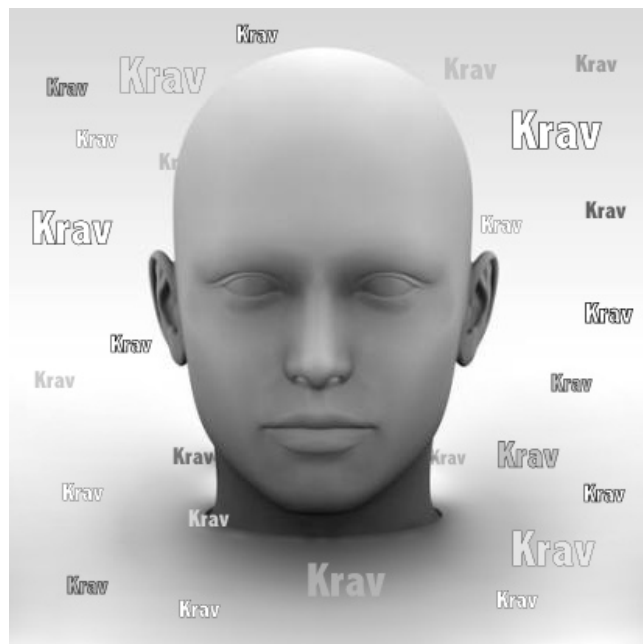


BCR3102  
**Bacheloroppgave**

Hjemmeoppgave gruppe  
Høyskolen Kristiania



**”Å lede i takt med stadig nye krav til ledelse”**

Vår 2017

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

## FORORD

Denne bacheloroppgaven er skrevet i forbindelse med avsluttende utdanning for studieretningen HR og Personalledelse ved Høyskolen Kristiania i Oslo, våren 2017. Temaet har vært interessant å ta fatt på, og oppgaven har vært spennende og lærerik å utforme. Vi ønsker å rette en stor takk til våre seks informanter for deres åpenhet, ærlighet og engasjement. Vi vil også takke vår kompetente og tilgjengelige veileder Olav Johansen som har stilt konstruktive spørsmål og veiledet oss godt gjennom hele bachelorprosessen. Takk til våre kjære samboere for tålmodighet, forståelse og støtte gjennom et spennende, men intensivt og hektisk semester. Sist men ikke minst vil vi takke hverandre for godt samarbeid, støtte og motivasjon, samt et sterkt vennskap gjennom tre lærerike år som studenter ved Høyskolen Kristiania.

Vi håper vår oppgave vil bidra til god og spennende lesning!

Oslo

---

**Sted**

747962

---

**Student**

16.05.2017

---

**Dato**

748333

---

**Student**

# INNHOLDSFORTEGNELSE

FORORD .....	2
INNHOLDSFORTEGNELSE .....	3
TABELLER OG MODELLER .....	4
SAMMENDRAG .....	5
<b>1. INTRODUKSJON .....</b>	<b>6</b>
1.1 TEMA .....	6
1.2 PROBLEMSTILLING .....	6
1.2.1 <i>Forskningsspørsmål 1</i> .....	7
1.2.2 <i>Forskningsspørsmål 2</i> .....	7
<b>2. LITTERATURGJENNOMGANG .....</b>	<b>7</b>
2.1 LEDELSE - KOMPLEKSITETSPERSPEKTIVET .....	7
2.2 LEDELSE OG STRESS .....	8
2.3 LEDERENS SELVOPPFATNING .....	9
2.4 KONSEPTUELL MODELL .....	11
<b>3. METODE .....</b>	<b>12</b>
3.1 VALG AV PROBLEMSTILLING OG FORSKNINGSSPØRSMÅL .....	12
3.2 VALG AV FORSKNINGSDSIGN .....	12
3.3 VALG AV METODE .....	13
3.4 DATAINNSAMLING .....	13
3.4.1 <i>Litteratursøk</i> .....	14
3.4.2 <i>Intervju</i> .....	14
3.4.3 <i>Semistrukturert intervju</i> .....	15
3.4.4 <i>Dokumentering av intervjuene</i> .....	15
3.5 INFORMANTUTVALG .....	16
3.6 METODE FOR DATAANALYSE .....	16
3.7 METODISKE UTFORDRINGER OG ETIKK .....	18
<b>4. ANALYSE .....</b>	<b>19</b>
4.1 LEDELSE .....	19
4.2 FORSKNINGSSPØRSMÅL 1 .....	20
4.2.1 <i>Fysiske og psykiske reaksjoner</i> .....	21
4.2.2 <i>Konsekvenser for ytelse</i> .....	22
4.2.3 <i>Tidsklemma</i> .....	23
4.3 FORSKNINGSSPØRSMÅL 2 .....	24
4.3.1 <i>Selvinnsikt</i> .....	25
4.3.2 <i>Selvtillit og mestring</i> .....	26
4.3.3 <i>Konsekvenser for privatlivet</i> .....	27

