

984025

984002

# Førstegangsledelse

*-fra den andre siden av gjerdet*



Bacheloroppgave 2015

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

## 1.0 Forord

Vi er glade for å konstatere at denne oppgaven ikke lenger er en uendelig lang prosess men et ferdig produkt. Arbeidet med bacheloroppgaven har vært en lærerik og spennende reise. Vi har lært mye om førstegangsledelse og har også hatt tid til å reflektere og sammenfatte all den gode kunnskap vi har fått i løpet av de siste tre årene. Det har vært mange og lange timer, både med frustrasjon og glede. Etter tusentals liter med kaffe og mange gode sjokolader er vi endelig i mål.

Vi vil rette et meget stort takk til alle våre informanter som på tross av travle hverdager har tatt seg tid til oss. De har åpenhertig delt med seg av sine erfaringer og gitt oss mange aha-opplevelser om dette spennende temaet.

Takk til vår veileder Patrick Verde for at du ledde oss inn på riktig vei de gangene vi gikk oss vill.

Takk også til alle lærere på HR-studiet som har fulgt oss og lært oss opp i løpet av de tre årene vi nå har tilbakelagt.

Jessheim, Juni 2015

Monica Myhrvang og Terese Halvarsson

## 2.0 Sammendrag

Linda Hill og Haaland og Dale har forsket på prosessen det er å bli leder for første gang. Deres undersøkelser omhandler utfordringer man møter som ny leder og de konkluderer forskningen med at det er et mangelfullt støtteapparat rundt førstegangsledere. Ifølge de er veiledning og oppfølging av nye ledere et område som krever større oppmerksomhet.

Alle ledere må gjennom den tunge og usikre prosessen det er å bli leder for første gang. Når man går fra fagrolle til lederrolle forlater man en trygg arbeidshverdag og går inn i en hverdag preget av usikkerhet, ensomhet og lav mestringsfølelse. Fagarbeidere utfører arbeidet selv men ledere skal få andre å gjøre jobben. Man blir avhengig av andre mennesker noe som gjør at man må endre deg som person. Nå må man skape en ny identitet som leder.

Som førstegangsleder gjennomgår man en læringsprosess. Ledelse læres gjennom erfaring så det er nå man skal overføre eventuell teoretisk lederkompetanse til praksis. Forskning viser at man i stor grad blir overlatt til seg selv i den nye lederrollen og at man ikke kan forvente særlig mye støtte eller oppfølging. Man må selv lære seg å takle relasjoner og konflikter hos de underordnede noe som er vanskelig for alle ledere, også de som er erfarne. Som fersk leder skal man lære seg dette samtidig som man gjennomgår sitt eget identitetsskifte.

Oftest er man internt rekruttert til den første lederstillingen. De innebærer at man skal lede kollegaer man tidligere har vært likestilt med. Det kan gi følelsen av at man har mistet sine venner og man kan ikke lenger kan gå til sine kollegaer for å få støtte. Som leder har man alles øyne mot seg og selv om man er ny og uerfaren er det høye krav fra de underordnede og de forventer at man skal være en god leder fra første stund. Denne usikkerheten i egen rolle og følelsen av å ikke leve opp til forventningene er en stor kilde til stress hos førstegangsledere.

Vår oppgave handler om førstegangsledelse, om utfordringene man møter og i hvilken grad man har et støtteapparat. Å få støtte og veiledning i tiden som ny leder kan være med på å redusere usikkerhet, stress og skape en tryggere og roligere overgang fra fagrolle til lederrolle. Klarer man seg gjennom det første året som leder vil man ofte komme ut på andre siden som en sterkere person full av mestringsfølelse.

## Innholdsfortegnelse

1.0 Forord .....	2
2.0 Sammendrag .....	3
3.0 Innledning.....	6
3.1 Bakgrunn og tema .....	6
3.2 Problemstilling .....	7
3.3 Forsknings spørsmål.....	7
3.4 Avgrensninger .....	7
4.0 Teori om førstegangsledelse.....	8
4.1 Haaland og Dale .....	8
4.1.1 Lede mennesker.....	10
4.2 Hill.....	12
5.0 Roller og stress .....	15
5.1 Roller.....	15
5.2 Forskrevet-subjektiv .....	16
5.3 Rollekonflikt.....	16
5.4 Intersenderkonflikt .....	17
5.5 Rolletvetydighet .....	17
5.6 Manglende overensstemmelse mellom individets oppfatning av rollen sin og andres forventninger .....	17
6.0 Stress .....	18
6.1 Positiv og negativ stress .....	19
6.2 Reaksjoner på stress og atferdsmessige konsekvenser.....	21
6.3 Utbrenthet.....	22
7.0 Veiledning, støtte og opplæring .....	23
7.1 Selvinnsikt, selvutsikt og selvregulering.....	23
7.2 Støtteroller.....	25
7.2.1 Nærmeste leder.....	26
7.2.2 Fadder/Buddy .....	26
7.2.3 Mentor/personlig coach.....	26
7.2.4 Ledernetverk .....	27
7.2.5 Opplæring.....	27
7.3 I forhold til... ..	28
7.3.1 Roller.....	28
7.3.2 Stress .....	28

8.0 Metode.....	30
8.1 Utvalg og rekruttering av informanter.....	30
8.2 Utforming av intervjuguide .....	30
8.3 Intervjuprosessen.....	31
8.4 Kodingsprosessen.....	32
8.5 Etske refleksjoner.....	32
8.6 Metodiske refleksjoner .....	32
9.0 PRESENTASJON AV INFORMANTENE OG AV FUNN .....	33
9.1 Informant 1 .....	33
9.2 Informant 2 .....	34
9.3 Informant 3 .....	34
9.4 Informant 4 .....	35
10.0 ANALYSE .....	36
10.1 Fra fag til leder .....	36
10.2 Lede mennesker.....	43
10.3 Veiledning, støtte og opplæring .....	45
10.4 Stress .....	48
11.0 Konklusjon .....	52
11.1 Støtter våre funn teorien? .....	54
12.0 Litteraturliste .....	55

Vedlegg:

Vedlegg 1: Datamatrikse

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Invitasjon til intervju

## 3.0 Innledning

### 3.1 Bakgrunn og tema

Vår første inspirasjon for valg av tema til bacheloroppgaven kommer fra egne erfaringer i arbeidslivet. Erfaringer med at det har blitt rekruttert fagarbeidere, uten ledererfaring, til lederstillinger. De kan ha fått lederstillingen grunnet at de vært faglig dyktige eller bare at de har vært rett person til rett tid. Det vi opplevde på våre arbeidsplasser var hvordan disse personene på kort tid klarte å skape misnøye hos de andre medarbeiderne, hvordan holdningene til de ansatte ble snudd på hodet og lederen ble ansett som en dårlig sjef.

Med en egen antagelse om at ledere uten ledererfaring alt for lett kan forsure et arbeidsmiljø på grunn av mangelfull lederkompetanse, startet vi søken med å finne teori som støttet dette. Under dette søket kom vi over en artikkel som heter «Når den beste medarbeideren blir sjef» skrevet av Pål Lillebø, gründer for bedriften utvikling.org. Videre sier han at å ansette faglig dyktige folk inn i lederstillinger når de ikke har kunnskaper om å lede kan gi fatale konsekvenser for både bedriften og personen som blir ansatt. Dette vekket interessen vår ytterligere for temaet. Vi ble nysgjerrige på hva Pål la i begrepet «fatale konsekvenser» og søkte videre.

Til slutt landet vi på ulike undersøkelser og publiseringer fra Frode Haaland, Frode Dale og Linda Hill. De har gjort undersøkelser om prosessen i å bli leder for første gang, altså førstegangsleder. De har beskrevet prosessen førstegangslederen går igjennom og hvilke utfordringer man vil møte som kan kreve oppmerksomhet fra bedriften man blir tilsatt i. Med dette myknet våre antagelser opp og vi ønsket å forstå og lære mere om prosessen en førstegangsleder går igjennom.

Førstegangsledere opplever usikkerhet og ensomhet når de går fra fagrolle til lederrolle. Som HR-studenter har vi lært at for å styrke organisasjoner må man styrke de som jobber der. Derfor mener vi at det er viktig å ha kunnskap om prosessen førstegangsledere gjennomgår for å kunne veilede og trygge dem. Man må ikke glemme at førstegangsledere er fremtidens toppledere!

### 3.2 Problemstilling

*Hvordan utvikles lederidentiteten hos fagarbeidere som blir ledere for første gang?*

### 3.3 Forskningsspørsmål

Et utfall i forskningen til Frode Haaland, Frode Dale og Linda Hill er at de mener at det er for lite eller totalt fravær av veiledning, støtte og opplæring for personer som blir ledere for første gang. Videre mener de at dette er et område som må få større oppmerksomhet. Dette var utgangspunktet for våre forskningsspørsmål. For å forstå hvorfor veiledning, støtte og opplæring av en førstegangsleder burde få et større fokus og hvorfor dette etter deres mening er så viktig, ønsket vi å se nærmere på temaet. For å få en bedre forståelse om dette har vi valgt å se nærmere på prosessen når du går fra en fagrolle til en lederrolle og hvilke utfordringer en førstegangsleder kan møte på som krever veiledning, støtte og opplæring.

*Hva skjer når du går fra fagrolle til lederrolle?*

*Hva er utfordringene når man går fra fagrolle til lederrolle?*

*Hvilken rolle spiller veiledning, støtte og opplæring i overgangen til førstegangsledelse?*

### 3.4 Avgrensninger

Førstegangsleder er egentlig noe man er hver gang man går inn i en ny lederstilling. Man kan ha vært leder i mange år men skifter man bedrift eller lederstilling inn i et nytt fagfelt kan man ses på som førstegangsleder. Vår avgrensning til førstegangsledelse vil være personer som går fra fagrolle og inn i en formell ledende posisjon for aller første gang. Perioden man kalles førstegangsleder har vi valgt å avgrense til det første året.

## 4.0 Teori om førstegangsledelse

«Å bli leder ligner ofte på det å gå fra å være fotballspiller til å bli trener. For det andre laget...»

(Haaland og Dale 2010)

### 4.1 Haaland og Dale

Når du blir leder for første gang skjer det ifølge Frode Haaland og Frode Dale (2010) oftest gjennom intern rekruttering, at du rykker opp i gradene i egen bedrift. Dette kan være noe du selv ønsker eller det kan være på oppmuntring fra andre. Men uansett grunn til opprykk er du helt sikkert faglig god når du blir tilbudt stillingen som leder. Det betyr at du går fra en fagstilling du behersker veldig bra til en helt ny rolle som leder. Haaland og Dale (2010) mener at det å bli leder for første gang er en lang og tung prosess samtidig som det er tydelig at første overgangen til lederyrket er av fundamental betydning for hvordan du utformer din lederidentitet.

1. Lederskiftet. Når en organisasjon velger å erstatte en leder som slutter oppstår det et skifte mellom avtroppende og påtroppende leder – et lederskifte.  
Som ny leder er det kun du som er ny, det innebærer et «arv» av uløste oppgaver og utfordringer fra forrige leder. Man skal som førstegangsleder inn i en etablert organisasjon, inn i en ledergruppe og i andre nettverk som hører til akkurat denne organisasjonen. Man skal etterfylle en rolle samtidig som man som førstegangsleder mangler forutsetninger får å utøve lederskap (Dale 2014).
2. Identitetsskiftet. Man går fra å *gjøre* jobben til å måtte få folk til å gjøre jobben (Dale 2014). Nå må man forholde seg til ledelse i praksis, gå fra ord til handling. Dette er prosessen hvor den nye lederen skal utvikle sin lederidentitet og lederkarakter gjennom opplevelser og erfaring. Prosessen deler Haaland og Dale (2010) inn i tre faser:
  - Separasjonsfasen, her løsriver man seg fra sin gamle identitet
  - Transformasjonsfasen, her fjerner man sin gamle identitet og arbeider med å finne sin nye identitet
  - Integrasjonsfasen, her reintegreres man inn i gruppen man skal lede og får et mer stabilt fotfeste i sin nye identitet

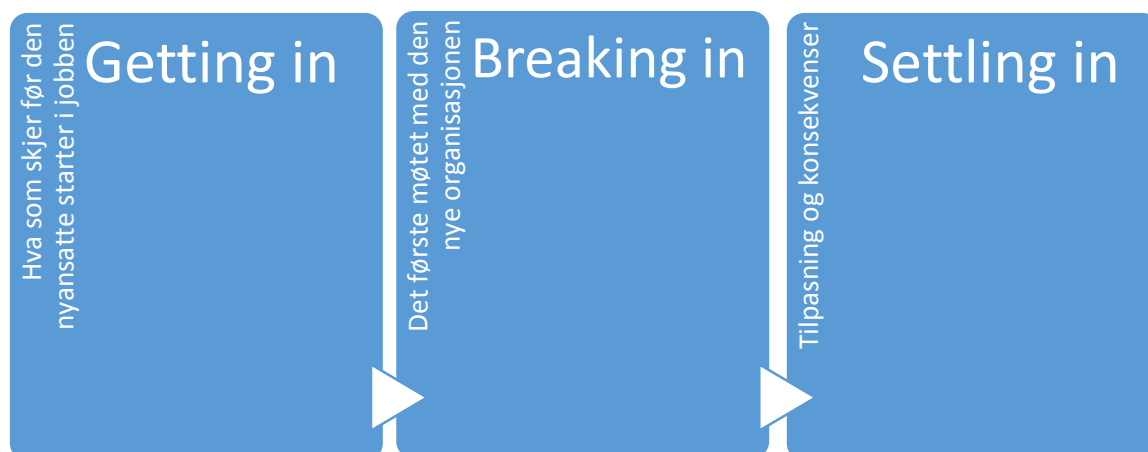


Under er en modell over sosialiseringsprosessen for nyansatte, modifisert av Haaland og Dale (2010).

- Getting in –fasen er fasen før man som ny leder starter i jobben.
- Breaking in-fasen er prøveperioden. de første 90 dagene.
- Settling in-fasen er fra prøveperioden er slutt og minst et halvt år etter.

Figur 2.1

Fritt etter Haaland og Dale (2010)



Getting in-fasen er alt som skjer før man tiltrer den nye stillingen. Her må man se til at begge parter har en realistisk bilde av hva stillingen innebærer, hvilke utfordringer organisasjonen har og hva som er forventet av lederen med tanke på å løse disse utfordringene. Allerede her begynner man å forme det kommende lederskapet. Organisasjonen bør i denne fasen holde god kontakt med påtroppende leder for å sørge for at det er best mulig forberedt når første jobbdag kommer.

Breaking in-fasen er første møtet mellom organisasjon og førstegangsleder. Nå skal førstegangsleder finne sin plass i organisasjonen og begynne å bygge nettverk. I denne fasen møter forventninger realitet og eventuelt oversalg fra en av partene viser seg nå. Som leder har man mye å sette seg inn i og man har ennå ikke opparbeidet seg støtte og tillit hos sine underordnede. Som førstegangsleder har man i tillegg utfordringen å forstå det man opplever og klare å leve med den nye lederrollen.

Settling in-fasen er preget av høyere grad av mestring enn foregående fase. Man er som leder i regel blitt akseptert av de andre i organisasjonen. Man har lært seg organisasjonskulturen og kan handle i tråd med normer og verdier som preger kulturen. Forventningene til lederen blir høyere i denne fasen, man kan ikke gjemme seg bak at man er nybegynner lenger.

Spillerommet for feil blir mindre og de underordnede begynner å vurdere lederen utfra hva han får til. Som førstegangsleder er det viktig å finne balanse mellom jobb og familieliv. I breaking in-fasen er det naturlig nok stort fokus på jobb fra førstegangslederen sin side, men nå må man finne en balanse i livet som man kan leve med over tid.

Haaland og Dale (2010) mener at som førstegangsleder kommer det alltid som en stor overraskelse *hvor* stor forskjell det er mellom fagrollen og lederrollen. Som førstegangsleder forventer du at det er det ledertekniske, rutiner og systemer, som er den store utfordringen når det viser seg at det å takle andre mennesker er den aller største utfordringen.

#### 4.1.1 Lede mennesker

Førstegangsledere har først og fremst problemer med å takle relasjonsaspektet ved lederjobben. Det å lede mennesker byr gjerne på nye utfordringer som en ikke er forberedt på. Det å takle andre mennesker, deres følelser, og det å styre og lede dem blir nevnt som en av de største utfordringene en førstegangsleder vil møte på. En vil møte utfordringer på områder som kommunikasjon, samarbeid og konfliktløsning for å nevne noen.

