

# FØRSTEGANGSLEDERE



**BCR 3100 Bacheloroppgave**

**Avgangs år 2013**

**Kandidat 980283**



*“Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Markedshøyskolen. Markedshøyskolen er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger”*

## Sammendrag

Å være førstegangsleder skjer en gang. Det er i denne fasen man danner grunnlaget for lederrollen.

Beslutningen om å bli leder skjer raskt når en leder blir syk eller slutter. Derfor er det ofte lite gjennomtenkt, både fra lederens og organisasjonens side. Den nye lederen har dermed lite innsikt og forståelse for den nye rollen vedkommende trer inn i.

Problemstillingen i oppgaven er:

*Hvilke utfordringer står førstegangsledere overfor, og hvordan mestrer de lederrollen etter å ha vært igjennom et lederutviklingsprogram?*

Med denne undersøkelsen ønsket jeg å få svar på hva førstegangsledere strever med når de går fra å være fagperson til leder. Jeg har tatt utgangspunkt i Haaland og Dales teorier om førstegangsledere.

Forskningsmetoden som ble brukt er kvalitativ metode. Jeg har gjennomført dybdeintervjuer med fem førstegangsledere som delte sine erfaringer.

Funnene bekrefter flere av Haaland og Dales teorier. Beslutningen om å bli leder skjer ofte raskt og er lite gjennomtenkt. Ingen av førstegangslederne jeg intervjuet hadde i utgangspunktet sett for seg å bli leder.

Et annet funn er at førstegangsledere ikke har nok tid til å se sine ansatte, på grunn av gjøremål som står i veien, og en hverdag som er preget stress og bekymring. Jeg fant også ut at de mangler opplæring og oppfølging, noe som viser at organisasjonens lederutviklingsprogram ikke fungerer optimalt.

Helt til slutt: det at ulike informanter har ulike oppfatninger, erfaringer og refleksjoner knyttet til lederrollen og lederutviklingsprogrammet betrakter jeg som naturlig.

## **Førord**

Denne bacheloroppgaven er skrevet som en avsluttende del i min utdanning ved Markedshøyskolen.

Med stor personlig interesse for ledelse valgte jeg denne gangen å forske på hvordan man går fra å være fagperson til å bli leder. Det var i et møte med en foreleser hvor jeg ble introdusert for begrepet ”førstegangsledere”, et ord jeg aldri hadde hørt før. Førstegangsledere er altså ledere som er ledere for første gang.

Noe som overrasket meg underveis var hvor lite teori det var om temaet. Det ble derfor en utfordrende prosess da forståelsen for begrepet økte underveis, noe som har ført til stadige endringer i oppgaven.

Jeg var så heldig å få Tore Fagernes som veileder og jeg vil takke for ditt engasjement, og for at du har satt meg på rett spor de gangene jeg har vært ute å vandret. Du har alltid stilt opp når jeg har hatt behov for det. Tusen takk!

Samtidig må jeg få lov til å takke mine informanter for at de stilte opp slik at jeg fikk tak i verdifull informasjon. Uten dere hadde ikke denne oppgaven blitt noe av.

Til slutt vil jeg takke venner og familie, som har holdt ut med en fraværende student de siste månedene. Jeg lover nå å bli sosial igjen.

Håper du vil sette pris på oppgaven.

Jeg ønsker deg en god lesing.

**05.06.2013, Oslo**

**Ordtelling: 15 928**

## Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning.....	6
1.1 Begrepsavklaring.....	6
1.2 Problemstilling.....	6
1.3 Avgrensning.....	7
1.4 Struktur i oppgaven.....	7
2.0 Teori.....	8
2.1 Førstegangsledelse.....	8
2.1.2 Fra fagperson til leder.....	9
2.2 Å lede en organisasjon.....	10
2.2.1 Mellom barken og veden.....	11
2.3 Konflikthåndtering.....	12
2.4 Styring gjennom kontroll og delegering.....	12
2.5 Å lære å kjenne seg selv.....	13
2.5.1 Selvoppfatning og selvvinnsikt.....	14
2.6 Stress.....	15
2.7 Lederrollen.....	17
2.7.1 Personlig belastende sider ved lederrollen.....	17
2.8 Læringsprosessen.....	18
2.8.1 Hvordan tilrettelegge for læring.....	20
2.8.2 Lederutvikling.....	21
2.8.3 Oppfølging og mentoring(coaching).....	22
3.0 Metode.....	23
3.1 Valg av metode.....	24
3.1.1 Utvelging av informanter.....	25
3.1.2 Utvalgsstørrelse.....	25
3.1.3 Rekruttering.....	26
3.1.4 Informantene.....	26
3.2 Datainnsamling.....	26
3.2.1 Utforming av intervjuguide.....	27
3.3 Gjennomføring.....	27
3.3.1 Dokumentering av resultatene.....	27
3.3.2 Gjennomføring av intervjuene.....	28
3.4 Datareduksjon.....	28
3.4.1 Verifisering.....	30
3.4.2 Validitet.....	30
3.4.3 Overenstemmelse.....	31

4.0 Presentasjon og analyse av data.....	31
4.1 Rekruttering.....	31
4.2 Lederutvikling.....	34
4.3 Oppfølging og mentoring(coaching).....	35
4.4 Overgang fra fagperson til leder.....	37
4.5 Lederrollen.....	39
4.6 Veien videre.....	43
5.0 Funn i undersøkelsen.....	44
5.1 Rekruttering.....	44
5.2 Lederutvikling.....	45
5.3 Oppfølging og mentoring(coaching).....	47
5.4 Overgang fra fagperson til leder.....	48
5.5 Lederrollen.....	50
5.6 Veien videre.....	52
6.0 Konklusjon.....	53
6.1 Anbefaling.....	54
6.2 Refleksjon .....	54
Litteraturliste.....	55
Vedlegg.....	57
Intervjuguide.....	57

## **1.0 Innledning**

I dette kapitlet vil jeg gjøre rede for bakgrunnen for bacheloroppgaven. Deretter presentere begreper, problemstillingen og avgrensning i oppgaven. Avslutningsvis vil jeg framlegge strukturen i oppgaven.

Bakgrunnen for oppgaven er av personlig relevans. På arbeidsplassen jeg jobber, er nesten alle lederne førstegangsledere. Jeg var interessert i å høre hvordan de ble ledere, hva slags opplæring de fikk og hvordan de taklet lederrollen etter å ha vært igjennom et lederutviklingsprogram.

Formålet med oppgaven er å få fram hvilke utfordringer en førstegangsleder står overfor og hvordan de mestrer lederrollen.

### **1.1 Begrepsavklaring**

Med begrepet ”førstegangsledere” menes personer som går fra å være fagperson til leder.

Med utfordringer menes de utfordringer en førstegangsleder møter på veien. Kunne disse vært unngått om de hadde fått bedre opplæring underveis?

Med et lederutvikling menes enhver form for utviklingsfase som fremmer, oppmuntrer og hjelper utvidelsen av kunnskap og ekspertise for å optimalisere en persons lederpotensial og prestasjoner.

### **1.2 Problemstilling**

Utgangspunktet for ethvert metodevalg skal ideelt være problemstillingen man står overfor. Kvalitative metoder er induktive, det vil si at de ikke har som mål å teste ut foreliggende teorier eller hypoteser slik som deduktive metoder gjør.

Når det gjelder mitt tema, førstegangsledelse, finnes det relativt lite empirisk basert kunnskap fra før. Dette indikerer at en kvantitativ undersøkelse med bruk av et standardisert spørreskjema, neppe vil vært et klokt valg.

Problemstillingen i oppgaven er:

*Hvilke utfordringer står førstegangsledere overfor, og hvordan mestrer de lederrollen etter å ha vært igjennom et lederutviklingsprogram?*

Jeg har laget seks forskningsspørsmål som jeg ønsker å finne ut mer av i undersøkelsen:

Hvordan ble de rekruttert?

Hva synes de om ledelsesutviklingsprogrammet?

Hva slags oppfølging fikk de?

Hvordan var overgangen fra fagperson til leder?

Hvordan mestrer de lederrollen?

Hvordan blir veien videre?

### **1.3 Avgrensning**

Undersøkelsen er samfunnsvitenskapelig og basert på kvalitativ metode.

Opgaven er empirisk avgrenset ved å ta utgangspunkt i førstegangsledere i Coop.

Forskningen har vært gjort i en og samme butikk, og oppgaven kan derfor ikke sammenlignes med andre Coop butikker.

### **1.4 Struktur i oppgaven**

Opgaven er delt inn i seks kapitler. Det første kapitlet er dette.

Det andre kapitlet tar for seg teorien.

I kapittel tre redegjør jeg for metoden som ble brukt i undersøkelsen.

I kapittel fire tar jeg fram analysen fra forskningen.

Kapittel fem drar fram funnene. Drøfting og delkonklusjoner kommer underveis.

Avslutningsvis kommer kapittel seks med konklusjon, refleksjon og anbefaling til videre forskning.

## 2.0 Teori

### 2.1 Førstegangsledelse

Beslutningen om å bli leder for første gang skjer ofte raskt gjennom konstituering når en leder blir syk eller slutter. Starten på veien mot å bli leder er derfor lite gjennomtenkt, både fra lederens og organisasjonens side. Den nye lederen har dermed lite innsikt og forståelse for den nye rollen vedkommende trer inn i. Dette står i motsetning til den erfarne lederen som har over tid lært å lede en organisasjon, lært å lede andre mennesker, lært seg selv å kjenne, og lært å takle stress og følelser, noe som bidrar til å utvikle en større forståelse for lederskap og håndtering av konflikter som oppstår i rollen (Haaland og Dale 2005).

Det er veldig få empiriske studier som har belyst problematikken omkring førstegangsledelse. Linda A. Hill er en av de som har gjort det. Hun fulgte 19 nybakte ledere gjennom deres første år som leder. Hun så hva de gjennomgikk og hvordan de mestret overgangen til sin nye rolle og identitet (Hill 2003). Hill beskriver to viktige faktorer som er kritiske for en leder: selvinnsikt og vilje til å lære.

Frode Haaland og Frode Dale er to norske forskere som har jobbet med ledelsesutvikling i 10-15 år. De undersøkte hvordan norske bedrifter utviklet førstegangsledere og intervjuet 50 organisasjoner i et empirisk prosjekt, og fant ut at ingen av bedriftene hadde et helhetlig opplegg for sine førstegangsledere (Haaland og Dale 2005).

Haaland og Dale har funnet ut at det mest fornuftige må være å rette ledelsesutvikling mot de som står på randen av ledelse for første gang. Det er nemlig ved overgangen til ledelse at fundamentet for ledelse blir lagt. Forskning viser at ledelsesutvikling skjer gjennom det daglige arbeidet og ikke på kurs og seminarer slik mange tror. Lederkompetanse er en praktisk kompetanse som utvikles ved å være leder.

Mye av lederarbeidet foregår på en så automatisert og rutinemessig måte at man går glipp av det læringspotensialet som ligger i situasjonene. Å sette ord på hendelser og drøfte dem kan hjelpe en å se situasjoner i et nytt lys og ta lærdom av de erfaringene man gjør. For å forsterke læringen bør man planlegge de forskjellige



læringsaktivitetene i forkant. Tilrettelegging for læring er viktig. Det er også viktig med refleksjon, støtte og veiledning underveis for å forberede de læringsprosessene en førstegangsleder må gå gjennom.

I Haaland og Dales forskningsprosjekt ”Hverdagens lederskole” fant de ut at den første overgangen til en lederstilling er fundamental for utformingen av lederrollen. Fra tre mindre undersøkelser lærte de at førstegangsledelse ikke var noe tema verken for lederne selv eller for deres arbeidsgivere. Derfor er det interessant å finne ut mer om dette temaet.

### **2.1.2 Fra fagperson til leder**

Å bli leder for første gang er et fundamentalt karriereskifte. Som førstegangsleder skal du over i en helt ny rolle som krever en kompetanse du ikke har. Samtidig skal du løsrive deg fra din faglige identitet. I denne prosessen skal du ikke bare lære mye nytt, men du skal også avlære din tidligere rolle. Du vil måtte endre deg som person, ta i bruk nye sider ved deg selv og skape en identitet som leder. Overgangen er ikke bare et praktisk spørsmål om bytte av jobb og oppgaver, men det er også et spørsmål om endring av identitet og dermed en overgangsprosess. Overgangsritualet består av tre ulike faser:

- *Separasjonsfasen:* Der man løsriver seg fra sin gamle identitet.
- *Transformasjonsfasen:* Der man fjerner seg fra sin gamle identitet og arbeider med å etablere en ny.
- *Integrasjonsfasen:* Der man integreres i sin nye gruppe og får en ny identitet.

Selv om løsrivelsen fra en identitet er vanskelig, er det transformasjonsfasen som er den mest dramatiske. Her synliggjøres konsekvensene av den overgangen man er i ferd med å gjøre, og man befinner seg i et slags ”ingenmannsland”.

Transformasjonsfasen er selve terskelen mellom identiteten man løsriver seg fra, og den nye identiteten man skal utvikle. I denne fasen er det viktig med ritualer som markerer overgangen.

