



Hvordan erfarer NAV-ledere sin rolle
de første månedene i ny jobb?

Sikke-Cathrin Duggan

VID vitenskapelige høgskole

Diakonhjemmet høgskole

Masteroppgave

Master i Verdibasert ledelse

Veileder: Sidsel Sverdrup

Antall ord: 19277

02.05.18

Forord

Dette mastergradsprosjektet ble startet høsten 2013 av en deltidsarbeidende tvillingmor slash husmor. Prosjektet avsluttes av en fulltidsarbeidende trebarnsmor i lederjobb, godt backet opp på veien av Diakonhjemmet Høgskole – nå VID. Møter med kloke medstudenter og dyktige lærere på Diakonhjemmet har gitt læring for livet og viktige pusterom i denne tiden.

Jeg visste tidlig i studiet at jeg ville skrive om førstegangsledelse, det skjedde etter å ha lest Haaland og Dales bok «På randen av ledelse». Jeg gikk en lang (og litt ensom) vei før jeg til slutt valgte ledere i NAV som utgangspunkt. Jeg står i takknemlighet til alle mine kollegaer som villig har delt sine erfaringer med meg. Jeg står også i dyp takknemlighet til veileder og professor Sidsel Sverdrup for hennes store tålmodighet, inspirasjon og profesjonalitet. Takk for uvurderlig hjelp!

Jeg vil takke min mor Hilde, som villig har tatt hånd om mine barn så jeg kunne reise på skolesamlinger, gjennomføre eksamener og skrive denne oppgaven. Mamma; du er et forbilde for meg. Takk til verdens beste Dina Mai (11), Michael (11) og Daniel (3), som ikke forstår verdien av dette prosjektet nå, men som forhåpentlig vil det i fremtiden. Til slutt en stor takk til min Donal, som ved siden av sitt eget arbeid som leder, eget mastergradsprosjekt og vårt delte foreldreskap har støttet meg i innspurten og gjennomføringen av dette.

01.05.18

Sikke-Cathrin Duggan

Sammendrag

Tema for denne oppgaven er hvordan ledere erfarer å ha fått en lederrolle for første gang i NAV. Målet er å avdekke nye lederes erfaringer med det å bli leder for første gang, med det rolleskiftet det innebærer.

Problemstilling for oppgaven er:

Hvordan erfarer NAV-ledere sin rolle de første månedene i ny jobb?

Undersøkelsen tar utgangspunkt i teorier og forskning om generell ledelse, lederskifter, sosialisering og rolleforståelse. Kvalitativ metode har blitt benyttet for innsamling av data. Det ble gjennomført samtaleintervju med fem informanter som alle har blitt ledere for første gang med personalansvar for opptil 20 personer med arbeidssted NAV som kontekst..

Undersøkelsens resultater peker i retning av at førstegangsledere i NAV ikke skiller seg nevneverdig fra den aktuelle forskning vi finner om andre førstegangsledere som har opplevd overgangen fra det å være medarbeider til å bli leder for første gang. Erfaringene til NAV-lederne er at det er mangel på strategisk planlagte overganger fra tidligere leder. Funnene peker også på at det er fravær av planlagt og/eller målrettet opplæring de første tre måneder i ny jobb. En del av undersøkelsen handlet om det å få ansvar for medarbeideres sikkerhet (vern mot vold og trusler). Det er en tendens i materialet til at dette er noe av det meste krevende og vanskeligste med den nye lederrollen, og et ansvarsområde som det i stor grad ikke var reflektert over før oppstart. Dette kan det forskes videre på ved en senere anledning.

Innholdsfortegnelse

1 Tema, problemstilling og struktur	6
1.1 Innledning	6
1.2 Bakgrunn for valg av tema	6
1.3 Begrepsavklaringer	7
1.4 Problemstilling og struktur	8
1.5 Kontekst NAV	9
2 Teoretisk ståsted og aktuell forskning	11
2.1 Teorier om ledelse	11
2.2 Teorier om førstegangsledelse	14
2.3 Organisasjonssosialisering	18
2.4 Roller og forventninger	22
2.5 Rollekonflikter	22
2.6 Oppsummering	23
3 Metode	25
3.1 Kvalitativt intervju som forskningsmetode	25
3.2 Godkjenning fra NSD og etiske vurderinger	26
3.3 Utvelgelse av informanter	26
3.4 Samtaleintervju	27
3.5 Analyse	29
3.6 Forforståelse og metodekritikk	31
3.7 Oppsummering	32
4 Analyse av data og presentasjon av funn	34
4.1 Erfaringer med å bli leder for første gang	34
4.1.1 Ny som leder, men ikke ny i NAV	34
4.1.2 Personalansvar – det nye dilemmaet	35
4.1.3 Fravær av strukturert oppfølging den første tiden	36
4.1.4 Fravær av organisert opplæring den første tiden	38
4.1.5 Tilbakemeldinger fra omgivelsene de første tiden	39

4.1.6	Krav til resultatoppnåelse den første tiden.....	40
4.1.7	Forventninger til ny jobb før og etter.....	41
4.1.8	Oppsummering av erfaringer med den første tiden.....	41
4.2	Erfaringer med å få ansvar for sikkerhet.....	42
4.2.1	Fysiske omgivelser.....	43
4.2.2	Implementering av rutiner.....	44
4.2.3	Oppsummering av det å få ansvar for sikkerhet.....	46
4.3	Erfaringer med det å få en ny rolle.....	46
4.3.1	Rollekonflikter.....	46
4.3.2	Erfaringer med overgang fra forrige leder til ny leder.....	48
4.3.3	I etterpåklokskapens lys.....	49
4.3.4	Oppsummering av erfaringer om å få ny rolle.....	50
5	Oppsummering.....	51
5.1	Tilbake til problemstillingen.....	52
5.2	Konklusjon.....	52
5.3	Forslag til mulige endringer og videre forskning.....	52
6	Litteraturliste relatert til min oppgave.....	54
7	Vedlegg.....	57
7.1	Vedlegg 1.....	57
6.2	Vedlegg 2.....	59
6.3	Vedlegg 3.....	60

1 Tema, problemstilling og struktur

1.1 Innledning

Det finnes mye litteratur om det å være leder, men ikke like mye litteratur om det å være ny som leder. Ledelsesrådgiver Frode Dale mener dette er et underkommunisert tema, noe han skriver om i en artikkel i Magma (Dale, 2015, s. 54). Han sier i artikkelen at årsaken til det manglende fokuset på temaet er trolig at livet som ny leder vanskelig kan fanges opp av deskriptive teorier og tilnærminger. Han skriver videre at

Der ledere som har vært i en lederrolle en stund, rapporterer om høy grad av mestringsfølelse, lite opplevd stress og ingen ensomhet, rapporterer nye ledere om det stikk motsatte. De er stresset, sliter, kaver og føler seg alene og ensomme. Videre rapporterer de om mye uklarheter, manglende støtte og stort jobbpres i en konsentrert tidsperiode. Særlig rapporteres det om manglende oppfølging fra overordnet leder.

Det kan her virke som om overganger og lederskifter kan være de mest sårbare fasene for en leder. Og vi kan anta at den overgangen som en leder husker best, er overgangen til den første jobben der man fikk personalansvar og lederrolle for første gang.

1.2 Bakgrunn for valg av tema

Ønsket om å jobbe med dette temaet ble vekket da jeg leste Frode Haaland og Frode Dales bok «På randen av ledelse – en veiviser i førstegangsledelse» (Haaland og Dale, 2005). De har, sammen med kollegaer ved Høgskolen i Østfold, forsket på lederskifter og førstegangsledelse i norske bedrifter. Når det gjelder referansen til uttrykket «de første hundre dagene» forbinder jeg det mest med privat sektor, amerikanske presidenter og andre toppledere for store, internasjonale selskaper som måles på hvor mye de får utrettet på kortest mulig tid. Men også i det offentlige er det nå vanligere enn før at selskaper i rekrutteringsfasen spør sine kandidater til lederjobber om hvordan de ønsker å bruke de tre første månedene i ny jobb, og hva de ønsker å oppnå. En av mine medstudenter ble innkalt på intervju med beskjed om å holde en halvtimes foredrag om hva han ville bruke de første tre

månedene på, og dette var innenfor offentlig sektor. De fleste av oss har får før eller siden en erfaring med å være nyansatt, og opplevelsen av å bli mottatt som ny, opplæringen man får og sosialiseringen som skjer inntil man har blitt et fast medlem av staben, kan være veldig varierende fra sted til sted. Som nyansatt har jeg selv vært igjennom forskjellige introduksjonsprogrammer og kursing. Samtidig har jeg sett nye ledere komme og gå, og mange av dem har ikke fått spesifikk opplæring eller overlapping med tidligere leder. Med denne erfaringen ønsket jeg å finne ut hvordan dette påvirker nyansatte ledere i NAV, og om deres møte med førstegangsledelse skiller seg vesentlig fra andre studier.

1.3 Begrepsavklaringer

I oppgaven bruker jeg noen begreper, uttrykk og definisjoner som jeg her avklarer innledningsvis.

- Uttrykket «ny som leder» definerer en person som blir ansatt i en lederrolle for første gang. I denne konteksten er fokus på de første 90-100 dager i ny jobb.
- Opplæring og læring er fremtredende kjennetegn ved nyansatte, og noe teorien jeg gjennomgår er opptatt av. Både læring i en førfase og startfase, og likeså fravær av læring og opplæring i en startfase, er et viktig tema som nyansatt leder. Jeg har valgt å slå sammen begrepene opplæring og læring. Begge deler handler om kunnskapserving, enten det gjøres på egenhånd eller i grupper, alene eller med og av andre. Det handler om kunnskapsoverføring og erfaringsoverføring som kan styrke og orientere den nyansatte i et ennå uoversiktlig terreng; det nye selskapet og alle dets ansatte.
- Når det gjelder uttrykket «førstegangsleder» refererer jeg til den aller første jobben med personalansvar. Man er på mange måter ny som leder hver gang man starter i en ny lederjobb, men i andre og tredje jobb har man opparbeidet seg erfaringer og kunnskap fra tidligere. Jeg bruker altså uttrykket «førstegangsleder» og «førstegangsledelse» i denne oppgaven med referanse til den aller første jobben som personalleder.
- For å ivareta anonymitet har jeg valgt å kalle alle ledere for «han» i denne studien, der det refereres til kjønn.

1.4 Problemstilling og struktur

Dette avsnittet tar for seg problemstilling og redegjør for oppgavens struktur. Undersøkelsen tar utgangspunkt i førstegangslederes erfaring med overgang til sin første jobb som leder. Temaet belyses i forhold til teorier og forskning på området som finnes fra før. Følgende problemstilling gir utgangspunkt for studien:

Hvordan erfarer NAV-ledere sin rolle de første månedene i ny jobb?

Undersøkelsen har til hensikt å gi svar på hvordan førstegangsledere erfarer den første tiden i ny jobb som leder i NAV. Studiet retter seg mot førstegangsledere med arbeidssted i NAV. Problemstillingen gir en indikasjon på den enkelte leders erfaring og opplevelse av å være ny i en rolle. Undersøkelsens hensikt er å styrke kompetanse om temaet, og om mulig gi nye ledere i NAV et erfaringsbasert innblikk i hvordan den første tiden som leder har blitt opplevd av andre i samme situasjon. Svarene fra informantene vil antakelig kunne gi en pekepinn på tiltak som kan iverksettes for å gjøre overgangen inn i førstegangsledelse så god som mulig for den enkelte leder. Problemstillingen er beskrivende i den forstand at den ønsker å beskrive en tidsepoke (de første 90-100 dager i ny jobb) og hva informantene sier om denne fasen (Jacobsen 2015: 59). Oppgaven er delt inn i fem deler. I det første kapittelet presenterer jeg bakgrunnen for valg av tema, og formålet med oppgaven. Deretter presenteres problemstillingen og litt om konteksten for organisasjonen som her er NAV. I kapittel 2 gjøres det rede for forskningsstatus, og det gis teoretisk gjennomgang av emner som er relevante for problemstillingen min. Det gjelder temaer som generell ledelse førstegangsledelse, organisasjonssosialisering, roller, forventninger og rollekonflikt. Kapittel 3 er metodekapittelet. Her redegjøres det for valg av metode, og det beskrives gjennomføring av undersøkelsen og bearbeidelse av materialet. I tillegg omtales forforståelse og metodekritikk. I kapittel 4 presenteres, analyseres og drøftes de empiriske funn. Funn utgjør underkapitler og kapittelet er delt inn etter hovedtemaene i intervjuguiden, som er 1) Den første tiden som leder, 2) Ansvar for sikkerhet, og 3) Roller og lederskiftet. Til slutt følger litteraturliste og vedlegg.

1.5 Kontekst NAV

NAV¹, som er navnet på Arbeids- og velferdsforvaltningen, har cirka 19.000 medarbeidere. Av disse er ca. 14.000 ansatte i staten, og 5.000 er ansatt i kommunene. På NAV-kontorene arbeider statlige og kommunalt ansatte sammen om å finne gode løsninger for brukere av NAV sine tjenester og ytelser. Arbeids- og velferdsdirektoratet har ansvar for å styre, lede og utvikle etaten. Direktoratet ligger under Arbeids- og sosialdepartementet, nå ledet av Anniken Hauglie (H). Dette partnerskapet² ble formelt satt i gang i 2009, da de første NAV-kontorene så dagens lys etter et omfattende reformarbeid av Bondevik II-regjeringen, som i 2005 la frem Stortingsproposisjon nr. 46 (2004-2005) NY arbeids- og velferdsforvaltning (Arbeids- og sosialdepartementet. (2004-2005)), som fikk bred tilslutning i Stortinget. Tre etater, Aetat, trygdeetaten og sosialtjenesten, ble slått sammen til en. NAV-reformen er den største velferdsreformen i nyere tid, hvor kommune og stat samarbeider om å levere tjenester til innbyggerne. Det jobber i dag ca. 1600 ledere i NAV fordelt på flere hundre ledergrupper. NAVs visjon er «Vi gir mennesker muligheter». Visjonen skal skape stolthet og forpliktelse internt, samt fortelle brukere, samarbeidspartnere og resten av samfunnet hva organisasjonen ønsker å oppnå.

Visjonen gjenspeiler de tre samfunnsmessige funksjonene NAV ivaretar:

- Mulighet for arbeid
- Mulighet for meningsfull aktivitet
- Mulighet for inntektssikring i henhold til lovfestede rettigheter

NAVs verdier er tydelig, til stede og løsningsdyktig.

Arbeids- og velferdsdirektøren i NAV besluttet i 2015 å iverksette et program for utvikling av lederskap og samhandling i NAV som heter PULS³. Dette programmet eksisterer fortsatt i dag. PULS skal bidra til at lederne i NAV dreier organisasjonen i ønsket retning og kan omsette mål og strategier til hensiktsmessige handlinger og resultater i egen enhet. Dette er et av flere tiltak som settes i gang for å bidra til retningsdreiningen av NAV. En ekspertgruppe

¹ Nav.no: Organisering av NAV

² Regjeringen.no; Bakgrunnen for NAV-reformen

³ Hentet fra NAVET, intranettet til NAV-ansatte

nedsatt våren 2015 av den politiske ledelsen av NAV, pekte på tre prioriterte drivere for denne dreiningen: Økt nærhet til arbeidsmarkedet, bedre brukermøter og styrket kompetanse/mestring. Programmet for utvikling av ledelse og samhandling i NAV, kalt PULS, omfatter alle personal lederne i NAV, inkludert kommunalt ansatte ledere i NAV-kontor. Ledergruppene jobber med tre store fellestemaer i PULS-programmet: Ett NAV til beste for brukeren, mer ledelse og handlingsrom og kunnskapsdeling. Etter to år i drift gjorde direktoratet en undersøkelse blant sine ledere på landsbasis i september 2017 for å måle tilfredsheten med opplæringsprogrammet. NAV på pulsen ble sendt ut til ca. 400 ledere hvorav halvparten svarte. Svarene viste stor variasjon. En av lederne svarte at de som ledergruppe hadde opplevd større trygghet og bedre kommunikasjon. Det kom også tilbakemeldinger på at materialet som skulle benyttes i egen ledergruppe var nyttig. Det kom også frem at mange av respondentene satte stor pris på at ledelse er på agendaen i NAV, og nesten 80 prosent svarte at de jobber kontinuerlig med å utvikle egen ledergruppe.

Med dette som bakgrunnsteppe ønsker jeg å gå videre med å presentere teori og forskning som kan være med på å belyse min problemstilling om hvordan NAV-ledere erfarer sin rolle de første månedene i ny jobb.

2 Teoretisk ståsted og aktuell forskning

Følgende kapittel presenterer teori om ledelse og aktuell forskning. I problemstillingen rettes det spørsmål om lederes erfaring med opplevelsen av å være ny i de første tre måneder - eller 90-100 dager, som populærlitteratur og managementlitteratur gjerne kaller det. Jeg benytter meg i denne oppgaven av teorier som er hentet fra forskning og litteratur innenfor organisasjons- og ledelsesfag. Teorien skal danne grunnlaget for senere analyse, der jeg vil forsøke å beskrive og forklare de forskjeller og sammenhenger jeg finner i materialet. Jeg ønsker først å presentere aktuelle teorier om generell ledelse. Deretter presenterer jeg forskning på temaet om førstegangsledelse, sosialisering og roller.