Fra å være en fagperson som er trygg og dyktig i jobben sin går førstegangsleder inn i en rolle som han/hun ikke har hverken erfaring eller kompetanse på. Trygghet og mestring vil måtte vike plass for usikkerhet. I den nye rollen som leder skal vedkommende ikke lenger utføre arbeidet selv men skal lede andre til å gjøre jobben. På denne måten blir førstegangslederen avhengig av andre mennesker og deres aksept av lederens autoritet. Dette gjør at førstegangslederen må endre seg på et personlig plan og tilegne seg en helt ny identitet som

leder. Dette gjelder også nye måter å utføre arbeidet på. Det som virket som hensiktsmessig og vellykket utførelse som fagperson kan mistolkes i rollen som leder.

Når man går fra fagperson til leder får man på samme tid en ny relasjon til medarbeiderne. Et typisk eksempel kan være når man er internt rekruttert og går fra å være en likestilt kollega og kamerat til leder for sine tidligere kolleger og kamerater. Denne personlige endringen kan føles problematisk. På samme tid som du selv skal *avlære dine* egne og etablerte adferdsmønstre skal dine tidligere arbeidskamerater *avlære sine*. Denne avlæringsprosessen fører til reforhandlede og nye relasjoner til den nye rollen. Med dette kommer det også nye forventninger fra medarbeidere. Medarbeiderne vil nå forholde seg annerledes til førstegangslederen. Han/hun er ikke lenger en av gjengen og har nå fått en annen rolle. De tidligere arbeidskameratene vil sannsynligvis sette førstegangslederen på prøve, utsette han/henne for kritiske blikk og utnytte det faktum at vedkommende er uerfaren som leder. Førstegangslederen vil oppleve at han/hun nå er veldig synlig: Alle vil se og alle vil ha en mening om lederen og den jobben han/hun gjør. Dette kan føre til at førstegangslederen blir usikker på hvordan kollegene oppfatter vedkommende, og denne usikkerheten kan oppleves som veldig stressende.

I den læringsprosess som førstegangslederen går inn i blir lederen ofte overlatt til seg selv. Det er sjeldent å få mye støtte eller oppfølging fra andre. Som førstegangsleder er sjansen stor for å bli vurdert som dyktigere enn han/hun faktisk er. Medarbeidere vil naturlig stille store krav til sin leder, som de vanligvis gjør av en leder, lenge før førstegangslederen har fått mulighet til å innhente den kunnskapen som trengs for å være en dyktig leder. Som leder innehar du en synlig og viktig rolle, og feil du gjør kan få store konsekvenser både for deg selv og for organisasjonen.

Å takle konflikter og forskjellige medarbeidere er vanskelig selv for erfarne ledere. Svært få førstegangsledere er forberedt på det vanskelige relasjonsaspektet ved lederjobben. En førstegangsleder vil måtte forholde seg til uengasjerte medarbeidere, uakseptabel oppførsel fra ansatte, og mennesker som han/hun ikke engang ville vurdert å ansette selv. Noen ganger vil ikke medarbeiderne la seg lede, mens de andre ganger forventer at førstegangslederen skal ordne opp i alle problemer de selv ikke klarer å løse.

Som leder står man ikke til ansvar bare for sin egen jobb. Man må ta konsekvensene av den jobben medarbeidere utfører. Videre vil førstegangslederen få et større organisatorisk ansvar. Der førstegangslederen som fagarbeider kunne fokusere kun på sin jobb og sitt delansvar må

han/hun nå representere styringskulturen og den øvrige ledelsen. Med dette vil førstegangslederen oppleve å måtte sette egne interesser til siden og være lojal mot - og være forkjemper for – avgjørelser han/hun selv ikke er enig i. Til slutt vil førstegangslederen måtte stå til ansvar for gale beslutninger, også de som han/hun ikke selv har tatt.

#### 4.2 Hill

Linda Hill har utført en panelundersøkelse hvor hun følger 19 førstegangsledere gjennom deres første 15 måneder som ledere. Ambisjonen med undersøkelsen er å la ledere fortelle om hvordan de opplevde det å bli leder, og på den måten klare å finne ut hvordan man blir en god leder. Hill (2007) mener at forskning sier mye om hvordan en god leder skal være men lite om hvordan man blir en god leder. Ledere formes i sin første lederrolle, det er i den rollen de skaper sin lederfilosofi. Å befordre en god fagspesialist inn i en lederrolle krever at individet klarer å anpasse seg inn i den nye rollen. Den største utfordringen for en førstegangsleder er ifølge Hill (2003) å gå fra å være en *individuell bidragsyter* til å være bidragsyter gjennom andre.

From	To
A specialist and doer. Directly performs specific technical tasks. Strongly identified with those tasks.	A generalist and agenda-setter. Orchestrates diverse tasks, including finance, product design, and manufacturing or organization. Strongly identified with a business or the management profession.
An individual actor. Gets things done mostly by one's efforts. Strongly identified as relatively independent.	A network builder. Gets things done through others, including subordinates over whom one has formal authority. Strongly identified as highly interdependent.

Utfordringen for førstegangsledere ligger i å *ikke* gjøre jobben selv men å lede en gruppe til å gjøre jobben. I stedet for å konsentrere seg om én oppgave som tidligere må man motivere og inspirere andre, noe som ofte oppleves som vanskelig i starten. Førstegangslederen jobber gjerne dobbelt. De tar på seg nye oppgaver i rollen som leder men holder fortsatt på sine

«gamle» oppgaver som fagperson. Det vil si at man som førstegangsleder klamrer seg fast til rollen som individuell bidragsyter. Å ikke gi slipp på rollen som individuell bidragsyter, å gå inn og løse spesifikke arbeidsoppgaver, kan underminere respekten man har som leder. Man kan bli sett på som kontrollfreak og som en lite kompetent leder av sine underordnede.

Å bli leder kan sammenliknes med å få barn. Man kan ikke lære seg hvordan det gjøres før man er midt i det. Man er plutselig ansvarlig for andre mennesker og selv om man er ny som leder må man handle som om man vet hva man driver med. Å bli leder er ifølge Hill (2007) en smertefull prosess. Man må gjøre mistak for å lære å bli en bedre leder. Selv om man vet at man må feile for å lære er det allikevel smertefullt når man gjør mistakene. Det er denne erfaringen som forvandler deg fra medarbeider til leder. Etter hvert som du blir konfrontert med og mestrer lederoppgaver vil måten du ser på ting og også måten du ser på deg selv forandres.

Nye ledere fremhever ofte rettigheter og privilegier de vil få som ledere. De utgår fra at deres nye myndighet vil gi de større frihet. Dette finner de raskt ut at ikke stemmer, i stedet opplever de seg ofte begrensede da de har forventninger på seg fra mange forskjellige kanter så som underordnede, overordnede og lederkolleger. Disse forventningene samsvarer i regel ikke med hverandre og som ny leder kan man føle seg dratt mellom forventningene, noe som fører til hektiske dager med press og stress. En leder i Hill (2003) sin undersøkelse sier: «*The fact is that you really are not in control of anything. The only time I am in control is when I shut my door, and then I feel I am not doing the job I'm supposed to be doing, which is being with the people.*»

I undersøkelsen finner Hill (2003) at veldig få førstegangsledere ber om hjelp. Grunnen til det er at man som førstegangsleder syns at man skal kunne og vite alt, å søke hjelp vil kunne vise at man ikke lykkes, at man er en «feilansettelse». Førstegangsledereren ser ofte på sin overordnede mer som en trussel enn en støttespiller. Som ny er man redd for å straffes for eventuelle feil og mistak man gjør. At en overordnet hjelper en ny leder bør ses på som en vinn-vinn situasjon. Organisasjonen får da mulighet å forme sin nye leder som de ønsker samtidig som den nye lederen kan føle støtte og trygghet og dermed utvikle seg til en bedre leder.

Som ny leder vil man oppleve å være i situasjoner hvor man må ta beslutninger som går mot medarbeidernes sine ønsker og det er da man begynner å skille seg fra sine underordnede. Man ser forskjellen på seg selv som leder og «de på gulvet». Når man ser det skillet vil man

ofte føle på at man som leder ikke lengre er en del av gjengen. Man kan oppleves som en fiende da man følger opp tiltak som ikke alltid er like populære. Å oppleve dette er tøft, man får følelsen av å være i ingenmannsland. Man kan føle seg alene og isolert. Som ny leder har man ofte et ønske om å bli likt men man må skille på det å bli likt å det å bli respektert. Det er en fin balansegang men nøkkelordet er å bygge sterke, personlige bånd med dine ansatte uten å være deres venn. Risikoen man tar som leder hvis man prøver å være venn med alle er at man kan særbehandle individer, noe som kan oppleves som veldig urettferdig av de andre.

Fordelen med at man klarer å skille seg fra medarbeiderne er at man nå blir mere opptatt av hele konteksten. Man får et bredere perspektiv på ting og klarer å tenke langsiktig, ikke kun drive brannsløkking som man gjerne gjør i starten.

Mennesker som søker seg til lederstillinger er ofte opptatte av å prestere. Utfordringene og stressen som kommer ved å bli leder ser de bare på som en mulighet til å ytterligere utvikle seg selv. Men i Hills undersøkelse kommer det fram at utfordringene rundt lederskap er mye tøffere enn hva de hadde forestilt seg. Førstegangslederne har ofte mange både fysiske og psykiske reaksjoner som for eksempel søvnevansker, hodepine og ryggsmertesmerter.

Selv om de fleste ledere beskriver seg som sterke og uavhengige personer med høy selvtilitt så er de fleste fortsatt opptatt av å være godt likt, å være en del av gjengen. De savner ofte den nærhet og de relasjoner de har hatt med kunder og kolleger og kan oppleve å føle seg veldig isolerte. I overgangen fra fagrollen til lederrollen føler man seg ofte litt tapt, man vet ikke hvilken gruppe man tilhører og har derfor vanskelig for å vite hvilke normer og verdier man skal styres av.

Ifølge undersøkelsen til Hill (2003) er denne angstfølelsen førstegangsledere har vanskelig for mange å snakke om, mange klarer ikke en gang å fortelle det til sin ektefelle. Gjennom å ikke snakke om denne følelsen av å ikke strekke til, yte godt nok, forverrer man bare uroen. Mange har lederkolleger, venner eller tidligere arbeidskolleger å snakke med men de er redde for at folk skal skjønne at de er utrygge i sin nye lederrolle og velger derfor å holde tyst om hvordan de har det.

En del av det å være leder i stedet for fagperson er at nå er og må man være en forbilde for andre. Man må tenke gjennom hva man gjør og sier, det er ikke lenger lov til å ta lettvinde løsninger som ikke er etter boka. Uansett hva man måtte ha av frustrasjon og sinne må man være forsiktig med å vise det på jobb. Som leder må man være entusiastisk og optimistisk da

de underordnede ønsker å se lederen som en inspirasjon. Videre ser de underordnede ofte på sjefens oppførsel som pekepinner på hvordan de selv har lov til å opptre.

Det første året som leder er ofte preget av lav selvtillit og tvil på om man vil klare jobben. Men etter cirka et år begynner tvilen å avta. Mye av stressen som hører til lederrollen er fortsatt der men etter det første året føler man seg ikke like hemmet av den. Klarer man seg gjennom det første året som leder vil man ofte komme ut på andre siden som en sterkere person full av mestringsfølelse etter å ha behersket alle utfordringene den nye rollen har gitt (Hill 2003, 2007).

## 5.0 Roller og stress

Haaland og Dale (2010) og Dale (2014) forteller at det å gå inn i en lederrolle oppleves gjerne som såpass voldsomt at det vil prege en på ulike måter. Dette vil gi kortere eller lengre perioder med overveldende stress. Stresset skyldes dels den vanskelige prosessen det er å *bli* en leder og dels at stress er en del av å *være* leder. Som førstegangsleder vil man oppleve lederrollens automatiske stressorer *samtidig* som man sliter med en belastende sosialisering- og læringsprosess. Videre refererer de til sine undersøkelser som viser at nye ledere, uansett nivå, opplever seg ensomme, usikre og stressede. Mye av dette stresset handler om dårlig oppfølging og støtte fra sin arbeidsgiver. Nye ledere har ikke relevant og anvendbar kompetanse til selv å strukturere og gjennomføre sitt eget lederskifte og lederidentitet. Denne kombinasjonen kan derfor være en utløser for rollestress, som blir relatert til rolleusikkerhet og rollekonflikter.

For å forstå dette bedre vil vi legge fram definisjoner på roller og stress, videre fremlegge de ulike rollene som kan virke stressende og hvordan stress kan påvirke en person.

### 5.1 Roller

Roller defineres i Store Norske Leksikon som «summen av de normer og forventninger som knytter seg til en bestemt oppgave, stilling eller gruppe i samfunnet.»

William Brochs-Haukedal (2013) skriver at når man kommer inn som ny i en situasjon vil man raskt forsøke å tilpasse seg akkurat denne situasjonen. I situasjoner over tid (arbeidsgrupper, familier, kollegagjeng) vil alle prøve å finne sin måte å være på. Den måten man er på i gitt situasjon stemmer oftest inn på vedkommende personlighet og er stabilt over

tid. Når det er på plass har man funnet sin rolle og den rollen forutsier et visst atferdsmønster hos individet. Et individ kan ha mange forskjellige roller avhengig av i hvilken struktur man befinner seg. Man kan for eksempel ha en lederrolle på jobb som endrer seg på vei hjem til familien der man inntar mors- eller farsrollen.

Man skiller også på tilskrevne og oppnådde roller. Som eksempel tildeles man en rolle direkte man fødes, og det er kjønnsrollen. Det er en tilskreven rolle som gir visse forventninger til din atferd. Oppnådde roller er roller man har skaffet seg gjennom utdanning, praktisk kunnskap og andre læringsmåter opp gjennom livet (Brochs-Haukedal 2013).

## 5.2 Forskrevet-subjektiv

Et annet skille mellom ulike roller, er mellom foreskrevne roller og subjektive roller.

Foreskrevne roller omfatter alle de forventningene som rollesendere har til et individ. Mens den subjektive rollen går på forventningene i slik måte som individet oppfatter dem. Det kan være en større uoverenskomst mellom disse forventningene som andre har til individet og individets subjektive oppfatning av disse forventningene. Dette kan føre til mange vansker og blir betegnet som rollekonflikt (Brochs-Haukedal 2013).

## 5.3 Rollekonflikt

Brochs-Haukedal (2013) skriver at det er vanskelig å definere begrepet rollekonflikt som vil dekke alle de ulike typer for konflikter. Men en forenklet måte å forklare dette begrepet på er ved å si; *at det oppstår en konflikt når individet føler at det er utsatt for rolleforventninger som på en eller annen måte står i strid med hverandre. Denne konfliktypen er ofte nevnt som årsak til stress og belastning i arbeidslivet.*

Manglende evne til å fylle rolleforventningene går ut på at individet ikke klarer å oppfylle de krav som stilles til det i en arbeidssituasjon. Det er mange ulike faktorer som kan spilles inn på manglende evne og noen eksempler kan være at det er fravær av opplæring og videreutvikling av individet, og at individet rett og slett ikke passer til stillingen. Dette kan være forårsaket like mye av organisasjonen som individet selv, eller begge deler.



#### 5.4 Intersenderkonflikt

Det som menes med intersenderkonflikt er at et individ i en gitt rolle er som oftest utsatt for rolleforventninger fra flere rollesendere. Videre at disse rolleforventningene er ulike fra hver rollesender og blir ofte i konflikt med hverandre. Enkelt forklart, så er det individuelle forventninger ovenfor for eksempel en mellomleder blant de underordnede og ledelsen. Dette kan resultere at mellomlederen føler seg mellom barken og veden (Brochs-Haukedal 2013).

#### 5.5 Rolletvetydighet

Her refereres det til en usikkerhet som oppstår hos individet når det ikke er klart hva som forventes av individet. Rolletvetydighet kan også oppstå når det er uklarheter i hvem som er den relevante rolleavsenderen, hvem som er den legitime avsenderen. Derfor kan det bli uklarheter i hvilke krav og forventninger som individet kan velge å se bort ifra, og velge de som burde prioriteres og tas hensyn til. Det er her også viktig å legge fram at denne rolletvetydigheten kan ha like mye skyld hos mottakeren som hos senderen. Individer er forskjellige når det kommer til tåleevne ved å tolerere tvetydighet. Dette har sin årsak i at enkelte individer et større behov for orden, klarhet og mening. De trenger andres hjelp til å strukturere virkeligheten for dem. Hvis en står ovenfor et individ med høy indre usikkerhet, blir det et særlig stort behov for høy grad av struktur fra senderen slik at rolleforventningene kan bli så klare som mulig (Brochs-Haukedal 2013).