Slike ritualer kan være: introduksjonsprogram, oppstarts samtaler og presentasjon av seg selv for de ansatte. Slike aktiviteter vil synliggjøre overgangen for både lederen og medarbeiderne.

Linda Hills modell viser forvandlingen av identitet.

Fra fagperson	Til leder
En spesialist som utfører tekniske oppgaver. Identifiserer seg sterkt med oppgavene.	En generalist og agendasetter. Dirigerer diverse oppgaver som budsjett, design, produksjon og organisering.
En individuell bidragsyter. Får ting utført ved egen hjelp. Uavhengig av andre.	En nettverksbygger. Får ting gjort gjennom andre underordnede han eller hun har organisatorisk styring over. Avhengig av et fungerende nettverk.

Ofte er det slik at det som var en styrke i fagstillingen, er en ulempe i lederrollen, mens det å være detaljorientert kan være nyttig for deg som fagperson, vil være et problem som leder.

Læring av ledelse skjer gjennom å utøve ledelse og det finnes ingen snarveier. Man må streve seg gjennom læringsprosessene så godt man kan. Konsekvensen er at førstegangsledere må handle, de må gjøre feil for å kunne lære av dem. Forskingen viser at man etter ett år fremdeles er underveis i den grunnleggende læringen av ledelse har mye å lære igjen (Hill 1992).

## 2.2 Å lede en organisasjon

Ledelse handler om den organisatoriske helhet og krever derfor en forståelse av strategier, mål, markedskrav og økonomi. Det stiller langt større krav til organisatorisk kompetanse enn det som ligger i en fagstilling. Som leder har man ansvar for budsjettering, plansystemer, rapporteringsrutiner, kvalitetsutvikling, kompetanseutvikling, kontakt med andre avdelinger og støttestaber samt ulike typer møter.

*”Jeg lena meg mye på han til å begynne med. Spesielt når det gjaldt regnskap og budsjett. Det var veldig nytt for meg.”-Informant D*

Internt rekrutterte ledere oppdager ofte at de likevel ikke kjenner bedriften like mye som de trodde. Som leder får man ansvar for nye deler av arbeidet, og får dermed et annet perspektiv på arbeidet. Man får ansvaret for alle arbeidsprosessene innenfor egen enhet, samtidig som man skal samarbeide med andre avdelinger og funksjoner.

Som leder får man ansvar og myndighet til å fatte beslutninger som kan ha stor betydning for medarbeidernes arbeid, hverdag og framtid. Man blir en representant for styringsstrukturen og ledelsen, må legge til side sine egne vurderinger, og ikke være lojal mot noe man er uenig i, men til og med være forkjemper for det. Det man sier og gjør har en helt annen betydning når man er leder, enn når man er medarbeider, og man må derfor lære å veie sine ord.

Som leder inngår man i organisasjonenes styringsstruktur og står ansvarlig for beslutninger som fattes i ledelseshierarkiet. Lederen blir satt til å forhandle og iverksette beslutninger som toppledelsen har tatt, som kan ha negative konsekvenser for hans/hennes avdeling. Dermed blir lederen skyteskive for frustrerte medarbeidere og tillitsvalgte. Dette skjer spesielt ved endringer og omstillingsprosesser. Å være leder krever en organisasjonsforståelse der man lar helheten og organisasjonens interesser styre og overstyre ens egne avdelingsinteresser.

### **2.2.1 Mellom barken og veden**

*”Du er veldig mellom barken og veden mange ganger. Det er veldig forvirrende. For du kan få en beskjed fra den ene kanten, og en annen fra den kanten, og i tillegg skal du ta hensyn til medarbeiderne dine som slår i bordet med sine saker. Det er et veldig dilemma mange ganger.”-Informant A*

Medarbeidere er mest opptatt av å verne om sin egen avdelings interesser, og vil ha mindre forståelse for krav som stilles fra kunder, konsekvensene beslutninger har for andre avdelinger, og hva som kreves i forhold til den helheten organisasjonen utgjør. Som førstegangsleder kommer man fra en slik gruppe medarbeidere, og vil derfor se organisasjonen ut ifra dette ståstedet. Derfor framtrer ofte førstegangsledere som ”den

fremste blant likemenn” i sin avdeling. Mange ser det også som en viktig oppgave å beskytte sin egen avdeling mot beslutninger ovenfra og opererer som buffere mot det overordnede ledelsesnivået. Dette er et vanlig problem i starten. Som leder vil man oppleve en kryssild av motstridende interesser: medarbeidere, lederkolleger og din egen sjef vil ha ulike oppfatninger om hva som er fornuftig og riktig å gjøre. Medarbeiderne forstår ikke problemene på samme måte som lederen og hans lederkolleger. Lederen blir en del av en lederkultur og skal flytte blikket fra fag til organisasjon, fra medarbeider til ledelse (Haaland og Dale 2005).

### **2.3 Konfliktåndtering**

Å takle konflikter og problematiske relasjoner er vanskelig for alle ledere, selv for de erfarne. Men som førstegangsleder skal man gjøre dette for første gang, uten å ha noen erfaring å bygge på. Dette er en av de mest ubehagelige sidene ved lederjobben. 75 % av erfarne ledere sier i en undersøkelse at de har behov for å styrke sine kunnskaper og ferdigheter omkring konfliktåndtering (Colbjørnsen 2004).

*”Vi jenter er ikke så flinke til å ta konflikter og takle det på riktig måte.”-Informant D*

Når man trer inn i en ny rolle, blir man usikker på egen ytelse og søker derfor etter bekreftelse på hvordan man oppleves, og hvordan man fungerer. I Linda Hills studie (1992) fant hun ut at førstegangslederne starter med en veldig ”skeiv” forståelse av hva medarbeiderne vurderer dem etter: *Er du kompetent som leder?* Senere oppdager de at medarbeiderne er opptatte av et annet og like viktig spørsmål: *Hva er dine intensjoner som leder?* Spørsmålet om motivene for dine beslutninger handler om tillitt og troverdighet.

### **2.4 Styring gjennom kontroll og delegering**

Mange førstegangsledere forsøker å styre og kontrollere sine medarbeidere på en veldig detaljert måte ( Hill 1992). Dette skaper frustrasjoner hos medarbeidere, og mange ledere får meget tydelig beskjed om hvor grensene for innblanding går. Som leder skal man ha styring og kontroll, men må finne andre måter å oppnå det på enn å dele ut ordrer og detaljkontrollere medarbeidernes arbeid.

Førstegangsledere lærer hvordan måten å lede på får konsekvenser for motivasjon og forpliktelse. De lærer at ordrer og kontroll ofte kan ha motsatt effekt enn hva man ønsker. Mange forsøker å øke motivasjonen i egen arbeidsgruppe ved å gi økonomiske belønninger og andre ytre motivasjonsfaktorer. Men dette har ofte ikke den ønskede effekt. Over tid lærer de at involvering av medarbeiderne i beslutninger gir større kontroll over arbeid og ytelse enn direkte styring og ytre belønninger. Her er det viktig å ha samtaler med sine medarbeidere for å finne måter å utløse interesse og motivasjon på.

*”Jeg skulle ønske at jeg fra begynnelsen av var mye flinkere til å delegere. Jeg har en tendens til å gjøre alt selv. Og litt på en sånn måte at det er jo bare jeg som kan gjøre det riktig.”-Informant D*

Delegering er noe førstegangsledere synes er vanskelig. De ser begrensningene hos medarbeiderne, og man ser at jobben kan gjøres mye bedre, derfor er det vanskelig å delegere. Lederens manglende vilje til å delegere har sammenheng med lederens vurdering av medarbeidernes kompetanse og motivasjon. Når lederne er for forsiktige med å slippe medarbeiderne til, får de altfor mye å gjøre – tiden strekker ikke til når man skal gjøre alt selv. Delegering læres først når man er overlesset med jobb (McCall 1998, Hill 1992). Utfordringen for lederen er å gi medinnflytelse uten å helt miste kontrollen over det som foregår.

## **2.5 Å lære å kjenne seg selv**

Som leder bruker man seg selv som instrument. Utøvelse av lederskap preges av hvem man er som person, hvilke erfaringer og hvilken selvoppfatning man har, hvilke normer og verdier man har etablert, ens ønsker og ambisjoner- og på hvilken måte man selv ønsker å framstå som leder.

*”Du er liksom ikke en av dem lenger.” –Informant A*

Førstegangsledere merker at andre mennesker ser og forholder seg annerledes til dem når de er i ferd med å bli ledere, enn de gjorde før. Man kan ikke snakke som man gjorde før, og man er ikke lenger en del av kameratgjengen av medarbeidere. Man har blitt en annen, både i møtet med seg selv og andre.

Særlig den første tiden forsøker man gjerne å holde fast ved kameratskapet med sine tidligere kolleger, men oppdager etter hvert at det ikke passer, verken for en selv eller for medarbeiderne.

I overgangsfasen fra å være en dyktig fagperson til å bli leder vil man i en kortere eller lengre periode føle at man er i en rolle man ikke mestrer. Mange vil stille spørsmål ved om man har ”havnet på rett hylle”. Førstegangsledere må finne ut hva man ikke kan og sakte lære seg den nødvendige kompetansen. Både gode og mindre gode sider dukker opp, og en slik eksponering vil være ubehagelig og kanskje smertefull for mange.

Mange har kommet inn i lederjobben på en lite veloverveid måte – man må vikariere for en periode, og plutselig har man vært leder i et år uten å ha tatt konkret stilling til om man ønsker å satse på en lederkarriere. På denne måten kommer mange ledere snublende inn i lederrollen uten å tatt en konkret og bevisst beslutning i forkant. Dermed får man ikke anledning til å fundere over spørsmålet om hva man selv ønsker med å bli leder – hva man ønsker å oppnå for seg selv, og hva man ønsker å oppnå i organisasjonen.

Det er viktig å drøfte og bearbeide disse forventningene sammen med sjefen, slik at de blir mest mulig realistiske (Gabarro og Kotter 1980). Forskning viser at forventninger og krav fremmer læring (McCall 1998, Haaland 2002, Haaland 2000a).

*”Jeg blir litt irritert hvis folk skal overvurdere meg. For jeg liker ikke at det blir stilt for høye forventninger om meg heller.”-Informant E*

Krav og forventninger bidrar til å fokusere oppmerksomheten mot bestemte problemer, gir lederen målestokk for egen atferd, og hjelper til å justere egne ambisjoner. Forskning tyder på at det er utfordringer som det er mulig å mislykkes i, og som har store konsekvenser, som virkelig bidrar til lederes læring (McCall 1998).

### **2.5.1 Selvoppfatning og selvinnsikt**

Selvoppfatning handler om å være klar over hvordan man opptrer, og hvordan man påvirker andre mennesker. Førstegangsledere må lære å kjenne seg selv på godt og

vondt. Forskning viser at ledere tror bedre om seg selv enn hva de andre mener. Selvsikkerhet er nødvendig for å kunne fungere som leder, man må tro på at man klarer å vurdere saker og fatte avgjørelser på en fornuftig måte, men samtidig må ikke selvsikkerheten overstige selvinnsikten.

*”Jeg har lært meg å tone ned. Etter hvert så ser du at du er avhengig av at du oppfører deg på en ordentlig måte. Du skal jo stå fram som et godt eksempel.”*

*-Informant D*

Det å bli leder betyr at man blir mye mer synlig enn man var tidligere. Alle ser deg, mener noe om deg og vil at du skal gjøre det ene og det andre. Studier av ledere som lykkes, og ledere som mislykkes, viser at alle har dysfunksjonelle sider, ingen er bare gode eller bare dårlige (Haaland og Dale 2005). Det som skiller de gode og dårlige, er måten man takler skyggesidene på, hvordan man korrigerer for sine feil og mangler. Selvinnsikt er altså nødvendig for en leder, og man må finne måter å takle sine dårlige sider på.

Å være leder handler om å påvirke andre mennesker, noe som krever at du forstår hvordan du virker på andre mennesker. Ved å forstå hvordan andre reagerer på deg og det du gjør, kan du regulere atferden slik at du oppnår det du ønsker. Å oppnå selvinnsikt har vært en pilar i de fleste ledelsesutviklingsprogrammer, der tanken har vært at evnen til å lede er knyttet til hvor godt man kjenner seg selv og sin motivasjon (Conger 1992).

Gjennom selvinnsikt kan man ta større ansvar for sine egne valg og oppnå selvrealisering. Lederevaluering, ledermålinger og andre feedbackbaserte systemer har blitt stadig mer framtrødende i moderne ledelsesutvikling (Conger 1998, McCauley 1998, Conger 1992). Dette forsterkes også gjennom lederundersøkelser, der 70 prosent av lederne uttrykker behov for å styrke kunnskaper og ferdigheter knyttet til hvordan egen væremåte påvirker andre (Colbjørnsen 2004).

## **2.6 Stress**

Det en leder oppfatter som stress, vil en annen oppfatte som en normaltilstand. Opplevelsen av stress avhenger av individuelle betingelser. Reaksjonen på stressorer

er betinget av flere forhold: egenskaper ved stressorene, den situasjonen stresset opptrer i, forutsigbarhet, kontroll, individuelle vurderinger og reaksjonsformer samt de ressurser lederen har til rådighet for å mestre stresset (Haaland og Dale 2005).