<b>5. KONKLUSJON / AVSLUTNING .....</b>	<b>30</b>
<b>6. REFERANSELISTE .....</b>	<b>32</b>

**VEDLEGG:**

Vedlegg I: Intervjuguide

Vedlegg II: Transkribering Informant 5 (Eksempel)

Vedlegg III: Dataanalyse – skjematisk systematisering

**TABELLER OG MODELLER**

**Tabeller:**

<i>1.1. Skjematisk systematisering av datamateriale.....</i>	<i>16</i>
<i>1.2. Skjematisk systematisering av datamateriale.....</i>	<i>17</i>
<i>1.3. Skjematisk systematisering av datamateriale.....</i>	<i>17</i>
<i>2.1. Skjematisk fremstilling av informantene i forhold til funn.....</i>	<i>18</i>

**Modeller:**

<i>1.1. Konseptuell modell.....</i>	<i>11</i>
<i>1.2. Konseptuell modell - etter analyse.....</i>	<i>29</i>

## SAMMENDRAG

Det forventes at dagens ledere skal utvikle interne strukturer, takle press og tidsfrister, motivere, stimulere og støtte egne ansatte, planlegge, organisere, kontrollere, fatte gjennomtenkte beslutninger på bakgrunn av begrenset informasjon, være ansvarlige for å nå milepæler og sentrale mål, og mye, mye mer. På bakgrunn av en antakelse om at det stilles mange, nye og uforutsigbare, urealistiske, og ufravikelige krav til mange ledere utarbeidet vi følgende problemstilling; *Hvordan påvirkes ledere av stadig nye krav til ledelse?* For å avgrense oppgaven ytterligere utformet vi følgende forskningsspørsmål; *“Hvilke stressorer fremtrer i tråd med stadig nye krav til ledelse, og hvilke konsekvenser kan eventuelt disse ha for lederen og lederens evne til å lede?”* og *“Hvordan påvirkes lederens selvoppfatning av stadig nye krav til ledelse, og hvilke konsekvenser kan eventuelt dette få for lederen og lederens evne til å lede?”*

På bakgrunn av den ovennevnte problemstillingen, forskningsspørsmålene og et ønsket om å kartlegge lederes subjektive opplevelser, tanker og følelser, anså vi det som mest hensiktsmessig å benytte et intensivt forskningsdesign og en kvalitativ forskningsmetode. Ved hjelp av kvalitative dybdeintervjuer og en semistrukturert Intervjuguide fikk våre informanter stor frihet til å uttrykke seg, og vi opplevde å få dyp og detaljert informasjon som ga oss et godt utgangspunkt for videre analyse.

Resultatene viste at flere av våre informanter opplever at det er ensomt på toppen, samt at stadig nye, strenge, uforutsigbare og ufravikelige krav, ved siden av mangel på især tid, erfaring, feedback og emosjonell støtte ofte resulterer i mye stress og en stadig opplevelse av å ikke mestre gitte oppgaver. Som konsekvenser av det ovennevnte oppgir våre informanter blant annet rygg- og nakkeplager, høyt blodtrykk, kvalme og magesår. Så vel som svekket selvtillit, preget privatliv, og en tilbøyelighet til slurv, selektiv oppfatning av informasjon, kortsiktig tenkning, samt svekket kreativitet og forståelse av nyanser og kompleksitet.