#### 5.6 Manglende overensstemmelse mellom individets oppfatning av rollen sin og andres forventninger

Det kan være spesifisert i for eksempel en stillingsinstruks eller gitt en bedre muntlig forklaring, om hva som faller inn under ansvars- og myndighetsområde og hvilke funksjoner som skal ivaretas. Til tross for dette blir det oftest et stort spillerom for hvordan det enkelte individ utformer rollen sin. Det blir her en konflikt mellom de krav og forventninger som de underordnede stiller til lederen i utførelse av lederrollen, og hvordan lederen selv oppfatter lederrollen sin. Det er slik at ingen leder kan leve opp til slike ofte innbilte forventninger fra sine underordnede. Resultatet av å prøve å imøtekomme disse forventningene for hardt er stress og å komme til kort.

Videre kan en også se at det kan oppstå konflikt mellom en leders personlighet og rollen som skal utøves. Det vil ut fra dette kunne oppstå vanskelige situasjoner for en leder når det

oppstår krav og forventninger som strir imot samvittighet, overbevisning eller personlighet. Et eksempel kan være at hvis en leder har en autoritær personlighet som kommer i en situasjon der det forventes en mere støttende lederstil. Dette gjør at det vil bli et motsetningsforhold mellom forventning og personlighet.

Tilslutt er det slik at når du går fra en fagrolle til lederrolle så må du omstille deg til den nye rollen. Denne omstillingen skal gjerne skje fort og forberedelse på denne omstillingen blir fraværende. Dette kan gi vansker for individet med å tilpasse seg og håndtere overgangen. Planlegging og forberedelse er viktige stikkord for å lette på denne rollekonflikten (Brochs-Haukedal 2013).

## 6.0 Stress

Til tider kan mennesker føle at forventningene til de ulike rollene man har står i strid med hverandre. Man klarer ikke å oppfylle de krav som stilles til rollen. Det har da oppstått det man kaller rollekonflikt. I arbeidslivet kan dette være alvorlig da det er en årsak til stress og økt belastning. Anledningen til at kravene ikke oppfylles kan være inkompetanse, dårlig opplæring eller helt enkelt att man ikke har rett person på rett plass. Dette viser hvor viktig det er med god rekruttering, opplæring og karriereplanlegging for å unngå å påføre arbeidsplassen unødvendig stress (Brochs-Haukedal 2013).

Definisjon på stress: *En uttalt ubalanse mellom krav og responskapasitet, under forhold der det å mislykkes i å møte kravene har viktige opplevde konsekvenser.*

De fleste regner dynamikken mellom krav og muligheter i omgivelsene og personens muligheter til å mestre disse som årsaker til stress. Stress oppleves på mange ulike og varierende måter. Noen eksempler kan være søvnevansker, hodepine, konsentrasjonsvansker, rastløshet, funksjonsnedsettning og isolering. Det er det også relevant å fremlegge at vi mennesker er forskjellige og derfor blir begrepet stress også subjektivt. Det er individuelt hvordan personer opplever, håndterer og tåler stress (Brochs-Haukedal 2013).

Men det viktigste er å poengtere at stressreaksjoner kan være forløpere for sykdom og funksjonsnedsettelse hvis en person utsettes for stress over lengre tid og ikke klarer å mestre dette.

Stressorer er elementer i omgivelsene til en person som er bidragende til stress. Ulike stressorer kan for eksempel være en konflikt mellom egne ambisjoner og forventninger og andres vurderinger, mye uoversiktlig informasjon, rolletvetydighet og personalansvar uten relevant kompetanse (Brochs-Haukedal 2013; Anders Skogstad og Ståle Einarsen 2002).

### 6.1 Positiv og negativ stress

En konsekvens av samfunnsutviklingen i vår kultur er ulike former for belastning og stress. Dette er like gjeldende for både arbeidslivet og generelt i samfunnet. Alle som har med andre mennesker å gjøre vil før eller siden stifte bekjentskap med begrepet stress og problemene rundt det, enten på sin egen kropp eller igjennom andre. Det er neppe mulig å fjerne alle kilder til stress, det må forstås at det er en del av tilværelsene å leve med stress til en viss grad (Brochs-Haukedal 2013).

Begrepet stress blir ofte assosiert med noe negativt, men stress kan også være positivt. Ved dette kan stress deles inn i to former for stress, en positiv og en negativ. Positivt stress, også omtalt som en mild form for stress, refereres her til for eksempel en arbeidssituasjon der en person utsettes for krav/press som får en til å yte mer enn normalt. Dette kan skjerpe oppmerksomheten og øke produktiviteten. Opplevelsen av å mestre denne fasen kan bidra til en økt mestringsfølelse, økt motivasjon, glede ved arbeidet og fysisk og psykisk tilfredshet med mer. Det negative stresset, som i praksis betyr at en går over terskelen for positiv stress, refereres her til for eksempel en arbeidssituasjon der en person utsettes for krav/press som går ut over personens mestringssevne. Noe som gjerne er vedvarende over tid. Personens oppmerksomhet reduseres og fleksibiliteten minker. Personen mister eller har følelsen av å miste kontrollen over arbeidssituasjonen. Når følelse av manglende mestring blir framtreddende, kan dette også gå utover motivasjonen. Kortere perioder med økt stress nivå kan gi positiv effekt på individet. Over lengre periode virker dette imidlertid negativt på den enkelte, både fysisk og psykisk (Brochs-Haukedal 2013; Beggerud og Ihlen 2008; Skogstad og Einarsen 2002).

I forskningslitteraturen er man nøye med å skille mellom tre faktorer i begrepet stress. En har ytre faktorer, dysfunksjonelle reaksjonsmåter og konsekvenser. Ytre faktorer refererer til ytre belastninger som gir stressorer, dysfunksjonelle reaksjonsmåter refereres til selve begrepet stress og hvordan man reagerer på det, og tilslutt konsekvenser, som refereres til

konsekvenser av stress som kan føre til for eksempel fravær, turnover, forsinkelser, redusert helse med mer.

Hans Selye (1907-1982) er ofte den personen som blir forbundet med begrepet stress. Igjennom sin forskning fikk han gjennomslagskraft for og antagelig kunne påvise en generell fysiologisk reaksjonsmåte på alle typer belastning og skader. Dette ble kalt «General Adaption Syndrome, GAS»

**1. Alarmfasen-** Her mobiliserer kroppen sitt forsvaressystem igjennom å mobilisere det autonome nervesystemet. Dette betyr at en rekke fysiologiske og kjemiske reaksjoner begynner å handle i kroppen. Dette vises i økt adrenalin produksjon, økt hjerteaktivitet og blodtrykk, og økt sensibilitet for sanseinntrykk

**2. Motstandsfasen-** Hvis den stressede situasjonen vedvarer, blir alarmstadiet etterfulgt av motstandsfasen. Her «lærer» kroppen seg å tilpasse seg. I motstandsfasen forsvinner som oftest de plagsomme symptomene som en finner i alarmstadiet og de fysiologiske funksjonene går over til normalen.

**3. Utmattelsesfasen-** Hvis stresset varer for lenge eller blir for sterkt så vil kroppens naturlige forsvar bortfalle. Dette gjelder på det fysiologiske og på det psykologiske planet. En kan her se at symptomene som er gjeldene i alarmstadiet vil gjøre seg gjeldende igjen. Dersom personen ikke får den hjelpen den trenger og/eller at de stressorene som er mest aggressive blir fjernet så vil personen nå et utmattelsesstadiet hvor en form for sammenbrudd kan bli resultatet (Brochs-Haukedal 2013; Beggerud og Ihlen 2008).

Nedenfor har vi laget en forenklet tabell som viser hvordan stress kan påvirke en person:

Figur 6.1

Fritt etter Beggerud og Ihlen (2008)

Fysiologiske	Psykologiske	
	Umiddelbare	Over tid
-Forhøyet blodtrykk -Øket adrenalinproduksjon -Øket hjertefrekvens -Muskelspenninger	-Oppvakthet -Oppstemthet -Styrket selvbilde	-Trøtthet -Nedstemthet -Svekket selvbilde -Depresjon

## 6.2 Reaksjoner på stress og atferdsmessige konsekvenser

Følelsesmessige reaksjoner på stress er kjent for de fleste. De typiske reaksjonene kan kjennes på som angst, sinne, irritasjon og depresjon. Videre blir disse stressreaksjonene gjerne etterfulgt med en følelse av maktesløshet som kan gi redusert selvtillit, tilbaketrekking og funksjonsnedsettelse som en konsekvens. Dette betyr at det vil bli mer og mer vanskelig å få gjort unna arbeidsoppgaver, noe som tilslutt blir til en dysfunksjonell og selvforsterkende sirkel. Med dette kan en si at stress er ofte å se i sammenheng med mistrivsel på arbeidsplassen. Kognitive reaksjoner kan vises til at stress påvirker en persons måte å tenke på. Dette kan variere i et stort spekter da positivt stress kan ha en positiv påvirkning på konsentrasjonen og evne til å ta beslutninger. Men det som kjennetegnes ved negativt stress er at konsentrasjonen og oppmerksomhetsevnen blir redusert. Dette gir da også vansker med innlæring hos personen, som igjen kan resultere i redusert selvfølelse. På grunn av dette kan personen la være å prøve så hardt som da igjen fører til svake resultater og en bekrefting på den negative selvforståelsen. Alt i alt vil dette selvsagt påvirke en persons adferd. De følelsesmessige reaksjonene på stress vil påvirke en persons sosiale relasjoner og dette kan by på utfordringer på en arbeidsplass. Det er ikke uvanlig at personer som er påvirket av negativ stress vil bli betegnet som sære og vanskelige å samarbeide med. Dette ligger i summen av det som er beskrevet ovenfor, når de da på samme tid mest sannsynlig vil fortolke eller med rett merke andre medarbeideres «reaksjon» på egen adferd, vil dette forsterke et lavere selvbilde og tilbaketrekkingen bli sterkere.

Det er også viktig å legge frem at selv om en arbeidssituasjon er belastende og at en person opplever stress, så betyr ikke dette videre at det er destruktivt. Men skal en se på forholdet mellom en person i en arbeidssituasjon og opplæring og videreutvikling, så er en avhengig av en balanse mellom trygghet og opplevelsen av stress. Andre nærliggende konsekvenser av stress i en arbeidssituasjon er økt fravær og økt turnover (Brochs-Haukedal 2013).

### 6.3 Utbrenthet

Et vedvarende stress i arbeidet kan gi et resultat i at en person blir utbrent. Det er ikke alltid slik at stressfaktorene er det som fører til utbrenthet, men det er belastningene som vedvarer over tid. Noen eksempler på risikofaktorer for utbrenthet er kontinuerlig misforhold mellom krav og ressurser, utydelige eller manglende mål på vellykket innsats, uløste konflikter mellom ulike verdier, ulike interesser eller ulike personer. Videre uklare roller, med kryssende forventninger og krav, mangelfull opplæring og tidlig veiledning, og fravær av mekanismer for læring underveis i jobben (Skogstad og Einarsen 2002).

Utbrenthet defineres som en tilstand av fysisk og mental utmattelse. Ved å sette sammen to nærliggende definisjoner på utbrenthet får vi følgende forklaring

- 1. Emosjonell utmattelse-** Du får en svekket empati fordi det ikke er overskudd til å engasjere seg i andre.
- 2. Depersonalisering-** Du reduserer andre personer til «ting» eller «objekter». Dette medfører at du får et økt fokus på prinsipper og regler kontra medarbeiderens behov.
- 3. Redusert selvaktelse-** Du føler deg usikker og nedvurderer egen kompetanse.

Summen av disse gir et resultat av en ansatt som ikke lenger er i stand til å levere det arbeidet som personen har ansvar for. Emosjonell utmattelse er et resultat av belastninger og konflikter i arbeidssituasjonen. Denne utmattelsen oppfattes som en årsak til depersonaliseringen (Brochs-Haukedal 2013).

Årsaken til å gå dypere inn på roller og stress er for å forstå på hvilken måte roller kan føre til stress og hvordan stress kan påvirke en person. Dette mente vi var nødvendig for å få en bedre forståelse i hvorfor Haaland og Dale (2010), Dale (2014) og Brochs-Haukedal (2013) mener at en god rekrutteringsprosess, planlegging og forberedelse, opplæring, oppfølging og støtte er løsningen på å eliminere stress, ensomhet og usikkerhet. Hovedpoenget i dette ligger i at selve stresset er ganske så belastende i seg selv og kan bli for mye for en person om en skal hankses med dette i tillegg til de andre utfordringene det er å bli sjef. Det er her viktig å fremlegge at det er individuelt hvordan personer tolker og opplever roller, videre hvordan deres tåleevne angående stress forløper seg. For å unngå rollekonflikt og overflod av stress og dens konsekvenser på en person ser vi lønnsomheten med nødvendige tiltak, oppfølging og støtte for å hindre at en førstegangsleder som kan ha mindre tåleevne ovenfor dette vil lide av unødvendige belastninger.

## 7.0 Veiledning, støtte og opplæring

*-Kanskje det ikke er noe å lære, dristet Alice seg til å si,*

*-Hysj, hysj lille venn, sa hertuginnen, -vi kan alle lære noe av alt, bare vi tenker oss om.*

*Alice i Eventyrland*

### 7.1 Selvinnsikt, selvutsikt og selvregulering

Man har godt belegg gjennom forskningsarbeid for å si at ledelse læres gjennom erfaring (Haaland og Dale 2010). Ifølge Dale (2014) kan ledere lære «*når som helst og hvor som helst*». Det kan være i et ledermøte, i en personalsamtale eller i et forbigående møte mellom mennesker. Haaland og Dale (2010) mener at man må lære for å utøve ledelse, og at utøvelsen av ledelse generelt forutsetter at man kan lære. Derfor blir første forutsetning for denne læringsprosessen at førstegangslederen viser læringsvilje, åpenhet og oppmerksomhet, og at dette gjøres igjennom følgende;

**Selvinnsikt-** Handler om å forstå egne preferanser og karaktertrekk som legger føringer på egen adferd.

**Selvutsikt-** Handler om å forstå andres reaksjon på adferden din, hvordan andre tolker deg.

**Selvregulering-** Handler om å regulere egen adferd eller invitere til gjensidig tilpasning.

Å være leder handler om å påvirke andre mennesker, noe som krever at du forstår hvordan du virker på andre mennesker/situasjoner, og hvilken effekt din adferd har. Denne prosessen styres primært av mottakerens fortolkning av deg og dine intensjoner. Ved å forstå hvordan andre reagerer på deg og det du gjør, kan du regulere din adferd slik at du i større grad kan oppnå det du ønsker.

Men denne forutsetningen ønsket vi å utfordre. For i realiteten er det ikke slik at vi alle har den beste evne til selvinnsikt og selvutsikt. Vi støtter helt og fullt at læring av ledelse skjer best gjennom praktisk erfaring og videre handler om å se sine egne spor i organisasjonen. At dette forsterkes best gjennom å observere og forstå andres reaksjoner på deg og hvilke resultater beslutninger har. Det vi mener er at ofte vil det det være vanskelig å se alt dette selv

og forstå hvilken effekt man har. Videre at når en førstegangsleder går igjennom den stressende og usikre prosessen med å etablere sin lederidentitet er ikke alltid betingelsene for læring på plass. Vi mener at det her vil være et behov for konkret tilbakemelding.

Haaland og Dale (2010) henviser til at tilbakemeldinger gir kunnskap om andres oppfatning av en selv, ens måte å være på og således ens måte å lede på. Man får innsikt i likheter og forskjeller mellom sitt eget- og andres bilde. Det er ikke gitt at man skal endre all adferd andre vurderer negativt. Tilbakemeldinger kan fortelle like mye om den andres personlige preferanser og ståsted som noe vesentlig om din adferd. Ved å få tilbakemelding på deg selv og andres reaksjoner på deg, vil man kunne få større muligheter til å justere og regulere adferden. Dette er ikke spørsmål om ensidig tilpasning til andres vurderinger, det er snarere et spørsmål om gjensidige forhandlinger og tilpasninger i våre måter. Dette handler om hvordan du justerer og reforhandler forholdet mellom deg, din ledelsesteori, og de ledelseskraav som uttrykkes av din organisasjon, sjef og medarbeidere.