Å lære å takle stress og følelser er en sentral utfordring for førstegangsledere. Stresset er imidlertid større og mer utmattende enn de fleste forestiller seg på forhånd, og er mye mer knyttet til negativitet og problemer. De fleste ledere rapporterer om både psykiske og fysiske stress-symptomer, noe som viser hvor vanskelig det er å bli leder for første gang.

*”Men sånn kan det være noen ganger. Jeg kan ha lagt opp en plan i hodet mitt, og plutselig har jeg hundre ting til jeg må gjøre. Så da blir jeg stressa.”-Informant E*

Stress er et begrep vi omgir oss med til daglig. Stress kan defineres som kroppens fysiske, kjemiske, følelsesmessige, psykologiske og atferdsmessige reaksjoner på situasjoner eller påvirkninger (Larsen 1996).

Stress og sterke følelser har tre hovedkilder for førstegangsledere:

- 1) Lederrollen er i seg selv personlig belastende, selv for erfarne ledere.
- 2) Identitetsskiftet innebærer en personlig belastning, der man skal begynne å utføre oppgaver man ennå ikke mestrer, gi slipp på en fagidentitet og gi avkall på en faglig interesse, samtidig som man utvikler en ny identitet.
- 3) Lederskifter er utfordrende (selv for erfarne ledere) og er en periode preget av mye potensielt stress.

### **Stressorer i førstegangsledelse**

- Uklare forventninger
- Uenighet og konflikter
- Avvikle jobb
- Tidspress
- Mangelfull opplæring



- Mangelfull informasjon
- Mangelfull støtte
- Mangelfull feedback
- Manglende resurser
- Flytte
- Jobb vs. familie
- Personlige konflikter
- Uforståelige krav og forventninger
- Manglende forberedelser
- Samarbeidsproblem i (leder)grupper
- Utvikle ny identitet
- Stor arbeidsbelastning
- Gi slipp på fagidentiteten
- Gjøre noe man ennå ikke mestrer

(Haaland og Dale 2005, 104)

Å oppnå en grunnleggende mestring av en lederstilling tar cirka ett år, (Hill, 1992) og etter denne tiden går man inn i en mer forutsigbar og avklart periode.

*”Jeg er ikke inn i det ennå. Du lærer hele tida.”-Informant E*

*”Det tar ganske lang tid før man blir trygg på seg selv i en sånn rolle. Jeg tror nok det første året var veldig prøve og feile for min del.”-Informant A*

## **2.7 Lederrollen**

At lederrollen i seg selv er en personlig belastende og stressende rolle, kommer ganske overraskende på mange ledere. Lederutvikling handler om å forholde seg til sine egne følelser og reaksjoner. Samtidig er ledelse noe konstruktivt og positivt. For førstegangsledere kan det imidlertid ta litt tid å oppdage det og sette pris på det.

### **2.7.1 Personlig belastende sider ved lederrollen**

- Problemer
- Synlighet, rollemodeller

- Totalansvar
- Isolasjon
- Konflikt
- Usikkerhet
- Ha ansvar for og beslutte områder man ikke selv mestrer
- Dilemma
- Avbrytelser
- Takle andres problemer
- Tidspress
- Tvetydighet
- Leve med konsekvensene
- Fatte og gjennomføre beslutninger man er uenig i

(Haaland og Dale 2005, 99)

*”Det er perioder som det er veldig slitsomt for du føler du får gjort 30% av det du skal.”-Informant E*

*”Når jeg kommer hjem å setter meg i sofaen så tenker jeg på alt det jeg MÅ rekke dagen etterpå.”-Informant A*

Studier viser hvordan lederes hverdag preges av stadige avbrytelser, et hektisk tempo, kort tid til rådighet og manglende refleksjon. Konsekvensen er at man sjelden føler man får gjort noe godt nok, og må leve med stresset det innebærer. Førstegangsledere tror dette er et resultat av manglende mestring, og at økt kompetanse og bedre planlegging vil løse problemene for dem (Haaland og Dale 2005).

## **2.8 Læringsprosessen**

Morgan McCall(1998) viser at det som kjennetegner de gode og vellykkede lederne, er at de stadig lærer: De dyktigste lederne trekker lærdom ut av enhver situasjon. Læringsvilje, åpenhet og oppmerksomhet er viktig for læring. Selv om erfarne og dyktige forteller at de hele tiden lærer noe nytt, at de utvider sitt repertoar og i stadig større grad klarer å få til det de ønsker. Begrepene ledelse og læring henger nøye

sammen. Man må lære å kunne utøve ledelse for første gang, og utøvelse av ledelse generelt forutsetter at man kan lære.

Hvis ledelse læres gjennom erfaring, er det viktig å få klarlagt hvilke erfaringer man lærer av, og hvordan denne læringen foregår. Ved erfaring lærer ledere å takle de utfordringer de har møtt, men de vet fortsatt ingenting om de situasjoner de ennå ikke har møtt. Samtidig som vi kan se hvordan ledere lærer ledelse i hverdagen, ser vi også hvordan ledere går glipp av læring og handler på uhensiktsmessige, uheldige og uønskede måter. Manglende læring er et like framtrekkende trekk som læring (Haaland og Dale 2005).

Forskning omkring lederes erfaringslæring viser, som tidligere nevnt at læring først og fremst skjer i visse typer situasjoner og praktisk ledelsesutvikling bør da gripe fatt i disse situasjonene. Forskningsprosjektet "Hverdagens Lederskole" pekte på seks sentrale læringssituasjoner, som grovt sett tilsvarer det som er funnet i andre undersøkelser:

1. Når man blir leder for første gang
2. Når man får nytt eller større ansvar, ny jobb, større utfordringer eller lignende
3. Når man får ny sjef eller nye medarbeidere
4. Når man jobber med utviklingsarbeid, omstilling
5. Når man kommer opp i konflikter, avvik fra normer og regler, og lignende
6. Når man må forholde seg til problemmedarbeidere

Det å bli leder for første gang kan sies å inneholde nesten hele denne lista over læringspotente situasjoner. I møtet med slike situasjoner utfordres lederens etablerte kunnskap, ny kunnskap gjennom prosessen med å forsøke å løse problemene og observere hvordan dette slår ut i praksis. Læringen er imidlertid ikke bare avhengig av det lederen selv gjør, men også av organisatoriske faktorer. Det er særlig tre forhold som har betydning for og regulerer læringen:

1. Hvilke arbeidsoppgaver og *utfordringer* som tilbys
2. Hvilken informasjon som blir stilt til lederens disposisjon, og hvilke *tilbakemeldinger* som gis
3. Hva slags *støtte* lederen har i sin jobb og i sin læringsprosess

Det er samspillet mellom disse organisatoriske variablene og de individuelle variablene som regulerer læringsprosessen og læringsutbyttet (Haaland og Dale 2005,177).

Lederyrket er et hektisk yrke preget av avbrytelser, og krav om å ta stilling til mange vanskelige saker i rask rekkefølge. Å være leder er et handlingsmettet yrke. Dermed kommer behovet for å reflektere gjerne i bakgrunnen. Refleksjon er viktig for alle ledere.

En undersøkelse blant norske ledere viser at mindre enn 20 % av lederne tar seg tid til personlig refleksjon, og at så få som 17 % har en plan for sin egen faglige utvikling. Handling må balanseres med refleksjon (Colbjørnsen 2004).

### **2.8.1 Hvordan tilrettelegge for læring?**

Spørsmålet er hvordan kan bedriften organisere overgangen på en bedre og mer systematisk måte. Hensikten med systematiseringen er at nye førstegangsledere raskest mulig skal fungere som ledere. For organisasjonen er det viktig å holde styring på prosessene som settes i gang når en leder skal ta roret. Hensikten er å gjøre lederne effektive, så raskt som mulig.

Noen bedrifter har informasjonsprogram for nye ledere og førstegangsledere, som skal hjelpe dem med å orientere seg i saksrettede og praktiske spørsmål. Ofte er tiltakene konsentrert om én til tre dagers intens informasjonsutveksling de første ukene etter oppstart. Et fåtall bedrifter har systematiske og langvarige opplegg (minst seks måneder), som tar sikte på å skape gjensidig integrasjon mellom den nye lederen og hans eller hennes nye organisasjon. I stedet overlates nye ledere til seg selv og sin egen læringsprosess (Haaland og Dale 2004, 2005). Noen ledere klarer å knytte seg til uformelle veiledere og andre ressurspersoner. Noen er heldige og har dyktige sjefer som hjelper dem gjennom overgangen på en god og effektiv måte. Andre er ikke like heldige, og noen av disse vil hoppe av lederkarrieren før de har fått prøvd seg.

Utfordringen for bedrifter blir å lage systemer som kan kvalitetssikre overgangs- og læringsprosessene. Lederen må ikke overlates til seg selv eller til opplæringssystemet alene (Haaland og Dale 2005).

### 2.8.2 Lederutvikling

I en undersøkelse av Haaland og Dale(2005) var det *ingen* av de 50 organisasjonene som hadde systemer for integrasjon av førstegangsledere. Når arbeidsgiverne i så liten grad har innsett betydningen av førstegangsledelse, betyr det at man overlater formingen av organisasjonens framtidige lederskap til den uerfarne lederen selv.

For arbeidsgiver blir førstegangsledelse starten på all ledelsesutvikling i organisasjonen, en ledelsesutvikling som vil handle mer om tilrettelegging, oppfølging, krav og veiledning enn om kurs og program.

Ledelsesutvikling handler om hvordan lederkompetanse utvikles. Det mest grunnleggende problemet for ledelsesutviklingene slik den praktiseres gjennom kurs, programmer og lignende, er at arbeidet i for liten grad er integrert i de hverdagslige prioriteringer og gjøremål. Dermed etableres det et u hensiktsmessig skille mellom læring og handling, mellom utviklingsarbeid og det kan skal utvikle. Derfor har dagens ledelsesutviklingspraksis generelt en noe begrenset verdi.

Sentrale element i et helhetlig organisatorisk ledelsesutviklingssystem:

- Felles ledelsesprinsipper og krav
- Måling og evaluering av ledere
- Rekrutterings og utvelgelsessystem
- Integrasjonssystemer for alle nye ledere-uansett nivå
- Interne læringsarenaer for lederne(ledernetttverk)
- Personlig støtte og veiledning i form av coaching eller mentoring
- Systematisk teambygging og utvikling
- Spesifikke kompetanseutviklingstiltak
- Systemer for utfasing av ledere
- Karrieresystemer for alle ansatte, ikke bare ledere

Som det fremgår av denne oversikten er førstegangsledelse bare én av mange og omfattende problemstillinger knyttet til organisasjonens måte å organisere utviklingen av sine ledelsesressurser på.

Haaland og Dales budskap er imidlertid at førstegangsledelse er startpunktet for all ledelsesutvikling og således basis for organisasjonens framtidige ledelseskapasitet.

### **2.8.3 Oppfølging og mentoring (coaching)**

Mentoring innebærer at lederen inngår en veiledningsrelasjon til en mer erfaren leder som kan hjelpe til med lederutviklingen. En mentor stiller opp i kraft av sin egen erfaring som leder (Arnulf 2012).

God coaching blir framhevet som en viktig nøkkel for at en har lyktes med læringsarbeidet. Ledere som i mindre grad har fått utbytte av læringen pekte på at coachingen ikke hadde fungert (Skivik 2004). Når ledere blir spurt om hva som er spesielt nyttig med coachingen er det enkelte elementer som går igjen. Noen peker på at en erfaringsoverføring fra en mer erfaren leder er viktig, mens andre mener at det er vel så bra å ha en ung og fersk leder som coach. De tar ofte ikke ting for gitt og evner å stille spørsmål som får lederen til å se både skogen og trærne.

Det kan tyde på at coachens evne til å være en god samtalepartner er viktigere enn vedkommendes fartstid og erfaring som leder. Bare 37 % av norske ledere føler de får støtte i jobben sin (Colbjørnsen 2004).

De fleste ledere opplyser at de har stor nytte av å reflektere sammen med og få støtte fra tidligere studiekamerater, venner og ektefeller (Haaland 2004).

### 3.0 Metode

Samfunnsvitenskapene har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten ser ut, og da må vi gå metodisk til verks. Samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå fram for å få informasjon om den sosiale virkeligheten, og ikke minst hvordan denne informasjonen skal analyseres, og hva den forteller oss om samfunnsmessige forhold. Det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke data, og dette er en sentral del av empirisk forskning. De viktigste kjennetegnene ved metode/empirisk forskning er systematikk, grundighet og åpenhet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010).

Ottar Hellevik(2002:17) skriver følgende:

”Metodelæren hjelper oss å treffe hensiktsmessige valg. Den gir oss oversikt over alternative fremgangsmåter og konsekvenser av å velge de enkelte alternativene. Gjennom metodelæren drar vi nytte av tidligere forskeres erfaringer, vi er ikke henvist til bare å lære gjennom prøving og feiling. Ved å følge rådene får vi også hjelp til å motstå fristelsen til å bruke fremgangsmåter som øker sjansen for at undersøkelsen skal gi nettopp de resultatene vi ønsker.”