2.1 Teorier om ledelse

Det finnes utallige definisjoner på hva ledelse er. Jeg velger å trekke frem to definisjoner:

Ledelse er å løse arbeidsoppgaver gjennom andre (Jacobsen og Thorsvik, 2011:17)

Og:

Ledelse er et samlebegrep for alle beslutninger og prosesser som kan lede til ønskede resultater. Å utøve ledelse blir dermed til enhver tid å treffe de beslutninger som gir best resultater, og gjennomføre disse i praksis (Arnulf, 2013:19).

For at en leder skal påvirke organisasjonskulturen må han ta en rekke subjektive vurderinger. En leder må vite hvem han skal alliere seg med. Hvordan fungerer spillereglene her? Hvem er de uformelle lederne, og hvem skal jeg alliere meg med? Kan lederstilen og lederrollene si noe om hvordan en leder kan lykkes med å påvirke kulturen? Innenfor ledelsesforskning finnes det mange teorier om lederrollen. For eksempel skrev Henry Mintzberg om «myter og fakta» ved lederens arbeid (Jacobsen og Thorsvik, 2007, s. 42). Studiet er viktig i denne sammenheng, og selv om Mintzberg tok utgangspunkt i amerikanske toppledere, er funnene gjenkjennende for alle ledere. Mintzberg dokumenterte blant annet at ledere fikk jobbe mer enn en halvtime eller mer uten avbrytelser sånn cirka annenhver dag. Press og plikter gjorde planlegging av aktiviteter vanskelig. Muntlig kommunikasjon og spontan verbal aktivitet og telefonsamtaler ble favorisert over dokumenter. Mintzberg er kjent for sin klassifisering av lederrollen der han tar utgangspunkt i lederens formelle posisjon for å beskrive interpersonelle roller (gallionsfigur, anfører og forbindelsesledd), som fører til lederens informasjonsroller (overvåker, informasjonsformidler og talsmann) og igjen beslutningsroller (entreprenør, kriseløser, ressursfordeler og forhandler). Modellen er beskrevet i boken til Jacobsen og Thorsvik (ibid s. 420). Mintzberg sier om definisjonen av en leder at han definerte tidligere en

leder som en person med ansvar for en organisasjon eller underenhet. Alle disse lederne er gitt formell autoritet i en organisasjonsenhet. Ut fra formell autoritet springer status, som fører til ulike menneskelige relasjoner, som i sin tur gir tilgang til informasjon. Informasjon setter i neste omgang lederen i stand til å ta beslutninger og velge strategier. Mintzberg fortsetter med å beskrive lederens jobb ved hjelp av en "rolle"-terminologi, eller et organisert atferdsmønster knyttet til posisjon. Han beskriver ti ulike roller, med utgangspunkt i formell autoritet, som handler om mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller. At ledelse og lederskap må forstås i kontekst, hersker det lite uenighet om i dag. Mintzberg er opptatt av dette gapet mellom teori og praksis og av å sette lederskap inn i kontekst, der kontekst i stor grad handler om type organisasjon og type rolle.

Når det gjelder lederrollen, finnes det mange teorier på området. Bass & Avolio (1994) er opptatt av «full range leadership», der målet for lederen er å transformere de ansatte (transformasjonsledelse). De fokuserer på lederens rolle som de fire «I-er»: Integrator/motivatør, Intellektuelt stimulerende, Rollemodell og Veileder/coach. De introduserer for første gang tanken om coaching, som nå kommer inn som en etablert del av ledelsesfaget. I grove trekk finner forskning at man kan skille mellom to grunnleggende forskjellige lederstiler: En demokratisk og relasjonsorientert ledelse eller en autoritær og oppgaveorientert ledelse. Hersey & Blanchards (1977) tilnærming er en situasjonsbetinget ledelsesteori med fokus på modenhet hos medarbeiderne. De har laget en modell med fire nivåer som deler inn lederens utgangspunkt for handling basert på en kombinasjon av medarbeiderens kompetanse og vilje. Avhengig av medarbeidere, opptrer lederen støttende eller styrende (Jacobsen og Thorsvik 2007, s. 438) og Martinsen 2009 m.fl: 125). Denne formen å tenke ledelse på er en ganske utbredt oppfatning i dag, nemlig at ingen organisasjonsmodell eller ledertilnærming er vellykket i alle situasjoner. Derfor har situasjonsbetinget, også kalt tilpasset ledelse eller adaptive tilnærming til ledelse, blitt løftet frem som en kombinasjon av flere forhold for å lykkes med organisasjonsarbeid. Situasjonbetinget teori fremhever at ledelse er avhengig av tre forhold: Lederen selv og dennes verdisystem, underordnedes egenskaper og verdisystem, og selve situasjonen som ledelse utøves i (Kirkhaug, 2013, s.27). Her fremheves det at Fiedler (1967) identifiserte kvaliteten på relasjonen mellom leder og ansatt, lederens formelle posisjonsmakt og oppgavestruktur som viktige betingelser for hvor effektiv lederen var. Her vises det til antakelser om at når oppgavene er kjedelige eller stressende, vil støttende lederskap øke ansattes innsats og jobbtillfredshet fordi det vil øke selvtillit, redusere angst og minimere de

negative sidene ved jobben. Det er også funnet en viss empirisk støtte for at når oppgaver er komplekse og ustrukturerte, kombinert med uerfarne medarbeidere, vil en oppgaveorientert lederstil ha positiv innvirkning på jobbtilfredshet fordi det minimerer kaos og rydder i uklarheter. Denne form for lederskap innebærer at en leder må kunne identifisere den aktuelle situasjon eller medarbeideren den står overfor, og kople dette til rett lederverktøy eller lederestil. Sagt med andre ord: Ulike situasjoner etterspør ledelse som passer til dem. Utfordringen her er at mens lederen er den samme personen, kan etterspørselen etter lederskap være dynamisk, noe som innebærer at de krav som stilles til lederen vil variere over tid og fra situasjon til situasjon, også med de samme ansatte til enhver tid. Dette forutsetter at lederen er mentalt og kompetansemessig utrustet og en stor verktøykasse å velge fra (Kirkhaug, 2013, s.29). Når vi tenker oss at ledelse skal tilpasses de du leder og omgivelsene rundt, kan det også være relevant å kunne identifisere organisasjonskultur. Når det gjelder definisjonen av organisasjonskultur i organisasjonslitteraturen, er det Edgar Schein sin versjon som trekkes fram av Jacobsen og Thorsvik (2007, s.130). Organisasjonskultur er et mønster av grunnleggende antakelser utviklet av en gitt gruppe etter hvert som den lærer å mestre sine problemer med ekstern tilpasning og intern integrasjon som har fungert tilstrekkelig bra til at det blir betraktet som sant, og som derfor læres bort til nye medlemmer som den riktige måten å oppfatte på, tenke på og føle på i forhold til disse problemene. Scheins definisjon er en klassisk og mye brukt referanse for å forklare organisasjonskultur. Det handler om en gruppe mennesker som deler et sett med felles antakelser, uansett hva det er snakk om. Schein sier også at kultur er basert på læring. Læring er knyttet til problemløsning med ekstern tilpasning til omgivelse, men også at man løser kodene for samhandling internt i organisasjonen (intern integrasjon). Schein sier også at de felles oppfatninger som utgjør kulturen stadig blir testet mot virkeligheten gjennom praksis, og at sjansene derfor er store for at oppfatningene blir endret dersom det ikke samsvarer med virkeligheten. Sosialiseringen av nye medlemmer er også et viktig poeng, fordi det er her kjøreregler for atferd læres bort. Schein trekker også inn følelser som et element i hvordan jobbkulturen påvirker oss. Til tross for denne presise definisjonen, er Schein klar over at det i mange tilfeller vil herske flere kulturer på en arbeidsplass, og at denne definisjonen ikke ekskluderer at det i virkeligheten finnes kulturer full av konflikter og splittelser. Det er også mange utfordringer knyttet til å studere kultur siden det handler om medlemmenes antakelser. Antakelsene kan presiseres som grunnleggende antakelser, verdier og normer, samt artefakter (fysiske og verbale eller atferdsmessige uttrykk for kultur). Å studere verdier blir derfor

veldig relevant når vi snakker om å studere kultur, fordi det handler om hva mennesker har felles. Verdiene angir standard for menneskelig atferd, enten det er økonomiske verdier eller måleverdier.

De teoretiske hovedstrømninger i lederforskningen beskrives av Martinsen som ledertrekk (trekkteorier) som forsøker å forstå lederens personlighetstrekk. Trekkteorier kjennetegnes av forskning som i en årrekke har forenet seg om å forklare egenskaper ved lederen, også kjent som «the big five». Dette handler om viktige personlighetstrekk hos lederen (Jacobsen og Thorsvik 2007:427), som kan generalisere og forutse hvem som blir ledere – eller gode ledere – ut i fra karaktertrekk og personlighet. Av de fem punktene er det særlig ekstroversjon (utadvendthet) som er sterkest relatert til ledelse. Tanken om at en leder må være slik eller slik for å lykkes som leder, må suppleres med tanken om lederens ferdigheter, kjønn, og lederstil i gitte situasjoner (situasjonsbestemt ledelse). Blake & Mountins «ledergitter» forsøker å beskrive kombinasjonen av ulike lederstiler sett ut ifra menneskelige hensyn på den ene siden, og produksjonshensyn på den andre. Phillip Selznick (1957) var også opptatt av å definere organisasjonens identitet. Først da kunne lederen være en leder, mente Selznick. I sin bok om lederskap skriver han om viktigheten av å definere bedriftens rolle før man kan gå løs på utarbeidelse av rutiner og strukturer (Selznick, 1997, s. 55). Å skape et felles verdigrunnlag kan man også skape felles engasjement, og Selznicks institusjonelle perspektiv på ledelse kan også kalles verdibevisst ledelse når han knytter ledelse til begreper som verdier, normer og tillit. Han er også den første som skiller mellom ledelse og administrasjon (leadership and management), noe som har fått stor innflytelse på moderne ledelsesteorier. I en artikkel om lederskap 1 samlet i boken ”Perspektiver på Ledelse” (Martinsen (Red.), 2011) skriver Bernard Bass om lederskapets betydning, og gir definisjoner på lederskap som beskriver overgangen fra transaksjonsledelse til transformasjonsledelse.

2.2 Teorier om førstegangsledelse

Det er trolig forskjell på å være leder for første gang og det å få en ny lederstilling med mye erfaring, nettverk og kunnskap. Det kan også være en stor overgang å gå fra å være en fagperson og kollega til å bli leder i egen organisasjon. Denne overgangen kan være ensom. Haaland og Dale beskriver et som en personlig forvandlingsprosess, der førstegangsledere utvikler en helt ny identitet etter hvert (2005, s.13). Som ny leder må man lære deg å takle stress, nye arbeidsoppgaver og takle utfordringer på en annen måte enn man gjorde som medarbeider. Denne opplevelsen av å være ensom og kjenne dette presset og forventningene,

er en kjent problemstilling for nye ledere (Hill, 2011, s. 23). Likevel er det altså få bedrifter som har egne opplegg for strukturert oppfølging og integrering av de som blir ledere for første gang. Haaland og Dale finner at mange ikke får delta i et lederutviklingsprogram før etter flere år i selskapet (2012, s.16). Dette betyr at nye ledere kan oppleve å bli overlatt til seg selv i den store forvandlingsprosessen de står overfor.

Det finnes som tidligere beskrevet mye forskning på hvordan ledere har det, hvordan de opplever hverdagen, og hvordan omgivelsene oppfatter dem som ledere. Vi vet derfor en del om hvordan det er å *være* leder. Men vet man like mye om hvordan livet er som *ny* leder? Hvis vi googler ordet «leder» (på norsk) får man 161.000.000 resultater. Googler man «ny som leder» får man 24.500 treff. Hvis vi søker på «å være leder» får vi 58.000 resultater, søker vi på «å bli leder» får vi 22.000 resultater. Temaet «den første tiden som leder» er forsket på først og fremst i Norge ved Høgskolen i Østfold, og materialet er presentert gjennom boken «På randen av ledelse – en veiviser i førstegangsledelse», skrevet av Frode H. Haaland og Frode Dale. De vier kapitler til temaet om hvordan man kan lette overgangen og tilrettelegge for læring i den nye lederrollen. Deres undersøkelser viser for eksempel at få eller ingen arbeidsgivere har systemer for integrering av nyansatte og førstegangsledere. Forskning viser også at det å komme inn som ny leder og etter hvert skulle (over)ta roret, er en meget lang og krevende prosess som kan ta opptil 2-3 år, selv for erfarne ledere. Dale skrev senere boken «Lederskifter» (Dale, 2014). Den tar opp tråden videre fra boken «På randen av ledelse», og presenterer forskning på området. Haaland og Dale (2005) henviser også til annen litteratur som er relatert til temaet: «Right from the start: Taking charge in a new leadership role» av Dan Ciampa og Michael Watkins (1999). Sistnevnte har også skrevet boken «The first 90 days: Critical success strategies for new leaders at all levels» (Watkins, 2003). Dale (2014) har også gitt ut boken «Læring i overgangen til ny lederstilling. Om håndtering av lederskifter i et læringsperspektiv». Haaland og Dale referer også til boken «Nyansatte i organisasjoner» av Cathrine F. Jacobsen (nå Filstad, 2003). Amerikanske Linda A. Hill ved Harvard Business School har skrevet et par bøker om emnet «Becoming a manager. How new managers master the challenges of leadership» (Hill, 2003), og «Being the boss. The 3 imperatives for becoming a great leader» (Hill, 2011).

Det er skrevet flere masteroppgaver med lignende innfallsvinkler. Søking i databaser som Bibsys og Diora med søkeord som «nyansatt» og «den første tiden som leder», gir noen treff på temaet som ny leder, for eksempel «Ny i lederjobben: Introduksjon av førstegangsledere:

ideer til interne introduksjonsprogrammer» av Mildrid Aasen (1994). Jeg finner også masteroppgaven «Fra fagperson til førstegangsleder: Ta roret og miste fotfestet?» av Brita Brynildsrud (2011) som er skrevet ved Høgskolen i Østfold. Det finnes også en annen studie fra offentlig sektor; «Ny som leder i politiet. En kvalitativ studie av hvordan det er å være ny som leder for første gang i politietaten» skrevet av Finn-Arild Bystrøm (2014).

Så hva forteller teorier og forskning oss om førstegangsledelse? Når det gjelder den første tiden som leder er en av de store overgangene å gå fra å være en fagrolle til en lederrolle, og det å få personalansvar der du må takle andre mennesker. Forskning viser at alle ledere gjør feil og tabber – særlig i starten. Uansett hvor godt man forbereder seg og uansett hva man gjør, vil man som førstegangsleder aldri være en fullbefaren leder. Å gå fra å være fagperson til leder kan medføre et identitetsskifte. I tillegg til å møte en ny saksdimensjon er det også en betydelig læringsdimensjon som består i å lære om organisasjonen, den relasjonelle biten med å lede andre mennesker, bli kjent med sin egen identitet som leder og lære å takle stress og følelser. Haaland og Dale refererer til egen empiri, som er utført her i Norge. I perioden 199-2002 gjennomførte Frode Dale to feltundersøkelser (Dale, 2014, s.31). I den første studien ble 25 ledere spurt om hvordan de følte seg ivaretatt av sin nye arbeidsgiver både i før-oppstartsperioden og i prøvetiden. Resultatene var nedslående, men også overraskende. Noen av hovedfunnene var

- Liten og ingen overføring av det som ble kartlagt i rekrutteringsprosessen
- Mangelfull informasjon og fravær av oppfølging i før- oppstartsperioden
- Ingen dialog og planlegging av de første 100 dagene
- Manglende oppfølging og støtte i prøveperioden

I den andre undersøkelsen ble 50 ledere spurt om hvordan de selv jobbet under sitt eget lederskifte. Av de femti organisasjonene som ble intervjuet, var det ingen som hadde et opplegg for utdanning, opplæring og integrasjon av sine førstegangsledere. Det var lite læringsinitiativ fra lederne selv, de nærmeste overordnede virket fraværende, og det var lite og dårlig planlagte prøveperioder. Dale oppsummerer dette med å si at verken ledere eller virksomheter kunne sies å jobbe særlig effektivt med å få til bedre, raskere, og effektive overgangs-, oppstarts-, og etableringsprosess for nye ledere. Han viser videre til at det underliggende budskapet i litteraturen om førstegangsledelse synes å være at «du som leder må ta ansvar for ditt eget lederskifte» (Dale, 2014, s. 28) For det er i denne perioden store

muligheter for både læring og sosialisering. Vanligvis får man ta del i lederutvikling når man har vært leder noen år. Av utenlandsk empiri som er særlig viktig for temaet, har Morgen Mc Call et al. (1988) vist hvor viktig den første lederjobben er og på hvilken måte dette preger lederne i deres videre karriere. Undersøkelsen viser også hvordan ulike typer erfaringer gir ulike former for lærdom. Linda A Hill (1992; 2003) har forsket på hvordan overgangen fra individuell bidragsyter til å bli leder og bidragsyter gjennom andre, utgjør en fundamental, personlig endringsprosess. John J. Gabarro (1987) har forsket på og funnet hvordan man som ny leder griper an sin nye rolle, hva man sliter med, hva som skiller internt og eksternt rekrutterte ledere og hvilken rolle tidligere erfaringer spiller for lederskiftet. Haaland og Dale (2005, s. 22) beskriver at de fleste at deres informanter hadde et forenklet bilde av hva lederrollen innebar, før de trådte inn i den. De forventet å måtte lære om budsjettering, HMS-system, turnus, årsplaner og så videre, og de fleste var til en viss grad bekymret for hvordan de ville mestre dette og alt papirarbeidet som de forsto lederrollen innebar. At den store, viktige og vanskelige utfordringen skulle bli å klare å takle andre mennesker og sine egne følelser, kom som en overraskelse på dem. Dette synes å være et vanlig funn i empiriske studier av overgangen til ledelse (Haaland, 2002; Hill 1992; McCall 1988). Linda A. Hill (1992) beskriver hvordan lederskapets saks- og relasjonsdimensjoner endrer karakter når man blir leder for første gang. Saksdimensjonen handler om at man får et større og bredere organisasjonsperspektiv, mens relasjonsdimensjonen tilsier en dypere og tettere relasjon til medarbeidere basert på utøvelse av makt og utvikling og tillit (Haaland og Dale, 2005, s. 24). Som leder skal du ikke bare motivere, følge opp og korrigere medarbeidere, men den nye lederen får også en ledergruppe å forholde seg til. Alle nye arbeidsoppgaver og et nytt perspektiv på organisasjonen krever læring, og får store konsekvenser for lederen personlig og for relasjonene til medarbeiderne.