*«At ledelse læres gjennom erfaring, er ingen garanti for at det man lærer, er lurt eller etisk forsvarlig! Erfaring lærer ledere så vel det ønskede som uønskede, det effektive så vel som det ineffektive, og det etiske så vel som det uetiske. Erfaring er en farlig læremester.»*

Haaland og Dale (2010)

For å gå tilbake til vår utfordrende tanke med at det er ikke slik at alle mennesker evner å reflektere over seg selv og se sine spor i organisasjonen, finner vi dette bekreftende igjennom at Haaland og Dale (2010) presiserer at det er viktig å huske at det ikke er sikkert en leder vil lære av egen erfaring. Man må faktisk *gjøre* noe med disse erfaringene. For hvis en leder skal lære ledelse igjennom erfaring fra hverdagen, overlatt til seg selv, risikerer man en leder som tilegner seg en oppførsel som er uhensiktsmessig, uheldig og uønsket. Dette mener de er svært så viktig å tenke på for organisasjoner som ønsker at sine ledere skal arbeide under bestemte ledelsesprinsipper og verdigrunnlag. De mener at hvis ledelse skal læres igjennom erfaring, så burde man være nøye med å få kartlagt hvilke erfaringer man skal lære av og hvordan denne læringen skal foregå. Ut fra dette sier de videre at det er helt nødvendig med *korreksjoner* til det som læres gjennom praksis. Konsekvensene av å utelate korreksjoner er for;



**Lederen-** At han/hun kan lære uvaner og uheldige handlingsstrategier. At han/hun går igjennom en belastende forvandlingsprosess som igjen kan føre til at de som ledere føler at de mislykkes og slutter i sin stilling.

**Organisasjonen-** De risikerer å miste gode leder emner og taper både tid og ressurser ved at ledere slutter tidlig i sin karriere. Videre at de mister kontinuitet i lederskapet og dette kan sees i sammenheng med at effektiviteten synker.

Derfor skriver de videre at for å sørge for optimale læringsforhold og læringsutbytte for en førstegangsleder må lederen vise vilje til selvinnsikt, selvutsikt og selvregulering. Men også at organisasjonen tilbyr faktorer som informasjon disponibelt for lederen, hvilken tilbakemelding som gis og hvilken støtte lederen har i sin jobb og læringsprosess.

## 7.2 Støtteroller

Det vil finnes et behov for noen å snakke med, få veiledning fra, noen som kan hjelpe med å forstå den prosessen man er inne i, og som kan hjelpe til å takle utfordringene. Hvis det ikke finnes en slik støtte i organisasjonen, vil førstegangslederen selv finne slike støtteroller i venner, familie og lignende. Det vil her være mere lønnsomt for en organisasjon å gi et systematisk tilbud om støttespillere. Dette er grunnet i at organisasjonen kan sørge for bedre kontroll over førstegangslederens utvikling på. Organisasjonen kan videre med dette kontrollere den nye lederens sosialiseringssprosess inn i organisasjonens ønske om ledelses- og organisasjonskultur (Haaland og Dale 2010). Å lære seg å lede gjøres først og fremst på jobb. Det er gjennom å oppleve ekte problemer og konsekvenser at en lærer seg hvordan man skal være som leder.

En av sjefene i Hills (2003) undersøkelse sammenligner lederskap med å lære seg sykle: *«Det hjelper ikke hvor mye en annen sier til deg at du må balansere og tråkke rundt pedalene. Du må opp på sykkelen selv, prøve og ramle mange ganger før du lærer deg.»*

Men selv om man som leder må lære seg selv hvordan det skal gjøres hjelper det å føle støtte fra andre. Nettverk er veldig viktig for nye ledere. Funn viser at førstegangsledere som har et stort og variert nettverk har lettere å takle de utfordringene det er å være leder det første året. Nedenfor vil vi legge frem de ulike støtterollene og beskrive deres funksjon.

### 7.2.1 Nærmeste leder

Den nærmeste leders oppgave for førstegangslederen er å sette tydelige og klare krav og forventninger til hva du skal gjøre (feedforward) og gi førstegangslederen både positive og negative tilbakemeldinger underveis (feedback). Dette gir førstegangslederen mulighet til å endre måten han/hun arbeider på, eller bekrefte riktige handlinger fra førstegangslederen. Dette er viktig da det er nærmeste leders ansvar å lære førstegangslederen å ha et organisatorisk helhetsperspektiv. Lære førstegangslederen å være leder for og i organisasjonen (Haaland og Dale 2010). Hill (2003) sier at det er færre som søker støtte hos sine nåværende overordnede. Noe av grunnen til dette er at første året ser man på sin leder mer som et hot enn som en alliert. Man er redd for å avsløre sine mistak og feil til sin overordnede. Men dette er avhengig av hvordan overordnede er; er den overordnede opptatt av og kjent for å utvikle sine ansatte er ofte terskelen lavere for å søke støtte her. For overordnede ledere til førstegangslederen er det derimot veldig viktig å vise støtte selv om førstegangslederen søker dette på andre steder. For organisasjonen er det viktig å forme den nye lederen nå, allerede det første året. Organisasjonen bør se på førstegangslederen som en del av en fremtidig «topplederpool». I denne første fasen av lederskap er individet sterkt motivert og klar for å endre seg til det organisasjonen måtte ønske. I starten av lederkarrieren er individet som aller mest mottakelig for utvikling og organisasjonssosialisering. Lar man da førstegangslederen kun finne støtte utenfor organisasjonen mister man denne muligheten å forme sine fremtidige toppledere som man ønsker.

### 7.2.2 Fadder/Buddy

Er man ekstern rekruttert vil det være mest nyttig å få tildelt en fadder da alt er nytt for den nye lederen. Hensikten er uansett at en kan få mulighet til å få en dedikert person som følger lederen igjennom de vanlige og praktiske rutinene, gjøremålene og prosedyrene i organisasjonen. Det som er fint med å få tildelt en fadder er at førstegangslederen kan bruke denne personen til å spørre om alt som skulle føles nødvendig. Du får en naturlig støttespiller i denne personen (Haaland og Dale 2010).

### 7.2.3 Mentor/personlig coach

Å bli leder for første gang er en kompleks læringsoppgave som blir ansett som personlig belastende. Å bli leder er ikke noe man bare kan lese seg til eller gå på et kurs for, selv om dette også kan være nyttig. Ledelse krever en praktisk utøvelse av lederskap for å lære å være

en leder. For å unngå at prosessen med å lære lederskap på ikke skal bli en «sink-or-swim» prosess, hvor organisasjonen frasier seg alt ansvar for førstegangslederens personlige konsekvenser av dette, kan bruken av veiledning/mentor/coach være svært så nyttig. Bruken av en veileder/mentor/coach kan ved å diskutere og reflektere sammen med førstegangsledere, arbeide med den praktiske arbeidsutførelsen. Ved å gjøre dette kan partene søke begrunnelser, søke etter alternative handlingsstrategier, lete etter underliggende og ubevisste antagelser og så videre (Haaland og Dale 2010).

#### 7.2.4 Ledernetverk

Haaland og Dale (2010) skriver at det kan være stor glede for førstegangslederen å få mulighet til å bli kjent med og snakke med andre ledere. Dette gir mulighet for å diskutere ulike spørsmål med andre ledere som igjen kan bidra til utvikling av førstegangslederen. Ved å ha et ledernetverk kan førstegangslederen utvikle identitet og tilhørighet i en ny gruppe etter at han/hun har måtte gi slipp på identiteten som fagperson. I ledernetverket vil førstegangslederen finne ledere som er eller har vært i samme situasjon, og dette kan gi mye støtte og hjelp i en vanskelig situasjon som kan være vrient å gi fra andre.

#### 7.2.5 Opplæring

For å fungere i en stilling er det nødvendig å ha den rette kompetansen og tilgang til «verktøykassen» som organisasjonen benytter. For ledere handler dette dels om å lære organisasjonen å kjenne og dels om å forstå dens helhet som den er en del av, og hvilke utvekslinger man har med omgivelsene. Videre er det ansett som svært så nødvendig å øke kunnskapen til førstegangslederen rundt det å takle andre mennesker og rundt den personlige læringen av å bli en leder. Opplæring kan også bidra med en dypere forståelse i fagfeltet som handler om utøvelse av ledelse i tråd med hva organisasjonen ønsker. Ute i praksis betyr dette at organisasjonen burde tenke på når og på hvilken måte deres ledere skal få utvikle en dypere forståelse av fagfeltet ledelse. Konsekvensen av å ikke gi førstegangslederen en teoretisk innføring i ledelse eller mere spesifikke ledelsesverktøy og system som organisasjonen bruker, kan føre til at førstegangslederen vil føle en større usikkerhet i forhold til sin rolle, hva de har begitt seg inn på og hvordan ting skal håndteres (Haaland og Dale 2010). Spørsmålet er derfor når og hvordan førstegangsledere skal få opplæring. Man må tenke langsiktig og fordele opplæringen. Noe kan gjøres i før-oppstartperioden, annet kan gjøres i prøveperioden,

de så kalte «første 90 dagene». Skal man vente på faste kurs som kanskje holdes en gang i året kan det være for sent i forhold til førstegangslederens behov (Dale 2014).

### 7.3 I forhold til...

#### 7.3.1 Roller

Når man kommer inn som ny i en jobb, enten som førstegangsleder eller som leder med erfaring, vet man ikke alltid helt hva som forventes av den nye rollen. Disse første dagene i en ny stilling er typiske i forhold til å beskrive uklare rolleforventninger. Disse uklare forventningene utspiller seg typisk i å gi en viss usikkerhet til hvordan man skal oppføre seg og hvilken atferd som er forventet av en. Et vanlig hjelpemiddel som tar sikte på å hjelpe i uklare rolleforventninger er en stillingsinstruks. Men dessverre kan en se at denne ofte virker mot sin hensikt. Stillingsinstrukser er ofte for generelle eller for detaljert formulert. Ved en for generell formulering vil det gis et større rom for individuell fortolkning av dens betydelse. Ved for detaljertformulering det kunne gis en følelse av tvangstrøye og ting vil ikke bli fulgt. Poenget er at en stillingsinstruks utelater veiledning i praktiske situasjoner. Den gir grobunn for feilaktige feiltolkninger og gir ikke noen veiledning i forhold til å dempe usikkerheter.

For å dempe denne usikkerheten er det viktig å gi nyansatte god informasjon om stillingen, arbeidet, arbeidsmiljøet og arbeidsforholdene i sin helhet før man kommer på jobb første dagen og videre inn i startfasen. En praktisk måte å løse dette på er for eksempel nyansattprogram/introduksjonsprogram. Et videre skritt i riktig retning er å gi førstegangslederen en mentor/fadder som kan hjelpe vedkommende inn i arbeidsoppgavene og organisasjonen. Det at noen kan gi veiledning, støtte og opplæring i arbeidshverdagen virker til å ha en dempende effekt på usikkerhet i forhold til uklare rolleforventninger og medfølgende rollekonflikter. (Brochs-Haukedal 2013; Haaland og Dale 2010).

#### 7.3.2 Stress

De fleste føler en grunnleggende usikkerhet når de trer inn i sin første lederstilling.

Usikkerheten knytter seg dels til at man ikke sikkert vet hva jobben går ut på, og derfor heller ikke vet i hvor stor grad man kommer til å mestre den. Og dels knytter usikkerheten seg til hvordan andre ser på en, hva kolleger, medarbeidere, sjefen og kanskje kunder måtte mene om hvordan man leder på. Usikkerheten og manglende mestringsfølelse fører til at ledere opplever et press med tilhørende stress som må erkjennes og håndteres (Brochs-Haukedal

2013). God håndtering av lederstress har ikke bare betydelige konsekvenser for selve lederen, men også organisasjonens virksomhet i helhet. Løsningen på stress, er at man må mestre stress. Mestring sees på som både handlingsorienterte og intrapsykiske forsøk på å håndtere ytre og indre krav som en person med stress opplever. Videre å håndtere konflikter mellom de krav som overskrider denne personens ressurser. Mestring handler om å lære en adferd som beskytter lederen mot å bli skadet av problematiske sosiale forhold som oppleves belastende. Som nevnt tidligere er en opplevelse av stress subjektivt. Dette gjør seg gjeldene også i å lære seg mestring. Det handler om at hver enkelt må ha en individuell mestringsstrategi. Mestring er en prosess som inneholder det å samle og evaluere informasjon, generere andre alternativer, veie og velge alternativer, iverksette den valgte strategi, evaluere effektiviteten av strategien og om nødvendig velge andre strategier. Mestring forutsetter like mye en analyse av egne behov og verdier som situasjonen. I denne transaksjonen kan både personen og miljøet rundt endres, i iallfall opplevelsesmessig. Vi mennesker har igjennom alle tider søkt støtte og hjelp hos medmennesker i vanskelige og ubehagelige situasjoner. Sosial støtte betegnes som behagelige relasjoner til kolleger, underordnede og overordnede. Det fungerer som en metode å få råd, informasjon, forståelse og samhørighet, og det å faktisk få støtte. Generelt vil sosial støtte ha en rekke positive effekter i forbindelse med stress og en leders forsøk på mestring. Å få hjelp og støtte kan bidra til mindre av de negative effektene av ukjenthet og usikkerhet. Videre vil sosial støtte kunne kompensere for den uunngåelige funksjonsnedsettningen som vi står ovenfor når man er belastet av stress. Å motta støtte kan også bidra til at lederen kan mobilisere egne og ytre ressurser slik at han eller hun kan utvikle nye mestringsevner for å hankses med belastende situasjoner (Skogstad og Einarsen 2002; Brochs-Haukedal 2013).

Ved å ha en jevnlig mulighet for veiledning og støtte kan dette øke mulighetene til at man klarer å fange opp at en førstegangsleder blir «sittende fast» i stresset. Som nevnt tidligere kan stress som ikke håndteres gi de uheldige konsekvensene i at utmattelsesfasen gjør seg gjeldende for en førstegangsleder (Beggerud og Ihlen 2008). Brochs-Haukedal (2013) viser til at stress og emosjonell utmattelse kan reduseres ved hjelp av kompetanseoppbygging og mestring. Siden tåleevnen for stress og mestring av stress er subjektiv vil nødvendigheten og behovet for individuell oppmerksomhet forsterkes. Støtte og mulighet for veiledning ser ut til å ha en positiv effekt på en mestringsstrategi som er individuelt tilpasset.

## 8.0 Metode

Metoden for denne oppgaven er kvalitativ metode. Dette er en metode som benyttes på få respondenter for å kunne vite mye om noen få (Ole Gaute Askheim og Tor Grenness 2008).

Vi var interessert av hvordan førstegangsledere opplever situasjonen når de går fra fagrolle til lederrolle og vår forskning har derfor vært induktiv da vi har ønsket å få en beskrivende forståelse av fenomenet. I teorien har vi kun fokusert på Linda Hill, Frode Haaland og Frode Dale da disse er ledende innen forskning på førstegangsledelse. Etter litteraturgjennomgang laget vi en intervjuguide basert på deres teorier. Vi valgte å dele opp intervjuguiden i fire ulike temaområder ut fra hva vi ønsket å undersøke nærmere.

### 8.1 Utvalg og rekruttering av informanter

Når vi søkte etter informanter ønsket vi å finne personer som hadde vært førstegangsledere for en stund siden for at de allerede skulle ha gjennomgått prosessen fra fagrolle til lederrolle. Med at de hadde erfart dette for noen år siden håpet vi at de ville ha en reflektert fortelling om sin opplevelse og med det ville ha enklere for å gi oss ærlige svar. Vi har valgt to butikkledere, en leder i Forsvaret og en tidligere leder som har frasagt seg sin lederstilling. At vi har valgt informanter med ulik bakgrunn er fordi vi ønsket å få en nyansert historie om hvordan man kan oppleve første tiden som leder. Rekrutteringen gjordes per telefon til de informanter som vi hadde sett oss ut. Vi forespurte seks kandidater men fikk avslag fra to av de. Etter informantene hadde akseptert vår forespørsel fikk de tilsendt et mail der vi beskrev kort hva oppgaven handlet om og ga de praktisk orientering om intervjuene.

### 8.2 Utforming av intervjuguide

For å få svar på problemstillingen vår valgte vi å dele intervjuguiden i fire temaområder;

- Fra fag til leder
- Å lede andre
- Stress
- Veiledning, støtte og opplæring

Intervjuene har blitt gjort som semi-strukturerte intervjuer. Det er en intervjuform hvor du har et strukturert intervju, at alle intervju-kandidatene får samme spørsmål, men du har mulighet for å tilpasse og omformulere spørsmålene etter behov (Bruce L. Berg og Howard Lune 2012). Vi valgte dette fordi da hadde vi mulighet til å justere spørsmålene utfra hvem vi

snakket med og hadde også mulighet for å stille oppfølgingsspørsmål. Informantene var veldig varierte i måten de responderte på. Noen snakket veldig mye mens andre måtte følges opp med utdypingsspørsmål.

Intervjuguiden begynner med noen åpne spørsmål som har til hensikt å avdekke bakgrunnsinformasjon om informantene. I tillegg var dette spørsmål som var enkle å svare på og som dermed bidro til at de slappet mere av i intervjusituasjonen. De færreste spørsmålene våre innbyr til ja- eller nei-svar. Så langt det lot seg gjøre forsøkte vi å benytte oss av hva-, hvordan- og i hvilken grad-spørsmål.

