
- ✓ Var ärlig både mot dig själv och dina medarbetare. Ta beslut som du kan leva med.
- ✓ Respekt och ödmjukhet.
- ✓ Lär dig delegera och hitta tillit till dina medarbetare. Förstå att du inte längre kan eller ska kontrollera allt i detalj som du gjort i tidigare roll.

7.3 Förslag på framtida forskning

Inom studiens område har fokus varit på nya ledares upplevelser och erfarenheter av processen att bli en ledare under den initiala tiden som ny ledare. Studien bidrar till en ökad förståelse för den process det innebär att, för nya ledare, gå från att vara en specialist till att bli en generalist. Studien visar att organisationens stöd för individen som ny ledare är litet och att perspektivet oftast ses från organisationens sida och inte

individens. Att helt fokusera på individens perspektiv på behov och upplevelse och att studera olika organisationer som har fasta integreringsprogram för nya ledare och belysa framgångsrika faktorer hade varit två nya fenomen att studera till framtida forskning. Detta skulle kunna användas som underlag för organisationer att bygga organisatoriskt anpassade integreringsprogram för nya ledare.

8. Referenser

Andersson, T. (2010). Struggles of managerial being and becoming. *Journal of Management Development*. Vol. 29, No 2, s. 167-176.

Alvesson, M. (2013). *Organisation och ledning: Ett något skeptiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, M; Jonsson, A. (2018). The bumpy road to exercising leadership: Fragmentations in meaning and practice. *Leadership*. Vol 14, s. 40-57.

Alvesson, M; Svenningsson, S. (2003). Managers doing leadership: The extraordinarization of the mundane. *Human Relations*. Vol. 56 (12), s. 1435-1459.

Austin, M.J; Regan, K; Gothard, S; Carnochan, S. (2013) Becoming a Manager in Nonprofit Human Service organizations: Making the Transition from Specialist to Generalist. *Administration in Social Work*. Vol 37 (4), s. 372-385

Backman, J. (2016). *Rapporter och uppsatser*. (rev. uppl., 3) Lund: Studentlitteratur

Ball, K; Carter, C. (2002). The charismatic gaze: everyday leadership practices of the "new" manager. *Management Decision*. 40/6, s. 552-565.

Blom, M; Alvesson, M. (2015). All-inclusive and all good: The hegemonic ambiguity of leadership. *Scandinavian Journal of Management*. Vol 31, s. 480-492.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Ellis, A, M; Nifadkar, S, S; Bauer, T, N; Erdogan, B. (2017). Newcomer Adjustment: Examining the Role of Managers' Perception of Newcomer Proactive Behavior During organizational Socialization. *Journal of Applied Psychology*. Vol 102, No 6, s. 993-1001.

Fejes, A; Thornberg, R (red). (2015). *Handbok i kvalitativ analys*. Stockholm: Liber.

- Göransson, H. G; Garpe, B. (2016) *Arbetslagstiftning. Lagar och andra författningar som de lyder i juli 2016. Reviderad upplaga 2016*. Stockholm: Wolters Kluwer Sverige.
- Golding, D (1986). Inside Story: On Becoming a Manager. *Organization Studies*. 7/2, s. 193-198.
- Haaland H, F & Dale F (2005). *På randen av ledelse. En veiviser i förstagsledning*. Oslo: Gyldendal Norsk Förlag
- Hart, Z, P; Miller, V, D. (2005). Context and message Content During organizational Sozialization. A Research Note. *Human Communication Research*. Vol 31, No 2, s. 295-309.
- Hill, L A. (2004). New manager development for the 21st century. *Academy of Management Executive*. Vol 18, s. 121-126
- Hjerm, M; Lindgren, S; Nilsson, M. (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. Malmö: Gleerups.
- Izraeli, D. (1977). "SETTLING-IN" An Interactionist Perspective on the Entry of the New Manager. *Pacific Sociological Review*. Vol 20, No 1, s. 135-157.
- Maltén, A. (2000). *Det pedagogiska ledarskapet*. Lund: Studentlitteratur.
- Manderscheid, V, S; Freeman, P, D. (2012). Managing polarity, paradox, and dilemma during leader transition. *European Journal of Training and Development*. Vol 36, No 9, s. 856-872.
- Miscenko, D; Guenter, H; Day, D. V. (2017). Am I a leader? Examining leader identity development over time. *The Leadership Quarterly*. 28, s. 605-620.
- Northouse, P. G (2016) *Leadership Theory and Practice*. 7 uppl. California: Sage Publications
- O'Neil, D, P; Amerine, L; Woodward, C. (2017). Challenges and Solutions to new manager Onboarding. *Hospital Pharmacy*. Vol 52 (10), s. 712-714.
- Svenningsson, S; Alvesson, M. (2003). Managing managerial idntities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*. Vol 56 (10), s. 1163-1193.
- Patel, R; Davidson, B. (2011). *Forskningsmetodikens grunder* Lund: Studentlitteratur
- Pedagogiskt och professionellt ledarskap. Linneuniversitetet. www.lnu.se