Det er også relevant for denne oppgaven å si noen ord om intern rekruttering. Det er i denne oppgaven fokus på den første tiden som leder, og informantene i denne studien har alle arbeidet i samme organisasjon før de ble ledere og dermed blitt internt rekruttert videre «oppover» i systemet. Er det forskjell på å bli ny som leder i en organisasjon man kjenner, kontra det å komme inn som helt ny og «eksternt ansatt»? Haaland og Dale (2005, s. 41) påpeker at internt rekrutterte ledere forventer gjerne at overgangen skal forløpe relativt glatt, fordi de tross alt er lommekjent og hjemmevant i organisasjonen. Men også internt rekrutterte har imidlertid mye å lære om sin egen organisasjon og særlig om det å lede den. Selvfølgelig

ligger det et forsprang i det å kjenne ledere, struktur og kultur fra før. Samtidig har man sett dette fra en medarbeiders ståsted og ikke en som en leder med behov for å påvirke og ha innflytelse på kultur og prosesser. Siden mye av kunnskapen til ledere er rolletilknyttet, kan mye av innholdet i lederrollen være ukjent på forhånd. Det å allerede være en del av en kultur, kan gi mindre spillerom for å spørre om ting enn det en eksternt rekruttert leder har, og det gir et dårligere utgangspunkt for læring. Det kan også være en forventning til at de internt opprykkede lederne forventes å fylle rollen raskere og mer effektivt, men forutsetninger for læring er ikke nødvendigvis så mye bedre, de er bare annerledes. Dersom man rekrutteres internt, går man fra å være en likestilt kollega og kamerat til å bli en overordnet leder for sine tidligere kollegaer og kamerater. Mange førstegangsledere vil den første tiden forsøke å utviske forskjellene og utjevne forholdet mellom seg selv som leder og sine medarbeidere – de prøver å fortsette å være kamerat med sine tidligere kollegaer (Haaland og Dale, 2005, s.57). Tap eller endring av nære relasjoner kan altså være vanskelig på en personlig måte.

2.3 Organisasjonssosialisering

Det er i denne oppgaven relevant å fokusere på organisasjonssosialisering, fordi det ifølge Cathrine Filstad (2003) tar tid. Filstad argumenterer for at læringsprosessen er begrenset til tidsrommet fra et individ blir ansatt i en organisasjon, og til vedkommende er å betrakte som et fullverdig og etablert medlem av organisasjonen (2003, s.200). Hun definerer organisasjonssosialisering slik:

Organisasjonssosialisering er prosessen hvor en nyansatt i en organisasjon tilegner seg nødvendig kunnskap og ferdigheter for å bli et etablert medlem.

Organisasjonssosialisering inkluderer individuelle, sosiale, kulturelle og kontekstuelle læringsprosesser.

Den første tiden i en ny jobb kan for noen bli annerledes enn de hadde tenkt seg på forhånd. «Virkelighetssjokket» som beskrevet av Joynt (Joynt, 1992) brukes som betegnelse på gapet mellom på den ene siden den nyansattes egne drømmer og forventninger, og hvordan det virkelig er å arbeide innenfor en organisasjon på den andre siden (Filstad, 2003:13). Dette forventningsgapet begrunnes med at det å være i en ny og ukjent situasjon er en utfordring som naturlig nok vil være forbundet med en del usikkerhet.

Både Haaland og Dale (2005) og Cathrine Filstad (2003) bruker en fasemodell fra Feldman (1981) som vist nedenfor, for å beskrive hvordan sosialiseringsprosessen strekker seg over tid, og hvilke hovedproblemstillinger som gjør seg gjeldende:



De ulike stadiene beskrives i denne modellen. Det er i hovedsak «Breaking in»-fasen som er fokus for denne studien. «Breaking in» er møtet med - og den første tiden - i en ny organisasjon. Det er mye som skjer i denne fasen. Sosialiseringsprosessen skyter fart og tar en med fundamental karakter idet man begynner som leder i organisasjonen (2005, s.118). Det er her virkelighet møter forventninger. Det er i denne fasen man skal «plasseres» og man selv skal «plassere» menneskene rundt deg. Når det gjelder overlappingsfasen fra tidligere leder til ny leder, beskrives den av Haaland og Dale (2005) som en kompleks, men forutsigbar, prosess. Det er særlig rekrutterings- og oppsigelsesfasen som får betydning for videre overlapping mellom ny leder og organisasjonen. Referansen til «de første hundre dager» ligger i dette tidsrommet. Det finnes heller ingen fasit på hvor lang tid det tar å rydde seg plass i organisasjonen eller hvor lang tid det tar å bygge tillit hos medarbeiderne og ny sjef. Men det har vært vanlig å tenke en periode på ca. tre måneder, tilsvarende amerikanske presidenters hundre dager. Gabarro (1987) har studert lederskifter på toppnivå i amerikanske selskaper, og beskriver ulike læringsfaser i overtakelsen av ny lederstilling. Han beskriver videre lederes læring i tre bølger. Den første er der du som leder tar grep om den nye situasjonen, gjennomfører forandring og til slutt en korrigerer basert på kunnskap og de erfaringen du har gjort deg. Den neste bølgen går på fordypning og observasjon av den endring man har gjennomført. Så kommer det en omformingsfase der man gjennomfører ulike

tiltak. Gabarro fant en klar tidsstruktur i læringen den første tiden, som går i bølger av forandring og observasjon over hvilken effekt forandringen har, noe som utvikler fortolkning av situasjoner og forberedelse til ny handling. Denne forskningen viser at læring tar tid, mellom to og tre år. Dette er studier gjort av erfarne ledere. I arbeidet med å studere førstegangsledelse, kan dette være relevant for å vise at læringsprosessen for nye ledere tar tid, selv for erfarne ledere. Der er likevel ikke nok studier eller forskning på området til å si noe om to-tre år er tiden det tar for flertallet av ledere å komme inn i en ny lederrolle (Haaland og Dale, 2005, s. 129).

Det er altså i «breaking in»-fasen at den nyansatte forsøker å tilegne seg nødvendig kunnskap og ferdigheter for å utføre de arbeidsoppgavene som vedkommende har fått ansvar for, og forsøker å lære forventet rolleatferd. Dette kan resultere i en endring av verdier, holdninger og ferdigheter hos den nyansatte hvis disse viser seg å være i konflikt med organisasjonens virkelighet. Det er gjennom denne prosessen at den nyansatte finner ut av hvilke nye forpliktelser og utfordringer man står overfor (Filstad, 2003). Feldman beskriver i sin teori som det første møtet med organisasjonen som den mest kritiske delen, og han beskriver fem variabler som er involvert i denne møte-prosessen. Det er

- 1) Ledelse av utvendige livskonflikter som handler om hvordan man håndterer konflikter mellom privatlivet og arbeidslivet.
- 2) Ledelse av rollekonflikter mellom flere grupper, det vil si en progresjon i å håndtere konflikter mellom rolleforpliktelser overfor egen gruppe og krav fra andre grupper innenfor organisasjonen.
- 3) Rolledefinisjon. Med dette menes rolleavklaring innenfor den nærmeste arbeidsgruppen og å kunne ta beslutninger om arbeidsplikter, prioriteringer og tidsallokering av oppgaver.
- 4) Iverksetting av arbeid, altså å lære seg de nye arbeidsoppgavene.
- 5) Iverksettelse overfor gruppen, altså å etablere mellommenneskelige relasjoner og lære seg gruppens normer.

Man tenker seg at den nyansatte er ferdig sosialisert når han eller hun viser tegn på mestring av arbeidsoppgaver, vellykkede handlinger og vellykket fremtreden i nye roller, og har evnet å tilpasse seg nye arbeidsgrupper og deres verdier og normer. Dette handler også om utvikling av identitet hos den ansatte, og henger sammen med holdninger, verdier og atferd i henhold til

etablerte normer. Alt den nyansatte bringer med seg av tidligere erfaringer, kunnskap og ferdigheter, har betydning for denne prosessen. Videre er det slik at den nyansatte vil lære nye ting med utgangspunkt i hva han eller henne endrer seg fra, og i tillegg drar han/hun med seg resultatet av læringen i forhåndssosialiseringen. Denne stadiemodellen har møtt kritikk både på at de forskjellige stadiene i stor grad er overlappende og vanskelig å skille mellom fasene. I tillegg har stadiemodeller hatt lite fokus på hva den nyansatte endrer seg fra, eller også bygger videre på i fremtidige læringssituasjoner.

Det refereres ofte til funn som sier noe om at «breaking in»-fasen gjør en nye ledere er sårbare for stress, og som viser hvordan man skal mestre dette som en del av den nye rollen. Haaland og Dale (2005) viser til at de fleste ledere rapporterer om både psykiske og fysiske stresssymptomer, noe som er et dramatisk uttrykk for hvor vanskelig det er å bli leder for første gang. De viser til at ledere uavhengig av nivå, opplever seg ensomme, usikre og stressede. Mye av dette stresset handler om dårlig oppfølging og støtte fra sin arbeidsgiver. På den positive siden vil de fleste ledere i løpet av ett år lære å sette pris på lederrollen. Så hva er det som utløser stress og merbelastning i det nye livet som leder? Det kan være konflikter, uklarhet i rollen, usikkerhet, tidspress, stor arbeidsbelastning, manglende kontroll over egen arbeidssituasjon, og så videre. Stresset skyldes delvis den vanskelige prosessen som det er å bli leder, og dels stresset med det å være leder. Som førstegangsleder vil man oppleve stress knyttet til lederrollen parallelt med at man står midt oppe i en sosialisering- og læringsprosess. Dette vil takles forskjellig fra person til person. Derfor fremheves det tre hovedkilder for stress for førstegangsledere: Den første er at lederrollen i seg selv er personlig mer belastende, også for erfarne ledere. Den andre er identitetsskiftet, der usikkerhet i ny rolle og utvikling av ny identitet som leder skaper konflikt med ditt tidligere liv som medarbeider. Den tredje kilden til stress er at lederskifter er utfordrende, og er av natur en periode preget av mye potensielt stress. Det stresset som forårsakes av overgangsprosessene vil reduseres over tid, men rollestress kan fortsette videre. Men man klarer etter hvert å justere forventninger og måter å mestre stresset på. Men det er greit å være klar over at stressreaksjoner kan være forløpere til sykdom og funksjonsnedsettelse dersom en person utsettes for stress over lengre tid uten å mestre dette. Andre negative konsekvenser av stress kan være økt fravær eller økt turnover.

2.4 Roller og forventninger

Å jobbe som leder krever både organisasjonsforståelse, organisasjonskjennskap og rolleforståelse. Rolleforståelse er en kombinasjon av rollebeskrivelse, rollekartegging og rolle(re)forhandlinger (Dale, 2014). En ting er selve lederskiftet mellom to rolleinnhavere, en annen ting er det man bringer med seg inn i konteksten, nemlig seg selv – på godt og vondt. Selvforståelsen vil påvirke rolleutøvelsen. Selvforståelse handler om hvordan man velger å bruke deg selv i møte med andre. Dale snakker videre om «erfaringsfellen» for nye ledere, nemlig at absolutt alt er nytt for deg første gang man er ny som leder. Det gjelder spesielt de som rykker opp og blir ledere for tidligere kolleger. Man er ikke lenger kollega, men deres nye leder, sjef og arbeidsgiver. Førstegangsledere kommer som oftest rett fra en medarbeidergruppe, og vil derfor se organisasjonen fra dette åstedet. Hvis man rykker opp til å bli leder for egen avdeling, kan man havne i situasjoner der man ønsker å beskytte sin avdeling fra beslutninger ovenfra, man blir en buffer mot det overordnede ledelsesnivået. På den måten står mellomledere mellom barken og veden, i en slags kryssild mellom motstridende interesser fra medarbeidere, lederkollegaer, sjef og samarbeidspartnere utenfra. Som ny leder skal du bli en del av en lederkultur og gi opp den medarbeiderkultur som du kanskje tidligere var en del av. Den nye utfordringen går på å løfte blikket fra fag over til organisasjon, fra medarbeider og over til ledelse, å se helheten og ikke de små bitene, og se organisasjonen ovenfra og utenfra der du tidligere så den innenfra og nedenfra. Jacobsen og Thorsvik (2013) beskriver to elementer i en lederrolle: Det ene er mønsteret av atferd som en leder faktisk utviser og det andre med de forventninger som knyttes til lederens atferd. Disse to forholdene kan være sammenfallende eller i konflikt med hverandre. Hvis en leder forventes å gjøre noe, men ikke gjør det, kan det kalles rolleklarhet.

2.5 Rollekonflikter

Ordet konflikt forbindes gjerne med noe negativt, noe som er uønsket og ubehagelig. Det kan se ut som om det er en vanlig menneskelig reaksjon i vidt forskjellige kulturer forsøker å unngå konflikt (Jacobsen og Thorsvik: 2013). Flere studier viser at rollekonflikter sliter på den enkelte på individnivå. Det kan føre til dårlig samvittighet, stress, utbrenthet og misnøye. Den tyske filosofen Kant peker derimot på at konflikt ikke bare er negativt. Sett i lys av historiens utvikling mener han er sosial konflikt er en av de viktigste mekanismene som bidrar til at menneskene utretter stadig mer. Motstand mot målsettinger kan utvikle evner og anlegg som trengs for å rydde motstand av veien (ibid). I teorier om organisasjoner i dag skilles det

mellom funksjonell konflikt og dysfunksjonell konflikt. Gunstig konflikt kan resultere i samhold, sunn konkurranse og innovasjon. Det kan også gi bedre bevissthet om virksomhetens hensikt. Sakskonflikter kan påvirke innovasjon positivt, men personalkonflikter har på den andre siden en negativ effekt, viser studier. Vi kan ut fra studier trekke konklusjonen at konflikt kan ha positive effekter og innovasjon. Hvis man tidligere har hatt en fagstilling og vært en faglig autoritet på et område, kan overgangen til en lederrolle være vanskelig. Når man føler seg presset og usikker, kan man miste grepet om lederrollen og falle tilbake på det man mestrer best av alt, nemlig fagrollen. Som fagperson er det først og fremst ens egen kompetanse som skaper resultater, men som leder skal du skape resultater gjennom andre, og dermed blir du avhengig av andre mennesker og deres aksept av din autoritet som leder. Noen lederstillinger på lavere nivå innebærer at man skal fortsette i en fagrolle og i tillegg fylle en lederrolle. Det er både fordeler og ulemper med å ha en kombinert leder- og fagstilling. Mange vil ta for lett på lederoppgavene og holde fast ved den kjente og kjære fagdelen av stillingen. Slike kombinerte stillinger har sine egne utfordringer og kan skape en vanskelig balansegang mellom de to stillingsdelenes motstridende hensyn. Det kan gi muligheter for å bygge tillit og respekt hos medarbeiderne, men utfordringen ligger samtidig i å utvikle og holde fast ved den nye lederidentiteten.