# 1. INTRODUKSJON

## 1.1 Tema

Samfunnet er, i større grad enn noen gang, preget av endring, kompleksitet, usikkerhet og konkurranse. Som Birkenshaw (2014, 25) påpeker “tvinges” virksomheter til kontinuerlig å foreta endringsgrep og iverksette andre forbedringstiltak, i tråd med Darwins “*de best tilpassede overlever*”. Lederen skal utvikle de grunnleggende tankene og ideene virksomheten bygger sin eksistent på, utvikle virksomhetens interne strukturer, takle tidsfrister- og press, støtte og utfordre krevende ansatte, planlegge, fatte beslutninger, organisere, motivere og kontrollere ((Nordhaug 1998) sitert i Einarsen og Skogstad 2006, 79; Berg, 2008). Det er ikke uten grunn en sier at det blåser på toppen.

Det har alltid vært og kommer alltid til å være en rekke, både uttalte og uuttalte, teorier og perspektiver på hva som ansees som effektiv og egnet ledelse. Ansatte som tidligere ble ansett som en lett erstattelig del av et maskineri, ansees nå som virksomhetens viktigste ressurs. Dette resulterer i nye krav til lederen om blant annet å kartlegge, utvikle og anvende hver enkelt ansattes relevante kompetanse til fordel for den ansatte generelt, og virksomheten spesielt. Hvorvidt og hvordan dette lar seg gjøre finnes det en rekke teorier på, men teorier er kun forenklinger av virkeligheten, der flere av dem synes å stille urealistiske krav til virksomhetens leder (Kaufmann og Kaufmann 2009; Spurkeland 2015).

## 1.2 Problemstilling

På bakgrunn av det ovennevnte tema ønsker vi å ta utgangspunkt i følgende problemstilling;  
*Hvordan påvirkes ledere av stadig nye krav til ledelse?*

Som følge av oppgavens begrensede omfang anså vi det som nødvendig å avgrense oss, og på bakgrunn av kunnskap vi allerede besatt og kunnskap vi tilegnet oss gjennom våre litteratursøk, valgte vi å begrense oss til de psykologiske fenomenene “stress” og “selvoppfatning”, og formulerte forskningsspørsmål deretter.

Vi anså stress som en naturlig og åpenbar konsekvens av høyt arbeidspress, personalansvar og strenge, ufravelige krav. På tross av at vi gjennom især ett av intervju spørsmålene kontrollerte at dette var realiteten, var vi mer interessert i å kartlegge informantenes syn på/

opplevelse av eget stress, og stressets eventuelle konsekvenser både for informantene selv, og deres mulighet til å fungere adekvat i lederrollen. Vi var også interesserte i å kartlegge om, og eventuelt på hvilken måte, ledernes opplevelse av seg selv påvirkes av strenge, ufravikelige og stadig nye krav til ledelse, så vel som eventuelle konsekvenser for ytelse.

### ***1.2.1 Forskningsspørsmål 1***

*Hvilke stressorer fremtrer i tråd med stadig nye krav til ledelse, og hvilke konsekvenser kan eventuelt disse ha for lederen og lederens evne til å lede?*

### ***1.2.2 Forskningsspørsmål 2***

*Hvordan påvirkes lederens selvoppfatning av stadig nye krav til ledelse, og hvilke konsekvenser kan eventuelt dette få for lederen og lederens evne til å lede?*

## **2. LITTERATURGJENNOMGANG**

Einarsen og Skogstad (2006, 61) definerer ledelse som ”å nå resultater gjennom andre menneskers innsats”. Videre påpeker Berg (2008, 10) at “ledelse innebærer å bruke virkemidler for å nå mål gjennom andre, og ta ansvar for resultatet”. Samfunnet er, i større grad enn noen gang, preget av individualisme og kunnskapsintensive virksomheter, og dagens ansatte får stadig mer autonomi i eget arbeid (Karp 2016). For kunnskapsbedriftene er kunnskapen og “de kloke hodene” viktigst, og som Chaffey (sitert i Lem 2011) påpeker er ledelse i virksomheter viktig, “...men særskilt viktig for verdiskapningen når det er kompetansen til den enkelte som er virksomhetens viktigste innsatsfaktor”. Det stilles med andre ord en rekke krav til ledere om å tilpasse lederstil til den enkelte ansatte, dette for å søke å påvirke de ansattes tenkemåte, så vel som væremåte (Berg 2008, 10).

