

<b>Informant/Temaområde</b>	<b>Fra fag til leder</b>	<b>Å lede andre</b>	<b>Stress</b>	<b>Veiledning, støtte og oppl.</b>
<b>Informant 1</b>	Ikke intensjoner om å bli leder. Spurt. Veldig eierskap. Min «baby». Jentene hans. Var som en pappa. Delegerte lite. Hadde distanse.	På lag. Alltid moro. Lojal oppover.	Null stress. For ung. God støtte fra overordnet. Innmari glad i sjefen.	Ingen ordentlig opplæring. Tilbakemelding ovenfra men ikke underifra. Ikke klart det uten sjefen.
<b>Informant 2</b>	Hardt og brutalt. Vikariat. Voldsomt. Mye ansvar. Jobbet mye. Delegerte ikke. Jobbet med alt ++. På gulvet men ikke bestevann.	Gjorde alt selv. Tillit. Ikke myk start. Litt mye på en gang.	Ja. Andre butikkledere. Trygghet.	Prøve og feile. Opplæring som nestleder. Tilbakemeldinger ovenfra. Learning by doing.
<b>Informant 3</b>	Presset inn i lederstilling. Positivt å være nestleder, negativt å være leder. Opplevde støtte underifra.	Ingen alvorlige saker i det hele tatt. Sykefravær. Ut i spagaten.	Sov dårlig. Ble akutt syk. Mangel på folk. For høye krav mtp kompetanse. Snakket ikke om det.	Ingen opplæring. Kastet på meg. Lærte ikke, sluttet i stedet for. Savnet opplæring.
<b>Informant 4</b>	Bevisst valg. Lederutdanning. Karrierejag. Stemte ikke med teorien. Ble autoritær først. Alene og usikker. Prestasjonspress.	Lite personalsaker. Refset. Tydelige straff å bruke. Enkel lederstil. Testet av de underordnede. Konkurrans. Ville imponere på sjefen. Fokus på individ, ikke gruppe.	Følte seg alene. Usikker. Viste det ikke.	Støtte hos overordnet men ville vise seg god. Overordnet var trussel, ikke støtte. Litt fra skolen.

## **Innledning**

1. Er det lenge siden du fikk din første lederstilling?
2. Hvor lenge jobbet du i din første lederstilling?
3. Hvilken type stilling hadde du før du ble leder?
4. Hvordan fikk du stillingen som leder? (Aktivt søk av stillingen el tilfeldig? Bevisst valg?)
5. Hvorfor var stillingen ledig? (Ble forgjengeren oppsagt, sa opp selv. Gikk du inn i en stilling i turbulens eller var det ro rundt stillingen? Lederarvet.)

### **Fra fag til leder**

6. Hva var bakgrunnen til at du søkte på stillingen? Har du hatt et ønske om å være leder eller «ble det bare sånn»? (Var det eneste mulighet til å gå videre i karrieren?)
7. Hvordan var din opplevelse å gå fra fagrolle til lederrolle?
8. Ble det stor forskjell på arbeidshverdagen når du ble leder?
9. Hvilke nye arbeidsoppgaver fikk du som leder?
10. Hvilke arbeidsoppgaver sluttet du med når du ble leder? (Viser om de har klart å slippe kontroll på faget, at de har gjennomgått identitetsskiftet)
11. Ble det klargjort for deg hva stillingen innebar mtp. oppgaver/ansvar? (Oversalg fra bedriften?)
12. Ble det tydeliggjort hva som var forventet av deg som leder? (Følte førstegangsleder seg usikker ang forventningene?)
13. Ble dine forventninger til stillingen oppfylt? Hvis ikke, hva var annerledes enn du trodde det ville være?
14. Husker du hvor lenge det tok før du så på deg selv som leder, ikke en del av de «på gulvet»?
15. Følte du at forventningene til deg som leder økte etter du hadde jobbet noen måneder i stillingen?
16. Ble spillerommet for å gjøre feil mindre når du hadde jobbet noen måneder?
17. Følte du at du måtte bevise hva du fikk til som leder, hva du gjorde som leder? (Vise til resultater. Bevise for ansatte, overordnede eller begge?)
18. Følte du at det var mye «uordnet» som du måtte ta tak i i begynnelsen?
19. Ble du akseptert som leder av dine underordnede? (Lever under skyggen av forgjengeren? Sammenligner ny kontra gammel sjef)
20. Ble du akseptert som leder av dine overordnede?
21. Hvordan tror du at du som person ble påvirket av dette?