2.6 Oppsummering

Jeg har satt lys på teori som synes relevant for å svare på min problemstilling, om hvordan NAV-ledere erfarer sin rolle de første månedene i ny jobb. Det er i ledelseslitteraturen fra start og frem til i dag gjort forsøk på å definere hva som karakteriserer en god leder. Dette avhenger av kontekst, av hvem og hva man skal lede, og av lederens egne personlige egenskaper. Henry Mintzberg er den mest refererte i sin klassifisering av lederroller. Han tar utgangspunkt i lederens formelle autoritet og status (posisjon) i organisasjonen, og beskriver tre interpersonelle roller som lederen kan ha, noe som igjen fører til nye roller. Blant alle teorier og mangfoldet i ledelseslitteraturen, vil jeg trekke frem Henry Mintzberg sine studier om ledelse i praksis og ledelse i kontekst som spesielt relevant for denne studien, da ledelse i kontekst og hvordan ledere faktisk erfarer sin jobb er det jeg ønsker å finne ut. Det er ellers mange faktorer som avgjør om en leder kan lykkes med sitt oppdrag i å få medarbeidere til å jobbe samlet mot et mål. Det er i artikler og bøker om lederskifter satt søkelys på det hovedansvaret virksomheter har for å hjelpe sine nyrekrutterte ledere til å lykkes, særlig i oppstartsfasen. De viktigste forhold som er knyttet til lederskifter er blant mange

overgangsprosesser, stressmestring, sosialisering, tillitsbygging, relasjonsaspektet, teamprosesser og endrings- og omstillingsprosjekter. Studier viser at en utfordring er at man som ny leder må knytte alt dette sammen i et komprimert tidsrom (Dale, 2014). Som ny leder er det en naturlig konsekvens at du går igjennom et identitetsskifte idet du går fra å være arbeidstaker til arbeidsgiver. Dette gir videre læringsutfordringer på mange arenaer, selv om man er internt rekruttert. Den nye lederen trenger å lære å se organisasjonen i et helhetsperspektiv, og å bli en del av ledelseskulturen, i tillegg til å balansere drift, utvikling og omstilling. Det er mye som tyder på at man står i en kryssild som mellomleder, der man må mestre nye områder for å klare presset og stresset fra omverden. Stresset for en ny leder kan bestå både i at den nye lederrollen kan være en personlig belastning, i tillegg til identitetsskifte og lederskiftet i seg selv. Her snakkes det om «getting in» fasen, «breaking in» fasen og «settling in» fasen i selve sosialiseringsprosessen. Fokus for denne oppgaven er på «breaking in»-fasen, som er den første tiden i ny jobb. Det er disse forholdene som ligger til grunn for min egen studie, om selve erfaringen med den første tiden som ny som leder. Det er mitt anliggende å forsøke å beskrive hvordan førstegangsledere i NAV opplever denne prosessen.

3 Metode

Min problemstilling handler om et bestemt område innenfor ledelsesfaget, nemlig den første tiden som leder. Den handler om nye ledesers erfaring med sin nye rolle den første tiden i ny jobb. Dette kapittelet vil beskrive framgangsmåte og metode som ble valgt for å undersøke problemstillingen. Videre vil jeg redegjøre for utvalget av informanter, og videre etiske rammer rundt studien og metodekritikk.

3.1 Kvalitativt intervju som forskningsmetode

Målsettingen med denne oppgaven er å frembringe kunnskap om nye ledesers erfaringer med den første tiden som leder i NAV. For å finne frem til dette anvender jeg kvalitative intervjuer, fordi dette åpner opp for å utforske informantenes tanker, forventninger og erfaringer. Malterud (2017) fremhever at det gode kvalitative intervjuet skal gi rom for flertydighet fordi de fleste menneskelige fenomener har flere sider, motsigelser, dilemmaer og paradokser. Dette kan gi oss viktig innsikt som vi ikke får tak i på andre måter. Derfor har jeg intervjuguide som er delt i tre temaer; 1) Den første tiden (3 første måneder), 2) omgivelser og kontekst og 3) overgang til ny rolle. Informantene er intervjuet i samtaler ansikt til ansikt, eller på telefon. Intervjuguiden søker å finne ut av informantenes erfaringer og opplevelser. Temaet «den første tiden» fokuserer særskilt på opplevelsen av å bli leder for første gang, på opplæring og lederstøtte den første tiden, på forventninger til resultatoppnåelse fra ny organisasjon og også på egne forventninger til ny jobb. Temaet som går på omgivelser og kontekst dreier seg om de fysiske rammene for jobbutførelsen, både det som går på bygning og arbeidsmiljø, og det som har med ansvar for håndtering av trusler og vold mot ansatte som jobber i NAV. Det siste temaet om overgangen til ny rolle handler om overgangsprosessen fra tidligere leder til ny leder, og på opplevelsen av ny rolle. Her får også lederen mulighet til å si noe om hva de ville gjort annerledes når de ser tilbake på den første tiden, og de får også gi gode råd til nye ledere ut fra egen erfaring.

For å analysere kvalitative data benyttet jeg systematisk tekstkondensering. Valget begrunnes med metodens formål, som er utvikling av kunnskap om informantenes erfaringer innenfor et konkret felt (Malterud, 2017), og som i mitt tilfelle er ledesers erfaringer med å være ny som leder i NAV. Ved å anvende denne formen for analyse, skal forskeren ha fokus på de viktigste kjennetegn ved fenomenet (Malterud, 2017).

3.2 Godkjenning fra NSD og etiske vurderinger

Personvernombudet vurderte prosjektet som meldepliktig i henhold til personopplysningsloven, 2015, § 31. Jeg ba ikke mine informanter om skriftlig samtykke, men leverte ut et infoskriv til gjennomlesing før intervjuet, se vedlegg 2. Prosjektet har blitt godkjent av Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD), se vedlegg 3.

Forskningsetiske verdier beskriver idealer for god forskning (etterprøvbarehet, relevans, nøyaktighet) og forskningsetiske normer beskriver et minstekrav til etisk akseptabel forskning for å forhindre fusk, fordreining av data, og ikke-navngitte kilder. Spesielt når man har å gjøre med deltakere og informanter i studier, så skal man følge visse retningslinjer for å sikre at data og deltakere blir behandlet korrekt. Det gjelder også betydningen av forskerens rolle og integritet i forhold til innsamling av data. Jeg har gjennomført kvalitative intervjuer.

Anonymisering av informantene er avgjørende, siden kildene er lovet anonymitet.

3.3 Utvelgelse av informanter

I det neste avsnittet presenteres utvalget til undersøkelsen, som innebefatter virksomhet og informanter.

Jeg henvendte meg til enhetsledere og avdelingsledere i NAV. Utvalgsriteriene var:

- Førstegangsleder i kontekst NAV.
- Personalansvar i jobben for opptil 20 personer.
- Lenger enn seks måneders erfaring i jobben ved tidspunkt for intervju. Dette for å kunne si noe om opplevelsen i retrospekt, og for å kunne si noe om forventninger og opplevd rolle i ettertid.

Jeg tok kontakt med aktuelle kandidater per e-post. Forespørselen inneholdt informasjon om meg selv og om den planlagte undersøkelsen. Det kan ha vært en fordel at jeg selv er ansatt i organisasjonen jeg har forsket på. Flere av informantene gav uttrykk for at de snakket til meg som en kollega, og at de valgte å svare på undersøkelsen nettopp fordi de kunne hjelpe en kollega med oppgaveskriving, noe flere av informantene hadde egne erfaringer med selv fra tidligere. Jeg antar også at det kan ha gitt meg svar på forhold som man kanskje hadde kviet seg med å fortelle om til mennesker utenfor organisasjonen. Vissheten om at studien skulle brukes til nytte for nye ledere i NAV, gav også en fin innfallsvinkel med mulighet for å dele informasjon med stor nytteverdi.

I forskning benyttes både begrepene respondenter og informanter som benevnelse på informasjonskilder som representerer problemstillingen som undersøkes. Jeg har valgt å benytte benevnelsen informanter. I følge Jacobsen (2015) benyttes benevnelsen respondenter på personer med direkte kjennskap til et fenomen, og som har kunnskap og erfaringer med det man ønsker å undersøke, men jeg velger å kalle mine kilder for informanter. Av mine informanter er tre avdelingsledere i NAV. To er NAV-ledere i nåværende jobb, og hadde sin første lederjobb som avdelingsleder. Tre av informantene er menn, og to er kvinner. Av hensyn til anonymitet betegner jeg alle som «han» i analysen. De har delt sine erfaringer fra sin første lederjobb, fordi temaet for studien er nettopp førstegangsledelse. De er fem utvalgte av ca. 1600 ledere i NAV. Forespørselen ble sendt til kandidater i målgruppen, hvorav syv takket ja til å delta. En av informantene trakk seg i etterkant på grunn av tidsnød. Jeg gjennomførte seks intervjuer, men oppdaget underveis i det sjette intervjuet at lederen hadde solid ledererfaring fra privat virksomhet tidligere, og jeg vurderte at han sånn sett ikke var i målgruppen for førstegangsledelse selv om han var leder for første gang i NAV-sammenheng. Dermed satt jeg igjen med datamateriale fra fem intervjuer. Malterud (2017) beskriver at forskeren må sørge for å innhente tilstrekkelig nok data til å belyse problemstillingen med ulike perspektiver. Det er informasjonsstyrken i utvalget som bestemmer hvor mange deltakere i studien man har behov for, og med høy informasjonsstyrke i utvalget trenger man færre intervjuer. En fokusert problemstilling kombinert med deltakere som kan formidle mye og variert informasjon om problemstillingen, et relevant teorigrunnlag, samtaler med gode utvekslinger og langsgående analysestrategi kan være momenter som forsvarer færrest mulig deltakere. Med høy informasjonsstyrke kan data fra et lavt antall deltakere (fire til syv) være et tilstrekkelig materiale (Malterud 2017:64). Jeg har tatt utgangspunkt i data innhentet fra fem informanter som alle har gitt varierende svar og forskjellige innfallsvinkler ut fra sin erfaring. Noen har sammenlignende erfaringer og jeg har funnet fellestrekk i materialet. Men det finnes også avvikende erfaringer. Med bakgrunn i dette har jeg konkludert med at utvalget er tilstrekkelig.

3.4 Samtaleintervju

I følgende avsnitt vil det bli gitt en presentasjon av gjennomføring av samtaleintervju som metode for innsamling av data til denne undersøkelsen. Data ble samlet inn gjennom

samtaleintervju, ved hjelp av intervjuguide (vedlegg 2) som var lik ved alle intervjuene. Informantene fikk få begrensninger i hva de kunne si, men spørsmålene kom i like rekkefølge til alle og jeg vil definere formen som stram. Jeg fulgte opp med tillegsspørsmål der det følte naturlig, for å få mer «kjøtt på beina» der det ble sagt lite om tema. I følge Jacobsen (2015) legger man vanligvis ingen eller få begrensninger på hva informanten kan si i et samtaleintervju, og de data forskeren sitter igjen med etter intervjuet er en mengde notater og opptak som skal analyseres. Jeg gjorde lydopptak av intervjuene på telefon og overførte data til tekst ved transkribering. Ved to tilfeller intervjuet jeg informanter på telefon på grunn av geografisk avstand og tilgjengelighet. De resterende fire (tre som jeg benyttet i undersøkelsen) fant sted ansikt til ansikt. Intervjuene varte i snitt rundt 40 minutter, i tillegg kom reise og noe mer tid der jeg møtte informantene ute på deres arbeidsplass, og det gjerne medførte omvisning i lokaler og flere innledende fraser om lokaler og hensikten med oppdraget. Jeg forsøkte å skape et klima preget av trygghet og fortrolighet ved å informere om prosjektet, bakgrunnen for hvorfor jeg er opptatt av temaet, og snakke om hverdagslige ting for å «bryte isen». Jeg fant av den grunn samtalen over telefon som mer «rett på sak», og er klar over hvordan dette har svekket mulige inntrykk som blikkontakt og kroppsspråk. I et personlig møte har forskeren mulighet til å observere kroppsspråk som kan stå i motsetning til ordene man benytter for å uttrykke erfaring og følelser, eller fange opp unnavikelser eller pauser som kan utnyttes til å gå dypere inn i en problemstilling eller et tema. Det kan derfor ha påvirket datamaterialet at to av intervjuene ble gjort over telefon. Det kan tenkes at det i mindre grad er rom for lange pauser i løpet av en telefonsamtale i motsetning til et intervju ansikt til ansikt. Lange pauser på telefon kan fort oppfattes som stressende, og man vil fylle et tomrom i fravær av kroppsspråk og øyekontakt. Samtidig har intervjuguiden gitt de nødvendige rammer for at alle har svart på de samme spørsmålene, og jeg opplevde at det i mindre grad var telefonintervju som gjorde at noen snakket mer enn andre om sine opplevelser og erfaringer og i større grad forskjell på kjønn. Med dette mener jeg at kvinnene i større grad snakket mer og lenger og tok seg lenger tid til pauser enn det mennene gjorde, uavhengig av intervjuform. Dette ser jeg i transkriberingen av materialet og det jeg satt igjen med av tekst.

Alle metoder har sine styrker og svakheter. Samtaleintervjuets styrker er at det er en god måte å tilegne seg kunnskap om enkeltindividers fortolkning, den enkeltes forståelse og hva slags mening informanten tillegger ulike forhold. Dette beskrives som fortolkende eller

konstruktivistisk vitenskapssyn (Jacobsen, 2015). For å finne svar på problemstillingen min var det nødvendig å søke innblikk i den enkeltes opplevelse og mening, og det gjøres best ved bruk av kvalitativ metode.

Jeg informerte også om bakgrunnen for valg av tema til oppgaven før jeg begynte på samtaleintervjuet, med utgangspunkt i intervjuguiden. Dette er i tråd med Jacobsens (2015) beskrivelse av at oppbygging av intervjuet gjerne kan være slik at forskeren innleder med å redegjøre for intensjonen med intervjuet, og forsikre informanten om at informasjon som fremkommer underveis vil bli behandlet på en anonymisert måte. Dette for å ivareta de forskningsetiske perspektivene, samtidig som informantene får innsikt i hvordan resultatene skal behandles og benyttes. Det var en informant som trakk seg fra deltakelse, med begrunnelse i dårlig tid. Mine informanter hadde bakgrunn fra NAV før de takket ja til lederjobb, men ikke alle startet i lederjobb ved det kontoret de tidligere var ansatt. Dette kan nok ha sammenheng med at mange som søker seg til lederstillinger rekrutteres internt, og det kan være færre som rekrutteres «utenfra» systemet, selv om de helt sikkert finnes. Dette har jeg ikke funnet tall på. Det kunne ha vært interessant å intervjuere ledere som fikk jobb for første gang i NAV uten å ha noen som helst befattning med NAV fra tidligere. Min antakelse vil være at det kunne oppleves som en brattere læringskurve å lede daglig drift uten å kjenne NAV fra før, men det betyr jo ikke opplevelsen av å være ny vil skille seg betraktelig fra de som allerede er «innenfor» systemet.

3.5 Analyse

En kvalitativ analyse innebærer at man må dele opp helheten i enkeltdeler. (Jacobsen, 2005) Fremgangsmåten for å gjennomføre fenomenologisk analyse er systematisk tekstkondensering, en prosess som består av fire trinn. Det første trinnet er helhetsinntrykket, det andre er å identifisere meningsdannende enheter, det tredje trinnet er tekstkondensering og det fjerde trinnet er sammenfatting av betydningen - fra kondensering til beskrivelser av funn (Malterud, 2017). Forforståelse er et viktig element i forskerens motivasjon for å finne ut mer ut et tema (Malterud, 2017). Forskerens forforståelse virker inn på analyseprosessen. «Forforståelse er den ryggsekken vi bringer med oss inn i forskningsprosjektet, før prosjektet starter» (ibid). Summen av egne erfaringer med at nye ledere i NAV ikke får tilbud om systematisk oppfølging eller opplæring den første tiden som leder, var en motiverende forutsetning for å starte denne studien. Det samme med en interesse for å finne ut hvordan nye ledere takler det å få ansvar for medarbeideres sikkerhet. Dette har sin innvirkning på

utforming av spørsmål i intervjuguiden. Min forforståelse påvirket valg av teoretiske rammer for studien og påvirket videre de spørsmål som ble valgt til intervjuguiden. Spørsmålene i intervjuguiden var knyttet til det jeg ville vite mer om. Tilnærmingen til studien ble dermed mer subjektiv enn objektiv. Egne erfaringer og kunnskap fra det å ha NAV som arbeidsplass har også påvirket valg av problemstillingen og spørsmål som stilles til informantene. Kvalitative data kan beskrives som mye tekst med mye informasjon (Malterud, 2017). I den første fasen var min oppgave å få helhetlig forståelse av transkribert tekst med en teoretisk ramme og en bevissthet om egen forforståelse (ibid). Det er kun tekst og mest fremtredende temaer i teksten som skal være i fokus, og valg av fremtredende temaer skulle ikke styres av problemstillingen i studien. Det var viktig å klare å legge til siden det jeg trodde jeg visste om temaet fra før. Egen forforståelse har altså påvirket måten jeg analyserer og tolker kvalitative data. Ved å analysere informantenes svar kunne jeg se etter mønster og variasjoner. Både mønster og variasjonene i svarene knyttes til de mønstrene jeg har kunnskap om og kan identifisere. Kvalitative data vil også bli tolket ut i fra det jeg som forsker legger vekt på og på bakgrunn av forhåndsoppfatninger. Derfor har det vært viktig med en reflekterende holdning og bevissthet om at min forforståelse har innvirkning i studien. Jeg har bestrebet å ha nøytral og objektiv analyse av kvalitative data. Malteruds beskrivelser av analysetrinn i tekstkondenseringsmetoden har vært støttende i denne prosessen, og beskrives her videre i korthet. Relevant tekst som inneholder kunnskap om temaet man ønsker å forske på, kalles meningsbærende enheter. Meningsbærende enheter skal videre kodes sammen med andre meningsbærende enheter og til slutt skal de meningsbærende enhetene systematiseres etter de foreløpige temaene som ble identifisert i første trinn. Nå kan det hende at systematiseringen vil vise at et tema fra første trinn kan bestå av flere undertemaer, eller omvendt at flere temaer handler om ulike sider ved samme sak (ibid). Det er også mulig at meningsbærende enheter representerer et tema som ikke ble utvalgt i første trinn. I denne fasen av analysen kan man se etter koder som representerer fenomenene som har noe tilfelles. Ved hjelp av teoretisk ramme i oppgaven og egen forforståelse skal temaer som skiller seg fra andre forkastes.