### **2.1 Ledelse - kompleksitetsperspektivet**

Ledelsesforskeren Henry Mintzberg (Mintzberg 1973 sitert i Kaufmann og Kaufmann 2009, 336) har, på en systematisk måte, søkt å kategorisere lederens ulike roller. Mintzberg har blant annet belyst informasjonsbearbeiding, beslutningstaking, ressursfordeling, og mellommenneskelig ivaretagelse som viktige lederfunksjoner, men også rollen som symbolfigur og “seremonimester”. Lederen skal overvåke nødvendig informasjon fra omgivelsene, formidle relevant informasjon til personene det måtte gjelde, samt formidle

informasjon om virksomhetens, og virksomhetens arbeid, til aktuelle kunder, leverandører og/ eller lokalpolitikere.

Lederen bør også forutse både eksterne og interne trusler, initiere nødvendige forandringer/ forbedringer, løse eventuelle konflikter og fordele ressurser rettferdig. Lederen skal også skrive attester og eventuelle avskjedsbrev, og på en god måte håndtere reaksjoner som ofte oppstår i forbindelse med oppsigelser/ nedbemanninger. Oppover i ledersjiktet må lederen også skape, formulere og implementere, visjoner, så vel som sørge for at virksomhetens medlemmer gjennomgående søker å nå sentrale mål (Kaufmann og Kaufmann 2009, 336).

## **2.2 Ledelse og stress**

Et arbeidsliv under kontinuerlig press hva gjelder blant annet produktivitet og lønnsomhet medfører at ledere og god ledelse blir viktigere enn noen gang. Behovet for raske, men gjennomtenkte beslutninger krever høy kompetanse, resultatorientering og handlekraftighet. Dette i tillegg til ubegrensede mengder med uoversiktlig informasjon, tvetydighet hva gjelder roller, ansvar med begrenset relevant kompetanse og uklare forventninger (Einarsen og Skogstad 2006 314-315) kan alle hver for seg generelt, og samlet spesielt, resultere i økt opplevelse av stress. Det er ikke uvanlig å anse stress som en naturlig konsekvens av nettopp høyt arbeidspress og strenge, ufravikelige forventninger. Ekstraordinære stressbelastninger oppstår især dersom ledere opplever arbeidskrav som vanskelige og/ eller umulige, aktuelle endringer som trusler mot eget arbeid eller egen posisjon, eller at det rokkes ved allerede etablerte goder eller livsvaner (Einarsen og Skogstad 2006).

Stress kan defineres og forklares på en rekke ulike måter, men vi velger å ta utgangspunkt i følgende definisjon av begrepet; Stress er en *“...uttalt ubalanse mellom krav og responskapasitet, under forhold der det å mislykkes i å møte kravene har opplevde konsekvenser”* (McGrath 1976, sitert i Einarsen og Skogstad 2006, 313-314). Som Kaufmann og Kaufmann (2009, 220) påpeker er det individuelt hvorvidt og hvordan stress vil komme til uttrykk. Noen vil kunne oppleve fysiologiske reaksjoner som høyt blodtrykk, og/ eller svekket immunapparat. Andre vil oppleve å ha atferdsmessige reaksjoner som eksempelvis svekket ytelse og/ eller økt grad av feilhandlinger, sykefravær og isolering. Andre igjen vil kunne oppleve mer psykologiske reaksjoner som misnøye, irritabilitet, engstelse, angst og/ eller raseri. Til slutt vil det være lønnsomt å være oppmerksom på at stress også kan resultere i svekket hukommelseskapasitet og konsentrasjonsevne, samt snever tankegang. Dette igjen



kan resultere i usystematiske og forhastede beslutninger, som spesielt i krisesituasjoner kan få alvorlige konsekvenser (Einarsen og Skogstad 2006).