### 8.3 Intervjuprosessen

For å skape en så naturlig ramme som mulig rundt intervjusituasjonen fikk informantene selv lov til å velge hvor de ønsket å møte oss. To av intervjuene ble gjort hjemme hos informantene, en intervju ble gjort hjemme hos en av studentene og et intervju ble gjort på kafé. Alle intervjuene utartet seg greit, men det var noe variasjon i hvor åpne informantene var. Noen snakket veldig mye, noe som krevde at vi var aktive på utdypingsspørsmål for å få de å snakke om det vi ønsket å vite noe om. Andre måtte vi grave litt mere hos for å få de å snakke mer enn kun å svare på det direkte spørsmålet. Alle informantene tillot båndopptak. Dette var noe vi ønsket for å kunne konsentrere oss om samtalen og i større grad være mer tilstedeværende i intervjusituasjonen. I tillegg ville bruk av båndopptaker bevise validitet i studien.

Vi utførte en testintervju uken før vi møtte de andre informantene. Det gjordes for å forbedre intervjuguiden. Testintervjuet hjalp oss til å spisse spørsmålene inn på akkurat det vi ønsket å vite. I tillegg tok vi bort noen spørsmål som vi merket var vanskelig å svare på uten den teoretiske bakgrunnen som vi har. Intervjuene varte fra 55 minutter til 70 minutter avhengig av hvor utdypende de svarte på spørsmålene. Hadde vi hatt mer erfaring så hadde vi sikkert kunnet få ut mye mer informasjon fra hver informant. Siden vi er uerfarne som intervjuere følte vi at det var vanskelig å intervjuer om et så følelsesladet tema men alt i alt synes vi at vi fikk masse spennende og relevant informasjon.

#### 8.4 Kodingsprosessen

Siden vi baserer studien på en tematisk tilnærming brukte vi også disse fire temaområdene i analyseprosessen. Her forsøkte vi å finne likheter og forskjeller mellom informantene. Vi valgte å transkribere alle intervjuene da vi mente at det ville gi oss bedre oversikt enn å kun ha det på båndopptaker. Vi sorterte informasjonen på samme måte som vi hadde bygget opp intervjuguiden. Dette måtte vi gjøre fordi vi hoppet litt rundt under intervjuet og informantene svarte på flere spørsmål samtidig. Ved å sortere svarene etter intervjuguiden var det lettere å se de opp mot hverandre. Deretter satte vi opp hovedpunkter fra hver informant inn i en matrise. Vi markerte også gode sitater til hver enkelt informant i transkriberingen. Slik kunne vi lettere se hva hver enkelt informant hadde svart til de samme spørsmålene.

#### 8.5 Ethiske refleksjoner

Som nevnt tidligere sendte vi ut et mail til informantene i forkant av intervjuene. I den ba vi om tillatelse til å bruke båndopptaker, noe som alle ga muntlig samtykke til. Siden vi drøfter det noen kan se på som et sensitivt tema bestemte vi på forhånd at informantene skulle være anonyme og at vi ikke skulle spørre etter sensitive opplysninger som kan avsløre hvem de er. Vi har gitt alle informanter nummer i stedet for navn for å ikke kunne gjenkjenne dem. Arbeidsgiverens navn kommer fram i teksten på noen steder da vi syntes dette var relevant i oppgaven, men aktuell avdeling velger vi å holde anonymt.

Det vil være vanskelig å oppnå full validitet i kvalitativ forskning da denne baserer seg på subjektive tolkninger. Ved å benytte båndopptak kunne vi derimot bevise hva som ble sagt og transkriberingen er også med på å styrke gyldigheten til informantenes utsagn.

#### 8.6 Metodiske refleksjoner

Vi ønsker å presisere at vi har etter beste evne analysert intervjuene objektivt, men er samtidig klar over at det kan være mulighet for feiltolkninger. Kvalitativ forskning er i stor grad basert på subjektive tolkninger. Forsker tolker først det som blir sagt av informanten, deretter går man dypere inn i datamateriale og tolker videre (Monica Dalen 2011). Dette er noe vi har vært bevisst på i oppgaven.

Et større antall informanter kunne ha bidratt til å heve validiteten men siden vi tror at det finnes like mange opplevelser av førstegangsledelse som det finnes førstegangsledere valgte vi å stoppe på fire informanter. Disse fire ga oss ganske forskjellige opplevelser som vi alle



kan kjenne igjen fra teorien. Hadde vi hatt flere informanter så hadde vi sikkert fått mye mer relevant data men siden vi har begrenset med tid valgte vi å holde oss til det begrensede utvalget.

Våre informanter er ikke erfarne på intervjusituasjoner så vi opplevde at de spurte oss om vi hadde fått det vi var ute etter. De poengterte også i forkant at de nok ikke hadde så mye å komme med. Selv om vi forsøkte å få de og fortelle om erfaringene sine kan det være risiko for at de har sagt det de tror at vi vil høre. Med noen av informantene måtte vi styre intervjuet gang på gang til å handle om det første året som leder, da det var mer naturlig for dem å snakke om hvordan de er som ledere i dag.

## 9.0 PRESENTASJON AV INFORMANTENE OG AV FUNN

Nedenfor kommer en oppsummering av informantene og funn vi har gjort i intervjuene med de. Vi har gjennomført intervjuer av fire førstegangsledere hentet fra ulike organisasjoner for å forstå hvordan førstegangsledelse kan oppleves. I presentasjonen av informantene og i analysen vil vi omtale informantene med nummer for å garantere deres anonymitet.

### 9.1 Informant 1

Informant 1 er en kvinne som jobber som butikksjef i en stor kjede. Hun ble leder for første gang når hun var 20 år. Da åpnet en helt ny butikk som hun ble spurt om å styre. Etter 15 år jobber hun i dag fortsatt som butikksjef i samme kjede. Informant 1 sier at hun ikke hadde ambisjoner om å bli leder men når hun ble spurt takket hun ja. Hun tror i etterkant at butikkeieren hadde sett ut henne til å lede den nye butikken i lengre tid. Når hun ble tilbudt stillingen som butikkleder ville eieren at hun skulle lese alle betingelser nøye og snakke sammen med foreldrene sine da han var veldig opptatt av at hun skulle bli fornøyd. Når den nye butikken åpnet fikk hun lov til å ta med seg de medarbeiderne hun ønsket fra den forrige butikken. Hun opplevde ikke at det var komplisert å bli leder, hun følte seg trygg og ivaretatt av eieren til butikken. Siden butikken var ny følte hun veldig eierskap og refererer til butikken som sin baby. Hun sier at hun ikke har opplevd noe ubehag med tanke på stress, forventninger eller ansvar. Når hun snakker om butikkeieren omtaler hun han allerede i de innledende spørsmålene som en pappa, damene som hun jobbet med i den første butikken som en haug med mammaer og medarbeiderne som en gjeng som hadde det morsomt sammen.

## 9.2 Informant 2

Informant 2 er en kvinne som i likhet med forrige informant jobber som butikksjef i en stor kjede. Hun har jobbet i samme butikk i mange år. Hun jobbet først som medarbeider innen hun søkte og fikk stillingen som nestleder. Etter kort tid ble butikkleder sykmeldt og vår informant vikarierte som butikksjef i et halvt år før hun fikk stillingen fast. Hun opplevde at det å bli butikksjef var noe som dumpet over henne litt hardt og brutalt. Hun forklarer at hun hadde en flytende overgang med god opplæring til stillingen som nestleder, men butikklederstillingen var hun ikke forberedt på. Det syns hun kom brått på, hun følte seg litt alene og det var overveldende med så mye ansvar på en gang. Hennes forgjenger var en god leder og hun føler at hun fikk gode verdier som hun adopterte når hun selv ble leder. I starten jobbet hun lange dager og gjorde mye jobb selv i stedet for å delegere til de andre ansatte. Senere i karrieren har hun skjønt at det gir eierskap hos de ansatte å få ansvar men i starten klarte hun ikke å gi dem det. Hun følte stort ansvar for sine medarbeidere og ville ikke overlate de til seg selv. Hun sier at hun ikke hadde behov for å konstatere at det var hun som var leder, hun var opptatt av å være på gulvet og gjøre samme jobb som alle de andre. Hun sier at hun hadde høye forventninger til seg selv og ønsket å prestere bra. Hun opplevde lite konflikter med personale og hun følte at hun ble godt mottatt som ny leder. Men hun sier også at personalansvar var den mest skremmende biten.

## 9.3 Informant 3

Informant 3 er en mann som jobbet som leder i en kort periode på 2 år men som ble utbrent og frasa seg lederrollen. Han søkte og fikk stilling som nestleder men da overordnet ble sykmeldt måtte han vikariere som leder uten å få en nestleder under seg. Samtidig som han var både nestleder og leder var arbeidsplassen i en omstillingsprosess, noe som preget arbeidsplassen negativt. Han opplevde at han ble presset inn i lederstillingen, han ønsket ikke å bli leder men følte at han var den eneste på avdelingen som passet i den stillingen. Ledelsen hadde gitt klart uttrykk for at de ikke kunne ha flere ansatte på denne avdelingen, så hvis det måtte hentes inn en ekstern nestleder så ville en annen på avdelingen bli sagt opp. Informant 3 opplevde det å jobbe som nestleder som positivt. Han fikk opplæringen han trengte og trivdes godt i stillingen men når hans overordnede ble sykmeldt og han måtte vikariere som leder var det plutselig alt for mange oppgaver som ble lagt på ham. Han følte ikke at han hadde hverken tid eller kompetanse til å bli leder og er klar på at han hadde følt seg tryggere i rollen hvis han hadde fått mer opplæring i økonomi og personale.

Informanten jobbet mange og lange dager til han til slutt kollapset på jobb grunnet overarbeid og stress. Hans opplevelse er at alle slet seg ut i forbindelse med omstillingsprosessen på arbeidsplassen, noe som vi tenker kan stemme da de hadde høyt sykefravær i perioden.

Informant 3 sier at han ikke hadde problem med å være leder da han klarte å ta beslutninger og sette ned foten. Han følte heller ikke at han trengte å bevise noe til underordnede men han følte veldig press fra ledelsen at han måtte få ned sykefraværet. Informanten sier at han ikke hadde direkte konflikter på arbeidsplassen men at utfordringen var at folk var veldig slitne og trengte å motiveres. Han opplevde ofte at ansatte sendte meldinger på nattetid og sa at de var syke neste dag. Dette gjorde at informanten lå mye våken om nettene og grublet over jobb. Han sier utvilsomt at han følte på stress og at han tok med seg mye jobb hjem. I tillegg følte han seg stresset fordi han følte at han ikke kunne jobben så bra. Han følte at det stiltes for høye forventninger til han ut fra den bakgrunn han hadde.

Informant 3 følte veldig på at han skulle være et forbilde og det var krise om ikke han kom seg på jobb. Det førte til at han sto på mer enn hva som var bra for han. Han følte ikke at han kunne snakke med sine overordnede da de ikke verdsatte at folk var slitne. Han kunne heller ikke delegere arbeidsoppgaver da han ikke kunne belaste de under seg med enda mere, de var jo allerede så slitne. Han sier også at han ikke kunne snakke med bedriftshelsetjenesten da de satt i Oslo og det var avstand både geografisk og psykisk.

Han trodde heller ikke på ledelsen når de sa at han kunne komme til de hvis det var problemer, han opplevde ikke dette som reelt. Informanten sier at overordnede ga doble budskap, i ene stunden sa de at han gjorde en bra jobb men i neste stund sa det at han burde gjøre enda mere.

#### 9.4 Informant 4

Informant 4 er en mann som har gjort en ønsket karriere i lederyrket. Han har ledelsesutdanning fra Forsvaret og var meget bevisst og motivert og ønsket å gjøre karriere innen ledelse. Han skiller seg fra de andre informantene da han har teoretisk ledelsesbakgrunn før han går ut i sin første lederstilling. Hans første møte med praktisk ledelse var som troppsjef i et pliktår rett etter lederutdanning da han var leder for unge soldater som gjorde førstegangstjenesten. Hans opplevelse som førstegangsleder er at det er stor forskjell på teori og praksis. Han kom ut fra skolen med høy selvtilit og masse verktøy men merket at det nok var mere komplekst enn han først hadde trodd. Han fikk mange aha-opplevelser i starten. Han

sier selv at han gikk ut i starten som en autoritær leder, noe han selv mener bunner i usikkerheten i rollen. Informanten snakker også en god del om macho-kulturen som råder i Forsvaret. Det går på frykt og respekt og hvis du ikke gjør som lederen sier har lederen tydelige straffemetoder han kan bruke. Informanten syntes det var bra med tydelige straffemetoder da det gav han verktøy å bruke på uakseptert oppførsel hos de underordnede. Han fant dette veldig støttende som fersk leder.

Informanten følte at han måtte prestere som ny leder og prøvde å imponere på sin overordnede. Han var avhengig av å få en god tjenesteuttalelse for å kunne gjøre videre karriere etter endt pliktår. Han hadde noen eksempler når han trengte hjelp fra overordnet men ikke turte å be om hjelp. Han følte på presset at han måtte vise seg fra sin beste side, han var redd for at de over han skulle tro at han ikke egnet seg som leder.

Når informanten ser tilbake på tiden som førstegangsleder husker han mye usikkerhet, at det var vanskelig å finne sin plass og rolle. Han søkte mye bekreftelse på det han gjorde og sier selv at siden han var ung og fersk var det vanskelig å få tillit fra de underordnede.

Informanten sier selv at han brukte mye tid på å finne sin rolle som leder i stedet for å motivere sine underordnede. Han ble testet av sine underordnede som ny leder og han sier at det var vanskelig å finne den gode balansen mellom å motivere de underordnede og samtidig bli respektert. Han følte også på at han måtte være den beste soldaten samtidig som han skulle være leder. Han mente at for å få respekt måtte han være flinkest fysisk noe som ikke alltid var tilfelle. Han følte seg alene og snakker mye om alt ansvaret han hadde. Han sier at han sikkert hadde støtte ovenfra men følte allikevel at han var alene med mye ansvar.

## 10.0 ANALYSE

### 10.1 Fra fag til leder

Når man går fra en fagstilling og inn i en lederstilling er det en lang og tung prosess. Du går fra å gjøre noe du kan veldig godt og over til en rolle som for deg er helt ny. En lederstilling kan være et lederskifte, man bytter en leder mot en annen, noe som ofte kan innebære at man som ny leder arver oppgaver og forventninger satt til sin forgjenger. Eller det kan være en nyopprettet stilling som man som leder skal forme som man ønsker. Uavhengig av bakgrunnen må begge partene ha en realistisk bilde av hva som er utfordringene i organisasjonen og hva som forventes av førstegangslederen. Som førstegangsleder opplever man nå at man ikke lenger skal utføre jobben selv, man skal få andre til å utføre jobben. Man

går fra å være individuell bidragsyter til å yte gjennom andre. Som førstegangsleder tar man ofte på seg nye lederoppgaver men har vanskelig for å slippe på de gamle fagoppgavene, noe som gjør at man jobber dobbelt. Den første tiden er preget av usikkerhet, det er mye å sette seg inn i samtidig som man ikke har opparbeidet seg tillit fra de underordnede. Etter hvert vil forventningene på deg som leder øke og spillerommet for å gjøre feil blir mindre. Man kan også oppleve at de underordnede begynner å vurdere lederen etter hva han får til. Veldig få førstegangsledere ber om hjelp når de føler på denne usikkerheten, da de ikke vil vise seg svake eller på annen måte risikere at andre ser på en som en feilansettelse (Haaland og Dale 2010; Hill 2003).

I intervjuene har vi ytterpunktene at en informant følte eierskap, «*at det var min baby*» fra første stund til at en annen informant sier at «*jeg ble presset inn i lederstillingen*».

Intensjonene til å bli leder varierer i ifølge teorien fra å aktivt søke lederstillinger til å få de mere tilfeldig, eller at man blir anbefalt det fra andre. I intervjuene får vi følgende svar rundt hvordan de ble ledere: «*Det var fordi jeg ble spurt*» «*Butikkleder ble sykemeldt så da tro jeg inn som vikarierende og etter 6 måneder ble det klart at hun ikke kom tilbake så da fikk jeg den*» «*Hvis ikke en av oss tok jobben så måtte en ut, for at en ny måtte inn å ta jobben. Så da følte jeg at jeg måtte, så slapp noen andre å bli skvisat ut*» «*Jeg søkte lederutdanning for det åpner jo mere dører, flere karriereveier å gå. Så det var et bevisst valg*». Det viser at veien inn i førstegangsledelse er veldig brokete.