I neste fase analyseres de meningsbærende enhetene som ble kodet sammen (Malterud, 2017). Man kan for eksempel velge et «gullsitat» som illustrerer kondenseringen av tekst best (Malterud, 2015). Jeg har valgt å ikke bruke begrepet «gullsitat» i denne oppgaven, men har satt inn et typisk sitat fra informantene der det kan sammenfatte innholdet i teksten. Jeg har ikke konstruert sitater, men valgt å bruke et typisk sitat så ordrett som mulig fra informantene, men utelatt noen ord og referanser til egen arbeidsplass for å sikre anonymitet. Kondensat av

tekst er brukt videre som utgangspunkt for en presentasjon av resultatene, eller sammenfatning, som er det siste trinnet i analysen av kvalitativ data. I denne fasen skal alle bitene settes sammen igjen eller rekontekstualiseres (Malterud, 2017). Jeg har i stor grad benyttet meg av Malteruds (2017) råd om systematisk tekstkondensering ved analyse av datamaterialet. Etter å ha transkribert lydopptakene over til tekst, sorterte jeg alle informantenes svar inn under temaene i intervjuguiden og bearbeidet dem for å danne meg et helhetsinntrykk. Jeg har lest svarene fra informantene flere ganger og forsøkt å finne temaer som har vekket oppmerksomheten. Videre er disse temaene identifisert og navngitt, og de utgjør underpunkter i kapittelet om funn og resultater. Jeg leste først hele materialet mange ganger for å få et inntrykk av hovedtendenser, og ventet først litt med å systematisere. I dagene og ukene etterpå har jeg forsøkt å sette overskrifter på temaer som utmerker seg, i forhold til det som er relevant ut fra problemstillingen. Disse temaene har blitt sortert igjen i arbeidet med oppgaven. Jeg kodet tekst ut fra temaer som er trinn to i prosessen i henhold til Malterud (2017). Som en del av neste trinn forsøkte jeg å finne meningsbærende enheter. Jeg hadde utgangspunkt i intervjuguiden, så jeg har strukturert de temaene og undergruppene jeg har funnet gjennom denne grove inndelingen: 1) Erfaringer den første tiden som leder, 2) Ansvar for sikkerhet, og 3) Overgang til ny rolle. I siste trinn har jeg gjenfortalt informantenes svar på spørsmålene ved å bearbeide sitater om til tekst, og også dratt ut noen typiske sitater som illustrer dette, sett opp mot problemstillingen. Jeg hadde ikke noe avslutningsspørsmål der jeg spurte om hvordan informantene opplevde å bli intervjuet. Men da jeg takket for intervjuet avslutningsvis, var det spesielt en av informantene som takket meg tilbake og sa «Tusen takk for at jeg fikk reflektere litt over dette, jeg kjente at jeg trengte å snakke om den opplevelsen jeg har hatt med å være ny som leder». Det bekreftet på mange måter for meg at metodevalget var riktig, og at informantene forhåpentligvis også syntes det var en god innfallsvinkel.

3.6 Forforståelse og metodekritikk

Mine refleksjoner om egen forforståelse og dens virkning på analyse er et viktig element i anvendelse av fenomenologisk analyse. En forsker skal etterstrebe upåvirket gjenfortelling av informantens erfaringer uten å bruke egne fortolkninger (Malterud, 2017). Svakheter ved samtaleintervju beskrives med at gjennomføring av intervju er tidkrevende for forskeren, både med hensyn til administrering, gjennomføring og at forskeren sitter igjen med en stor mengde data som kan være utfordrende å få oversikt over. I tillegg får forskeren kun frem den enkelte

respondents holdninger og oppfatninger, som vil medføre utfordringer både i forhold til gyldighet og generaliserbarhet av dataene (Jacobsen, 2015). Generaliserbarhet er heller ikke hensikten med en eksplorerende studie, der man heller søker å finne mønster, tendenser og forståelse av mening ved å analysere et datamateriale. Noen utfordringer med å benytte fenomenologisk analyse er at forskeren må streve etter å minimalisere innvirkning av egen forforståelse på analyseprosessen (Malterud, 2017).

Jeg valgte å forske på egen organisasjon, men med dette risikerer jeg også lavere grad av reliabilitet og validitet i studien. Etter intervju og transkribering hadde jeg en stor mengde data i form av tekst som skulle sorteres og analyseres. Jeg gjorde meg noen tanker i etterkant av gjennomføring og transkribering av mine intervju med henblikk på studiens reliabilitet da jeg hørte på lydopptakene som var gjort. Min tendens til å bruke humor for å «bryte isen» går igjennom lydopptakene, men brukes også for å utdype temaer som informantene er opptatt av. Når det gjelder studiens validitet, opplevde jeg at enkelte av mine funn både samstemte med mine erfaringer og egen kompetanse på feltet, samt teori og tidligere forskning. Jeg antar at informantene vil kjenne seg igjen i beskrivelsene av funn i studien, men kan ikke være sikker uten å ha kontrollert det med dem. Jeg har vurdert om oppgaven kan sies å ha et retrospekt design, som innebærer å se tilbake på hendelser som har funnet sted. Det er flere ulemper ved å benytte et retrospekt design, fordi man må basere seg på at informantene faktisk husker riktig tilbake i tid (Jacobsen, 2005). Dette kan motvirkes ved å spørre om konkrete situasjoner eller visualisere spørsmålene eller be informantene om å gi eksempler rundt hendelser. Det var med to unntak forholdsvis kort tid siden informantene hadde opplevelsen av å være førstegangsledere, og de to unntakene måtte tenke tilbake til sin første jobb som leder. Jeg opplevde imidlertid ikke som intervjuer at de hadde problemer med å huske hendelser eller situasjoner dårligere enn de andre, og har valgt å ikke si at oppgaven har et retrospekt design. Når det gjelder ekstern validitet på studien, så har ikke målet vært å kunne generalisere. Da måtte jeg ha valgt en kvantitativ ramme for studien, og sendt en spørreundersøkelse til et større antall informanter i forhold til potensielt utvalg som teller alle ca. 1600 ledere i NAV. Resultatene i denne studien kan gi grunnlag for å lage en bredere studie på et lite forsket felt ved en senere anledning.

3.7 Oppsummering

Jeg har i denne studien benyttet meg av kvalitativ metode med intervju som forskningsmetode. Jeg har benyttet en semi-strukturert intervjuguide til dette formål. Deretter

har jeg benyttet meg av Malteruds trinn for tekstkondensering, fordi dette er en god måte å finne frem til fellesnevnerne, fortettet mening og hovedpunktene i det informantene forteller om. Denne metoden er valgt fordi jeg ønsket en eksplorerende studie for å beskrive enkeltpersoners erfaringer, i dette tilfelle erfaringer med det å være ny som leder i NAV. Materialet er anonymisert, og studien er meldt til godkjenning hos Personvernombudet (NSD). Fordi jeg har forsket på egen organisasjon, er det også en risiko for lavere reliabilitet og validitet. Dette skaper et utangspunkt for de funn og resultater jeg vil presentere videre i neste kapittel.

4 Analyse av data og presentasjon av funn

I dette kapittelet vil svarene fra undersøkelsen bli presentert og drøftet, slik det er forstått i forhold til problemstilling, teori og tidligere forskning. Hovedtendensene vil bli belyst med en sammenfatning av meningsinnholdet fra samtaleintervjuene, samt av utvalgte utsagn fra informantene. Intervjuguiden var utformet med den hensikt å avdekke svar på problemstillingen, som omhandler hvordan ledere erfarer og opplever sin nye rolle den første tiden som ny leder i NAV. Det er riktig å nevne i denne sammenheng at alle mine fem informanter jobbet med andre oppgaver i NAV før de fikk tilbud om lederjobb. De var derfor kjent i «NAV-systemet». Det skal sies at NAV er en stor organisasjon, og består av mange forskjellige roller og oppgaver fordelt på statlige og kommunale tjenester. Noen av informantene startet som ny leder ved et nytt kontor der de ikke jobbet fra før, andre fikk jobb som leder ved det samme kontor de allerede jobbet fra før, og gikk derfor over i en ny rolle i et miljø der de var kjent fra før. Således har de ulike erfaringer med overgang til ny rolle og erfaring med å «være ny». Jeg har tatt utgangspunkt i temaer fra intervjuguiden for å presentere sentrale funn.

4.1 Erfaringer med å bli leder for første gang

Den første delen i intervjuguiden legger opp til å få nye ledere til å beskrive den første tiden som leder. Spørsmålene dreier seg om erfaringer og opplevelsen av å være ny, og på hvilken måte man ble fulgt opp som leder i den første tiden. Fikk informantene tilbud om støtte og opplæring? Deltok de på kurs eller meldte de seg på kurs? Det var også spørsmål om de fikk tilbakemeldinger fra medarbeidere i denne tiden, og om det var satt forventninger til resultatoppnåelse fra første dag fra ledelsen sin side. Det ble også spurt etter egne forventninger til jobben før man startet, og hvordan disse forventningene opplevdes etter noen måneder i jobben. Følgende avsnitt og underpunkter er en oppsummering og fortetning av materialet som omfatter opplevelsene og erfaringene med den første tiden som ny leder.

4.1.1 Ny som leder, men ikke ny i NAV

Det er flere utsagn som tyder på at de som hadde jobbet i NAV forut for ny lederjobb hadde forventninger fra omgivelsene til at de skulle gli rett inn i jobben fordi man kjente systemet fra før. Det settes ord på at det å være ny som leder i stor grad ble glemt av andre, både overordnede og kollegaer. Selv satt man med en følelse av at alt var nytt, både rolle, ansvar og

oppgaver, mens omverdenen rundt ikke så på deg som en nykommer – man hadde jo faktisk jobbet i NAV fra før. Det vanskeligste med dette var manglende oppfølging fra overordnede. Som en leder fikk høre fra sin overordnede: «Jeg glemmer at du er ny, jeg». Dette samsvarer godt med tidligere forskning på det å være rekruttert som leder inn i en organisasjon der man jobber fra før, nemlig at også internt rekrutterte har mye å lære om sin egen organisasjon og særlig om det å lede den. Det kan i denne studien tyde på at det ligger en forventning fra NAV-ledere om at internt rekrutterte mellomledere vil fylle rollen raskere og mer effektivt. Derfor er det lett å glemme at behov for læring og anerkjennelse av det identitetsskiftet man går igjennom, fortsatt er tilstede. I de tilfeller der man skal være leder for tidligere kollegaer, ligger det også et element av rollekonflikt og overgangsproblematikk for de lederne det gjelder. Man må være oppmerksom på at de nye lederne kan være mer engstelige for å gjøre raske endringer og omstillingsprosesser fordi den nye rollen ligger såpass tett opptil den tidligere rollen som medarbeider og fagperson. I teorien om førstegangsledelse ble det reist spørsmål om internt rekrutterte medarbeidere som allerede er en del av en kultur, kan oppleve mindre spillerom for å spørre om ting enn det en eksternt rekruttert leder har. Dette spørsmålet er relevant i forhold til hva informantene i denne studien gir uttrykk for, og det kan i så tilfelle gi et dårligere utgangspunkt for læring for de nyansatte lederne det gjelder.

4.1.2 Personalansvar – det nye dilemmaet

Funn i materialet viser at det å være leder var et ønsket og villet valg, og at motivasjonen for å starte i ny jobb var stor. Informantene bruker ord som «spennende», «et bevisst valg», «et ønske om mer bredde i ansvar» og at de ønsket mer utfordring enn det de hadde i sin tidligere jobb. Samtlige informanter var svært motivert for å starte i jobben. Flere var klare for en utfordring, og ønsket å være med å påvirke utviklingen ved kontoret og i NAV. Svarene viser også at informantene husker godt de første tre månedene i sin første jobb som leder. For noen av lederne var det flere år siden dette skjedde, men likevel klarer de fleste å beskrive følelser fra denne første tiden. Her er et typisk sitat som beskriver dette:

Jeg husker godt den første tiden i min første lederjobb i NAV. De første ukene prøvde jeg å få oversikt og bli kjent med de ansatte. Jeg tok en prat med alle om deres bakgrunn og erfaring, og det var nyttig. Jeg prøvde også å bli kjent med min egen leder.

Den første tiden beskrives en tid som er uvant, småkaotisk og tidvis slitsomt. Det er mer stress, og flere forventninger fra andre og seg selv. Samtidig er det både spennende og utfordrende. Den første tiden ble også en bratt læringskurve fordi det er så mye å sette seg inn i. Det er ikke uvanlig å jobbe mer, og nye ledere bruker både kvelder og i helger på å komme a-jour og sette seg inn i alt det man ikke kan. Informantene snakker om en annen ansvarsfølelse nå enn tidligere, og særlig når det gjelder ansvaret for personaloppfølging. Man får innblikk i sine medarbeideres liv på en helt annen måte enn tidligere, og som et medmenneske kan det være at lederen tar med seg ting hjem og grubler på dette. Dette fører til at man føler at man er mer på jobb enn tidligere, nettopp fordi man tar med seg tankene hjem – selv om dette ikke gjenspeiles i timelistene. For nye ledere er dette en overgang, siden mellomledelse også betyr personalansvar. Flere kjenner på et stort ansvar for både å skulle levere resultater og samtidig ivareta de ansatte. Det er et funn i denne studien at det å plutselig få ansvar for personaloppfølging tok både mer tid og var mer viktig enn man hadde tenkt på forhånd. Man opplever å bli dratt mellom et brennende ønske om å få til gode resultater og positive endringer, men samtidig skulle ivareta de ansatte på en best mulig måte. Dette dilemmaet er en av mange utfordringer som informantene kjenner på den første tiden i ny jobb. Dette stemmer for øvrig godt overens med forskning og teori på området, både når det gjelder opplevelsen av økt stress i overgang til lederjobb, og den overgangen som skjer når man får personalansvar. Haaland og Dale (2005) beskriver fra sine studier at forventningen på forhånd er at det er mye på systemnivå som man skal sette seg inn i, men at den relasjonelle siden ved jobben blir mer i fokus enn man hadde tenkt på forhånd.

4.1.3 Fravær av strukturert oppfølging den første tiden

De gjennomgående erfaringer fra nye ledere i NAV er at de selv må ta kontakt med sin leder for å avklare saker og spørre om ting. Jeg finner også i materialet et fravær av faste avtaler med overordnet leder i kalenderen, og likeså et systematisk fravær av planlagt oppfølging i startfasen. Der det finnes samtaler med ny leder handler disse ofte om fag og struktur, og ikke om personalsaker eller om hvordan man selv opplever og takler sin nye rolle som leder. Samtidig uttrykker informantene at det har vært kort vei inn til leder, en åpen dør, og at de alltid har fått tilgang på tid når de trenger det. Det gis uttrykk for at de første tre månedene er veldig hektiske. Et sitat som beskriver den følelsen godt, er dette:

Jeg husker nesten ikke de første tre månedene, jeg husker at døgnet gikk i ett. Jeg tror jeg sto ganske mye aleine, men jeg tok jo kontakt med min leder hvis det var noe, så det var ikke slik at jeg følte det manglet noe heller.

Det kan være uheldig at oppfølging de første uker og måneder overlates fullstendig til den nyansatte. Det kan tenkes at den nyansatte lederen ikke en gang ikke vet hva de burde spørre om. Den første tiden er hektisk, småkaotisk, det er mye og mange å bli kjent med, ting går i ett. I retrospekt sier de nye lederne at de har savnet oppfølging og det å ha noen å sparre og diskutere med. Samtidig er de redde for å kritisere sin egen ledelse for ikke å ha tatt kontakt. De var jo tilgjengelige, og de sa jo at man bare kunne spørre. Men det blir alltid på den nyansattes eget initiativ. Det er en tendens i mitt materiale til at dette er et savn og at man føler seg litt ensom i den første tiden. Dette sitatet er typisk for dette:

Jeg ser jo nå at litt oppfølging og ikke minst det å ha noen å sparre med og diskutere med var en gjenganger at jeg har savnet litt. Det er jo litt feil å si, for jeg kan alltid gå til min leder å gå hjelp, men det blir alltid på mitt initiativ. Så litt alene i rollen har jeg kanskje følte meg.