Metodelæren dreier seg om hvordan vi kan gå fram for å undersøke om våre antakelser er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke.

Vi skiller mellom kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitative metoder opererer med tekst, mens kvantitative opererer med tall.

Kvalitativ metode er overveiende induktiv, noe som betyr at en utleder og utvikler begreper, meninger og forståelse ut fra mønstre i datamaterialet som de selv har samlet inn. En annen måte å samle inn data på er å bruke kvantitativ metode der man tester ut eksisterende teori ved å lage hypoteser. Kvalitativ metoder er fleksible, mens kvantitative ofte er standardiserte ved bruk av spørreskjemaer (Askheim og Grenness 2008).

Kvalitativ metode er en måte å nærme seg virkeligheten på, og som gjerne ender opp med å produsere beskrivende data som kan være ulike menneskers egne uttalte ord (Askheim og Grenness 2008). Metoden er opptatt av hva slags mening ulike mennesker tillegger ting de erfarer.

Styrkene til metoden er at den har en stor grad av fleksibilitet og åpenhet. Data struktureres etter de er innsamlet. Metoden er ikke veldig teknisk og regelbundet slik som kvantitative metoder er. Svakheter ved kvalitativ metode er at den er ressurskrevende ved at forskeren må forflytte seg fra sted til sted, og transkriberingen tar lang tid. Det blir ofte mye kompleks informasjon ved at det blir mye, men lite strukturert data. Vi kan også spørre om generaliseringsgraden – hvor allmenne er konklusjonene?

Styrkene til kvantitativ metode er den er lite ressurskrevende da du kan få mange informanters data på en gang. Data struktureres før de samles inn, noe som kan være en styrke og enhetene påvirker i liten grad hvilke data som samles inn. Svakheter er at forskeren legger premissene for svarene, det kommer enkel og overfladisk informasjon og det er vanskelig å hente tilleggsinformasjon.

### **3.1 Valg av metode**

Med denne studien ønsker jeg å se på hvilke utfordringer førstegangsledere har og hvordan de takler lederrollen. Jeg har valgt å benytte meg av kvalitativ metode som passer en beskrivende problemstilling. Metoden gir data som egner seg godt til analytisk skildring, når målet er å beskrive faktiske situasjoner. I slike undersøkelser er det metodologiske opplegget preget av fleksibilitet, noe som gjør at det kan endres mye underveis i studien.

Jeg har gjennomført dybdeintervjuer med fem førstegangsledere. Jeg har deretter fortolket data og satt det opp mot relevant teori. Forskningsdesignet som er brukt er empiribasert og det tar for seg allerede eksisterende teori.

Ønsket i studien er å utvikle teorier i form av begreper og sammenhenger. Med empiribasert forskningsdesign starter ofte forskeren veldig åpent, men snevrer det inn til det som er relevant og interessant.



### **3.1.1 Utvelging av informanter**

Å velge ut hvem som skal være med i en undersøkelse er en viktig del i all samfunnsforskning både i kvalitative og kvantitative undersøkelser. Når vi benytter kvalitative metoder, er formålet å komme nær innpå personer i den målgruppa vi er interessert i å vite noe om. Rekruttering av informanter i kvalitative undersøkelser har et klart mål. I metodelitteraturen kalles dette for strategisk utvelgelse. Det vil si at forskeren først tenker igjennom hvilken målgruppe som må delta for at han skal få samlet nødvendige data, mens det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen.

Hva vi skal legge til grunn for rekrutteringen, og hvor mange som skal være med er ikke lett å bestemme på forhånd. Utgangspunktet for utvelgelse av informanter i kvalitative undersøkelser er med andre ord ikke representativt, men hensiktsmessig.

Det er ulike måter å sette sammen strategiske utvalg på og jeg har basert utvelgelsen etter et kriteriebasert utvelgelse, der det velges informanter som oppfyller spesielle kriterier (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2010).

Kriteriene i denne forskningen er:

- (1) Informantene må være førstegangsledere.
- (2) De må ha vært igjennom et lederutviklingsprogram.

### **3.1.2 Utvalgsstørrelse**

I begynnelsen hadde jeg planer om å intervju 10-12 informanter. Etter hvert som jeg kom i gang med prosessen og så hvor lang tid det tok å intervju og transkribere, sa jeg meg fornøyd med fem informanter. Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010) mener at studentprosjekter skal begrenses til 5-10 intervjuer på grunn av tidsbegrensinger.

Etttersom tema har lite forskning har jeg valgt å gjennomføre dybdeintervjuer på 40-60 minutter, avhengig av hvor god tid informantene har. Dette sikrer nok data for å komme frem til en grundig konklusjon og anbefaling.

### **3.1.3 Rekruttering**

Det neste steget er å rekruttere informantene. Det finnes flere måter å indentifisere informanter på og det er ikke uvanlig å bruke en kvantitativ undersøkelse som springbrett til en kvalitativ undersøkelse ved at vi på slutten spør om respondentene er villig til å være med på et intervju på et senere tidspunkt (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010). Jeg har valgt å rekruttere ved å bruke personlig rekruttering For å finne aktuelle informanter har jeg valgt å forske i egen bedrift. Alle informantene ble kontaktet via telefon og alle jeg kontaktet sa ja. Noe jeg ble veldig fornøyd med.

### **3.1.4 Informantene**

Informantene jobber i samme Coop butikk. Alle informantene er førstegangsledere og har fått opplæring fra Coop Kompetanse. Det er forskjellig på både alder og kjønn på informantene. På grunn av gjenkjenning blir ikke alderen nevnt i oppgaven. For å for å sikre informantenes anonymitet vil de bli kalt Informant A, Informant B, Informant C, Informant D og Informant E i oppgaven.

## **3.2 Datainnsamling**

Det finnes flere måter å samle inn data på i kvalitative undersøkelser.

Datainnsamlingen i denne undersøkelsen ble gjennomført ved individuelle intervjuer.

Dataene kommer i form av setninger. Fordelen er at man får frem individuelle meninger og holdninger til et tema. Intervjuene blir en samling av individuelle synspunkter. Ulempen er at det er tidkrevende fordi intervjueren må forflytte seg fra sted til sted og fordi transkriberingen tar lang tid (Askheim og Grenness, 2008).

Transkriberingen ble gjennomført ved at jeg hørte på båndopptaket og skrev ned en og en setning. Dette tok i underkant av 15 timer. Fordi navn ble nevnt i intervjuene blir ikke transkriberingen lagt ved som vedlegg.

Kvale og Brinkmann (2009) karakteriserer det kvalitative forskningsintervjuet som en samtale med en struktur og et formål. Intervjuer er ofte mer en dialog enn rene spørsmål og svaransvar. Kvale og Brinkmann legger vekt på at det kvalitative intervjuet har til hensikt å få fram beskrivelser av informantens hverdagsverden for å kunne tolke betydningen av de fenomenene som beskrives.

### **3.2.1 Utforming av intervjuguide**

Johannesen, Tufte og Christoffersen (2010) påpeker viktigheten av å skille de generelle forskningsspørsmålene fra de konkrete spørsmålene som blir stilt i intervjuet.

I *det kvalitative forskningsintervju* beskriver Kvale (1997:39) utformingen av en delvis strukturert intervjuguide. Det er denne jeg har tatt som utgangspunkt. Temaene som forskeren skal spørre om, er i hovedsak fastlagt på forhånd, men rekkefølgen av temaene bestemmes underveis. På denne måten kan forskeren følge informantens fortelling, men likevel sørge for å få informasjon om de temaene som er fastlagt. Fleksibilitet er viktig for å knytte spørsmålene til den enkelte informant. Det er også viktig at intervjueren er åpen for at informanten kan ta opp temaer som ikke var planlagt i forkant (Thagaard, 2011).

Det ble brukt én intervjuguide på alle informanter da de alle var førstegangsledere i samme butikk og hadde fått noenlunde den samme opplæringen. Jeg brukte Kvale og Brinkmanns teori ved utformingen av intervjuguiden. Under hvert spørsmål hadde jeg ikke planlagt noen oppfølgingsspørsmål, men tok de underveis etter hva informanten fortalte. Intervjuguiden ligger som vedlegg 1.

## **3.3 Gjennomføring**

### **3.3.1 Dokumentering av resultatene**

Jeg brukte båndopptaker på hvert enkelt intervju for å kunne dokumentere, og i ettertid transkribere intervjuene. På denne måten ble det enklere å analysere data i etterkant. Transkriberingen foregikk ved å skrive ordrett ned alt som ble sagt i intervjuet. På det første intervjuet forsøkte jeg å notere samtidig som jeg stilte spørsmål, men fant fort ut at dette ble vanskelig. Transkriberingen viser intervjuene i sin helhet. Dette er hentet fra Kvale og Brinkmann punkt 4 (2009:118).

Transkriberingen ble påbegynt rett etter intervjuene ble gjennomført. Dette for å minske faren for at data kan bli slettet ved bruk av båndopptaker.

### **3.3.2 Gjennomføring av intervjuene**

Repstad(2007) minner om at mange intervjuere gjør den tabben at de konsentrerer seg så mye om neste spørsmål, mens informanten svarer at de ikke lytter godt nok til det som blir sagt. Dermed retter intervjueren oppmerksomheten mot seg selv, og ikke mot informanten. Dette merket jeg ikke selv når jeg intervjuet, men da jeg hørte på lydopptakene fikk jeg bekreftet denne tabben, spesielt på de første to intervjuene.

Det første intervjuet foregikk hjemme hos informanten fordi hun hadde fri fra jobb og sa det var greit at jeg kom hjem til henne. De fire andre foregikk på arbeidsplassen. Den andre informanten jeg intervjuet hadde for lite kontor så måtte vi lånte en annen leders kontor. Dette gikk ikke så bra siden vi ble avbrutt av lederen som eide kontoret og det kom til og med en leverandør inn midt i intervjuet. Det var denne informanten jeg fikk minst ut av. Det tredje intervjuet var med den informanten som eide kontoret. Denne gangen ble vi avbrutt av en medarbeider. På de to siste intervjuene booket jeg møterommet, og da fikk vi sitte i fred og informantene åpnet seg mer.

Jeg forklarte at samtalen ville bli tatt opp på bånd, og at det ble slettet når jeg var ferdig med oppgaven. Dette var i orden for alle informantene. Rekkefølgen av informantenes intervjuer kan ikke sammenlignes med navnet de har fått. Dette for å hindre at de kan bli kjent igjen ettersom alle informantene jobbet på samme arbeidsplass og visste at jeg skulle intervjuer flere.

### **3.4 Datareduksjon**

I en teori av Mason(2002) sitert i (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2010:165) er det i hovedsak tre måter å organisere og ordne det kvalitative datamaterialet på:

- Tverrsnittbasert og kategoribasert inndeling av data
- Kontekstuell dataorganisering
- Bruk av diagrammer og tabeller

Ved tverrsnittbasert inndeling av data konstrueres et system for å indeksere datamengden. Indeksering vil si at det settes merkelapper på setninger eller avsnitt. Prosessen kalles også kategoribasert inndeling fordi indekssystemet gjerne ender i en

form for kategorisering. Jeg valgte å bruke en blanding av kategoribasert inndeling og satte dataene inn i en tabell.

Koding av data starter når du har skrevet ut intervjuet og betyr at du skal finne meningsinnholdet i teksten. Det starter med en åpen koding noe som betyr at du noterer deg sentrale, meningsfulle ord som du trekker ut av teksten. Disse er sentrale elementer i teksten. Det er her vi reduserer data ned til enkeltbegreper. Jeg gjorde dette manuelt ved å printe ut de 60 transkriberte sidene. Deretter delte jeg temaene inn i seks hovedtemaer:

- Rekrutteringen
- Lederutvikling
- Oppfølging/mentor
- Overgangen til lederrollen
- Lederrollen
- Veien videre

Jeg brukte seks forskjellige markeringspenner og gav hvert tema en egen farge. Dette gjorde transkriberingen lettere. Jeg fargela de 60 sidene etter hvert tema. Siden det ikke var en fast rekkefølge i intervjuguiden, var det en stor utfordring da temaene stadig dukket opp i intervjuet. Jeg laget sidetall og gav hver informant en egen farge på sidetallene slik at jeg ikke skulle blande arkene. Tilslutt gav jeg hver informant et navn: Informant A, B, C, D og E. Informanten har fått navn tilfeldig for å unngå gjenkjenning.

Deretter går vi over til fasen som er aksial koding/fokusert koding. Gjennom åpne kodingen ser man hvilken retning materialet kan ta, og i den fokuserte kodingen legger man de åpne kodene under lupen og stiller spørsmål "hvordan kan dette egentlig forstås? Kan det forstås på flere måter?". Vi setter det vi har kodet i en større sammenheng. Da ser man også i forhold til teori.