Plakhotnik, S. M; Rocco, T. S; Roberts, N A. (2011). *Increasing retention and Success of First-Time Managers: A Model of Three integral Processes for Transition to Management. Human Resource Development Review*. Vol 10, s. 26-45.

Rienecker, L; Jörgensen, P. S. (2014). *Att skriva en bra uppsats*. Uppl 3.

Stockholm: Liber

Säljö, R. (2014). *Lärande i praktiken. Ett sociokulturellt perspektiv*. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Thunborg, C; Ohlsson, J. (2016). Pedagogiska utmaningar i dagens arbetsliv. *Pedagogisk Forskning i Sverige*. Årg 21, Nr 3-4.

Umeå universitet. www.umu.se

Vetenskapsrådets etikregler (2017) *God Forskningssed*. (2011;2017)

Wilkinson, J; Kemmis, S. (2015) Practice Theory: Viewing leadership as leading. *Educational Philosophy and Theory*. Vol 47, No 4, s. 342-358

Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behaviour: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*. Vol 26, Issue 4, s. 66-85.

Yukl, G. A. (2012). *Ledarskap i organisationer*. Harlow: Prentice Hall.

Bilaga 1. Informationsbrev

Mitt namn är Sofia Lindroth och jag studerar Pedagogik på Umeå Universitet.

Jag avslutar nu mina studier med en kandidatkurs i Pedagogik och genomför därför en undersökning i upplevelsen av att vara ledare för första gången. Mitt syfte är att få en större inblick i hur upplevelsen kan vara av det identitetsskiftet som inträffar, vilka förberedelser och vilken introduktion som gjorts, vilken stöttning man haft eller inte haft men även hur socialiseringsprocessen upplevts. Syftet är att få en större inblick i hur denna första tid som ledare skulle kunna underlättas. Studien avser inte att värdera vad du kan om ledarskap utan vilka erfarenheter och upplevelser du har från första tiden som ledare och ditt egna lärande samt reflektion när du arbetat som ledare några år och har distans med mer erfarenhet av ledarrollen. Du tillfrågas härmed om deltagande i denna studie. Ditt deltagande är frivilligt och du har full möjlighet att när som helst under studien avbryta din medverkan.

Informationsinsamlingen kommer att ske genom personliga intervjuer som beräknas ta ca 30-45 minuter. Jag kommer använda mig av en bandspelare under intervjun som jag senare kommer att renskriva. Jag följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer vilket innebär att allt du säger är konfidentiellt och materialet endast kommer att avlyssnas av mig och sedan raderas efter studiens slut. Detsamma gäller nedskrivandet av intervjun som ska vara underlag för mina analyser.

Inga svar kommer att kunna härledas till berörda deltagare eller företagsanknytning.

Själva studien kommer att finnas tillgänglig i sin helhet efter publicering juni 2018.

Har du några frågor är du välkommen att kontakta mig via e-post eller telefon.