Opplevelsen fra fagrolle til lederrolle beskrives som en lang og tung prosess da det ofte kommer som en overraskelse *hvor* stor forskjell det faktisk er på disse to rollene. Det oppleves smertefullt da man må gjøre mistak for å lære seg å bli leder. Mange har følelsen av å være isolerte og alene, man kan få lav selvtillit og tvile på om man i det hele tatt behersker den nye rollen (Haaland og Dale 2012; Hill 2003). Rundt opplevelsen å gå fra fagrolle til lederrolle får vi følgende nøkkelord fra våre informanter: «*voldsomt*» «*overveldende*» «*mange oppgaver*» «*det var for mye*» «*ikke i praksis som i teorien*» «*veldig trygt*» «*aldri noe skummelt*». Det her viser at i likhet med bakgrunnen til hvorfor man er leder er også opplevelsen av å gå fra fagrolle til lederrolle veldig forskjellig. Noe av dette kan ses i sammenheng med omstendighetene rundt organisasjonen når man trer inn i den nye lederrollen. Alle informanter utenom én bekrefter at det er vanskelig og tungt i starten. At Informant 1 aldri syntes det var noe skummelt skiller seg fra de andre og det kan vi anta er på grunn av at hun følte veldig støtte og nærhet til sin overordnede da hun sier «*Det var aldri noe skummelt å få det ansvaret fordi sjefen satt rett over gata. Han kunne man ringe til mitt på*

*natta. Det var veldig trygt, så det var jo godt.»* Informant 1 var kun 20 år når hun fikk sin lederstilling og sier «*når man får slengt et butikksjefsjobb i trynet så sier man ikke nei takk. Var jo litt hipp og kul butikk.» «Vi var liksom bare en gjeng».* Disse utsagnene kan tyde på at hun har hatt veldig god støtte fra sin overordnede, noe som teorien vektlegger som et virkemiddel for å minske usikkerhet. Opplevelsen av stress og usikkerhet er personavhengig og derav ulik tåleevne. Så Informant 1 kan enten være en person som har høy tåleevne i forhold til stress og usikkerhet, eller at hennes unge alder gjorde at hun ikke var så bevisst på ansvaret rollen medførte, noe hun bekrefter senere i intervjuet når vi samtaler om stress «*Jeg var for ung og uvitende. Alt var bare gøy».*

Hill (2003) og Haaland og Dale (2010) sier alle tre at identitetsskifte er det mest utfordrende når man blir ny leder. Å gå fra å gjøre jobben selv til å få andre å gjøre den, å ikke lenger være en individuell bidragsyter. Man må fjerne sin gamle fagidentitet og lage seg en ny lederidentitet. Å ikke gi slipp på rollen som individuell bidragsyter, å gå inn og løse spesifikke arbeidsoppgaver, kan underminere respekten man har som leder. Klarer man ikke å flytte sin identitet og lojalitet over mot organisasjonen vil man heller ikke være i stand til å legge langsiktige organisatoriske planer, man risikerer å fastne i en brannsløkkende måte å takle problemløsning.

I intervjuene bekrefter informantene at man i starten gjerne tar på seg lederoppgaver men man vil ikke gi slipp på de gamle oppgavene. Informantene gir inntrykk av at de jobbet mye i starten. Når vi spør om hvilke arbeidsoppgaver de måtte gi slipp på som leder fikk vi svarene: «*Ingen, jeg gjorde mye mer. Da syntes jeg at jeg hadde god kontroll»* og «*Jeg sluttet med en del oppgaver og styrte mer de andre»* Det virker som informant 1, 2 og 3 ikke har hatt så markant forskjell i arbeidsoppgaver som informant 4. Dette kan man anta er på grunn av at informant 4 ikke rykket opp internt. For han var arbeidsplassen og kollegaene helt nye når han ble leder. Han sier at «*det var mye oppfølging av de underordnede, man måtte sette de inn i sine roller.»* Så her ser vi at når han kommer inn som leder i en helt ny setting så er det ikke naturlig å gjøre samme arbeidsoppgaver som de andre, da dette ikke har vært hans oppgaver tidligere. De andre 3 holder derimot fast ved de «gamle» oppgavene da dette er noe de kan godt og føler trygghet i.

Som leder må man være opptatt av hele konteksten, man må ha et bredt perspektiv og ikke kun drive brannsløkking. For å klare dette må man skille seg fra medarbeiderne og se seg selv som leder. For å få aksept som leder kan du ikke lenger være kompis, du må tilegne deg din nye lederidentitet og finne din nye relasjon med medarbeiderne. Når vi spør om dette i

intervjuet så ser vi at to informanter ser på seg som ledere med en gang, en ser aldri på seg selv som leder og en som snakker om balansegangen mellom å lede å være kollega. De som ser på seg som leder med en gang er informant 4 som kommer helt ny inn i et nytt miljø. I tillegg er det informant 1 som starter opp ny butikk. Ut fra dette kan man anta at det er enklere å se på seg selv som leder når du kan starte på noe nytt, når du ikke har vært likestilt med de som du skal lede. Informant 1 sier *«Det var naturlig det var jo liksom min butikk. Det hadde å gjøre med eierens forhold til meg og også hvordan han forholdt seg til meg overfor de andre som jobbet der. De andre to butikkmedarbeiderne hadde jeg jo vært over liksom»*. At hun følte seg som en leder fra starten mener vi bunner i at butikken var ny, at hun var den som hadde jobbet lengst og i tillegg var eldst. Utsagnet *«de andre to medarbeiderne hadde jeg jo vært over liksom»* viser at hun setter seg høyest i hierarkiet og dermed naturlig bør være lederen. Grunnen til at informant 4 har sett på seg selv som leder fra første dag ligger mye i ledelsesutdanningen. Der har han skaffet seg ledelseskunnskaper og også fått beskjed om at man skal ha et helt klart skille mellom seg og de underordnede. Han kjenner heller ingen av de underordnede så han slipper å sjefe gamle kollegaer. *«I den troppsjefsfunksjonen så var det et helt klart skille. I den troppen der så er det bare nye og hvis du da begynner å være venn med en klikk så kan du fort bli oppfattet som illojal fra de andre.»* Men derimot tror vi at informant 2 ikke har hatt like tydelig identitetsskifte. Hun sier *«Jeg vet ikke om jeg ser på meg selv som leder enda. Jeg har aldri hatt behov for å konstatere at det er jeg som er lederen her. Jeg er opptatt av å være på gulvet.»* Dette kan bekrefte at det er vanskeligere å skille seg ut som leder når du har vært likestilt med dem du skal lede. Vi har inntrykk av at arbeidsoppgavene for en butikksjef ikke er så ulik medarbeidernes oppgaver. De har ikke faste kontortider men tar lederoppgaver når det er rolig i butikken. Man jobber veldig tett og det kan også påvirke at skillet mellom medarbeider og leder blir hvisket ut. Samtidig kan det være personavhengig da vi har intervjuet to butikkleidere med helt ulik oppfatning på hvordan man ser på seg selv. Informant 3 gir oss litt vagt svar på om han så på seg selv som leder. *«Det er litt vanskelig balansegang å være leder og samtidig en av gutta. Det var å prøve litt... Sette ned foten når det trengtes... Det er en rar erfaring når du kommer ut på den andre siden kan du si..»* For oss virker det som om han ikke vil gjennomgå identitetsskiftet fra fagrolle til lederrolle. Vi tolker det som at han prøver å beholde sin gamle rolle som likestilt kollega fast han nå er blitt leder. Det kan være fordi han egentlig ikke ville ha lederstillingen, at det bunner i at han føler seg presset inn i lederrollen. På den andre siden burde han ha gått gjennom identitetsskiftet allerede når han tok på seg nestlederstillingen.

Som leder bør man være et forbilde for de ansatte, noe som bør prege både lederens væremåte og måten lederen utøver arbeidsoppgaver. Ansatte ser ofte på lederen etter hva som er akseptabel oppførsel så lederen må være bevisst på signaler han gir. Lederen er ikke lenger en av gjengen, og er nå blitt en annen person. Som førstegangsleder vil man få et større organisatorisk ansvar og må dermed representere styringskulturen og den øvrige ledelsen. Med dette vil førstegangslederen oppleve å måtte forsvare beslutninger de selv ikke er enige i for å være lojale mot organisasjonen (Haaland og Dale 2012; Hill 2003). Vårt samlede inntrykk er at informantene er klare på at man er proff på jobb og at de bør gå foran som et forbilde. Lojaliteten er derimot litt forskjellig hos de ulike informantene. Informant 1 sier at lojaliteten ligger «*veldig oppover*» og informant 4 sier at «*hovedfokus var å imponere på sjefen.*» Informant 2 sier derimot at lojaliteten ligger «*hos de ansatte.*» At hun er mer lojal mot de ansatte enn mot de overordnede tenker vi ligger mye i at hun ikke ser på seg selv som en leder. Hun virker veldig opptatt av at de ansatte har det bra og det er selvfølgelig viktig så lenge det ikke kommer i konflikt med det organisatoriske ansvaret. Informant 3 er den eneste som gir uttrykk for å være mellom barken og veden. Han sier «*Jeg prøvde jo å balansere det å jeg følte jo at jeg måtte ut i spagaten*». Vi får inntrykk av at informant 3 ikke representerer den øvrige ledelsen som teorien sier at man må som leder. Utsagn som «*Da sa jeg bare at ledelsen sier at det er sånn det skal være og ferdig!*», på spørsmålet om hva han sier til de ansatte om det tas beslutninger han ikke er enig i, gir oss en følelse av at han fraskriver seg ansvar og skylder upopulære beslutninger på andre i ledelsen. Dette utsagnet viser igjen at han ikke helt har gått gjennom identitetsskiftet da han ikke virker se på seg selv som «ledelsen» selv om han er leder. Hadde han fått mer opplæring og tilbakemeldinger på hvordan man skal være som leder mener vi at han kunne unngått å sette seg i denne posisjonen som i verste fall kan skape splid mellom ledelse og de ansatte.

Lederskifte er skiftet mellom avtroppende og påtroppende leder. Man skal som førstegangsleder lære seg å være leder samtidig som man skal fylle rollen til den som var leder før deg. Man kan risikere å måtte overta uløste oppgaver og uorden etter forgjengeren eller om forgjengeren har vært veldig godt likt kan det bli vanskelig å bli akseptert som etterkommer (Haaland og Dale 2012; Hill 2003).

I vår undersøkelse har tre av fire informanter hatt en forgjenger, men én av disse tre har helt nye underordnede som dermed ikke kan sammenligne avtroppende og påtroppende leder. Ingen har opplevd å måtte rydde opp i uorden etter forgjengeren og alle sier de har følt seg akseptert som ny leder av sine underordnede. Det eneste vi får svar på i intervjuene angående



lederskifte er informant 2 som hadde en god forgjenger som var et stort forbilde for henne. Samtidig satte det høye krav til at hun skulle være like bra når hun overtok lederstillingen. *«Hun var en fantastisk god leder. Hun var heller ikke en dame som brukte mye tid på kontoret uten kom inn på søndager for å gjøre unna det. Så en del sånne ting adopterer man jo gjerne»*. Det viser at å arve en lederstilling kan sette ulike krav til deg avhengig av hvordan forgjengeren var.

Forventningene du har til jobben og forventningene de på jobben har til deg kan være veldig forskjellig. Dette utdyper vi i avsnittet om rollekonflikt. Man kan som nyansatt oppleve oversalg eller mangelfull informasjon av en stilling eller man kan overselge seg som jobbsøker. Når man så tiltrer i den nye stillingen viser seg eventuell mangel på informasjon eller feiltolkning av stillingen. Dette kan bidra til stress og følelsen av å ikke strekke til og å ikke leve opp til egne og andres forventninger. Som ny leder stiller man gjerne høyere krav til seg selv enn det andre gjør men sjansen er også veldig stor for å bli vurdert som dyktigere enn man er. Som førstegangsleder har man ikke kompetanse nok til å være en god leder men de på arbeidsplassen forventer at man skal fungere i lederrollen fra første stund. Man får i regel en liten opplæringsperiode også som leder men ganske raskt stiger forventningene og man kan ikke lenger skjule seg bak at man er ny (Haaland og Dale 2012; Hill 2003; Brochs-Haukedal 2013).

Vi ser at våre informanter har fått tydelige beskrivelser av hva jobben innebærer av arbeidsoppgaver og ansvarsområder men to av de har allikevel fått seg noen overraskelser. Som informant 2 sier *«Du får deg noen i fleisen.»* Det virker som hun i det store og hele visste hva hun gikk til men kanskje ikke hadde forstått hvordan det virkelig var å være leder. Informant 4 sier derimot rett ut at han hadde en vrangforestilling om hvordan det var å være leder. *«Jeg trodde egentlig at jeg hadde det ganske klart for meg men jeg hadde en vrangforestilling av det. Det er vanskelig å bli forklart hvordan teori egentlig er i praksis. Det var mye gode beskrivelser så det var et godt forsøk men det er personell du skal håndtere og de er ikke så lett å forklare.»* Vi kan anta at det informant 2 mener med «å få noen i fleisen» er at hun fikk det ledertekniske godt forklart men hun var ikke forberedt på det å lede andre mennesker. Hun nevner i intervjuet at personalstyring var og fortsatt er det vanskeligste med lederrollen. *«Jeg synes nok at det som skremte meg mest var personalansvar. Det å ha ansvar for deres utvikling faglig og personlig.»*

Når vi spør om det ble tydeliggjort hva som var forventet av de som ledere får vi høre at det var klart for alle utenom én selv om informant 2 sier at forventningene til henne som leder

mest var i forhold til økonomiske mål. Informant 3 er den eneste som sier at ingenting var klargjort. «*Det var litt mer uklart for jeg hadde jo ikke hatt noe personalansvar før.*» Tidligere i intervjuet sier han at han visste hva oppgavene som leder var for han hadde jo jobbet i bedriften i 30 år, men når vi spør om forventningene sier han at det var uklart og drar inn personalansvar. Han forteller videre at «*Det var jo meningen at det skulle jeg få opplæring i, men det kom jo aldri så langt. Det kom heller ingen opplæring senere for det var rett og slett ikke plass. Så den fikk jeg bare kastet på meg*». Når man som leder opplever at noe blir kastet på en på en slik måte som han beskriver kan det være tøft å ha personalansvar. Han opplevde det veldig problematisk at forventningene ikke var tydelige og vi kan anta at hans usikkerhet rundt personalansvar gjorde at han egentlig ønsket seg mye klarere retningslinjer i hvordan han skulle styre personalet. Utfordringen til informant 3 kan tenkes å være at han går og venter på opplæring i stedet for å ta tak i personalansvar med en gang. De andre tre informantene har også opplevd usikkerhet i mer eller mindre grad rundt personalansvar men man kan anta at de har tatt tyren ved hornene og jobbet seg gjennom det. De har ikke gitt inntrykk av at de ikke fikser det, selv om de også sier at det var tøft. At de andre ikke har opplevd forventningene til seg som ledere som problematiske kan være et tegn på at de ikke følte like stort behov for støtte og opplæring rundt det å være leder som informant 3 gjorde. En annen mulig årsak kan være at informant 3 har fått mindre støtte og opplæring enn de andre informantene har fått.

Når det kommer til å bevise hva man fikk til som leder er det veldig tydelig hos informant 4 at han opplevde at han måtte det. Han ser på sin første lederstilling som billetten til videre karriere derfor kunne han ikke feile som førstegangsleder. Derimot beviste han kun til sine overordnede hva han fikk til, han nevner ikke at han måtte bevise noe for sine underordnede. Det kan være fordi hans underordnede var gutter og jenter i førstegangstjenesten som kun var der for en kort periode. Informant 4 så sikkert at de ikke hadde så mye å si for hans videre karriere og valgte derfor å imponere på de overordnede i stedet for. Informant 1 er en kontrast mot hva informant 4 opplevde. Hun sier «*Nei. Det var aldri noen sånn press. Jeg har nok vært veldig heldig med eieren som hele tiden har vært opptatt av at vi var jentene hans og man skal ikke tulle med det.*»

## 10.2 Lede mennesker

Førstegangsledere har først og fremst problemer med å takle relasjonsaspektet ved lederjobben. Det å lede mennesker byr på utfordringer som en ikke er forberedt på. Det å styre og lede andre mennesker blir nevnt som en av de største utfordringene en førstegangsleder vil møte på. Utfordringene ligger først og fremst på områder som kommunikasjon, samarbeid og konfliktløsning. Når man går fra fagperson til leder får man også en ny relasjon til medarbeiderne. Et typisk eksempel kan være når man er internt rekruttert og går fra å være en likestilt kollega og kamerat til leder for sine tidligere kolleger og kamerater. Medarbeiderne vil nå forholde seg annerledes til førstegangslederen. Han/hun er ikke lenger en av gjengen og har nå fått en annen rolle. De tidligere arbeidskameratene vil sannsynligvis sette førstegangslederen på prøve, utsette han/henne for kritiske blikk og utnytte det faktum at vedkommende er uerfaren som leder. Å takle konflikter og å takle forskjellige medarbeidere er vanskelig og noe som svært få førstegangsledere er forberedt på. En førstegangsleder vil måtte forholde seg til uengasjerte medarbeidere, uakseptabel oppførsel fra ansatte, og mennesker som han/hun ikke engang ville vurdert å ansette selv. Noen ganger vil ikke medarbeiderne la seg lede mens de andre ganger forventer at førstegangslederen skal ordne opp i alle problemer de selv ikke klarer å løse (Haaland og Dale 2012; Hill 2003).