På tross av at begrepet stress av mange oppleves som negativt ladet, kan stress være både positivt (mulighet) og negativt (begrensninger, trussel). Som Einarsen og Skogstad (2006, 314) presiserer oppstår stress ofte som et resultat av en transaksjon mellom individ og miljø. Miljøet tilbyr et sett potensielle stressorer, med andre ord kilder til opplevd stress, som av individet kan oppleves som enten muligheter, begrensninger eller trusler, og individet vil søke å enten unngå, tilpasse seg eller dra fordel av opplevd stress (Einarsen og Skogstad 2006, 314). Stress vil også kunne påvirke lederens evne til å fungere adekvat i lederrollen, dette vil igjen kunne påvirke virksomhetens medlemmer, og dermed også virksomhetens kortsiktige, så vel som langsiktige suksess (Einarsen og Skogstad 2006, 321).

Det kan også være hensiktsmessig/ lønnsomt å skille mellom nødvendig og konstruktiv stress, unødvendig og energisløsende stress, og farlig og destruktiv stress. Før et viktig møte, eller presentasjon er det vanlig å oppleve nervøsitet og stress. Dette stresset kan ofte være konstruktivt og nødvendig. Stresset kan gjøre en mer følelsesmessig engasjert og skjerpet, og dermed bidra til en bedre prestasjon. Unødvendig og energisløsende stress er eksempelvis unødvendige bekymringer og irritasjonsmomenter som på sikt tapper en for energi og overskudd. Farlig og destruktiv stress er i følge Einarsen og Skogstad (2006.) stress som varer over lengre tid, og oppstår ofte når en er under tidspress og/ eller må fatte vanskelige beslutninger.

### **2.3 Lederens selvoppfatning**

Som tidligere nevnt definerer Einarsen og Skogstad (2006, 61) ledelse som *”å nå resultater gjennom andre menneskers innsats”*. Ledelse er med andre ord et sosialt fenomen og for å evne å lede andre må en evne å lede seg selv (Karp 2016). Ledelse er komplekst og innebærer en rekke arbeidsoppgaver og ansvarsområder innen styring, så vel som støtte og personorientering. Lederens arbeidsoppgaver tilknyttet mellommenneskelige relasjoner oppleves gjerne som de mest krevende, da disse ofte innebærer personlig involvering, konfrontasjon og konflikthåndtering (Einarsen og Skogstad 2006, 62).

Det stilles med andre ord mange, så vel som høye, krav og forventninger til ledere, og som Einarsen og Skogstad (2006, 62) påpeker *”... tvinges ledere til å konstruere en egen*

*selvforståelse som profesjonsutøver fordi alternativene er så mange og forholdene så ulike*". Hvordan en opplever seg selv og sin stilling, vil legge føringer for hvilke krav og forventninger en søker å tilfredsstille (Einarsen og Skogstad 2006, 62). Det er hva vi forteller oss selv, om oss selv, som skaper vårt selvbilde (Karp 2016). Hvordan vi oppfatter oss selv er et produkt av våre erfaringer og omgivelser, så vel som sosial samhandling. Vår selvoppfatning er med andre ord i konstant endring og legger føringer for våre handlinger, samt livskvalitet og mental helse. Hvordan lederen opplever og utøver, sin lederrolle preges dermed i stor grad av lederens selvoppfatning (Einarsen og Skogstad 2006, 63).

Vårt selvbilde er basert på subjektive tolkninger av oss selv og våre erfaringer, andre vil imidlertid oppleve oss på bakgrunn av deres inntrykk og forestillinger om hvem vi er. Vi bærer med andre ord på svært ulike versjoner av bildet på oss selv og andre, og som Einarsen og Skogstad (2006, 63) påpeker fungerer vi slik at *"...det som stemmer med selvbildet vårt, har lett for å bli akseptert, mens hendelser som ikke passer med selvbildet blir avvist"*. Vi er i tillegg tilbøyelige til å forklare egne feil med uhell, samtidig som vi på den andre siden forklarer andres feiltrinn med deres personlighet og selvforskyldte feil (Einarsen og Skogstad 2006, 63). Ledere spesielt utsettes ofte for ufortjente feilforklaringer da de er mer synlige i virksomheten, så vel som at de ofte skal håndtere utfordrende og uklare problemstillinger. Som Einarsen og Skogstad (2006) påpeker er det gjerne *"...enklere å vise til lederen og lederens tiltak enn å forklare hendelser i virksomheten"*. Vi har med andre ord lettere for å skylde på lederen, enn å se helheten og sannheten (Einarsen og Skogstad 2006, 63).