22. Hva vil du si var den største utfordringen med å bli leder? (Opplevde du stress, isolasjon med mer)

### **Lede mennesker**

23. Opplevde du at det var utfordrende å lede andre?
24. Opplevde du at dine underordnede kom til deg som leder med personlige problem? Hvordan taklet du dette?
25. Følte du noen gang at det var vanskelig å lede ansatte som for eksempel var umotiverte eller hadde dårlige holdninger?
26. Opplevde du å bli misforstått av dine underordnede i din væremåte som leder? Hvordan uttrykte de evt misnøye?
27. Var konfliktløsning og samarbeidsproblemer noe du måtte bruke tid på? Hvis ja, hva var utfordrende med det? Fikk du støtte eller løste du problemene på egen hånd?
28. Når du var ny i stillingen, syns du da at du ble satt på prøve av de ansatte? (Se etter testing av autoritet, testing av kameratskapet, de kjenner deg så godt så de vet hva de kan ta deg på)
29. Måtte du endre måten du utførte arbeidsoppgaver på når du ble leder? (Se om dom er forbilde, ikke tillater seg slurv lenger)
30. Endret du på din væremåte når du gikk inn i lederrollen? (Saker fag sier eller gjør, kan ikke sies el gjøres som leder. Klare over at de bør være forbilde)
31. Følte du at relasjonen med dine gamle kolleger endret seg da du ble leder? (Kun for intern rekrutterte)
  - a. Følte du at du som person måtte trekke deg litt tilbake når du ble leder, eller var det naturlig å beholde din gamle plass i miljøet?
32. Fikk du mulighet til en myk start eller måtte du prestere som leder fra første dag? (Ovenfra og nedenfra. Forventninger og krav.)
33. Hvor følte du at lojaliteten lå når du ble leder? (Oppover el nedover.)
34. Inkluderte du de ansatte når beslutninger skulle tas? (Dette kommer i regel etter litt tid, vanskelig i starten)
35. Var du i stand til å lage langsiktige planer eller ble det mest brannsløkking i starten?

### **Stress**

36. Opplevde du mere eller mindre stress i jobben som leder kontra fagrollen?
  - a. Hvis ja, hvordan opplevde du det? (Fysiske og psykiske plager. Hodepine, søvnevansker)
37. Hvis du opplevde stressen problematisk, hadde du noen å snakke med om dette?
38. Kan du, når du ser tilbake på tiden som ny leder, tenke at du burde gjort ting annerledes? I så fall hva?

39. Følte du deg ensom i rollen som leder?

Vedlegg 2, side 3 av 3

40. Opplevde du at du hadde andre krav til deg selv enn det som dine over- og underordnede stilte til deg?

a. Følte du noen gang at du ikke klarte å leve opp til forventningene andre hadde på deg som leder?

41. Samsvarte forventningene fra de over- og underordnede eller ble du dratt mellom de to?

a. Hvis ja, hvordan opplevdes det?

b. (Hvis intervjuobjektet følte mye på stress. Finn ut om de fikk hjelp til å takle det, eller om det måtte mestre dette alene. På hvilken måte fikk de eventuelt hjelp på? Mindre arbeidsoppgaver, snakke med noen. Mestring!)

### **Veiledning, støtte og opplæring**

42. Hvordan har du lært å bli en bedre leder?

43. Klarte du å se egne feil og mangler som leder i starten av lederkarrieren? (Selvinnsikt)

44. Hvem var det mest naturlig å spørre hvis du trengte hjelp ift ledelse i starten?

45. Syns du at du fikk god opplæring når du begynte som leder?

46. Fikk du tilbakemeldinger på jobben du gjorde? Hvis ja, vem fikk du tilbakemeldinger av?

47. Opplevde du å få støtte som ny leder? Hvis ja, fra vem? Hvis nei, hvor savnet du å få støtte?

48. Kan du fortelle om et par, tre hendelser/episoder du lærte av?

49. Hadde du noen overordnet i hverdagen du kunne komme til når du trengte gode råd? (Hvis nærmeste overordnet er på hovedkontor feiler det litt med tanke på forming av førstegangsleder)

### **Til ledere som sagt ja til deltagelse i undersøkelse**

Vi viser til vår henvendelse og takker for at du har sagt deg villig til å bli intervjuet om din rolle som leder.

Som nevnt er vi bachelorstudenter ved Markedshøyskolen i Oslo, HR og personalledelse. Temaet for oppgaven omhandler førstegangsledelse, og hvordan man opplever rolleendring fra fagperson til leder.

For å samle inn data, har vi valgt å intervju totalt 4 informanter. Intervjuene vil være organisert ut fra tema knyttet til rolleutvikling, lede andre mennesker og læring av rollen som leder.

Tidsrammen for intervjuet er satt til ca 1 time.

Opplysningene du gir vil bli behandlet konfidensielt og anonymisert slik at data ikke kan spores til enkeltpersoner. Hvis du samtykker til det, vil vi gjerne ta opp intervjuet på båndopptaker. Etter at bacheloroppgaven er sensurert, vil alle data knytta til intervjuene bli slettet.

Før intervjuet er det fint om du har tenkt litt på utfordringer og opplevelser rundt tiden som fersk leder. Vi ønsker å fokusere på hvordan du opplevde å være leder det første året.

Mvh Monica og Terese

Monica

Mobil: 938 97 160

Mail: [monicmyh@online.no](mailto:monicmyh@online.no)

Terese

Mobil: 915 20 351

Mail: [teresehalvarsson@hotmail.com](mailto:teresehalvarsson@hotmail.com)