Selektiv koding er neste steg, hvor man forklarer sentrale fenomener som studien avdekker. Det dreier seg om hva man har funnet gjennom åpen og fokusert koding

ved å identifisere kjernebegreper og kjerne kategorier som er sentrale for å forklare og forstå problemstillingen man har (Askheim og Grenness 2008).

### **3.4.1 Verifisering**

Kvale og Brinkmann sine syv faser for intervjuundersøkelser har verifisering som punkt seks. Denne fasen undersøker hvorvidt data og resultater er pålitelige og troverdige, i tillegg måles overførbarheten. Her avdekker man i hvilken grad studiet faktisk undersøker det det var ment å undersøke.

Innenfor kvantitativ forskning brukes reliabilitet og ulike validitetsformer som kriterier for kvalitet. Yin (2008) bruker også disse begrepene som gyldigheten til kvalitative data. Guba og Lincoln (1985) sitert i (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2010: 229) mener derimot at kvalitative undersøkelser må vurderes på en annen måte enn kvantitative undersøkelser. De opererer derfor med begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet.

I kvalitativ forskning er krav om reliabilitet lite hensiktsmessig fordi forskeren ikke bruker strukturerte datainnsamlingsteknikker, men det er samtalen som styrer datainnsamlingen. For det andre bruker man som forsker seg selv som instrument. Ingen andre har samme erfaringsbakgrunn som forskeren, og ingen andre kan derfor tolke det på samme måte. Forskeren kan styrke påliteligheten ved å gi leseren en inngående beskrivelse av konteksten og vise en åpen og detaljert framstilling av framgangsmåten for hele forskningsprosessen.

### **3.4.2 Validitet**

Validitet er viktig i kvalitativ undersøkelse fordi det sier noe om at empirien er gyldig og relevant. Vi deler validitet inn i tre: begrepsvaliditet – om vi måler det vi tror vi måler. Interngyldighet er dekning av data for å trekke konklusjoner. Ekstern gyldighet er at resultatet er gyldig i andre sammenhenger.

Lincoln og Guba (1985) viser til to teknikker som øker sannsynligheten for at forskningen frambringer troverdige resultater: vedvarende observasjon triangulering.

Jeg har brukt vedvarende observasjon som innebærer å investere nok tid til å bli kjent med felten, slik at jeg klarte å skille mellom det som var relevant og ikke relevant.

### **3.4.3 Overenstemmelse**

At funnene er et objektivt resultat av forskningen og ikke av forskeren subjektive mening defineres som overensstemmelse (Johannesen, Tuft og Christoffersen 2010).

For at virkeligheten og undersøkelsens resultater skal stemme overens må alle beslutninger i forskningsprosessen beskrives. Dette fører til at leseren selv kan vurdere alle beslutninger som tas underveis i prosessen. Avvik, skjevheter, oppfatninger og erfaringer som kan påvirke tolkningen og tilnærmingen av undersøkelsen må derfor påpekes.

## **4.0 Presentasjon og analyse av data**

I dette kapitlet har jeg laget en tabell basert på dataene jeg fikk fra informantene. På denne måten ble det enklere å analysere og sammenligne. Drøfting og delkonklusjoner kommer i neste kapittel.

Når det gjelder analyse av kvalitative intervjudata, starter dette idet vi skriver ut intervjuene. Ideelt skal analysen være en nøyaktig gjengivelse av hva som er sagt, ord for ord (Askheim og Grenness 2008). Dataanalyse kan defineres som systematisering av data slik at eventuelle mønstre og strukturer trer frem. Analysen innebærer en sorteringsprosess og et viktig poeng er at vi forholder oss åpent til datamaterialet. For de fleste praktiske formål vi en enkel innholds eller tekstanalyse være tilstrekkelig (Askheim og Grenness 2008).

### **Fra fagperson til førstegangsleder**

Det var naturlig for meg å undersøke om teoriene til Haaland og Dale hadde gyldighet blant informantene i denne undersøkelsen. Informantene ble bedt om å fortelle om rekrutteringen, lederutviklingsprogrammet, oppfølgingen, overgangen, lederrollen og veien videre. Jeg ønsket å vite hvordan informantene i denne undersøkelsen opplevde den første tiden i lederrollen.

#### 4.1 Rekruttering

Informant A	<p>”Jeg sendte en åpen søknad om en jobb.”</p> <p>”Det gikk vel et halvt år, så fikk jeg svar herfra. Så var jeg inne til samtale og da trengte dem en akkurat en da.”</p> <p>”Da jeg fikk den muligheten kunne jeg jo ikke si nei. Jeg var jo egentlig bare ute etter en jobb.”</p> <p>Hadde ikke sett for seg å bli leder. ”Jeg har egentlig aldri hatt det i tankene i det hele tatt, og jeg kunne aldri sett for meg at jeg kunne tenke meg å være det heller.”</p> <p>”I utgangspunktet var jeg inne for noen i permisjon. Så jeg hadde ikke noe garanti for noe jobb videre.”</p> <p>”Så var det litt omrokninger og sånn. Jeg ble putta inn litt her og der. Og det syntes jeg var veldig greit å. Jeg fikk jo prøvd veldig mye på den tida jeg var der. ”</p> <p>”Jeg gikk rett inn som salgsleder i den stillingen. Så akkurat da var det behov.</p> <p>”Så da gikk jeg fra en stilling som lederaspirant inn som salgsleder. ”</p>
Informant B	<p>”Ja, han spurte om jeg kunne tenke meg å dra på lederutviklingsprogrammet. Og da sa jeg ja.”</p> <p>Om han ikke hadde spurt, hadde du tatt initiativ selv?</p> <p>”Nei, det veit jeg egentlig ikke om jeg hadde gjort.”</p> <p>”Til å begynne med ville jeg bli leder. For mange år siden. Men så får du unger – og styr og stell. Og da var det egentlig veldig greit sånn det var. Å jobbe mindre og ha noen fridager.</p>



	<p>Men når ungene blir store, så begynner du å bli lei av å gå å vente på at du skal på jobb.</p> <p>”Noen er butikksjefer, andre er assisterende butikksjefer, og andre er avdelingsledere slik som vi er. Det er det som har vært dårlig i Coop, at dem ikke har hatt et opplegg for ledere. Man blir bare kasta inn i det. Og da blir det ikke bra kvalitet. Det er jo de første åra du lurer på ting. Så sånn sett burde man vært på det først.”</p> <p>”Hadde egentlig tenkt meg noe annet. Så jeg søkte flere stillinger, men fikk ingen av de. Tilslutt ble vi enige om at jeg skulle få en gruppelederstilling.”</p>
Informant C	<p>”Alt har jeg gjort etter jeg ble leder.” Informanten forteller at hun har gjennomført personlighetstesten og lederutviklingsprogrammet etter at hun hadde jobbet som leder i noen år.</p> <p>”Vi tok Thomas analysen, men det var også etter at jeg allerede var blitt leder.”</p>
Informant D	<p>”Den gangen de lyste ut lederstillingene, så søkte jeg. Men da var det en annen dust som fikk den jobben.”</p> <p>”Så når han slutta ble jeg bare spurt da. Om jeg ville ta over.”</p>
Informant E	<p>”Jeg spurte om det var noe fagbrev eller noe sånt jeg kunne ta. For jeg hadde vært på en samling med handel og kontor der det var snakk om at du får bedre lønn om du har fagbrev.”</p> <p>”Men så trakk ***** seg. Og da ble jeg spurt.”</p> <p>”Hun skulle egentlig ta over avdelingen, men så ombestemte hun seg. Og da spurte de om jeg kunne tenkt meg å ta over. Da sa jeg egentlig bare ja. Så det var litt tilfeldig da.”</p>

## 4.2 Lederutvikling

Informant A	<p>”Det var sånn at jeg nesten trakk meg ut for jeg ble litt for stressa. Jeg tok ut to feriedager for å sitte å jobbe med det. Bare for å komme i mål.”</p> <p>”Mange satt å jobba med det i arbeidstida si. Men jeg føler at det ikke var rom for det her fordi det ikke var bemanning og tid til det. Og for det andre følte jeg at jeg ikke fikk nok ro til å sitte med det. For enten så ringte telefonen eller så kom det noen innom kontoret.”</p> <p>”Jeg hadde ikke gjort det igjen.”</p>
Informant B	<p>”Vi har ikke lært å gjennomføre medarbeidersamtaler. Det skulle jeg ønske vi hadde lært. Det er jo noe som er veldig viktig og veldig oppe i dagen.”</p> <p>”Jeg hadde knapt vært på noen intervjuer selv. Jeg måtte gå tilbake til permene til ****(personen som tidligere hadde stillingen) å se hva som stod der.”</p>
Informant C	<p>”Jeg syntes ikke det var så bra, har vært på ledersamlinger etterpå der jeg lærte mer. Jeg husker ikke så mye. Vi hadde litt forskjellig. Var to samlinger to uker om gangen.”</p> <p>Informanten har vært igjennom to forskjellige program. ”Det var bedre lederopplegg på det siste”. ”Det jeg husker er at vi hadde mer trening på det siste. Selv om jeg hater sånne rollespill, så lærer man veldig mye.”</p> <p>Skulle ønske hun hadde fått mer opplæring i det å ansette og ta medarbeidersamtaler. ”Det bør man egentlig kunne litt om. Det er personer du har ansvar for.”</p>
Informant D	<p>”Det var bare sånn at vi var pålagt å gå igjennom det. Så da var vi på kurs da, så lærte vi litt.”</p>

	<p>”Vi hadde sånne rollespill. Det synes jeg er gøy. Men jeg husker jo ikke. Det gikk mye på kommunikasjon.”</p> <p>”Det jeg føler er at her lærer jeg det på den riktige måten.”</p> <p>”Men du kan si at det sånn at jo flere ganger du er på et sånt kurs, blir du mer up ”to date”.</p>
Informant E	<p>”Omtrent alle som er med er ledere allerede. De har vært ledere i flere år. Det er jo rart at det skjer etter de har blitt ledere. Men for min del passer det litt bra da. Men samtidig er det bare et vikariat.”</p> <p>”Det er interessant men vanskelig. Jeg skulle ønske det var mindre gruppeoppgaver og at vi hadde begynt på et lavere nivå.</p> <p>”Det er veldig interessant, men det er vanskelig å sette seg ned å jobbe med det etterpå. Men det blir litt sånn at når det er så spredt, så kommer du hjem fra skolen, så slenger du det fra deg, så går du på jobben igjen.”</p>

### 4.3 Oppfølging og mentoring(coaching)

Informant A	<p>”Jeg liker helst å klare det selv. Men det koster meg ingenting å gå å være ydmyk og si at: Sorry, det her takler jeg ikke.”</p> <p>”Jeg føler jeg fikk ganske tett oppfølging den perioden jeg var lederaspirant. Det har blitt litt mindre av det nå, når jeg tenker meg om. For nå er det litt mer sånn selvfølge at nå skal du vite og kunne alt.”</p> <p>”Det er kanskje noen ganger man føler seg litt alene om ting. At man ikke har noen å støtte seg på, at man må stå alene om så mange avgjørelser.”</p> <p>”Det kunne vært litt tettere kanskje i det daglige.”</p>
-------------	--

Informant B	<p>”Dem anbefalte at vi fant en mentor. Har du gjort det? ”Ja, jeg har ei venninne jeg prater med. Hun er leder hun også.”</p> <p>”Han har vært en god hjelp. Jeg har veldig god tone med han(sjefen). Han er veldig flink, hvis du vil noe, så syns jeg han virkelig setter seg i selen for å få til noe.”</p>
Informant C	<p>”Nei, det tror jeg ikke vi fikk.”</p> <p>”Jeg kan ikke huske at vi fikk noe oppfølging.”</p> <p>Skulle du ønske at du fikk oppfølging? ”Ja, det hadde sikkert vært bra. Jeg har ikke tenkt så mye over det.”</p> <p>”Hvis han skal forklare meg en ting, så detter jeg ut. Jeg synes han er dårlig på å lære bort.”</p>
Informant D	<p>”Vi kunne gå til noen. Men vi gjorde ikke det.”</p> <p>Skulle du ønske du hadde noe oppfølging? ”Jeg tror ikke jeg tenkte på det i det hele tatt jeg.”</p> <p>”Her spør vi hverandre.”</p>
Informant E	<p>”De sier at vi bare kan ringe dem hvis det er noe.”</p> <p>”De andre lederne har vært veldig snille som har hjelpt meg veldig mye.”</p> <p>”De er veldig hjelpsomme når man spør om ting. De har vært kjempegreie. Men du merker hvem du kan gå til. Du merker hvem du har lyst til å spørre eller ikke.”</p> <p>”Han (sjefen) spør ofte åssen det går, om jeg syntes det går bedre nå og om jeg takler det å sånn.”</p>