Subjektiv mestringsevne/ selvtillit er av stor betydning for hvordan lederen evner å utøve en rekke lederoppgaver, så vel som hvorvidt en opplever ønsket motivasjon. Selvtilliten vår påvirker troen på selvet og viljen til å stå på, og som Einarsen og Skogstad (2006, 68) påpeker *"...kan besittelse av kompetanse uten selvtillit vise seg utilstrekkelig"*. Refleksjon og tilbakemeldinger er noen av de viktigste nøklene for korreksjon og utvikling, men det tilhører imidlertid sjeldenheten at folk er villige til å bidra til denne typen korreksjon av andres selvoppfatning i frykt for konflikt (Einarsen og Skogstad 2006, 62).

Tidligere studier viser at norske ledere opplever de personorienterte oppgavene som mest utfordrende (Einarsen og Skogstad 2006, 64). For å understreke dette trekker Einarsen og Skogstad (2006, 74-75) frem at yrkesgrupper som i særlig stor grad håndterer mennesker og deres problemer i sitt arbeid, preges av stresslidelser og utbrenthet i større grad enn andre

yrkesgrupper. Undersøkelser har også vist at lederes tilgjengelighet, opplevelse av mestring, samt person- og jobborientering legger føringer for deres virkelighets- og selvforståelse. Disse dimensjonene er av vesentlig betydning for ledelse av mennesker (Einarsen og Skogstad 2006, 74). I Norge har vi et individualistisk syn på mennesket, noe som innebærer en tendens til søken etter å skille seg ut, og fremme en selv og egen posisjon. Opplevde krav vil trolig trigge ”Jakten” på individuell suksess, som igjen vil kunne medføre høy grad av opplevd press og stress (Karp 2016, 25).

## 2.4 Konseptuell modell

På bakgrunn av ovennevnt teori er det ingen tvil om at stadig nye krav til ledelse, så vel som lederens subjektive opplevelse av, og evne til å mestre, kravene påvirker både egen opplevelse av stress og selvoppfatning. I modellen under har vi forsøkt å illustrere hvordan ledere omringes av krav og betydningen dette har for hans/ hennes opplevelse av nettopp stress og selvoppfatning.

**Modell 1.1** *Konseptuell modell*



### **3. METODE**

I denne delen av oppgaven vil vi gjøre rede for hvordan vi, på bakgrunn av tema, har utformet en problemstilling, og deretter valgt forskningsdesign og metode. Vi vil deretter forklare hvorfor vi har tatt de valgene vi har tatt hva gjelder informanter, innhenting av litteratur og empiri, og videre analyse av innsamlet data. Til slutt vil vi presentere våre metodiske og etiske utfordringer, og hvordan vi har søkt å løse disse.

#### **3.1 Valg av problemstilling og forskningsspørsmål**

Gjennom vårt studieløp har vi tilegnet oss kjennskap til at dagens ledere står overfor strenge, og stadig nye krav til ledelse. På tross av vår antakelse om at dette potensielt kunne få konsekvenser for den enkelte leder, ønsket vi å formulere en problemstilling som kunne besvare *hvilke* konsekvenser som potensielt kan oppstå som et resultat av nettopp dette. For å avgrense oss ytterligere valgte vi gjennom våre forskningsspørsmål å rette søkelyset mot forholdene stress og selvoppfatning. Disse forholdene vil kunne være avgjørende for lederens subjektive opplevelse av å mestre gitte arbeidsoppgaver, så vel som lederens faktiske evne til å yte.

#### **3.2 Valg av forskningsdesign**

Etter vi hadde formulert en foreløpig problemstilling valgte vi det forskningsdesignet vi antok ville bidra til at problemstillingen ble besvart. En skiller i all hovedsak mellom intensive og ekstensive forskningsdesign, og ettersom vi anså det som lite hensiktsmessig å generalisere i vår undersøkelse, utelukket vi tidlig det ekstensive designet. Denne type forskningsdesign er best egnet når en blant annet ønsker å generalisere forekomst, omfang og hyppighet av fenomener (Jacobsen 2015). Det intensive designet derimot gir en muligheten til å gå i dybden på et begrenset felt, og studere mange nyanser av et fenomen hos et begrenset utvalg informanter (Jacobsen 2015). På bakgrunn av vårt ønske om å kartlegge informantenes subjektive opplevelser, tanker og følelser anså vi det som lønnsomt å velge et intensivt design.