Informant 4 sier i intervjuet at han opplevde å bli testet som førstegangsleder. Han har tydelige eksempler på underordnede som ikke gjorde som de skulle, at de ikke kom tilbake fra permisjon og liknende. Hans situasjon var litt spesiell med tanke på at de underordnede var i førstegangstjeneste og ikke alle var der frivillig. Men samtidig får vi høre at han som ny leder var opptatt av å finne sin plass og hadde ikke fokus på å motivere sine underordnede. Han brukte tydelige og konsekvente straffemetoder for å bli respektert som leder. Han sier at han ble satt på prøve og testet av de underordnede. *«Jeg prøvde å finne min plass og jeg hadde ikke det fokuset tror jeg. Jeg følte når jeg gikk ut som en A-leder at refs var veien å gå. Jeg kunne selvfølgelig gjort mer for at de skulle trives men...»* Han opplevde også at underordnede satte han på prøve innfor de andre menneskene han skulle lede. Han sier at dette var vanskelig og at det var veldig viktig hvordan han reagerte for at de skulle fortsette å ha respekt for han. *«Hva gjør du da som leder? Det står 20 mann rundt deg og en som svikter. Hva slags muligheter har du? Da får du virkelig prøvd deg og du må tenke litt gjennom hvordan du skal gå fram. Du skal ikke gå for høyt ut, hva skal du da bruke neste gang?»* Der her viser at selv om Forsvaret har tydelige straff som ledere kan ty til så krever det godt skjønn fra de som er

ledere og må anpasses individuelt. *«Her må du faktisk tenke litt mere komplekst. Du kan ikke ta alle for alle. Du må se individet mer enn du ser en tropp.»*

De andre informantene har en litt annen opplevelse av det å lede mennesker. Mye av det tror vi er på grunn av at det er en helt annen kultur i det private næringslivet. De andre informantene har nok opplevd å få mere støtte av de underordnede og har heller ikke hatt samme behov for å bli respekterte som ledere. Det virker som informant 1 og 2 har tatt rollen som deltakende ledere i stedet for å være autoritære. Informant 1 sier *«Det var veldig naturlig at vi var på lag og jobbet sammen. Vi har hatt det så morsomt og det har vært viktig.»* Dette kan man anta har mye mer med kultur enn personlighet å gjøre. Siden informant 3 har en helt annen opplevelse av det å være leder skiller han seg også på det å lede andre mennesker. Siden organisasjonen han var leder for var i en nedbemanningsprosess opplever vi at hans underordnede var umotiverte og slitne. Organisasjonen slet med høyt sykefravær. *«Personalet var jo ikke helt klar for det heller så det ble jo veldig høyt sykefravær samtidig. Folk slet seg ut rett og slett.»* Han sier selv *«Det var veldig spesielt å være leder i en endringsprosess og spesielt når man ikke har noen erfaring.»* Når vi spør om informant 3 delegerte arbeidsoppgaver eller om han gjorde alt selv så sier han at han ikke hadde noen å delegere til. Vi tror at om de underordnede hadde fått mere ansvar kunne det bidratt til følelsen av eierskap. Det kunne ha hjulpet både i form av redusert sykefravær og at han som leder hadde fått mindre stressende dager (Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik 2007). Men som han sier selv *«Nei, jeg hadde ingen å delegere til. Jeg hadde ingen nesteleder»* Når vi spør om han kunne ha delegert til noen av de underordnede svarer han *«Nei jeg kunne ikke belaste de med det.»*

Av de vi har intervjuet som er internt rekrutterte som ledere er det ingen som gir tilbakemelding på at kollegamiljøet har endret seg etter de ble ledere. Det er flere som sier de føler seg alene men det er mer i forhold til lederoppgaver enn til det sosiale aspektet. Informant 2 sier at hun trakk seg litt tilbake fra det mest private men at det er unaturlig å ikke være personlig så lenge de jobber så tett sammen. *«Jeg tror jeg beholdt plassen sånn til en viss grad. Vi jobber så tett innpå hverandre at det er veldig unaturlig å ikke vite noe om hverandre og være litt personlige synes jeg.»* Informant 1 sier at hun ikke hadde så mye med de underordnede å gjøre men refererer mest til fritid og ikke hvordan det var på jobb. Informant 3 sier *«Det var ikke noe nevneverdig. Det fortsatte i den samme sjargongen. Jeg trakk meg ikke noe tilbake fra det sosiale på jobben.»* Dette mener vi avkrefter teorien om at relasjonen mellom ny leder og gamle kollegaer forandres ved rollebyttet. Våre informanter

har ikke opplevd at arbeidsmiljøet forandres eller at de ikke lenger er en del av gjengen selv om tre av informantene er internt rekrutterte. Vi antar at siden de fortsatt føler seg som en del av gjengen så er det en bidragende årsak til at det ikke er så mye testing av autoritet og unødvendige konflikter. Vi kan se at de har fått tillit og derfor er de aksepterte som ledere.

### 10.3 Veiledning, støtte og opplæring

Når man er ny som leder må man lære gjennom erfaring. Men opplæring og veiledning gjennom ulike støttefunksjoner kan hjelpe lederen å bli en bedre leder samtidig som stress og følelsen av å være alene kan reduseres. Organisasjonen tjener på at overordnede er der som en støtte for nye ledere men det er ikke alltid sånn i praksis. Mange ganger ser nye ledere på den overordnede mer som en trussel enn som en støttespiller (Haaland og Dale 2012; Hill 2003; Brochs-Haukedal 2013). I intervjuene har vi spurt om hvilken opplæring informantene har fått og også hvor de har følt støtte.

Av de som vi har intervjuet ser vi at tre informanter, ifølge dem selv, ikke har fått opplæring og den fjerde informanten har fått en god teoretisk plattform men oppdager at hverdagen skiller seg mye fra teorien. Informant 1 fikk litt input underveis men gir oss inntrykket av at hun var veldig sikker på sin jobb. Om det er grunnet at hun kunne veldig mye eller om det var hennes unge alder og følelsen av å ha eieren i ryggen på alt hun gjorde skal være usagt. I intervjuet sier hun tydelig at *«Jeg hadde ikke fått det til uten han. Jeg hadde veldig lav terskel på å gå til han»*, noe vi mener bekrefter at støtten hun følte fra eieren var avgjørende. Informant 2 fikk god opplæring som nestleder men ikke noe opplæring når hun ble leder. Hun sier selv at hun hadde en grundig opplæring på selve butikkdriften men når hun ble leder fikk hun ikke opplæring på det utøkede ansvarsområdet. *«Heldigvis hadde jeg grunnlaget litt inne men jeg var nok veldig alene i den jobben og satt her med en butikk deisende ned i fanget. Vær så god, den er din!» «Det var litt sånn learning by doing.»* Informant 3 derimot gir oss en helt annen bilde av betydningen av opplæring. Vi kan nesten føle at han mener at hans ledersuksess sto og falt med mangel på opplæring. Når vi spør om han synes han fikk god opplæring som ny leder sier han *«Nei og det hadde nok blitt annerledes med opplæring. Opplæring er et nøkkelord.»* Han sier også at han var leder så kort periode, kun 2 år, at han egentlig aldri rakk å lære seg lederyrket. *«Jeg var jo ikke så lenge leder så det ble jo bare brannsløkking nesten.»*

Når vi snakker om tilbakemeldinger sier alle at de fikk tilbakemeldinger fra overordnet hold men aldri fra de underordnede. Når det kommer til støtte ser vi tydelig at informant 1 har hatt god støtte i eieren av butikken. De har hatt et familiært forhold hvor hun har følt seg veldig trygg. Informant 2 hadde sin støtte i en annen butikkleder, det vil si en likestilt, og hun kunne spørre regionleder hvis det var noe. Informant 3 sier at hans støtte var i staben i Oslo men som han sier *«Det var lang avstand både geografisk og psykisk.»* Informant 4 hadde sin støtte i overordnet da han ikke hadde noen likestilte på nært hold som han kunne lene seg på. I tillegg hadde han skolen i ryggen da hans første år som leder var en del av lederutdanningen. Det vi ser i intervjuene er at det kun er én som faktisk benytter seg av sin støttespiller til det fulle og det er informant 1. Det tror vi er på grunn av at de har så nært forhold, noe som nok er ganske unikt. Informant 2 brukte til dels sin støttespiller men sier at hun helst vil ordne opp i ting selv. Hun likte nok å føle at hun klarte seg helt uten hjelp. Når vi spør om hun snakket med støttespilleren når hun følte på stress sier hun *«Til dels men man kunne nok vært flinkere. Men man vil jo gjerne ordne opp selv.»* *«Men bare å vite at man hadde mulighet til det mener jeg å huske var en kjempetrygghet.»* Informant 3 hadde ingen overordnet på samme avdeling, det var kun staben i Oslo. Som han sier så er det avstand geografisk men vi tror at den viktigste grunnen til at han ikke brukte de er mangel på tillit. Han sier flere ting som får oss å tro at han ikke trodde på hva de i staben sa. Han sier at han fikk ros for at han sto på men samtidig fikk han beskjed om å gjøre enda mer, noe han tolket som doble budskap. Når vi spør om han hadde noen å prate med om stressen han følte sa han *«Nei jeg gikk nok å bar på det. Det er nok sånn jeg er som person. Egentlig hadde jeg ingen som det var naturlig å gå til.»* Så spør vi om han ikke snakket med de i staben men da får vi beskjed om *«Nei det kunne jeg ikke ha gjort. Der inne verdsatte de ikke at folk var slitne, man skulle stå på. Det var i hvert fall den følelsen jeg fikk. I den lederstaben som var der så var ikke det noe alternativ. Jeg mener at det ble sagt fra en av de overordnede at hvis det ble problemer måtte man bare komme os si ifra men jeg tror ikke det var reelt.»* Vi tror at det viser at allerede her er han veldig sliten men at han ikke vil vise den svakheten. Man kan anta at han ikke tror at det er toleranse for at han ikke orker mer og derfor velger han å ikke snakke med noen i staben om problemene. Eller så har han rett i at staben sender doble budskap. Det er lett å innby til samtale samtidig som man viser med mye annet at det ikke er aktuelt.

Informant 4 hadde som tidligere nevnt sin overordnede og skolen som nærmeste støttespillere. Men han gir inntrykk av å ikke ville benytte seg av noen av disse to. Vi opplever at han ser på sin overordnede som en trussel som han må imponere på for å få en god tjenesteuttalelse. *«Jeg*

*måtte jo vise meg fra min beste side. Når du kommer som helt nyansatt så vil du ikke gå å si at det her er jeg ikke egnet til.» «I ettertid skjønner jeg at det å ikke klare alt trenger ikke å bety at jeg er uegnet som leder». Når han ser tilbake på tiden som ny leder tenker han at han kunne nok lagt mer tid på motivering av de underordnede men siden han ønsket å gjøre karriere lå lojaliteten hele tiden oppover. Han er også i tvil på om det var lurt å gå ut så autoritært som han gjorde. Som førstegangsleder hadde han ikke tid for refleksjon men sier samtidig at han var så ung at han sikkert ikke hadde reflektert så mye over lederstilen sin selv om han hadde hatt tid til det. Siden han hadde skolen i ryggen så fikk han en del oppfølging men sier selv at når skolen spurte hvordan det gikk «Så var det bare å svare da, at det her gikk greit det.» Han sier selv at som førstegangsleder «Var det bare å stå gjennom det og få oppdraget gjort. Det var liksom dag-til dag oppdrag.»*

Her ser vi hvor feil det kan bli når støttespilleren også er den som skal gi deg tjenesteuttalelsen som du trenger for å gjøre fortsatt karriere. Man kan lett forstå at det er vanskelig å vise sine mangler og svakheter til en som skal sette karakter på jobben du gjør. Samtidig er det ikke sikkert at det å si fra at det er noe man ikke mestrer trenger å være en negativ ting. Men som ny leder er du veldig usikker og informant 4 gir oss bildet at det er så viktig for han å prestere godt. «Det henger litt sammen med det ansvaret man føler på at det her er min mulighet til å få en jobb videre. Jeg må sørge for at tjenesteuttalelsen og den referansen jeg får fra min sjef blir bra.»

Alt i alt bekrefter informantene at teorien stemmer at ledelse må læres gjennom erfaring. Men vi mener at det hjelper å ha støtteroller. Informant 1 og 2 har kommet seg gjennom den prosessen det er å bli leder, noe vi mener at støttespillerne har bidratt til. De gir inntrykk av at selv om de har møtt utfordringer så er det trygge, de har noen å snakke med og utveksle ideer med. Vi tror at det kan være en ventil for å få ut mye stress og usikkerhet. Informant 4 har også klart seg veldig bra tross at han for oss virker å ha vært usikker. Hans solide utdanning har nok hjulpet han mye, men vi tror også at om han hadde brukt seg mer av sin støttespiller hadde det nok avlastet presset litt. Han hadde kanskje klart å slappet av litt, blitt litt tryggere på seg selv og ikke følt at han måtte prestere hele tiden.

Prosesen å bli leder er stressende i seg selv og derfor er det så viktig ifølge å eliminere all unødvendig stress og dens belastninger (Haaland & Dale, 2010).

#### 10.4 Stress

Når man går inn i en lederrolle oppleves det gjerne som såpass voldsomt at det vil prege en på ulike måter. Dette vil gi kortere eller lengre perioder med overveldende stress. Stresset skyldes dels den vanskelige prosessen det er å bli en leder og dels at stress er en del av å være leder. Mange nye ledere kan oppleve rollekonflikt i starten noe som er en ofte nevnt årsak til stress og belastning i arbeidslivet (Haaland og Dale 2012; Hill 2003; Brochs-Haukedal 2013). I intervjuene har vi spurt informantene om deres opplevelse av stress og hvordan det har påvirket dem.

Vi kan se at informant 1 ikke følte på stress i det hele tatt ved at hun sier «*Nei, jeg var for ung og uvitende. Alt var bare gøy. Det var aldri noe som var skummelt fordi sjefen var alltid så tilgjengelig*» Det at hun fikk ta med seg utvalgte medarbeidere over til den nye butikken mener vi har betydelse for at hun ikke har opplevd noe særlig med konflikter i gruppen. Man kan anta at hun valgte medarbeidere som hun trivdes godt med og jobbet bra sammen med. Ved at hun omtaler dem som «*en gjeng*» og beskriver videre at «*vi har hatt det så morsomt og det har vært så viktig*» bekrefter dette. Tryggheten hun følte som ung førstegangsleder kan vi anta bunn i det familiære miljøet hun har vært en del av. Hun sier at hun var «*innmari glad i sjefen*» og omtaler ham som en «*pappa*». Hun sier også tydelig at «*jeg hadde ikke fått det til uten ham*». Vår tolkning av informantens intervju er at hun er en av de heldige som ikke har opplevd førstegangsledelse som problematisk takk være all støtte hun har fått på veien. Butikkeieren var ifølge informanten tilgjengelig døgnet rundt og bekrefter dette med å si «*Det var aldri noe skummelt fordi han var så tilgjengelig. Vi kunne bestandig ringe til han uansett hva det var. Det var veldig trygt. Jeg hadde veldig lav terskel for å gå til ham.*» Videre antar vi at dette var bidragende til å dempe både stress og usikkerhet. Alt dette som vi oppfatter nesten som et familiekonsept, som gir en naturlig følelse av trygghet, tror vi også har bidratt til å eliminere en følelse av usikkerhet og ensomhet. Hun har nok opplevd full støtte i alt hun gjort hele tiden ved at hun sier at sjefen omtaler de ansatte som «*jentene sine og de tuller man ikke med.*» Det at informant 1 får tilbakemeldinger hele veien, blir behandlet som en sjef, og når det blir problemer så løser eieren det for henne mener vi gir informanten en økt trygghetsfølelse og er styrkende på hennes rolle som leder. Et par andre observasjoner vi gjorde under intervjuet er at vi stiller spørsmål rundt hvorvidt informant 1 har følt på prestasjonsangst i forhold til at hun måtte levere og bevise noe. Hun sier «*Vi tjente jo ikke penger i starten. Jeg husker en gang han kom inn til meg og sa at nå skylder du meg penger, du skal være glad at jeg har denne butikken åpen du. Og da svarte jeg at du skal være*



*innmari glad for at vi gidder å stå her for det er ikke alltid så innmari gøy*». Selv om hun sier at butikken var hennes «*baby*» og følte eierskap til butikken så tolker vi det allikevel slik.