#### 4.4 Overgang fra fagperson til leder

Informant A	<p>”Det var en veldig prosess. For du går fra å være en del av gjengen og plutselig skal du være lederen til folk rundt deg.”</p> <p>”Sånn sett hadde det kanskje vært lettere å være ny et sted. Det tar litt tid før de som jobber rundt deg venner seg til det å ikke sant.”</p> <p>”Det som er vanskelig er at folk ser på deg annerledes. Plutselig blir du alene. Du er ikke den folk sitter å prater mest med, eller har det morsomt sammen med. Det blir litt distanse.”</p> <p>”Du er ikke en av ”dem” lenger.”</p> <p>”Det tar ganske lang tid før man blir trygg på seg selv i en sånn rolle.”</p> <p>”Jeg tror nok det første året var veldig prøve og feile for min del.”</p>
Informant B	<p>”Da ble det litt kasta på deg følte jeg, for da hadde jeg ikke noe veldig erfaring.”</p> <p>”Du er mye mindre hjemme, og ukene bare flyr jo. Det gjorde det ikke før.”</p> <p>”Det er veldig mye av det samme som jeg egentlig har gjort hele tida.”</p> <p>”Det er det jeg som har gjort i alle år.”</p> <p><i>Så du har egentlig de samme arbeidsoppgavene nå etter du ble leder?</i></p> <p>”Ja.”</p>
Informant C	<p>”De første årene som leder gikk mer på det vi allerede hadde gjort før, som bestillinger og sånn.”</p>

	<p>”Før hadde vi en sjef. Men da han slutta fikk vi lederne mer ansvar, da ble alle de oppgavene han hadde fordelt blant oss lederne.”</p> <p>”Men sånn har det alltid vært her. Det er jo samme med opplæring. Du blir nesten bare hevd ut i det. Så må du takle det litt selv. Sånn har det egentlig vært siden.. siden begynnelsen av.”</p> <p>”Du blir bare kasta inn i ting. Du lærer deg til det innimellom da. At du må ta det litt sånn.”</p> <p>”Jeg grua meg veldig til det å ansette, å ta medarbeidersamtaler og sånn. Det var jo ingen opplæring i det.”</p>
Informant D	<p>”Vi jenter er ikke så flinke til å ta konflikter og takle det på riktig måte”</p> <p>”I begynnelsen fulgte vi ikke boka, men dem var så teite at dem ikke sa ifra, så da gikk det greit. Hehe. Så lærte vi etter hvert at vi måtte følge lover og regler.”</p> <p>”Nå har jeg blitt flinkere til å se an folk. Før ansatte vi litt sånn i hytt og pine, og var ikke så veldig gode på research når vi ansatte dem. Så da fikk vi litt begge deler.”</p> <p>”Jeg lena meg mye på **** til å begynne med. Spesielt når det gjelder regnskap og budsjett. Det var veldig nytt for meg.”</p>
Informant E	<p>Hva syntes du var vanskeligst ved å bli leder? ”Alt det du ikke fikk opplæring i. Det er så mye du lærer selv.”</p> <p>”Jeg savna jobben i begynnelsen. De første månedene.”</p> <p>”Det beste med å bli leder er at du får mye nye utfordringer, også lærer du veldig mye, også får du et annet perspektiv på ting. Nå har du et bein på flere steder så du klarer å kommunisere med de andre.”</p>

## 4.5 Lederrollen

Informant A	<p>”Det går veldig opp og ned. Det er noen ganger jeg er dritt lei og bare ønsker å gå inn i meg selv å få slippe å ha ansvaret og bare gjøre min jobb. Å jobbe fra 8-16 også bare få gå hjem.”</p> <p>”Det kan være noen dager eller uker som er tyngre enn andre.”</p> <p>”Det er ikke bestandig noe fordel å ha alt ansvaret heller.”</p> <p>”Du er veldig mellom barken og veden mange ganger.”</p> <p>”Det er veldig forvirrende. For du kan få en beskjed fra den ene kanten, en annen fra den kanten, og i tillegg skal du ta hensyn til medarbeiderne dine som slår i bordet med sine saker. Det er et veldig dilemma mange ganger.”</p> <p>”Det er litt liten tid til å være leder noen ganger. Så jeg skulle ønske det var satt av mer tid til å være leder og kanskje følge opp med de ansatte, og få orden på ting.”</p> <p>”Vi inngår liksom i vanlig bemanning. Så det vil si at vi er like avhengig av at vi hjelper til å fylle ut varer og sånn. Så det blir veldig mye. Jeg føler mange ganger at den lederrollen kommer i skyggen av så mye annet som spiller inn.”</p> <p>”Så det blir kanskje litt mye unødig misnøye blant de ansatte mange ganger.”</p> <p>”Det kan være at noen er skikkelig misfornøyde, eller at de er dritt irritert på noe, også vet du ikke hvordan du skal løse det.”</p> <p>”Når jeg kommer hjem å setter meg i sofaen så tenker jeg på alt det</p>
-------------	--

	<p>jeg MÅ rekke dagen etterpå.”</p> <p>”Jeg er ikke noe bedre enn jeg er.”</p> <p>”Det er kanskje noen ganger man føler seg litt alene om ting. At man ikke har noen å støtte seg på, at man må stå alene om så mye avgjørelser og sånn.”</p> <p>”Jeg tror ikke de alltid forstår utfordringen med ting. At de egentlig ikke helt forstår åssen min hverdag egentlig er.”</p> <p>”Jeg er veldig bestemt på at jeg ikke skal ha noe mer ansvar. Det veit jeg med meg selv.”</p> <p>”Jeg har vokst mye på det privat å. Jeg er kanskje litt mer tøffere på å henge meg på ting nå.”</p> <p>”Det er litt sånn at jeg føler at folk bare kommer til meg med problemer. Det er aldri noe positivt.”</p>
<p>Informant B</p>	<p>”Hun spurte faktisk om det. Det var den første samlinga. Om vi hadde forandra oss liksom, etter vi ble leder. Det tenkte jeg litt på, i ettertid. Og det har jeg nok gjort altså. Du føler litt mer ansvar og da krever du sikkert litt mer å. Og stiller litt mer ansvar til dine medarbeidere. Jeg tenkte egentlig ikke så mye på det. Nei, forandra meg, det har jeg vel ikke gjort, tenkte jeg. Men så tenkte jeg litt sånn på det etterpå, og jeg har vel kanskje egentlig gjort det (latter).”</p> <p>”Noen ganger så føler du kanskje at du gjør en sånn jobb, men at du ikke får betalt for det. At de forlanger at du gjør det, samtidig som du ikke får betalt for det. Sånn sett er det bedre nå. ”</p> <p>”Kanskje før man tar en sånn type jobb igjen, så er det greit å få den</p>



	<p>opplæringa. Det med medarbeidersamtaler og det å kunne prate med folk. Om hvor konsekvent man skal være på det med muntlig advarsel og neste er skriftlig, også har du faktisk ikke mer jobb. Det er kanskje det som er den største utfordringa.”</p>
Informant C	<p>”Hvis jeg ville bestemt ville jeg hatt en leder på mindre avdelinger. Ikke at én leder skal ha så mange avdelinger”.</p> <p>”Jeg har egentlig sagt fra meg ansvaret for jeg syns det blir for tøft.”</p> <p>”Jeg føler at jeg ikke er bra nok.”</p> <p>”For jeg føler at jeg har altfor liten tid til å se dem. For det trengs jo planlegging”</p> <p>”Det er ikke så lett. Baksiden av medaljen er at du noen ganger må ta de vanskelige samtalen. Det er ikke bare bare det heller. ”</p> <p>”Så jeg syns personalgreiene er det vanskeligste.”</p>
Informant D	<p>”Altså jeg trives egentlig veldig godt jeg.”</p> <p>”Jeg har lært meg å tone ned. Etter hvert så ser du at du er avhengig av at du oppfører deg på en ordentlig måte. Du skal jo stå fram som et godt eksempel.”</p> <p>”Jeg føler at jeg er mye bedre nå enn da jeg begynte. Du kan aldri bli god nok. Det er alltid noe å lære.”</p> <p>”Jeg skulle ønske at jeg fra begynnelsen av var mye flinkere til å delegere. Jeg har en tendens til å gjøre alt selv. Og litt på en sånn måte at det er jo bare jeg som kan gjøre det riktig.”</p> <p>”Jeg kan nok ha litt autoritære tendenser. Særlig hvis jeg er litt stressa og har mye å gjøre. Da er jeg egentlig ego boble altså. Da tror jeg bare</p>

	<p>dem egentlig holder seg litt unna.”</p> <p>”Jeg holder meg ganske mye med de som er ledere, men det er fordi de har jobba her like lenge som meg og blitt ledere. Det har ikke noe med at vi er annerledes.”</p> <p>”Tid kan vi lage oss. Det handler om prioriteringer det.”</p> <p>”Det er ikke det at jeg ikke synes det er viktig, men det er det at jeg ikke har prioritert det (lederen har aldri hatt medarbeidersamtaler med sine ansatte). Hvorfor ikke? ”Fordi jeg har hatt andre presserende oppgaver. Også blir det litt sånn.”</p>
Informant E	<p>”Det er veldig opp og ned. Det er perioder som det er veldig slitsomt for du føler du får gjort 30% av det du skal.”</p> <p>”Jeg tenker hele tida på hva jeg kunne gjort annerledes. I begynnelsen var det et mareritt. For da klarte jeg ikke å eksistere. Jeg var drit stressa hele tida.”</p> <p>”Jeg glemmer kanskje å si ting som jeg sjøl bare veit, men så glemmer jeg at de andre veit jo ikke det.”</p> <p>”Jeg blir litt irritert hvis folk skal overvurderer meg. For jeg liker ikke at det blir stilt for høye forventninger om meg heller. Noen ganger kan du føle at du ikke innfrir.”</p> <p>”Men sånn kan det være noen ganger. Jeg kan ha lagt opp en plan i huet mitt, og plutselig har jeg hundre ting til jeg må gjøre. Så da blir jeg stressa.”</p> <p>”Jeg måtte gå til sjefen å si: Dette klarer jeg ikke.”</p> <p>”Jeg er ikke inn i det ennå. Du lærer hele tida.”</p>

#### 4.6 Veien videre

Informant A	<p>Kommer du til å fortsette å være leder? ”Jeg er litt usikker på det. Jeg vet ikke. Det er ikke sånn veldig viktig for meg å være leder heller, for jeg er mer opptatt av den jobben som skal gjøres.”</p> <p>”Jeg er ikke noe opptatt av det at jeg skal være leder, og at jeg skal stå fram og at jeg liksom skal gjøre sånn ”bang bang” hele tida. For jeg føler ikke at jeg er sånn sjøl da.”</p> <p>Forteller om lederutviklingsprogrammet. ”Når jeg var på innspurten der så var nok nok.”</p> <p>”Jeg skal i alle fall ikke ha noe mer ansvar enn det jeg har i dag.”</p> <p>”Jeg kan til tider trives i den lederjobben jeg har i dag, men jeg er ikke noe interessert i å klarte noe videre å bli butikksjef og sitte med ansvaret aleine.”</p> <p>”Kanskje jeg søker på en jobb som er litt mer selgerjobb. Lære litt mer produktkunnskap. Jobbe tettere på kunden. Nå føler jeg at jeg går mer rundt å styrer og ordner. Man organiserer veldig. Man er ikke så mye ut mot kundene.”</p> <p>”Hvis jeg hadde fått ny jobb, hadde jeg gått ut midt i programmet.”</p>
Informant B	<p>”Jeg får se etter neste bulk. Om hvordan eksamen er å sånn. Hvis jeg syns det er helt pyton.. Men samtidig når du først har begynt på noe syns jeg det er greit å fullføre det da. Hvertfall når du har blitt over 40 år, hvis en skal noe videre.”</p>
Informant C	<p>”Jeg har egentlig sagt fra meg ansvaret. For jeg syns det blir for tøft.”</p>
Informant D	<p>Kom ikke inn på temaet. Det virket som informant trivdes i jobben.</p>
Informant E	<p>”Han sa det var mulig å bli assisterende butikksjef på den Prix`n i Holmestrand. Og det er jo det siste jeg vil, å ha en reisevei.”</p>

## 5.0 Funn i undersøkelsen

I dette kapitlet kommer funnene og drøftingen fra undersøkelsen. Jeg kommer også til å ta med korte delkonklusjoner underveis, slik at det blir lettere å oppsummere i konklusjonen.

### 5.1 Rekruttering

Informant A sendte en søknad på en vanlig fagpersonstilling. Det var tilfeldig at Coop hadde behov for en lederaspirant, da han fikk tilbudet følte han at han ikke kunne si nei. Dette betyr at han egentlig sa ja uten å være klar for det. Han hadde i utgangspunktet ikke sett for seg å bli leder. Dette bekrefter Haaland og Dales teori om at førstegangsledere ikke er forberedt på lederrollen. Han forteller at han var inne for noen i permisjon, og ikke hadde noen garanti for videre jobb. Det var omrokkeringer i organisasjonen, og han ble plassert flere steder. Noe han syntes var greit, ettersom han fikk prøve flere avdelinger. Da han var ferdig i lederaspirantprogrammet gikk han rett inn i rollen som salgsleder.