Små-N-studier inngår i utvalgsundersøkelser, en kategori av forskningsdesign innen kvalitativ metode. Små- N- studier egner seg godt når en ønsker å foreta et utvalg av få enheter fra ulike kontekster, for å belyse et spesifikt fenomen fra ulike ståsteder/ perspektiver (Jacobsen 2015, 106). På bakgrunn av vårt ønske om å kartlegge eventuelle konsekvenser av

opplevde krav, så vel som andre tendenser hos ledere i ulike bransjer, anså vi det som mest hensiktsmessig å ta utgangspunkt i Små-N-studier.

### **3.3 Valg av metode**

Kvalitativ metode er hensiktsmessig når en ønsker dybdekunnskap, og gjennomføres i samarbeid med et begrenset antall informanter. Metoden gir muligheten til å gå i detalj og forstå hvordan informantene tenker og opplever det aktuelle fenomenet, i motsetning til kvantitativ metode der en ved hjelp av et stort utvalg søker å generalisere en tendens hos populasjonen (Johannessen, Tuft og Christoffersen 2016, 27-28 og 78-79). Undersøkelsen vil med andre ord ikke være generaliserbar ettersom den gjennomføres på et fåtall informanter. Det er mest vanlig å anvende kvalitativ metode ved intensive forskningsdesign, dette fordi begge tilnærmingene søker dybde og nyanser, så vel som å kartlegge forholdet mellom individ og kontekst. I likhet med intensive design fokuserer som oftest også kvalitative metoder på et utvalg av få enheter, og søker gjennom disse å få frem “tykke beskrivelser” av virkeligheten (Jacobsen 2015, 133-134). Kvantitativ metode derimot henger tett sammen med ekstensive design, og begge tilnærmingene søker å generalisere forekomst, omfang og hyppighet av fenomener, på bakgrunn av undersøkelser av et stort antall enheter (Jacobsen 2015). Gjennom undersøkelsen ønsket vi å kartlegge våre informanternes subjektive opplevelse av et bestemt fenomen, og denne type informasjon lot seg dermed ikke tallfeste. Det var derfor på bakgrunn av vår problemstilling, så vel som valg av forskningsdesign, naturlig å anvende en kvalitativ tilnærming for innhenting av primærdata.

### **3.4 Datainnsamling**

Ved innhenting av data skiller en især mellom primær- og sekundærdata. Primærdata er data som forskeren selv innhenter til et bestemt formål (Jacobsen 2015), og vil i denne oppgaven være informasjonen som fremkommer av intervjuer med våre informanter. Sekundærdata er informasjon som allerede eksisterer i kontekst med andre formål (Jacobsen 2015), dette er i vårt tilfelle relevant litteratur (Jacobsen 2015, 139-140). Ved oppstart av undersøkelsesprosessen tilegnet vi oss en grunnleggende forståelse av problematikken på bakgrunn av litteratur og undervisning. Videre søkte vi ytterligere relevant teori gjennom litteratursøk, så vel som empiriske data gjennom kvalitative dybdeintervju.

### 3.4.1 Litteratursøk

Gjennomgående i studieløpet har vi blitt kjent med et bredt spekter av litteratur og forfattere, samt tilegnet oss kjennskap til Høyskolen Kristianas- og Deichmanske bibliotek og bibliotekets funksjon. Denne informasjonen har vi benyttet oss av i søket etter spennende og relevant litteratur. Vi har også dratt nytte av kunnskapen og leteferdighetene til skolens og andre bibliotekarer. For å finne frem til vår anvendte litteratur har vi blant annet anvendt søkeord som ledelse, lederen, ledelse og kompleksitet, ledelsesteorier, moderne ledelsesteorier, tilpasset ledelse, selvledelse, leder og stress, og lederstress.