Det er pekt på tidligere i teorien at ledelse kan være en isolert utpost. Man har ofte få eller ingen å snakke med om de forholdene som plager en (Dale og Haaland, 2005, s.103). Som leder er det forventet at man skal støtte og hjelpe andre, man har få eller ingen til å støtte og motivere seg selv. Det er begrenset hva man kan snakke med medarbeiderne om, og det interne politiske spillet kan gjøre det vanskelig å snakke med andre ledere, kanskje til og med sjefen. Jeg viser tilbake til Feldman som beskriver i sin teori at det er det første møtet med organisasjonen som den mest kritiske delen, og han beskriver fem variabler som er involvert i denne møte-prosessen. Det handler om forholdet mellom den nye jobben og privatlivet, rollekonflikter mellom interne grupper på jobben, å lære seg nye arbeidsoppgaver og det å etablere mellommenneskelige relasjoner. Følelsen av stå alene i disse prosessene, kan kanskje reduseres ved at en overordnet leder tar tak i en nyansatt og følger tett opp den første tiden i ny jobb. Det er i teorien vist til funn som viser at «breaking in»-fasen gjør nye ledere sårbare for stress. Haaland og Dale (2005) viser til at de fleste ledere rapporterer om både psykiske og fysiske stress-symptomer, noe som er et dramatisk uttrykk for hvor vanskelig det er å bli leder

for første gang. Dersom stresset kan reduseres ved hjelp av tettere oppfølging fra nærmeste leder, er dette en enkel og «billig» måte å hjelpe ledere på veien inn i ledelse.

4.1.4 Fravær av organisert opplæring den første tiden

På samme måte som med oppfølging fra nærmeste overordnede den første tiden, peker mitt materiale på et fravær av organisert opplæring eller annen støtte den første tiden, med mindre det kom på eget initiativ fra den nyansatte selv. Det kan sees som et uttrykk for at ansvaret for egen opplæring legges på den nyansatte. Det fantes de som meldte seg på kurs etter hvert, og i løpet av det første året har noen deltatt å lederprogrammer, men ikke nødvendigvis i regi av NAV. Her er et sitat som er typisk for dette: *Jeg fikk beskjed om at hvis jeg trengte noe opplæring i fagsystemer skulle jeg si ifra, men jeg har ikke hatt tid til det, for å si det sånn.*

I og med at de første månedene oppleves som svært hektiske, kan det se ut som om informantene i denne studien ikke har prioritert å melde seg på opplæring selv. Det kan tenktes at dersom de på forhånd var påmeldt et opplegg fra sin nye leder ville de ha deltatt på opplæring, men når det motsatte er tilfelle er ikke dette noe som prioriteres høyt av den ansatte selv. Men savnet etter opplæring er der fremdeles, spesielt om temaet personaloppfølging. Det finnes ulike systemer som må læres både på statlig og kommunal side, og som ny leder har man aldri vært borti dette før. Det blir forventet at man skal følge opp medarbeidere både med fag og ivareta den ansatte med medarbeidersamtaler og generell personaloppfølging. Man skal holde øye med fravær, sykdom, både egenmeldt og sykmeldt, gi velferdspermisjoner og andre permisjoner. Det er plutselig mange nye regelverk å forholde seg til, og man må ta avgjørelser som påvirker ansattes jobbtrivsel og også livet generelt. Igjen er det en tendens i dette materialet til at opplæring overlates til den nyansatte selv å organisere. Det kan virke som om det ligger en forventning i omgivelsene til at du som ny leder må ta ansvar for dette selv, ut fra egne behov. Jeg har i teorien beskrevet at det underliggende budskapet i litteraturen om førstegangsledelse og lederskifter er at «man som leder må ta ansvar for sitt eget lederskifte» (Dale, 2014, s.28). Det stemmer veldig godt med erfaringen til mine informanter i forhold til det å bli fulgt opp den første tiden. Fravær av opplæring de første tre månedene var også likt for alle. NAV har et ledertreningsprogram de kaller «PULS», som bringes inn i ledersamlinger eller i ledersamlinger sentralt der ledere kan melde seg på. Denne studien erfarer at informantene ikke hadde hørt om dette programmet på

tidspunkter for intervju, og at deltakelse i programmet ikke var et tema i løpet av de første tre månedene i ny jobb. Det var imidlertid funn av at informantene selv tok initiativ til kurs og opplæring etter hvert, og meldte seg på andre type kurs etter interesse og behov. Det er i teorien beskrevet at læring i løpet av den første tiden kan være avgjørende for hvordan man mestrer rollen og takler overgangen i rolleskifte og identitetsskifte. Selv om noen studier (Gabarro, 1987) antyder at det kan ta to-tre år før en erfaren leder har fått grep om en ny lederrolle, er det viktig å ta med i beregningen at det kan ta litt tid før man har kommet godt inn i sin nye jobb som leder.

4.1.5 Tilbakemeldinger fra omgivelsene de første tiden

Det kom frem i et av intervjuene at en leder som selv meldte seg på et lederkurs i løpet av de første månedene, måtte evalueres av sine medarbeidere som en forberedelse til dette kurset. Det ble opplevd som utelukkende positivt. Han fikk tidlig tilbakemelding fra de ansatte om at de var fornøyd med jobben, og de positive tilbakemeldingene skapte mestring slik at han fikk lyst til å stå på og gjøre enda mer. Han opplevde også at de ansatte var glade for at han tok ta i ting som ikke fungerte. Det var i tillegg en fin måte å bli kjent med folk på og la de få gi tilbakemeldinger tidlig i den nye jobbsituasjonen. En annen leder opplevde akkurat det motsatte, nemlig at de ansatte ikke turte å gi tilbakemelding direkte til ham, men i stedet tok opp saker de ikke var fornøyd med i MBA (medbestemmelsesapparatet). Lederen fikk herfra en tilbakemelding om at lederstilen var svært forskjellig fra tidligere leder, og at han var mer opptatt av å endre på ting enn tidligere leder - noe som i denne sammenheng ikke ble sett på som positivt.

Det var flere som opplevde at de ansatte hadde store forventninger til at de skulle begynne som leder for avdelingen. Det hang gjerne sammen med at de ble sett på som dyktige fagpersoner fra før av, med lang fartstid i etaten. Å føle seg velkommen var veldig hyggelig, samtidig var det skremmende å bli møtt med høye forventninger og skummelt å føle at man måtte leve opp til dette. Derfor gir de nye lederne eksempler på at de hadde samtaler med sine ansatte veldig tidlig i startfasen, både en forventningssamtale for å avklare forventninger begge veier og portefølje-oppfølging som gikk mer på fag. Her er et sitat som beskriver dette godt:

Folk tok kontakt og gav meg tilbakemeldinger, og samtidig var jeg veldig tydelig i medarbeidersamtaler på å få høre hva som er bra og hva jeg kan gjøre annerledes.

Dette bekrefter igjen det teorien fremhever om viktigheten av læring i en tidlig fase. Læringen går i bølger, og det kan også antas at en tidlig positiv forsterkning er med på å befeste og bekrefte at valget man har tatt om å bli leder, er riktig. Som en del av den første sosialiseringsfasen og «breaking-in»-fasen, kan dette være et godt eksempel på at opplæring den første tiden er positivt.

4.1.6 Krav til resultatoppnåelse den første tiden

Intervjuguiden la opp til å finne ut om det ble stilt konkrete forventninger til de nyansatte lederne om resultatoppnåelse og endringsprosesser i løpet av de første tre månedene i ny jobb. Når vi snakker om «de første 90 til 100 dagene» i ny jobb, refereres det ofte til i politikk og privat næringsliv som et begrep som nærmest betyr en «fredningstid» (Dale: 2014:130). Flere bruker uttrykket for å beskrive oppstart- og etableringsperioden, og samtidig kan den første tiden gi en indikasjon på om man har fått oversikt og innsikt i den enheten man har overtatt. Mange får også krav til resultatoppnåelse dersom man er ansatt for å gjøre en konkret endring. I denne studien ble det ikke avdekket at nye NAV-ledere på forhånd var kjent med krav til resultatoppnåelse eller en forventning om konkrete endringer. I ett tilfelle ble den nye lederen ansatt for å lede en nystartet avdeling, og det lå derfor konkrete føringer på hva den nystartede avdelingen skulle gjøre. En annen leder opplevde at kontoret akkurat hadde omorganisert da hun startet, og hun måtte derfor implementere en prosess hun ikke hadde vært med på å gjennomføre. Men selv om de nye lederne ikke nødvendigvis hadde konkrete, eksterne forventninger til resultatoppnåelse før de startet i jobben, fant jeg eksempler på at lederne hadde egne konkrete forventninger til endringsprosesser de ønsket å gjennomføre. Følgende utsagn er et eksempel på at egne forventninger og forståelsen av måloppnåelse ble førende for den første tiden: *Jeg kjente avdelingen og utfordringene før fra før, så det var egentlig jeg som hadde forventninger til å oppnå resultater mer enn at det kom fra ledelsen.*

Man kan derfor anta at egne forventninger om å lykkes med å implementere endringer var av større betydning for den første tiden enn de forventningene som ble pålagt utenfra, fordi det i bunn og grunn handler om å bevise noe om at man mestrer den nye rollen. Jeg har også en antakelse om at dette henger sammen med at informantene i denne studien var internt rekruttert, og kjente organisasjonen de jobbet i fra før. Sett fra en medarbeiders synspunkt har de sett mange ting som ikke fungerer, og når de får jobben som leder får de også endelig en sjanse til å gjøre noe med det.

4.1.7 Forventninger til ny jobb før og etter

Informantene beskriver at de er spent på den nye jobben før oppstart. Noen har kjennskap til NAV fra roller som fagansvarlige, tillitsvalgte, systemansvarlige og veiledere. De nye lederne har forventninger til å sette teori ut i praksis, og forventninger til hvordan man kan omsette tidligere erfaring inn i løpende drift. Etter tre måneder i ny jobb som leder begynner noen å lande. Virkeligheten har slått inn, og noen opplever at de i praksis har fått mindre ansvar enn de trodde at de skulle få. En ting er å sitte i skjermede omgivelser og jobbe med noe, en annen ting er den brutale hverdagen som møter deg som leder. Noen beskriver det som evig balansegang mellom det å få til stabil drift, det å slukke branner og det å tenke strategisk fremover. En ting er de endringene som man ønsker å iverksette selv, en annen ting er alt som besluttes sentralt og som må gjennomføres uansett. Her er et sitat som beskriver dilemmaet:

Og når man da skal da prøve å få til litt av begge deler så ser jeg at jeg sliter både med å sette grenser for meg selv og det å ile litt endringene, og det er prosessarbeid som noen ganger tar mer tid og krever mer enn det man skulle ønske at det gjorde. Jeg kom vel dit etter hvert at jeg måtte sette litt grenser for meg selv og kanskje på noen ting senke ambisjonene littegrann.

Det er i teorien beskrevet at mye av stresset for de nyansatte handler om dårlig oppfølging og støtte fra sin arbeidsgiver. Det kan være konflikter, uklarhet i rollen, usikkerhet, tidspress, stor arbeidsbelastning, manglende kontroll over egen arbeidssituasjon, og så videre. Det som Joynt (1992) beskriver som et virkelighetssjokk (også kalt «honeymoon hangover-effect»), ser også ut til å være en opplevelse de førstegangslederne i NAV som deltok i denne studien også i form av at virkeligheten er annerledes enn de hadde tenkt på forhånd.

4.1.8 Oppsummering av erfaringer med den første tiden

Det er mulig å oppsummere hovedtendensene i dette materialet i noen punkter.

- Det finnes et fravær av systematisk eller planlagt oppfølging og opplæring i de første månedene i ny jobb
- Selv om du er ny som leder, oppleves du ikke som ny i NAV, og det kan føre til forventninger om raskere tilpasning til rollen

- Det er en typisk erfaring for de nye lederne at det er en stor overgang å få personalansvar for første gang
- Det er en tendens til at de nye lederne får tilbakemeldinger og avklarer forventninger med omgivelsene den første tiden
- Det er ikke funn som viser at det blir satt krav til spesifikke resultatoppnåelser eller endringsprosesser den første tiden utover vanlig drift

Materialet viser altså at førstegangsledere i NAV i denne studien ikke erfarte å få en systematisk oppfølging på initiativ fra ny overordnet, men at de selv måtte ta kontakt dersom de trengte noe i form av opplæring eller støtte. Erfaringen med å bli kastet inn i daglig drift uten tilbud om støtte eller opplæring, var en gjennomgående tendens i materialet. Det fantes også et fravær av tilbud om annen støtte eller planlagt opplæring de første tre månedene. Det lå en forventning fra ledelsen om at de skaffet seg det de trengte av opplæring selv. De nyansatte lederne gir også uttrykk for at den første tiden er hektisk, småkaotisk og uoversiktlig. Det er mye som skal læres både på overordnet systemnivå og om personaloppfølging. For mange var det å få personalansvar for første gang noe som tok mer tid enn forventet, og man var ikke forberedt på den delen av jobben som handlet om å få innpass i medarbeidernes liv – på godt og vondt. Lederne gav uttrykk for at de var opptatt av å komme i dialog med sine medarbeidere raskt, og inviterte til samtaler for å gi og få feedback. De opplevde at det var viktig med forventningsavklaringer, og var proaktive i å få tilbakemeldinger fra nye medarbeidere. Dette står i kontrast til at de selv opplever å få lite strukturert støtte og tilbakemelding fra sin egen leder, og det kan antas at det er et energitap der du må gi til andre det du ikke får påfyll av selv.

4.2 Erfaringer med å få ansvar for sikkerhet

Jeg hadde i intervjuguidens andre del et ønske om å få vite mer om hvordan nye ledere ser på dette med å få ansvar for sikkerhet (vern mot vold og trusler) for første gang. Spørsmålene handlet om omgivelsene (kontekst) i forhold til arbeidsmiljø, og hva de nye lederne tenkte om det å få ansvar for sikkerhet. Dette henger sammen med personalansvaret, men omfatter også litt mer i forhold til omgivelser, kontorutforminger, tekniske utfordringer som alarmer, og så videre. Jeg var nysgjerrig på om nye ledere var usikre på dette, om de følte seg trygge på dette området eller ikke, og om de hadde gjort seg noen tanker om dette før de takket ja til jobben. Det har de siste årene blitt et økende fokus på ansattes fysiske og psykiske sikkerhet i møte med brukere i NAV-systemet. Etter drapet på en ansatt ved NAV Grorud den 27. august i

2014, ble en 27 år gammel mann dømt til tvungent psykisk helsevern etter knivdrapet på den ansatte. Dette er en av de mest alvorlige episodene som har skjedd ved et NAV-kontor. Ellers finnes det eksempler på mennesker som har møtt opp på NAV-kontoret med øks, våpen, kniv eller som også har forsøkt å knuse glass og gjenstander i rommet. Noen møter opp tydelig ruspåvirket, og dette sammen med rusutløst psykose kan utgjøre en trussel mot ansatte. I tillegg er verbal utskjelling over telefon eller i samtaler ansikt til ansikt noe som skjer med jevne mellomrom. Det er utarbeidet rutiner for vold og trusler, og det gjennomføres opplæring for de ansatte i forhold til HMS og sikkerhet. Dette har også ført til økende bevissthet om kontorutforminger som igjen har ført til ombygginger av mottak og skrankeløsninger med tanke på å sikre alarmberedskap, rømningsveier og det fysiske miljøet. Det er derfor en risiko og en del av NAV-ansattes hverdag å kunne bli møtt med trusler verbalt eller fysisk. Det er derfor et relevant spørsmål hvordan nye NAV-ledere føler de er forberedt på dette når de går inn i en ny lederrolle.

4.2.1 Fysiske omgivelser

Spørsmålet om kontorutforming og det fysiske arbeidsmiljøet var et spørsmål som både ble litt utydelig og kom litt overraskende på informantene i denne studien. Det var særlig de som hadde jobbet på flere forskjellige kontorer og hadde erfaring med forskjellige løsninger som hadde noe å bidra med her. Det er svært varierende fysiske rammer for jobbsituasjonen til de forskjellige informantene i denne studien. Noen sitter med kontorplass i forbindelse med et rådhus, og opplever at avstanden er kort til samarbeidspartnere og til menneskene du møter som kalles «brukere» i NAV-sammenheng, Andre sitter i et stort NAV-kontor i egen bygning, og deler ikke front eller skranke med kommunal stab. Noen ledere har opplevd å jobbe i begge settinger, og ser både fordeler og ulemper i forhold til fysisk utforming med tanke på størrelse og tilgjengelighet. Det beskrives i dette sitatet:

På mitt nye kontor er det ikke så åpent med mye innsyn, her er det kroker der man kan gjemme seg bort og sitte mer skjult i samtale med brukere. Dessuten tror jeg at for mange brukere er det lettere å komme til NAV på rådhuset enn å komme til et eget NAV-kontor fordi du ved å komme på rådhuset like gjerne kan snakke om renovasjonsutgiftene dine og ikke nødvendigvis avsløre at du har en time hos NAV. Det kan være en fordel.