Informant B ville bli leder for mange år siden, men etter hun fikk barn syntes hun det var deilig med kortere dager og mer fritid. Etter barna ble store syntes hun det var kjedelig å gå å vente på at hun skulle på jobb. Hun søkte på flere lederstillinger, men fikk ingen av de. Etter noen år ble hun spurt om hun ville delta på lederutviklingsprogrammet, og da takket hun ja. Hun forteller at hun hadde sannsynligvis ikke spurt selv om tilbudet ikke hadde dukket opp. Hun var veldig usikker på hva hun ville, og hun forteller at hun egentlig kunne tenkt seg noe annet.

Hun fikk tilslutt en gruppelederstilling, og etter noen år ble hun sendt på lederutvikling. Hun forteller at de andre deltakerne på lederutviklingsprogrammet allerede er assisterende butikksjefer og avdelingsledere, noe som er rart siden det er i oppstarten man trenger opplæring. Hun forteller at det er det som har vært dårlig i Coop – at de ikke har hatt et opplegg for ledere og at det derfor ikke blir bra kvalitet.

Informant C forteller at hun også fikk en lederstilling, men at det gikk flere år før hun ble sendt på lederopplæring. Hun forteller også at hun tok en personlighetstest *etter* hun allerede hadde fått lederjobben.

Informant D ble rekruttert etter at en annen sluttet. Hun hadde søkt lederstillinger tidligere som hun ikke hadde fått.

Informant E var egentlig bare ute etter høyere lønn, og hadde på forhånd spurt om det gikk an å ta fagbrev eller kurs for å gå opp i lønn. Hun ble rekruttert fordi lederen gikk i permisjon. Informanten ble spurt om å ta over etter at en annen hadde takket nei til stillingen, og sier at det var veldig tilfeldig at hun ble leder.

Her ser vi at alle de fem informantene ble ledere på en tilfeldig måte. Som bekrefter Haaland og Dales teori at beslutningen om å bli leder for første gang skjer ofte raskt gjennom konstituering når er en leder blir syk eller slutter. Starten på veien mot å bli leder er derfor lite gjennomtenkt – både fra lederens og organisasjonens side. Den nye lederen har dermed lite innsikt og forståelse for den nye rollen de trer inn i.

### **Delkonklusjon**

Alle informantene ble ledere på en tilfeldig måte noe som viser at de dermed hadde lite innsikt og forståelse for den nye rollen.

## **5.2 Lederutvikling**

Informant A gikk på skolen samtidig som han jobbet. Han syntes at det ble veldig mye, og at han nesten trakk seg ut midt i programmet. Han følte at det ikke var nok tid til å sitte med oppgavene han fikk utdelt, og måtte ta seg to feriedager for å komme i mål. Han forteller at andre deltakere i programmet jobbet med oppgavene i arbeidstiden, men at han følte at det ikke var nok bemanning og tid til det i organisasjonen han jobbet. Han forteller at han ble forstyrret av telefoner, medarbeidere og leverandører som kom innom kontoret hans. Han ville ikke gått igjennom lederutviklingsprogrammet igjen.

Informant B forteller at de ikke lærte å gjennomføre medarbeidersamtaler og at hun skulle ønske hun hadde fått opplæring i det. Hun hadde knapt vært på intervjuer selv, og da hun skulle ansette medarbeidere måtte hun kikke i permen til forgjengeren sin. Informant C syntes ikke det første lederutviklingsprogrammet var noe bra. Hun har vært på flere i etterkant som hun synes har vært bedre. Hun forteller at de hadde

rollespill noe hun lærte mye av. Informanten skulle ønske hun hadde fått mer opplæring i ansettelse, og gjennomføring av medarbeidersamtaler. Noe som betyr at det er manglende opplæring.

Informant D forteller at det var mye rollespill, og at hun følte hun lærte ting på den ”riktige” måten ved å delta på et lederutviklingsprogram. Med dette så mener hun at hun lærer på en måte som ikke er selvlært. Hun mener også at jo flere ganger man deltar på et program, jo mer ”up to date” blir man.

Informant E forteller at det var mye å lære og at de ikke hadde tid til å sette seg ned i etterkant av programmet. Dette kan bety at det var for liten tid til etterarbeid og at de hadde for mye å gjøre på arbeidsplassen.

Hun forteller også at opplæringen er interessant, men at det er vanskelig. Informanten skulle ønske de hadde begynt opplæringen på et lavere nivå. Dette betyr at lederutviklingsprogrammet er for vanskelig og at de kanskje burde startet på et lavere nivå. Som tidligere nevnt er lederopplæringen til Coop for de som allerede er ledere. De burde hatt et lederopplegg for førstegangsledere, siden det er her grunnlaget skapes.

Haaland og Dale skriver at lederutvikling handler om hvordan lederkompetanse utvikles, og at det mest grunnleggende problemet er at arbeidet i for liten grad er integrert i de hverdagslige prioriteringer og gjøremål. Dette bekreftes gjennom Informant B og C.

### **Delkonklusjon**

Den største utfordringen med lederutviklingsprogrammet er at førstegangslederne ikke fikk opplæring i hverdagslige gjøremål, noe de trenger for å mestre lederrollen.

De manglet opplæring i å ansette og gjennomføre medarbeidersamtaler.

### **5.3 Oppfølging/mentoring (coaching)**

Informant A sier at han helst liker å klare ting selv, noe som betyr at han kanskje ikke trenger så mye oppfølging. Han følte han fikk tett oppfølging den perioden han var lederaspirant, men at det var blitt mindre av det etter han gikk ut i lederrollen. Han følte at det var en selvfølge at han skulle kunne "alt" noen som betyr at lederne stiller for høye krav og at coachingen ikke fungerer optimalt. Informanten forteller om ganger der han føler seg alene og at han ikke har noen å støtte seg på. Han skulle ønske det det var tettere oppfølging i det daglige arbeidet.

Informant B ble anbefalt å finne en mentor selv, noe som betyr at oppfølgingen ikke er bra. Hun ble bedt om å finne en privat mentor, og har derfor funnet en venninne som også er leder. Samtidig forteller hun at sjefen har vært til god hjelp, noe som betyr at hun faktisk har fått oppfølging.

Informant C kan ikke huske at hun fikk noe oppfølging da hun gikk over fra fagperson som leder. Dette viser manglende oppfølging fra organisasjonen. Hun sier at det sikkert hadde vært bra men at hun ikke har tenkt så mye over det. Hun forteller også at hun synes sjefen er dårlig til å lære bort og at hun detter ut når han forklarer ting. Dette viser at kommunikasjonen med sjefen ikke er bra.

Informant D sier at hun heller ikke fikk noen oppfølging, men at hun ikke tenkte på det heller. Hun forteller at de spør hverandre i organisasjonen, noe som betyr at det er bra kommunikasjon innad blant lederne.

Informant E forteller at de andre lederne i organisasjonen har vært veldig snille og hjelpsomme, men at du merker hvem du kan gå til. Dette viser at kommunikasjonen kanskje ikke er så bra allikevel. Det er ikke alle hun spør om råd. Hun forteller at sjefen ofte spør hvordan det går og om hun takler det.

Ifølge Skivik (2004) blir god coaching blir framhevet som en viktig nøkkel for at en har lyktes med læringsarbeidet. Ledere som i mindre grad har fått utbytte av læringen pekte på at coachingen ikke hadde fungert.

Det kan virke som flere av informantene (A, B, D og E) er fornøyd med den oppfølgingen de fikk. Informant C som ikke kunne huske at hun fikk noe særlig oppfølging, men at det sikkert hadde vært bra å få det. Det kan jo bety at hun faktisk ikke fikk noe oppfølging, siden hun ikke husker det. Det kan også tenkes at hun har glemt det fordi det er flere år siden hun begynte.

### **Delkonklusjon**

Flere av informantene var ikke fornøyd med oppfølgingen, og mener det kunne vært bedre. Dette blir bekreftet ved Skiviks teori (2004) om at oppfølging er en viktig nøkkel for læringsarbeidet. Det kan tenkes at det er på grunn av manglende oppfølging at førstegangslederne ikke har hatt fullt utbytte av opplæringen. Samtidig så ser vi at flere av informantene ikke tenkte noe spesielt over det, noe som kan bety at de faktisk var fornøyd.

## **5.4 Overgang fra fagperson til leder**

Informant A forteller at det var en veldig prosess å være en del av gjengen til å plutselig være en leder. Han mener at det kanskje hadde vært lettere om han hadde kommet inn i en ny arbeidsplass der ingen kjente han. Dette betyr at det var en ulempe for han å vokse i egen bedrift. Informanten følte at folk så på han annerledes, og at han ikke var den folk satt å pratet mest med lenger. Han var ikke en av ”dem” lenger. Dette betyr at han faktisk følte seg utstøtt. Han forteller at det tok ganske lang tid før han ble trygg på seg selv, og at det første året var veldig prøve og feile – noe som er vanlig for førstegangsledere.

Informant B følte at det litt kasta på henne, men at arbeidsoppgavene egentlig var mye av det samme. Dette betyr at for henne ble ikke overgangen like stor som for Informant A. Hun merket også at hun var mindre hjemme og at ukene bare flydde i vei, noe som kan bety at hun fikk mer å gjøre.

Informant C forteller også at arbeidsoppgavene var de samme etter hun ble leder, for eksempel som bestillinger. Den gangen hadde hun en sjef over seg, men da han sluttet ble det mer å gjøre. Hun sier at hun ble kastet inn i ting, og sånn har det vært siden.



Hun fikk ingen opplæring i det å ansette og ta medarbeidersamtaler. Dette betyr at det er mangel på opplæring i lederutviklingsprogrammet.

Informant D forteller at hun i begynnelsen ikke fulgte boka da hun sa opp folk – igjen et tegn på manglende opplæring. Hun sier også at hun ikke var så flink til å ta konflikter og takle det på riktig måte. Informanten forteller at hun lente seg mye på en lederkollega i begynnelsen, spesielt når det gjaldt regnskap og budsjett. Noe som igjen bekrefter at det er manglende opplæring i organisasjonen.

Informant E forteller at det var mye hun lærte av seg selv fordi hun ikke hadde fått god nok opplæring. Hun forteller at hun savnet den gamle fagpersonstillingen i begynnelsen, og at hun ikke var inn i det ennå. Informanten har vært leder i seks måneder, noe som bekrefter Hils teori på at det tar et år før man kommer inn i lederrollen. Informanten tenker hele tiden på hva hun kunne gjort annerledes og forteller at i begynnelsen klarte hun ikke å eksistere fordi hun var så stressa, noe som betyr at hun ikke mestret overgangen.

Haaland og Dale skriver at overgangen fra fagperson til leder handler om endring av identitet. De fleste av informantene i Haaland og Dale sin forskning hadde et forenklet bilde av hva lederrollen innebar før de trådte inn i den. Dette bekreftes av alle informantene.

Førstegangsledere merker at andre mennesker ser og forholder seg annerledes til dem nå når de er i ferd med å bli ledere. Man kan ikke snakke som man gjorde før, og man er ikke lenger en del av kameratgjengen av medarbeidere. Man har blitt en annen, både i møtet med seg selv og andre (Haaland og Dale 2005).

Funnene viser at faktisk bare en av informantene (Informant A) følte at andre så på han annerledes etter han ble leder. Han var ikke en del av gjengen, og følte seg litt alene. Det kan tenkes at det er fordi de andre lederne er eldre, og de fleste av deres ”venner” også er ledere i dag.

### **Delkonklusjon**

Bare en av informantene følte at de så på han annerledes etter han ble leder. Han følte seg utstøtt ved at han ikke var en del av ”gjengen” lenger.

## 5.5 Lederrollen

Informant A forteller at det går veldig opp og ned. Noen ganger er han dritt lei og han ønsker å få slippe ansvaret. Dette er normalt. Han føler seg mellom barken og veden og sier at det er veldig forvirrende. Informanten sier det er for liten tid til å være leder fordi han inngår i vanlig bemanning, noe som betyr at han må hjelpe til med å fylle ut varer. Han føler at lederrollen kommer i skyggen av så mye annet, og at det blir unødig misnøye blant de ansatte. Informanten forteller om stress: når han kommer hjem tenker han på alt det han må rekke dagen etter. Han føler seg aleine og føler at han ikke har noen å støtte seg på. Han forteller også at etter han ble leder føler at han folk bare kommer til han med problemer. Det er aldri noe positivt. Informanten sier også at han har vokst mye på lederrollen, også privat.

Informant B sier at før hun hadde tatt en sånn jobb igjen hadde det vært greit å få opplæring i medarbeidersamtaler og det å kunne prate med folk. Hun er usikker på hvor konsekvent man skal være på det med muntlig og skriftlig advarsel og forteller at det er den største utfordringen i lederrollen. Hun forteller også at hun har forandret seg etter hun ble leder ved at hun stiller høyere krav. Informanten forteller også at organisasjonen krever at du gjør en jobb, men at du ikke får betalt.

Informant C har sagt fra seg ansvaret fordi hun syntes det ble for tøft. Hun skulle egentlig ønske at det var en leder på hver avdeling i stedet for at én leder skal ha flere avdelinger. Hun er faktisk den eneste informanten som har ansvar for flere avdelinger. Informanten føler at hun ikke er bra nok og at hun har altfor lite tid til å se de ansatte. Hun forteller at personalgreiene er den største utfordringen som leder.