Med vänlig hälsning

Sofia Lindroth

Student Umeå Universitetet, Pedagogiska Institutionen

Handledare: Jörgen From

Bilaga 2. Intervjufrågor och enkätunderlag

- 1) Vad arbetade du med före din första ledarroll?
- 2) Vilka egenskaper eller erfarenheter tror du att det berodde på att du fick din första ledarroll?
- 3) Hade du någon utbildning inom ledarskap före du tillträdde din första tjänst som ledare?
 - Nej
 - Ja. Om ja, vilken.
- 4) Hur upplevde du det att bli ledare för första gången?
- 5) Hur upplevde du identitetsskiftet att gå från medarbetare till chef?
- 6) Vilka förväntningar hade du till ledarrollen?
- 7) Hur blev ledarrollen överlämnad till dig när du började?
- 8) Vad var din upplevelse av ledarskiftet dvs. att efterträda den förra ledaren?
- 9) Upplevde du någon sorts konkurrenssituation i din nya roll som du fick förhålla dig till?
- 10) Vem eller vilka kände du mest tillhörighet till?
 - Mina medarbetare
 - Mina chefskollegor (sidledes)
 - Mina överordnade
 - Min närmsta chef

- HR
- Annat:.....
- Ingen

11) När du hade frågor eller problem du behövde hjälp med, vem vände du dig till då?

- Mina medarbetare
- Mina chefskollegor (sidledes)
- Mina överordnade
- Min närmsta chef
- HR
- Annat:.....
- Ingen

12) Fick du någon form av kurs/introduktion innan eller när du började tjänsten?

- Nej
- Ja

Om ja, berätta. Följdfråga: Vad innebar detta för dig?

13) Pratade någon med dig om företagets kultur, normer osv?

- Nej
- Ja

Om ja, berätta. Följdfråga: Vad innebar detta för dig?

14) Fick du någon form av upplärningsperiod innan eller när du började tjänsten eller började du i skapt läge?

- Nej
- Ja

Om ja, berätta vad det innebar för dig?

15) Hade du kontinuerliga uppföljningar/samtal under det första året?

- Nej

- Ja.

Om ja, Följdfråga: Vad innebar detta för dig?

16) Med den erfarenhet du har idag, hur hade du önskat att du blivit introducerad i ledarrollen?

17) Upplevde du någon gång att ledarrollen inte var för dig i början?

- Ja
- Nej

18) Hur hade du önskat att blivande ledare hade förberetts och introduceras?

19) Vad skulle du gjort annorlunda idag?

20) Om du fick ge 2 tips till någon som ska bli ledare, vilka skulle det vara?

21) Tycker du att någon fråga saknas eller något som du skulle vilja tillägga?

Bilaga 3. Resultat omvandlat i siffror

Fråga	Ja	Nej
Hade någon ledarutbildning före tillträdet som ledare första gången	1	5
Kunskap om arbetsmiljö o/e arbetsrätt i samband med första ledarrollen	1	5
Fick i sin första ledarroll tillträda i skarpt läge	5	1
Fick direkt ta tag i en konflikt i samband med tillträdet	4	2
Hade stöttning i denna konflikthantering	1	5
Chef över f.d. kollegor	6	0
Chef över sin grupp och även kvar som medarbetare i gruppen	5	1
Uttryckte svårigheter att hinna med/utvecklas i ledarskapet då de fortfarande hade deltjänst	4	2

som medarbetare		
Uttryckte en upplevelse av otillräcklighet då ledarskap inte var lika mätbart som den tidigare specialistrollen och att de inte visste vilka arbetsuppgifter rollen innebar	4	2
Hade ett tydligt introduktionsstöd från organisationen	1	5
Fick stöd/information i vad som är viktigt att tänka på som ledare	1	5
Fick information om normer och värderingar som organisationen hade på ledare	1	5
Hade kontinuerliga uppföljningar som stöd från organisationen	1	5
Fick en tydlig överlämning av den nya tjänsten	1	5
Rollbeskrivning fanns för nya rollen som ledare	0	6

Hade ett tydligt deklarerat bollplank	1	5
Introducerades metodiskt in i organisationen och rollen	1	5
Kunskap om svåra samtal	5	1 (hade det)
Kunskap om arbetsrätt och arbetsmiljö	5	1 (hade det)
Tydlig roll- och ansvarsbeskrivning	6	0
Tydlig överlämning från den som haft tjänsten tidigare	5	1 (hade det)
Kunskap/Stöd i konflikthantering	4	2
Tydligt uttalat bollplank för problem/frågor i ledarrollen	4	2 (hade det)