De fysiske rammebetingelsene i forhold til arbeid med vold og trusler er ikke et tema som informantene hadde tenkt igjennom grundig på forhånd før de takket ja til jobb som leder. En av de som hadde gjort seg noen tanker om dette, følte seg trygg på den fysiske settingen da han startet som leder. Ikke lenge etter oppstart som leder at et mottak, opplevde avdelingen å bli truet i form av en voldsepisode. Politiet ble tilkalt etter gjeldende rutiner, men hendelsen ble en traumatisk opplevelse for mange på kontoret. Etterarbeidet med denne episoden ble derfor en stor del av jobben i ganske lang tid etterpå, og gjorde at andre ting ble satt på vent. Bedriftshelsetjenesten ble involvert, og lederen brukte mye tid på å ivareta de ansatte og ha fokus på rutiner og trygghet. Dette påvirket den aktuelle lederen i den grad at han tar det svært seriøst når noen ansatte ber ham om å komme raskt.

4.2.2 Implementering av rutiner

Informantene i denne studien sier at det å få ansvar for ansattes fysiske sikkerhet er en utfordring, og noe av det som var mest vanskelig og mest utfordrende i begynnelsen. Samtidig sier de at det ikke er særlig mange episoder med utagering og vold som de må håndtere. I alle virksomheter finnes det et system med alarmer i samtalerom dersom veiledere trenger assistanse. Det er samstemmighet blant informantene at de har rutiner og opplæring i dette temaet, men det som er utfordrende er å få alle ansatte til å følge de rutinene som finnes. Det hjelper ikke at dørene er sikret når man ikke sørger for at de er lukket. Problemet med arbeidet med vold og trusler generelt, er at de ansatte definerer ulikt hva de føler som en trussel. Rutinene sier at alle hendelser skal meldes til nærmeste leder, men dette skjer ikke alltid. Flere av lederne har satt sikkerheten som et fast punkt på agendaen i personalmøter og avdelingsmøter, og også i medarbeidersamtaler. Informantene foreller at de har opplevd at rutiner ikke fungerer, og at man har måttet lage nye rutiner og opplegg rundt sikkerhet etter at de begynte som leder. Det har også ført til omorganiseringer av kontorer, fordi man ikke klarte å følge opp fokus på sikkerhet eller å være tett nok på personalet til at alle var ivaretatt. Det er en av informantene som i intervjuet gir uttrykk for at tanken på å få ansvar for både sikkerhet og personaloppfølging er en årsak til at han ikke hadde takket ja til lederansvar tidligere. Her er et sitat som beskriver dette:

Både når det gjelder fysisk sikkerhet og personalansvar: Det er jo en grunn til at jeg før har valgt å jobbe med fag og utvikling heller enn å være leder, det er veldig spennende og du slipper å ha ansvar for andre enn deg selv.

Et annet typisk sitat er dette:

Det var en overgang, og jeg følte vel at det med sikkerhet var en av de tingene jeg ikke hadde tenkt så mye over på forhånd. For meg var det «hva ligger egentlig i det»? Hva er mitt ansvar, og hva må jeg forvente av den enkelte medarbeider?

Det er utarbeidet HMS-guider og rutiner om vold og trusler som sier noe om hvordan nye ledere skal forholde seg til dette med å ha ansvar for ansattes fysiske og psykiske sikkerhet. Det er også gitt sentrale føringer fra NAV for hvordan dette skal rapporteres om og håndteres, og innenfor helsesektoren finnes det også mange henvisninger til emnet. Det er likevel nærliggende å tenke at det å få ansvar for sikkerhet som nyansatt leder, er et underkommunisert tema i lederopplæringen. Svarene i denne undersøkelsen antyder at nye ledere i liten grad har tenkt over dette aspektet ved lederjobben før de takker ja til ny jobb, og det vitner også om at temaet ikke blir løftet inn i intervju situasjoner eller i samtaler med nærmeste leder den første tiden i ny jobb. Det finnes rutiner, men det krever tett oppfølging for å få de ansatte til å etterleve rutiner og tenke likt rundt hvordan de definerer trusler og vold. Dersom uhellet først er ute, er det nærmeste leder som må håndtere denne situasjonen. Og som en av de nye lederne beskrev dette, kan det ta lang tid og mye fokus på sikkerhet inntil de ansatte igjen føler seg trygge og har bearbeidet opplevelsene. Det er tidligere i denne oppgaven vist til teori som peker på belastende særtrekk ved lederrollen. Det kan være arbeidspress, stress, tøft klima i organisasjoner, rollekonflikter og så videre. Jeg vil anta at det å være leder med et ansvar for fysisk sikkerhet for dine ansatte, også kan sees på et belastende særtrekk ved en lederrolle. Det ligger et ansvar for fysiske omgivelser, kontorutforming, opplæring, beredskap, alarmer, risikovurderinger og det å faktisk være tilgjengelig dersom noe skulle skje. Jeg vil anta at det i tillegg til alle andre dilemmaer og konflikter man står overfor som mellomleder eller enhetsleder, vil dette temaet også bidra til slitasje og bekymringer. Det kan bidra til at den personlige belastningen i form av stress og bekymringer kan bli større for nye ledere, med høyde for individuelle forskjeller. Når vi fra tidligere har

sett at det er et fravær av systematisk støtte i form av samtaler eller opplæring den første tiden som leder, kan vi anta at et større nærvær av støtte i den første tiden vil redusere den følelsen av usikkerhet som følger med akkurat dette temaet.

4.2.3 Oppsummering av det å få ansvar for sikkerhet

Sikkerhet (vern mot vold og trusler) har fått et større fokus i NAV de siste årene, og det forekommer uønskede episoder i møter mellom brukere og veiledere/ledere. Informantene i denne studien gir uttrykk for at omgivelsene i form av kontorutforming eller hvor lokalene fysisk er plassert, ikke er noe som påvirker deres hverdag i stor grad eller noe de har reflekter over eller føler seg utrygge på. Det er derimot et typisk funn i denne studien at førstegangsledere i NAV ikke har tenkt over det å få ansvar for ansattes sikkerhet før de takker ja til jobben. Det er også en tendens til at det oppleves som et stort og problematisk ansvar, særlig i de tilfellene der arbeidet med dette har påvirket deres hverdag som leder. Jeg trekker en antakelse ut fra dette materialet om at dette ansvaret, som en del av et overordnet personansvar, kan medføre økt belastning og stress for en førstegangsleder som i strever med mye identitetsskifte og læring i den første tiden i ny jobb.

4.3 Erfaringer med det å få en ny rolle

Denne oppgaven har til hensikt å få frem ledere i NAV sine erfaringer med det å være leder for første gang og overgangen til den rollen. Det var i intervjuguidens tredje del lagt opp til å høre litt om motivasjonen for ny jobb, og hvorvidt den forrige lederen hadde sluttet. Fantest det en styrt og planlagt overgangsprosess fra forrige leder til ny leder? Det ble også stilt spørsmål om hvordan man opplevde sin rolle den første tiden, og særlig dersom man hadde jobbet ved samme kontor før man ble leder. Informantene får også mulighet til å fortelle om det var noe de ville gjort annerledes i dag, og gi gode råd til nye ledere sett ut fra den erfaringen de selv har opparbeidet seg nå.

4.3.1 Rollekonflikter

Den nye rollen som leder blir sett på som spennende, og spesielt muligheten til å kunne ta avgjørelser, stake ut kursen, sette seg egne mål og det å prøve få de andre med på laget. De som har opplevd å bli ledere ved det samme kontoret der de jobbet tidligere, opplever dette som utfordrende og litt vanskelig. Særlig i de tilfellene der det var flere andre ansatte ved

kontoret som også hadde lyst på den samme lederjobben. Derfor meldte det seg tidlig et behov for forventningsavklaringer med tidligere kollegaer. Man må på en måte definere sin rolle på nytt. Ulempen er at medarbeiderne kjenner deg fra før, men i en annen rolle. De nye medarbeiderne dine ser kanskje på deg som en leder. Men det er også litt uvant for den nye lederen at det faktisk er deg selv som er lederen. Så den nye rollen handler også om måten du man ser på seg selv på, og hvordan dette endrer deg som person. Det er også en tendens i materialet til at nye ledere er redde for at de skal oppfattes som revolusjonerende, i den forstand at de skal komme inn og endre på alt. De er sensitive overfor den forståelsen de har av NAV som en organisasjon som hele tiden er i endring, og som har vært gjenstand for store reformer og endringer det siste tiåret. Et sitat som understreker dette lyder slik:

Det var nok litt sårt i utgangspunktet, for det hadde vært en del endringer rett før jeg fikk den jobben som hadde kommet litt brått på en del her. Folk var litt vare for at jeg kom, relativt ung, og skulle hive om på alt som var her fra før. Det snakket vi en del om.

En del av rollen blir å bygge tillit og forsikre de ansatte om at de ikke kommer til å gjøre store endringer uten å søke råd fra medarbeiderne. Det å få tillit beskrives som en tidkrevende prosess. Plutselig går du fra å være en person som hører nyheter og informasjon i korridorene, til å bli den siste som får høre noe av interesse, eller kall det gjerne sladder. Hvis du tidligere var en person som likte å småprate i gangene og arrangere fredagskaffen, endret dette seg nærmest over natten da man ble leder. Man forstår at dette endrer seg med rollen, men det er likevel litt rart. Folk ble mer forsiktige med hva de sier rundt deg, og ikke alle tilbakemeldinger du får representerer hele virkeligheten. Dette er en utfordring som beskrives av informantene, og det kommer som en overraskelse på noen hvor stor betydning en rolle faktisk har. Ledelse handler om å bygge tillit og gjøre medarbeidere sikre på om de får øksa hvis de kommer med noe som kan oppfattes som kritikk. Det handler om relasjoner, og om å bli kjent og trygge på hverandre rett og slett. Nye ledere opplever også å måtte ta beslutninger som ikke alle er like fornøyd med. Dette kan illustreres med et typisk sitat:

Og det sa jeg til medarbeiderne i starten, at jeg kom til å bruke litt tid på finne ut hvor skoen trykker og hva vi eventuelt må ta vare på og hva vi skal endre på. Jeg tror det har funket bra. Jeg har tenkt at det ikke er så lett å gå fra en rolle til en annen.

Dette bekrefter igjen de funn som er gjort i tidligere forskning om at den nye lederrollen påvirker deg personlig, og at den dagen du blir arbeidsgiver og ikke arbeidstaker endrer din rolle seg på kontoret fra dag èn. Dette ble i teorien beskrevet som å stå i en kryssild mellom motstridende interesser. De to elementene i lederrollen som handler om faktisk atferd kontra forventninger som knyttes til lederens atferd, er en utfordring som også kommer frem i denne studien. Der medarbeiderne møter den nye lederen med forventning om at han ikke skal gjøre store endringer, kan det på den andre siden være at den nye lederen er instruert fra sin leder om å innføre endringer. I denne studien viste også noen av lederne til sine egne forventninger til endringer de gjerne ville gjennomføre. De ledere som i denne studien har erfart å få en todelt rolle, både som veileder og avdelingsleder, og som har hatt brukerkontakt og porteføljeansvar ved siden av en lederrolle, opplevde dette dilemmaet svært vanskelig. Hvis det er noe som kunne vært gjort annerledes, ville de forsøkt å unngå fagansvar og det å ha ansvar for stor portefølje ved siden av lederrollen. Dette ble beskrevet som både vanskelig og rollekonfliktskapende:

Rent fagmessig var det kanskje ikke et sjakktrekk å være eneste ansvarlig på et fagområde, og det tror jeg ikke er lurt når man også er leder. Jeg ville heller vært en del av et team med flere ansatte, og ikke være eneste medarbeider på et fagområde.

Utfordringen med å ha en kombinert rolle som leder og fagperson er tidligere beskrevet under punktet om rollekonflikter i teorikapittelet. Informantene i denne studien som har opplevd dette på kroppen, gir uttrykk for at de synes det er en vanskelig balansegang å kombinere to type roller i en stilling. Samtidig er de ikke negative til jobben i seg selv, og tenker at det å ha kontakt med «grasrota» kan tilføre mye viktig og også er en jobb de liker. Men det er sårbart for kontoret at hovedansvaret for et fagområde ikke er delt på flere, og ensomt for en leder å både sitte alene med fagansvar og lederansvar. Det kan tenkes at det også gir utfordringer her i å utvikle en ny identitet som leder når man samtidig holder fast på fagrollen.

4.3.2 Erfaringer med overgang fra forrige leder til ny leder

Informantene beskriver et fravær av en overlappingsperiode med tidligere leder før de startet opp i sin nye jobb. Teorier om lederskifter legger vekt på at en overgangsfase fra eksisterende

leder til den nye leder kan være både nyttig og avgjørende for oppstart i ny jobb. Dersom man ikke har fleksibilitet til å starte raskt i ny jobb og sånn sett klarer å få til litt overlapping, kan et par dager eller en telefonsamtale med tidligere leder være en løsning. Informantene fra NAV har startet i sin nye lederjobb uten å ha planlagt overgangen fra tidligere leder. Dermed ble det også vanskelig å få den informasjonen de gjerne skulle vite mer om, som for eksempel litt informasjon om medarbeiderne og de oppgavene som ikke er nedskrevet noe sted, men som alle tar som en selvfølge at den nye lederen også gjør. På spørsmål om det var noe man ville gjort annerledes, var dette med overlapping også et tema for flere av informantene. Det gis blant annet uttrykk for at det hadde vært flott å finne ut hva som fungerte og ikke fungerte på forhånd, og ikke bare bli stresset når ting ikke gikk i orden eller datafiler ikke gikk dit de skulle. I etterpåklokskapens lys nevnes det også et savn av en mentor, gjerne en som var utenfor NAV-systemet, som de kunne snakke med om den første tiden. Dette bekrefter igjen de funn fra tidligere forskning i Norge om lederskifter, som er vist til i teorikapittelet (Dale, 2014). Av de femti organisasjonene som ble intervjuet, var det ingen som hadde et opplegg for utdanning, opplæring og integrasjon av sine førstegangsledere. Materialet fra denne studien underbygger dette, men jeg kan ikke generalisere dette, men spille det inn som et tema som kan forskes videre på ved en senere anledning.

4.3.3 I etterpåklokskapens lys

Når de nye lederne får en sjanse til å tenke tilbake på den første tiden og si hva man kanskje ville gjort annerledes, er det flere forhold som trekkes fram. Det gjelder et ønske om å kunne fått til en overlappingsperiode med forrige leder for å vite mer om hva som fungerte eller ikke fungerte i avdelingen. Det ble også nevnt at man skulle vært bedre forberedt på hvor annerledes den nye rollen ble for din egen situasjon, og at det er et spenn i den rollen med å være både fagansvarlig og personalansvarlig på en gang. Det blir også nevnt at man ville ha senket skuldrene litt mer, og ikke tenkt at ditt oppdrag er å redde verden fra første stund. Man ville kanskje ikke ha følt så mye på å sitte alene med ansvaret. uten å dele det med andre. Det nevnes videre at en mentor internt eller eksternt kunne bidratt til en bedre startfase. Til slutt får lederne en sjanse til å gi gode råd videre på veien til nye ledere. Her trekkes det frem at man bør bruke tid på å bli kjent med medarbeiderne i startfasen, og involvere dem i utviklingen av kontoret. Man bør også være ydmyk og lytte til det medarbeiderne sier før man gjør et endringsvalg. Et annet råd er å være tålmodig og bevisst på hva din nye rolle på kontoret innebærer for den nye hverdag - i og med at forholdet til tidligere kollegaer endrer

seg. Et siste råd er å «puste med magen». Man må orke å stå i jobben selv om ting er litt tøft. Det oppfordres til nye ledere om å gi seg selv litt tid, og ikke legge lista for høyt i startfasen, fordi som en av informantene uttrykker det: «Det er lov å være ny». Hvis vi antar at de nye lederne oppsummerer det de synes er viktigst når de skal gi råd videre til nye ledere, ser vi at dette gir uttrykk for verdier som «ydmyk», «lyttende», «involvering», «tålmodig», og «bevisst». Det legges vekt på den relasjonelle siden ved lederskapet, og er kanskje også et uttrykk for at tilpasset ledelse (situasjonsbestemt) ledelse preger disse informantene når de vektlegger dette så sterkt. Dette kunne også vært en interessant studie, og noe jeg ikke har fått gått inn på i denne oppgaven.

4.3.4 Oppsummering av erfaringer om å få ny rolle

De nye lederne i NAV virker svært motivert for valget om å ha en lederjobb. Samtidig er det klare tendenser til at de nye lederne også opplever rollekonflikter som henger sammen med identitetsskiftet de gjennomgår ved å gå fra å være medarbeider til å bli en arbeidsgiver. Det kommer tydelig frem at det har vært en personlig endringsprosess i å gå fra å være arbeidstaker til arbeidsgiver, og at den nye rollen medfører endringer både profesjonelt og personlig. Det er en tendens i materialet til at det er ledernes egne forventninger som styrer de endringene de ønsker å gjøre i startfasen av den nye jobben, mer enn at det kommer som et eksternt press utenfra. Funn i denne studien bekrefter også at det er et dilemma å kombinere rollen som fagperson med lederrollen. Informantene i denne studien gir også uttrykk for at det hadde vært ønskelig med et bedre planlagt lederskifte, eller en overlappingsprosess, med tidligere leder fordi de tror det ville gitt en bedre oppstart i den nye jobben.