Informant D er veldig fornøyd med lederrollen. Hun trives godt og føler hun er mye bedre nå enn da hun begynte. Hun har lært seg å tone ned og ser på seg selv som et godt eksempel. Informanten har en tendens til å gjøre alt selv og skulle ønske at hun var flinkere til å delegerer fra begynnelsen av. Hun forteller også at hun har autoritære tendenser og havner i en ego boble om hun får mye å gjøre. Informanten har aldri gjennomført medarbeidersamtaler med sine ansatte fordi hun har hatt andre presserende oppgaver. Men samtidig sier hun at tid kan hun lage, så det kan bety at hun egentlig ikke synes medarbeidersamtaler er viktig.

Informant E synes det går veldig opp og ned. Det er perioder der hun føler hun får gjort 30% av det hun skal noe hun synes er slitsomt. Hun sier at personalansvaret ikke er en utfordring. Derimot synes hun utfordringen er tidspresset. Hun er mye stressa og liker ikke at folk overvurderer henne. Noen ganger føler informanten at hun ikke innfrir noe som betyr at forventningene til henne er for høye. En annen utfordring hun har merket er kommunikasjonen. Noen ganger så glemmer hun å si ting som hun selv bare veit og glemmer at de andre medarbeiderne ikke veit det, noe som tyder på manglende kommunikasjon.

Haaland og Dales studier viser hvordan lederes hverdag preges av stadige avbrytelser, et hektisk tempo, kort tid til rådighet og manglende refleksjon. Konsekvensen er at man sjelden føler man får gjort noe godt nok, og må leve med stresset det innebærer. Førstegangsledere tror dette er et resultat av manglende mestring, og at økt kompetanse og bedre planlegging vil løse problemene for dem.

Informant A forteller at hverdagen preges av daglige rutiner, og at lederrollen blir satt i skyggen. Han forteller om perioder som er tyngre enn andre der han helst vil slippe ansvaret. Han føler også at han er mellom barken og veden noe som bekrefter Haaland og Dales teori om at dette er et vanlig problem i starten. Som leder vil man oppleve en kryssild av motstridende interesser: medarbeidere, lederkolleger og din egen sjef vil ha ulike oppfatninger om hva som er fornuftig og riktig å gjøre.

Stress var noe flere av informantene kjente seg igjen i. Spesielt informant A og E. Informant E forteller at hun hele tiden tenkte på hva som kunne vært gjort annerledes. Hun klarte ikke å eksistere fordi hun var stresset hele tiden. Hun innrømmer også at det ble for mye for henne, og at hun måtte gå til sjefen og si at hun ikke klarte mer.

### **Delkonklusjon**

Informantenes hverdag preges av daglige rutiner noe som gjør at lederrollen blir satt i skyggen. Flere av informantene mestret ikke stresset og den ene informanten måtte gå til sjefen og si at hun ikke klarte mer. En av informantene følte også at han var mellom barken og veden. Samme informant virker også veldig negativ til lederrollen, men nevner også at han har vokst mye etter han ble leder, både jobbmessig og privat.

Dette er en egenskap som er veldig positiv, og viser at det ikke bare er negativitet som følger med lederrollen. I og med at flere av informantene bruker mye tid på å tenke på ”hva som kunne vært gjort bedre”, mener jeg at de har potensiale til å kunne bidra med mer, enn hva de kanskje ser selv. Med tiden til hjelp vil de føle seg mer trygge – dermed kan de bidra mer positivt i stedet for å se på utfordringene som et stressmoment.

## **5.6 Veien videre**

Informant A er usikker på om han vil fortsette som leder. Han er ikke så opptatt av å være leder, og kunne heller tenkt seg en selgerjobb. Han søkte på jobber underveis i lederutviklingsprogrammet og forteller at han hadde gått ut midt i programmet hvis han hadde fått en ny jobb.

Informant B er usikker på om hun skal fortsette med neste lederutviklingsprogram. Informant C har sagt fra seg ansvaret for en avdeling og er usikker på hva som skjer videre. Informant D virket som hun trivdes i lederrollen. Informant E har et vikariat og er usikker på hva som skjer videre. Hun har fått tilbud om en assisterende butikksjef stilling på en annen Coop butikk, men hun er ikke interessert på grunn av reiseveien.

## **Delkonklusjon**

Flere av informantene er usikker på om de fortsetter som ledere eller ikke. En av informantene har nettopp sagt fra seg ansvaret for en avdeling fordi hun syntes det ble for tøft. Informant A kunne egentlig tenkt seg en annen jobb. Informant A og C mestrer ikke lederrollen like godt som de andre informantene.

## 6.0 Konklusjon

Førstegangsledere har flere store utfordringer de står overfor når de går fra å være fagperson til å bli leder. Mange av de blir ofte ledere på en tilfeldig måte noe som gjør at de ikke har nok innsikt og forståelse for den nye rollen de trer inn i. De får heller ikke nok opplæring i hverdagslige gjøremål som regnskap og budsjett, noe som gjør at de ikke mestrer lederrollen optimalt.

De så på medarbeidersamtaler som en stor utfordring på grunn av manglende opplæring. Noen av informantene påpekte også at lederutviklingsprogrammet var for vanskelig, og at de ikke hadde nok tid til å prioritere programmet fordi de skulle rett på jobb.

En annen utfordring var en av informantene følte at medarbeiderne så på han annerledes etter han var blitt leder. Han følte at han ikke var en del av gjengen lenger og følte seg litt alene. Han forteller også om rollen ”mellom barken og veden” der han hadde ledere over seg som ville en ting, mens medarbeiderne ønsket noe annet. Dermed ble hverdagen hans svært vanskelig.

Tidspresset var noe førstegangslederne så på som en stor utfordring. Alle informantene hadde for mye å gjøre og de følte de ikke hadde tid til å selve lederrollen. Lederne inngikk i den daglige bemanningen og de måtte derfor prioritere andre oppgaver som å fylle ut varer og lignende.

Flertallet av informantene var ikke fornøyd med verken opplæring eller oppfølging, og følte det var store utfordringer ved å bli førstegangsleder.

På en annen side har en av informantene vokst mye som leder og flere av de har holdt ut i flere år. På bakgrunn av mine undersøkelser er det derfor viktig å ta med og vise til positive sider, selv om informantene kanskje ikke er like fornøyd. Dette kan også bety at informantene rett og slett ikke er egnet som ledere, noe som henger sammen med Haaland og Dales teori om at førstegangsledere blir tildelt lederrollen tilfeldig og er derfor lite gjennomtenkt. Dette igjen skaper store utfordringer for de som blir ledere, men også for organisasjonen.

## **6.1 Anbefaling**

En ting som hadde vært interessant å forske på videre hadde vært å sammenligne internt rekrutterte førstegangsledere med eksternt rekrutterte. Det hadde vært interessant å sett om de opplevde de samme utfordringene og hvordan de mestret lederrollen.

## **6.2 Refleksjon**

Om jeg skulle gjort dette igjen ville jeg ringt og forhørt meg med informantene før jeg intervjuet de. Flere av informantene husket ikke så mye fra lederutviklingsprogrammet og det ble derfor korte svar. Det jeg kunne ha gjort var å ringe de i forkant for å høre om de husket noe eller ikke. Jeg tok det som en selvfølge at de husket, noe som var dumt. Jeg burde også ha unngått å forske i egen bedrift fordi ikke alle informantene (Informant B) ville åpne seg for meg. Grunnen til det var fordi vi jobber i samme avdeling. På en annen siden åpnet de fire andre seg mer enn jeg hadde regnet med. Jeg tror ikke de ville åpnet seg like mye til en fremmed forsker. Sånn sett er det både positive og negative sider ved å forske i egen bedrift.

En annen ting jeg er kritisk til er problemstillingen. Den har vært endret flere ganger underveis, noe som har ført til at jeg til tider var usikker på hva jeg egentlig forsket på. I utgangspunktet var jeg mest ute etter erfaringene rundt lederutviklingsprogrammet. Siden informantene ikke husket så mye, ble det vanskelig for meg å skrive om det. Til neste gang skal jeg være helt klar på problemstillingen, og forholde meg til den.

Intervjuguiden kunne også vært fulgt bedre. Det ble et veldig fleksibelt intervju, der jeg mer førte en samtale, enn et intervju. Grunnen til det var å få mest mulig ut av informantene og for at de ikke skulle føle det ble for ”stivt”. Samtidig så ser jeg at ikke alle informantene svarte på alle spørsmålene i intervjuguiden. Det kan være fordi jeg var mer opptatt av å føre en samtale, og skulle kanskje holdt meg mer til spørsmålene jeg hadde laget på forhånd. Det siste informanten jeg intervjuet var den informanten jeg fikk mest ut av. Det kan tenkes at det var fordi han husket mest, eller fordi jeg var blitt bedre til å intervju.

## Litteraturliste

Arnulf, Jan Ketil. 2012. *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Askheim, Ole Gaute Aas og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.

Colbjørnsen, Tom. 2004. *Ledere og lederskap: AFFs lederundersøkelser*. Bergen: Fagbokforlaget.

Fiedler, Fred E. og Joseph E. Garcia. 1987. *New approaches to effective leadership: cognitive resources and organizational performance*. New York: Wiley.

Haaland, Frode og Frode Dale. 2005. *På randen av ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Hill, Linda A. 1992. *Becoming a manager*. Boston: Harvard Business School Press.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser. Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2. utgave. Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2010. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

Kvale, Steinar. 1997. *Det kvalitative forskningsintervju*. Oslo: Gyldendal Akademisk.

McCall, Morgan W. 1998. *High flyers*. Boston: Harvard Business School Press.

McCall, Morgan W, Michael M. Lombardo og Ann M. Morrison. 1988. *The lessons of experience*. New York: Lexington Books.

Repstad, Pål. 2007. *Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. 4. utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Skivik, Hans Morten. 2004. *Relasjonell ledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Thagaard, Tove. 2011. 3.utgave. *Systematikk og innlevelse-En innføring i kvalitativ metode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Yukl, Gary A. 1998. *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall International.



## **Vedlegg**

### **Intervjuguide**

#### **Innledning**

Informere om prosjektet og hva man kommer til å stille spørsmål om.

Gå igjennom hvordan intervjuet dokumenteres og hva som gjøres med datamaterialet når prosjektet er avsluttet.

Garantere anonymitet.

Informere om informantens rett til å avbryte intervjuet når som helst.

Antyde hvor lenge intervjuet vil vare.

Deretter delte jeg opp i 6 temaer som jeg skulle igjennom. Rekkefølgen ble forskjellig fra informant til informant.

#### **Rekrutteringen**

Er dette din første lederjobb?

Søkte du jobben eller ble du forespurt?

Ble du internt eller eksternt rekruttert?

Gjennomførte du en personlighetstest før eller etter du ble valgt ut?

Hvorfor tror du du ble valgt ut til å bli leder?

## **Lederutvikling**

Fortell om lederutviklingsprogrammet?

Hva lærte du der?

Hvor lenge varte det?

Hva syns du om kvaliteten på programmet?

Var det noe savnet du i programmet?

Følte du at lederutviklingsprogrammet hjalp deg på vei til å bli en leder?

Lærte du noe om selvinnsikt?

Lærte du hvordan du skulle lede mennesker?

Lærte du å gjennomføre medarbeidersamtaler og andre praktiske oppgaver?

Hvis du hadde jobbet i Coop Kompetanse og skulle laget et lederutviklingsprogram i dag, hva ville du hatt med?

## **Oppfølging/mentoring(coaching)**

Fikk du en mentor/coach underveis?

Har du fått oppfølging etter programmet?

Har du noen å støtte deg til nå? Hvem går du til?

## **Overgang fra fagperson til leder**

Hva syntes du var vanskeligst ved å bli leder?

Hvordan var overgangen?

Hva var best?

Merker du at folk ser på deg annerledes etter du ble leder?

Er det noe du savner?

Savner du den gamle fagpersonrollen?

## **Lederrollen**

Har du alltid sett på deg selv som en leder?

Føler du at du har god innflytelse på dine ansatte?

Føler du at du er en god leder?

Har du gjennomført medarbeidersamtaler med dine ansatte etter du ble leder?

Tar du med deg jobben hjem?

## **Veien videre**

Tenker du å fortsette som leder?

Kunne du tenke deg å delta på flere lederutviklingsprogrammer?

### **Oppfølgingsspørsmål som dukket opp underveis**

Var dette mens du gikk lederutviklingsprogrammet?

Var dere nye alle sammen?

Vet du noe om hvordan de ble rekruttert?

Betyr trivsel mer enn lønn?

Så du føler at etter du ble leder så står det leder i panna di?

Føler du at du har nok tid til å inkludere alle dine ansatte?

Det har du ikke gjort helt?

Skulle du ønske at du hadde hatt hele ansvaret?

Hvem er det du hører på da?

Føler du at du har tid til alt? Eller har du for mye å jobbe?

Har du prøvd å ta det opp med dem?

Hvorfor tror du dem gjør det?

Skulle du ønske at du hadde visst det her for noen år siden?

Måtte du binde deg til Coop? Hvor lenge da?

Så du blir her?