Det neste som vi grublet litt over var at informanten var så veldig positiv til hele prosessen å bli leder. Om hun omtalte noe som opplevdes negativt så avsluttet hun som regel med noe som var positivt. Våre tanker rundt det er at enten er hun en person som ønsker å fremstå som at hun ikke har opplevd tunge tider eller så føler hun fremdeles såpass lojalitet til eieren at hun ikke ønsker å omtale han negativt. En annen mulig versjon er at hun rett og slett bare er en positiv person som ser veldig lyst på livet.

Informant 2 uttrykker at hun har følt på stress og har opplevd våkenetter. Men vi tolker det i en retning av å være den type stress som vi mener er å regne med i en lederstilling. Informanten gir inntrykk av at hun liker kontroll og at hun i starten gjerne gjorde mye selv for å få ting gjort på sin måte. Vårt inntrykk er at hun nok har følt på presset siden hun tok over en godt fungerende butikk. De hadde en leder som hun beskriver som «*en fantastisk god leder*» og etter kun noen måneder som nestleder skulle hun nå fylle skoene etter denne lederen. Vi tror at informant 2 har følt litt mer på presset å prestere enn informant 1 gjorde. Siden hun tok over en butikk som gikk bra og som hadde en god leder antar vi at det er naturlig å føle press på at man ønsker å fortsette å levere.

Når vi spør om når hun har funnet støtte sier hun «*Andre butikkledere. Det er det som er fint når man er i en butikkjede. Det husker jeg var en kjempetrygghet.*» Hun sier selv at hun til dels har benyttet seg av den støtten hun kunne få hos andre butikkledere men sier samtidig at hun gjerne ville ordne det meste selv. «*Man vil jo gjerne ordne opp i ting selv. Men bare å vite at man har muligheten til det.*» Vi sitter med bilde av at hun følte støtte rundt seg men at hun ikke har benyttet seg av det i særlig stor grad. Hun virker som en person som ønsker å klare seg selv og som løser egne problem. Som ny leder kunne sikkert hennes stress vært redusert om hun hadde brukt seg av de rundt seg litt mer. For oss virker det som om hun legger store forventninger til seg selv og at hun er en type som liker å ordne opp i saker og ting alene. «*Det forventes jo mye av deg. Men jeg forventer ikke noe mindre av meg selv, det kommer nok aller mest fra meg.*»

Når informant 2 snakker om førstegangsledelse bruker hun veldig sterke begreper som «*hardt og brutalt*» «*dumpa stillingen på meg*» «*voldsomt*» så hun har nok opplevd den vanlige stressen som man føler på og kan forvente når man blir leder for første gang. Men takk vare

at hun har hatt opplæring og støtte virker det for oss som hun har taklet det å gå fra fagrolle til lederrolle godt.

Når vi intervjuer informant 4 får vi et bilde av at han nok hadde det tøft det første året. Han følte seg alene og usikker og ville ikke vise svakheter som leder. Han virker å ha lagt stor press på seg selv noe vi tror kan være fordi han har hatt en mere bevisst holdning at det er leder han vil bli. Det har vært et valg så nå må han se til å fikse jobben. Han har også vært virksom i en kultur som krever at du er macho, noe som sikkert ikke gjør det enklere å vise svakhet. Han sier selv *«Så det var en stressende sak det husker jeg veldig godt. Typisk erfaring som man drar med seg.»* men vi merker at det er vanskelig for ham å snakke om i intervjuet. Han svarer vagt og når vi prøver å grave dypere trenger han en pause for å gå på do og ta noen telefoner. Dette tar vi som et tegn på at det har vært vanskeligere enn han vil innrømme. Alle ledere blir målt av sin overordnede hvert år og får verbal og skjematisk karakter. Han kritiserer dette da personene som vurderer deg kan ha ulik syn på hva som er god prestasjon. *«Sjefen nå legger kanskje lista annerledes enn han som vurderte meg første gangen. Gamle sjefen kanskje var snill og gav meg over norm men han jeg har nå er streng og gir meg under norm. Da ser det ut som utviklingen min er dårlig. Så sånn sett er systemet ikke bra. Det kan jo bli brukt mot deg også.»* Men samtidig sier han at dette ikke har vært stressende da det er sånn det gjøres i Forsvaret. *«Jeg synes det er helt uproblematisk å få tilbakemeldinger på hvordan jeg fungerer så lenge det er saklig.»* Vi mener at det må by på problemer at han som skal være din støttespiller også skal sette karakter på deg. Systemet at Forsvaret tilbyr støttespillere i så vel skole som overordnet blir litt borte hvis den som er ny leder føler at han må vise disse to at han presterer godt.

Informant 3 opplever veldig mye stress om man sammenligner med de andre informantene. Mye av dette mener vi bunner i at han ikke føler at han mestrer jobben. Han innrømmer også at det ble for mye for han og at han gikk på en smell og møtte veggen. Når vi ser tilbake på intervjuet så snakker han ikke så mye om konkrete ting rundt stress men hele intervjuet gjennomsyses av hans følelse av stress. Uansett hvilket temaområde vi stiller spørsmål om så opplever vi at han kommer inn på det som var stressende og vanskelig. Vi tenker at når det ble som det ble klarer han ikke å se på lederrollen med nøytrale øyne, alt blir husket som stressende og vondt. Hans historie om å være leder er å bli utbrent. Han sier at han *«utvilsomt har opplevd stress»* *«Jeg ble nok stresset av at det stilte for høye forhåpninger til meg ut fra den bakgrunnen jeg hadde.»* *«Men altså jeg var så stresset.»*

Om tilbakemeldinger sier han *«Nja, sånn underveis fikk jeg det jo ovenfra. Det var ingen som sa noe negativt i hvert fall. De syns jeg sto på fælt og sånn, og det gjorde jeg jo.»* Når vi så spør han om han syntes tilbakemeldingen hjalp ham sier han *«Nei. Ikke når de i neste omgang kom med noe annet. At du burde gjøre det og det og det.. Ble mye dobbelt.»* Vi får et bilde av at han ikke tror at tilbakemeldingene han fikk var oppriktige. Selv om det var ros virker det som at han ikke tror på det. *«Jeg vet ikke hvor langt inne det satt at det var ros» «Jeg følte meg akseptert som leder, men om oppbakkingen var så veldig bra det syns jeg vel kanskje var litt mer tvilsomt.»* Vi sitter med følelsen av at han har hatt vanskelig å ta inn positive tilbakemeldinger. Mulig at det er stressen som gjør at han tolker alt negativt. Dette igjen kan gjøre at han ikke har tillit til ledelsen. Da kan han heller ikke se på de som en støtte og ventil for å lette på den stressen han kjenner. Motargumentet kan være at informant 3 har rett, at overordnet ikke var tilstede og ga den støtte han burde ha gitt. Når informanten sier at han ble presset inn i lederstilling, for å ikke risikere at noen andre ble skviset ut av avdelingen, kan dette være en måte å skrive fra seg ansvar på. Han kan gjemme seg bak motivet at han ble presset inn i lederstillingen for å ikke trenge å ta ansvar for at det ikke gikk så bra. Om resultatet hadde sett annerledes ut og hans ledererfaring hadde blitt suksess, hadde han da fortsatt sagt at han ble presset inn i stillingen? Samtidig sier han *«Jeg følte at jeg måtte, at jeg var best kvalifisert til å hoppe inn i den stillingen.» «Jeg følte på det.»* Det kan tyde på at han gjorde det for å være snill. Han tok en for laget.

Vår opplevelse av informant 3 er at han har virkelig sett baksiden av lederyrket. Når han ikke taklet lederrollen gikk han tilbake til fagrollen og ble igjen likestilt med sine gamle kollegaer. Det mener vi er tegn på at han er tøff, han så ikke dette som et nederlag som skulle knekke han. Vi mener at det er bra både for han og organisasjonen at han ikke tviholdt på sin lederrolle. Det virker som han sitter igjen med følelsen av at han gjorde det beste han kunne ut fra de forutsetninger han hadde. *«Jeg har det veldig bra nå når jeg ikke har lederansvar. Når jeg bare har ansvar for jobben.»*

## 11.0 Konklusjon

*Hva skjer når du går fra fagrolle til lederrolle?*

Det som skjer når du går fra fagrolle til lederrolle kan deles inn i to ulike skifter. Det første skiftet omtales for lederskifte er når en organisasjon erstatter en avtroppende leder med en påtroppende leder. Det andre skiftet er identitetsskiftet og omhandler det at førstegangslederen går fra å utøve jobben til å få andre til å gjøre jobben. I dette skiftet inneholder prosessen hvor førstegangslederen skal utvikle sin lederidentitet og lederkarakter gjennom opplevelser og erfaringer. Nå handler det om å forholde seg til ledelse i praksis, det å gå fra ord til handling. Denne prosessen kan deles inn i tre ulike faser. Den første fasen omhandler at førstegangslederen må løsrive seg fra sin gamle identitet, den andre fasen så har førstegangslederen klart å fjerne seg fra sin gamle identitet og arbeider nå med å finne sin nye identitet. Den siste fasen reintegreres førstegangslederen inn i den gruppen som man skal lede og får et mere stabilt fotfeste i den nye identiteten.

*Hva er utfordringene når man går fra fagrolle til lederrolle?*

Når man går fra fagrolle til lederrolle er det et bredt spekter av utfordringer. Dette har sin årsak i at det er et komplekst område med følelser, forventninger og krav. Hovedutfordringene ligger i lederskifte, identitetsskifte og det å lede andre mennesker. Utfordringen med lederskifte handler om at førstegangslederen skal som oftest inn i en etablert organisasjon med et tilhørende etablert nettverk. Utfordringen hviler på at siden det bare er førstegangslederen som er ny og ikke selve stillingen, er at man risikerer å «arve» flere uløste oppgaver og utfordringer fra den tidligere lederen. Motsatt vei kan en se at førstegangslederen ikke bare her vil slite med å fylle rollen på grunn av utfordringer, men også i form av at den forrige lederen var høyt verdsatt og derfor vil medarbeideren stille forventninger og krav til førstegangslederen ut fra dette. Utfordringen med identitetsskifte, som også omhandler det å lede andre mennesker er nok de to største og komplekse utfordringene for førstegangsledere. Det at førstegangslederen skal gå ifra og ikke gjøre jobben selv, men å lede andre til å gjøre jobben, oppleves for førstegangslederen vanskelig. Nå skal han/hun motivere og inspirere andre medarbeidere som kan være både demotiverte, vanskelige og inneha mangelfull respekt til å utføre arbeid i tråd med organisasjonens krav og forventninger. Det oppleves som svært så utfordrende å takle relasjonsaspektet ved lederjobben og den byr som oftest på utfordringer som man overhodet ikke er forberedt på.

Alt i alt så handler det overnevnte om det komplekse område med følelser, forventninger og krav. Det som gjør det så komplisert og utfordrende er at det vil være ulike forventninger og krav fra de forskjellige partene. Du har førstegangslederen på en side og organisasjonens medarbeidere og ledelse på den andre siden. Alle disse forventningene og kravene til hverandre vil kolliderer på et tidspunkt. Det er dette vi omtaler for rollekonflikt. Årsaken til at dette er et viktig tema under utfordringer ligger i at det å bli leder for første gang er en tung og belastende prosess i seg selv. Når det blir fravær av veiledning, støtte og opplæring så er det en stor risiko for at disse ulike rollekonfliktene vil eskalere og øke belastningen med stress. Det skal riktig nok sies at det er personavhengig hvor tåleevnen for stress ligger, men denne tåleevnen er man som person oftest ikke klar over før man blir utsatt for denne type for stress. Utfordringen ligger derfor i å ikke belaste førstegangslederen unødvendig slik at han/hun risikerer å bli syk.

#### *Hvilken rolle spiller veiledning, støtte og opplæring i overgangen til førstegangsledelse?*

Veiledning, støtte og opplæring skal sørge for at førstegangslederen føler seg ivaretatt både i perioden før man tiltrer stillingen, i oppstartsperioden og hele første året. Muligheten som veiledning gir i form av ulike støttefunksjoner kan hjelpe førstegangslederen å avdekke uklarheter og gi mulighet til å rådføre seg rundt ting man er usikker på. Førstegangsledere kan i noen tilfeller vegre seg for å gå til andre for støtte da de er redde for å komme i dårlig lys. Hvis organisasjonen fremstår støttende overfor sine førstegangsledere vil terskelen for å søke støtte bli lavere og usikkerheten rundt lederrollen reduseres. Er organisasjoner selv aktive og veileder sin nye leder kan de på et tidlig stadiet forme lederen inn i den organisasjons- og styringskultur de ønsker. Vi mener også at ved å gi støtte og veiledning vil man kunne redusere den belastende stress som en førstegangsleder opplever og gjennomgår. Ved å ha fokus på veiledning og støtte vil man også eliminere de største rollekonfliktene som vil fremtre.

### 11.1 Støtter våre funn teorien?

Vår forskning viser seg tilnærmet bekreftende den fremlagte teorien. Alle informantene unntatt en kan bekrefte at det har vært en utfordrende prosess å bli leder for første gang. Alle foruten om en har hatt noen form for støtte i denne prosessen, noe som de har funnet veldig betryggende. Hos alle informantene unntatt en kan vi se at mye av deres opplevelser av stress omhandler rollekonflikter av ulike slag. De støttepersonene informantene har hatt mulighet å vende seg til har gitt mye praktisk veiledning. Dessverre virker det til at denne støtten har i for liten grad handlet om informantenes indre rollekonflikter. Som nevnt tidligere faller det ikke nødvendigvis naturlig at informanten selv oppsøker de ulike støttefunksjonene for å få støtte og veiledning. Dette er noe vi kan se er fremtredende hos enkelte av våre informanter. De bærer på en indre rollekonflikt som de ikke får «luftet ut», og vi kan anta er dette har sin årsak i at de ser på ledelsen som en trussel. Hadde mer av veiledningen handlet om dette kunne rollekonfliktene med medfølgende stress ha vært mindre belastende. Hos den informanten som ikke har opplevd rollekonflikt kan vi se at hun har fått eksepsjonell støtte fra sin leder. Det har gitt henne en enorm trygghet og fjernet all form for rollekonflikt. Hos den informanten som ikke har mottatt støtte og veiledning kan vi se at rollekonflikter og stress har blitt for mye. Informanten mener helt klart selv at hvis han hadde mottatt dette så ville han ikke ha opplevd prosessen så belastende. Vi mener helt klart at hadde han fått støtte, veiledning og opplæring så ville belastningen han gikk igjennom ha vært betraktelig redusert og han kunne ha unngått å bli syk.

## 12.0 Litteraturliste

- Askheim, Ola Gaute og Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. 1. utg. Oslo: Universitetsforlaget.
- Beggerud, Roger og Fredrik Ihlen. 2008. *Omstilling i arbeidslivet, teori og praksis*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Berg, Bruce L. og Howard Lune. 2012. *Qualitative Research Methods for the Social Sciences*. 8. utg. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Bonvik, Øystein. 2015. *Frist meg ikke inn i ledelse*. 1. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Brochs-Haukedal, William. 2013. *Arbeids- og lederpsykologi*. 8.utg. Oslo: Cappelen Damm.
- Dale, Frode. 2014. *Lederskifter*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Haaland, Frode Hübertz og Frode Dale. 2010. *På randen av ledelse – en veiviser i førstegangsledelse*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Hill, Linda. 2003. *Becoming a manager*. 2. utg. Boston: Harvard Business Review Press.
- . 2007. *Becoming the boss*. Boston: Harvard Business Review. Lesedato 3. februar 2015:  
<http://hbr.org>
- Jacobsen, Dag Ingvar og Jan Thorsvik. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lillebø, Pål. 2009. «Når den beste medarbeideren blir sjef». Hentet 15. januar 2015.  
<http://www.absentia.no>
- Pettersen, Tove. 1996. *Skriv. Fra idé til fagoppgave*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Skogstad, Anders og Ståle Einarsen. 2002. *Ledelse på godt og vondt*. 1.utg. Bergen: Fagbokforlaget
- Traaseth Krohn, Anita. 2014. *Godt nok for de svina*. 1. utg. Oslo: Cappelen Damm