5 Oppsummering

I forrige kapittel har jeg gjennomgått funn fra intervjuene med lederne som var mine informanter, og sett dette i lys av teori og forskning. I dette kapittelet vil jeg vende blikket tilbake til problemstillingen, og til slutt peke på forslag til endringer og muligheter for videre forskning.

Det er flere likhetstrekk mellom det de nyansatte lederne i NAV har erfart i sin første tid som leder og det som tidligere forskning har vist, og samtidig har de fått tilføre noe mer kunnskap om et stadig mer sentralt tema for ledere i NAV, nemlig ansvaret for sikkerhet mot vold og trusler. Det er ikke et tema som det forut for denne oppgaven synes å ha vært forsket mye på tidligere, og det var noe av hensikten med studien å finne litt mer ut om nye ledes erfaring med dette. Når det gjelder temaet om sikkerhet og ansvar for vold og trusler, ble dette løftet fram som et område som opplevdes som spesielt vanskelig. Jeg finner dette i svar fra samtlige informanter. Hvis vi legger dette sammen med alt vi fra teorien vet om betydelige forhold som påvirker førstegangsledere, kan det spørres om dette er et tema som forsterkes på grunn av fravær av støtte og opplæring i løpet av den første perioden? Videre finnes det likhetstrekk med Haaland og Dales funn, blant annet der informantene beskriver overgangen til lederrollen som stressende og kaotisk. Noen beskriver den som personlig belastende fordi de ikke var klar over endringen i forholdet med tidligere kollegaer på kontoret. Mine funn sammenfalt også med Haaland og Dales funn om at organisasjoner ikke har planlagt systematisk for støtte og opplæring av førstegangsledere. Dette kan tyde på at det er helt tilfeldig og opp til førstegangsledernes sjef om det blir en opplæring i løpet av den første tiden. Ansvaret for å ta kontakt om noe du lurte på, var også lagt på den nyansatte leder. Det kan gjøre den første fasen sårbar, dersom du ikke opplever å ha en tilgjengelige leder, noe informantene i denne studien gav uttrykk for at de hadde. Informantene i denne studien beskriver også at de er motivert for jobben, og at de ønsker og etterspør å få tilbakemeldinger på den jobben de gjør som leder. De forteller også at i overgangen fra å være fagperson eller veileder var det spesielt det å få personalansvar som var det vanskeligste, fordi rollen endret seg i forhold til tidligere kollegaer. Det er også et funn at de som opplever å dele lederrollen med en fagrolle, opplever dette som et dilemma og som en motstridende rolle å skulle fylle. Å være internt rekruttert kan ha gjort noe med forventningene fra omgivelsene om at de skulle fylle rollen raskere enn om de var rekruttert eksternt. Det ble satt ord på at selv om man har jobbet med andre oppgaver i organisasjonen før, er man fortsatt ny som leder. Jeg vil avslutte oppsummeringen

med et sitat fra en av informantene, som er et råd til nye ledere i NAV: «*Gi deg selv litt tid, og ikke legg lista for høyt. Det er lov å være ny.*»

5.1 Tilbake til problemstillingen

Denne oppgaven handler om hvordan NAV-ledere erfarer sin rolle i ny jobb de første månedene. Funn baserer seg på intervjuer med førstegangsledere i NAV. Problemstillingen er: Hvordan erfarer NAV-ledere sin rolle de første månedene i ny jobb?

Følgende temaer er undersøkt:

- Hvordan erfarer de den første tiden (3 måneder)?
- Hva tenker man som ny leder om å få ansvar for medarbeideres fysiske sikkerhet?
- Hvordan erfarte man overgangen til ny rolle som leder?

Teoretisk støttet oppgaven seg på forskning om lederes første 90 dager i ny jobb (Dale, 2014) og forskning om ledelse generelt, førstegangsledelse, sosialisering og rolleskifter.

5.2 Konklusjon

Min helhetsforståelse av dette materialet kan samles i følgende avsnitt:

Funn om førstegangsledere i NAV sine erfaringer har mange likhetstrekk med funn fra andre virksomheter, som viser et fravær av planlagt eller systematisk oppfølging og opplæring de første tre månedene i ny jobb. Det er også et fravær av planlagt overgang til ny jobb i form av overlapping med tidligere leder. Lederne beskriver at det å få ansvar for medarbeideres sikkerhet og vern mot vold og trusler er et utfordrende og vanskelig tema, som det var reflektert lite over før oppstart. Overgangen til ny rolle ble også belyst med erfaringer som omhandlet rollekonflikt, etterpåkløskap og råd til andre som er i samme situasjon.

5.3 Forslag til mulige endringer og videre forskning

Det gis rom for i slutten av denne oppgaven for å se om svarene fra informantene kan gi en pekepinn på tiltak som kan iverksettes for å gjøre overgangen inn i førstegangsledelse så god som mulig for den enkelte leder. Hvis jeg ut fra dette materialet skulle komme med forslag til endringer, vil det først og fremst være å få NAV som organisasjon til å tenke mer systematisk

rundt oppfølging og opplæring av nye ledere i løpet av de første månedene, enten de blir ansatt som mellomledere eller enhetsledere. Dette initiativet bør komme fra overordnet leder, heller enn at ansvaret for opplæring legges på den nyansatte selv, da de er i en svært hektisk fase og ikke ser seg i stand til å prioritere dette selv. Det kan også tenkes at et tilbud om en mentor-ordning, i eller utenfor virksomheten, kan gi god støtte til ledere som kjenner at de trenger det. Jeg vil også foreslå at en god innføring i håndtering av vold og trusler gjøres obligatorisk som en del av den første opplæringen, og en refleksjon rundt hva dette ansvaret for medarbeideres sikkerhet betyr for en nyansatt leder. Temaet bør ofte løftes inn i jobbintervjuet, slik at det blir noe en jobbsøker tenker igjennom på forhånd. Denne undersøkelsens hensikt er ikke å være generaliserende, da den er eksplorerende av natur med utgangspunkt i intervjuer basert på en semistrukturert intervjuguide. Sett i et større perspektiv vil videre forskning om planlagte lederskifter med systematisk opplæring og en mentor-ordning den første tiden peke på om dette vil gi nye ledere bedre støtte til å håndtere ny rolle og nye forventninger i kombinasjon med å lede daglig drift. Som tidligere nevnt ville det også ha vært interessant å intervjuere ledere som fikk jobb for første gang i NAV uten å ha noen som helst befattning med NAV fra tidligere, for å sammenligne med denne studien. Det kunne også vært interessant å vite mer om hvordan ansvaret for sikkerhet påvirker nyansatte lederes hverdag, og også om dette påvirker rekruttering eller ikke.

6 Litteraturliste relatert til min oppgave

Ledelseslitteratur om temaet:

Arnulf, J.K. (2012). *Hva er ledelse?* Oslo: Universitetsforlaget.

Bass, B.M. og Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. California: Sage.

Ciampa, Dan og Watkins, Michael: *Right From the Start: Taking Charge in a New Leadership Role*. Boston: Harvard Business School Press. 1999.

Dale, F. og Haaland, F: (2005). *På randen av ledelse. En veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Dale, F. og Haaland, F. (2004): *Lederskifter: Skuffelser og brutte forventninger i overgangen til ny lederstilling*. Oslo; De Gode Hjelperne. 2004.

Dale, F. og Haaland, F. (2004). *Læring i overgangen til ny lederstilling: Om håndtering av lederskifte i et læringsperspektiv*. Oslo: De Gode Hjelperne.

Hill, Linda (2003). *Becoming a manager. How new managers master the challenge of leadership*. Harvard Business School Press. Boston.

Hill, L. & Lowell, K.L.(2011). *Being the boss. The 3 imperatives for becoming a great leader*. Harvard Business School Press. Boston.

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

Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

Joynt, P. (1992). *Liv og karriere: Samspillet mellom individ og organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kirkhaug, R. (2013). *Verdibasert ledelse. Betingelser for utøvelse av moderne lederskap*. Oslo: Universitetsforlaget.

Martinsen, Ø.L.(Red). 2009. *Perspektiver på ledelse. Å jobbe som leder: Myter og fakta*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Selznick, P. (1997). *Lederskap*. Oslo: Tano Aschehaug.

Watkins, Michael (2003). *The first 90 days: critical success strategies for new leaders at all levels*. Boston: Harvard Business School Press.

Forskningsdesign og forskningsetikk:

Johannessen, A., Kristoffersen, L. & Tufte, P. A. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Oslo: Abstrakt forlag.

Jacobsen, D. I. (2015) *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Kvalitativ metode:

Malterud, K. (2017) *Kvalitative forskningsmetoder for medisin og helsefag* (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.

Nygaard, L.P (2008) *Writing for Scholars. A practical guide to making sense and being heard*. Oslo: Universitetsforlaget.

Tidsskrifter og Stortingsmeldinger:

Arbeids- og sosialdepartementet. (2004-2005). Ny arbeid og velferdsforvaltning. (Prop. 46 L 2004-2005). Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f0c702e88bcb4970aa8b019f24df9d72/no/pdfs/stp200420050046000dddpdfs.pdf>).

Dale, F. (2015). *Livet som ny leder*. *Magma*, 18 (2), 54-61. Hentet fra <https://www.magma.no/livet-som-ny-leder>

7 Vedlegg

7.1 Vedlegg 1

INTERVJUGUIDE FOR FØRSTEGANGSLEDERE I NAV

Hvordan erfarer NAV-ledere sin rolle de første månedene i ny jobb?

Intervju av fem førstegangsledere.

Tema: Lederen og den første tiden (3 måneder)

Kan du beskrive hvordan du erfarte de første ukene i ny jobb?

Hvordan var det å bli leder for første gang?

På hvilken måte ble du fulgt opp som leder i de første 3 månedene i din nye jobb?

Deltok du på lederopplæring i regi av NAV de første månedene i ny jobb?

Fikk du tilbud om annen støtte eller opplæring den første tiden?

Fikk du noen tilbakemeldinger på hvordan ansatte opplevde å få deg som leder?

I hvilken grad ble det stilt forventninger om resultatoppnåelse de første tre måneder fra dine overordnede?

Hadde du et uttalt oppdrag om å gjennomføre organisatoriske endringer eller endringsprosesser i løpet av de første 3 måneder som du visste om før du tok jobben?

Hvilke forventninger hadde du til ny stilling før du startet i jobben?

Hva tenkte du etter 3 måneder i jobben om hvordan den var i forhold til forventningene du hadde da du startet?

Tema: Lederen og omgivelser / kontekst

Hvordan påvirket omgivelsene deg som førstegangsleder?

- Bygningen du jobber i (det fysiske miljøet, plassering og arbeidssted)
- Krav til sikkerhet
- Samarbeid med andre instanser

Hva tenkte du som ny leder om å ha ansvar for ansattes fysiske sikkerhet?

Tema: Lederen og overgangen til ny rolle

Du ble leder måned/år:

Hvordan var din motivasjon for å starte i ny jobb?

Hadde den forrige lederen sluttet før du startet i din jobb?

I hvilken grad fantes det en planlagt og styrt overgangsprosess fra forrige leder til deg som ny leder?

Hvordan opplevde du din nye rolle på NAV-kontoret den første tiden?

Jobbet du i NAV med andre oppgaver før du fikk lederjobb i NAV?

Hvis du jobbet på samme kontor før du ble leder: Ble det noen endringer i forholdet mellom deg og de andre rundt deg etter at du ble leder?

Får du tilbakemeldinger på jobben du gjør som leder? Av hvem? Hva slags?

Er det noe du ville gjort annerledes den første tiden som leder?

Hvis du skulle gi ett råd til nye ledere i NAV, hva ville det være?

Tema: Bakgrunnsdata

Kjønn:

Fødselsår:

Hva er din høyeste fullførte utdanning?

Hvilken bakgrunn har du fra tidligere yrkesliv? (privat/offentlig sektor)

6.2 Vedlegg 2

Vedlegg 2: Invitasjon til deltakelse i undersøkelse

Jeg viser til henvendelse og takker for at du ønsker å bli intervjuet av meg om din rolle som førstegangsleder i NAV.

Temaet for oppgaven min handler om det å være ny som leder i NAV, og hvordan førstegangsledere erfarer sin nye rolle den første tiden og overgangen til ny jobb.

Tidsrammen for intervjuet er satt til maks 1,5 timer. Jeg ønsker å gjennomføre intervjuet på din arbeidsplass.

Opplysningene du gir vil bli behandlet konfidensielt og anonymt, slik at data ikke kan spores til enkeltpersoner eller arbeidsplass. Hvis du samtykker til det, vil jeg gjerne ta opp intervjuet på telefon. Etter at masteroppgaven er sensurert, vil alle data knyttet til intervjuet bli slettet.

Veileder på oppgaven heter Sidsel Sverdrup, professor dr.polit ved VID høyskole, avdeling Diakonhjemmet høyskole og knyttet til avdeling for ledelse og master i verdibasert ledelse.

Jeg sender deg her intervjuguide med spørsmålene jeg vil stille.

Kontakt meg for mer informasjon eller spørsmål:

Mobil: 986 65 310

Arbeid: 690 11721

Email: sikkecathrin@gmail.com

Med vennlig hilsen

Sikke-Cathrin Duggan

6.3 Vedlegg 3

Godkjenning NSD.pdf



Sidsel Sverdrup
PB 184 Vinderen
0319 OSLO

Vår dato: 19.03.2018

Vår ref: 59710 / 3 / STM

Deres dato:

Deres ref:

Forenklet vurdering fra NSD Personvernombudet for forskning

Vi viser til melding om behandling av personopplysninger, mottatt 08.03.2018.
Meldingen gjelder prosjektet:

59710	<i>Hvordan erfarer NAV-ledere sin rolle de første månedene i ny jobb? Intervju av seks førstegangsledere.</i>
Behandlingsansvarlig	VID vitenskapelig høgskole, ved institusjonens øverste leder
Daglig ansvarlig	Sidsel Sverdrup
Student	Sikke-Cathrin Duggan

Vurdering

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet er omfattet av personopplysningsloven § 31. Personopplysningene som blir samlet inn er ikke sensitive, prosjektet er samtykkebasert og har lav personvernulempe. Prosjektet har derfor fått en forenklet vurdering. Du kan gå i gang med prosjektet. Du har selvstendig ansvar for å følge vilkårene under og sette deg inn i veiledningen i dette brevet.

Vilkår for vår vurdering

Vår anbefaling forutsetter at du gjennomfører prosjektet i tråd med:

- opplysningene gitt i meldeskjemaet
- krav til informert samtykke
- at du ikke innhenter *sensitive opplysninger*
- veiledning i dette brevet
- VID vitenskapelig høgskole sine retningslinjer for datasikkerhet

Veiledning

Krav til informert samtykke

Utvalget skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse.
Informasjon må minst omfatte:

- at VID vitenskapelig høgskole er behandlingsansvarlig institusjon for prosjektet
- daglig ansvarlig (eventuelt student og veileder) sine kontaktopplysninger
- prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til

Dokumentet er elektronisk produsert og godkjent ved NSDs rutiner for elektronisk godkjenning.

- hvilke opplysninger som skal innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- når prosjektet skal avsluttes og når personopplysningene skal anonymiseres/slettes

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for [informasjonsskriv](#).

Forskningsetiske retningslinjer

Sett deg inn i [forskningsetiske retningslinjer](#).

Meld fra hvis du gjør vesentlige endringer i prosjektet

Dersom prosjektet endrer seg, kan det være nødvendig å sende inn endringsmelding. På våre nettsider finner du svar på hvilke [endringer](#) du må melde, samt endringskjema.

Opplysninger om prosjektet blir lagt ut på våre nettsider og i Meldingsarkivet

Vi har lagt ut opplysninger om prosjektet på nettsidene våre. Alle våre institusjoner har også tilgang til egne prosjekter i [Meldingsarkivet](#).

Vi tar kontakt om status for behandling av personopplysninger ved prosjektslutt

Ved prosjektslutt 02.05.2018 vil vi ta kontakt for å avklare status for behandlingen av personopplysninger.

Gjelder dette ditt prosjekt?

Dersom du skal bruke databehandler

Dersom du skal bruke databehandler (ekstern transkriberingsassistent/spørreskjemaleverandør) må du inngå en databehandleravtale med vedkommende. For råd om hva databehandleravtalen bør inneholde, se [Datatilsynets veileder](#).

Hvis utvalget har taushetsplikt

Vi minner om at noen grupper (f.eks. opplærings- og helsepersonell/forvaltningsansatte) har [taushetsplikt](#). De kan derfor ikke gi deg identifiserende opplysninger om andre, med mindre de får samtykke fra den det gjelder.

Dersom du forsker på egen arbeidsplass

Vi minner om at når du [forsker på egen arbeidsplass](#) må du være bevisst din dobbeltrolle som både forsker og ansatt. Ved rekruttering er det spesielt viktig at forespørsel rettes på en slik måte at frivilligheten ved deltakelse ivaretas.

Se våre nettsider eller ta kontakt med oss dersom du har spørsmål. Vi ønsker lykke til med prosjektet!

Vennlig hilsen

Marianne Høgetveit Myhren

Siri Tenden Myklebust

Kontaktperson: Siri Tenden Myklebust tlf: 55 58 22 68 / Siri.Myklebust@nsd.no