### 3.4.2 Intervju

Vi anså, i likhet med Kvale og Brinkmann (2009, 145), det kvalitative forskningsintervjuet som best egnet metode i søket om blant annet å kartlegge informantenes holdninger, meninger og erfaringer. Et intervju gir informanten stor frihet til å uttrykke seg, og dette ga oss trolig dypere og mer detaljert og nyansert informasjon enn vi ville ha muligheten til å innhente fra et strukturert spørreskjema. Problemstillingen og forskningsspørsmålene la føringer for litteraturgjennomgang og utarbeidelse av intervjuguide. Intervjuguiden er et suksesskriterie for å sikre at en dekker de temaene en skal undersøke. Intervjuguiden er en struktur, så vel som en “huskeliste”, med temaer og relevante spørsmål, som bidrar til en ryddig og mest mulig optimal datainnsamling (Skorstad, Schulze og Nilsen 2008). Med en godt forberedt, semistrukturert intervjuguide var det lettere å innta en fleksibel forskerrolle og sikre oss utfyllende og gjennomtenkte besvarelser, så vel som muligheten for videre diskusjon. Ved å utarbeide en semistrukturert Intervjuguide evnet vi trolig å skape “...en god balanse mellom standardisering og fleksibilitet” (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 149).

Den vedlagte intervjuguiden (se vedlegg 1) inneholder både standardiserte, forhåndsbestemte spørsmål og alle oppfølgingsspørsmålene vi anså det som lønnsomt og/ eller nødvendig å stille. I vedlegget er de forhåndsbestemte temaene og spørsmålene presentert i vanlig tekst og oppfølgingsspørsmålene er presentert i kursiv. Vi anså det som hensiktsmessig å samle alt i et vedlegg, som en illusjon, ettersom vår semistrukturerte tilnærming medførte at ingen av intervjuene ble like.

### *3.4.3 Semistrukturert intervju*

Som (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 147) påpeker kan det kvalitative intervjuet “...være mer eller mindre strukturert, det vil si tilrettelagt på forhånd”. Vi valgte å ha en semistrukturert tilnærming til dybdeintervjuet fremfor en strukturert tilnærming, ettersom vi antok at dette ville kunne bidra til å gi oss mer pålitelige og nyanserte besvarelser. En semistrukturert tilnærming til intervjuet vil si at en, med utgangspunkt i en overordnet intervjuguide, lar intervjuets spørsmål og temaer variere etter det en finner mest naturlig og hensiktsmessig (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). Våre informanter har blitt gitt muligheten til selv å få bestemme mye av intervjuets innhold. Dette har forhåpentligvis medført en opplevelse av økt kontroll, som igjen kan ha resultert i en økt tilbøyelighet til åpenhet hva gjelder erfaringer og oppfatninger. På tross av en viss variasjon hva gjelder utforming av spørsmål og tema, har vi vært påpasselige med å søke å holde oss til allerede formulerte stikkord. Dette for å øke sjansen for å få svar på det vi lurte på, samt skape et godt sammenligningsgrunnlag mellom våre informanter. Vi er svært fornøyd med vår valgte intervjumetode. På tross av at enkelte av spørsmålene var lukkede, svarte våre informanter åpent, ærlig og utfyllende på så godt som alle spørsmålene. Der vi anså det som nødvendig omformulerte vi spørsmålene og/ eller stilte oppfølgingsspørsmål.

På bakgrunn av at våre allerede formulerte spørsmål var relativt dype og intime, og potensielt kunne åpne for selvrefleksjon, fant vi det hensiktsmessig å møte informantene ansikt-til-ansikt på deres premisser. Med andre ord fikk alle våre informanter bestemme tid og sted for gjennomføringen av intervjuet. Dette bidro antageligvis til at informantene følte seg komfortable og avslappede, og vi velger å tro at dette åpnet for ytterligere åpenhet og ærlighet.

### *3.4.4 Dokumentering av intervjuene*

Vi ønsket, med godkjenning fra informantene, å dokumentere intervjuene ved hjelp av lydopptak og notater. Vi anså det som hensiktsmessig å notere eventuell relevant non- verbal informasjon som ikke lot seg fange opp av lydopptakene, som eksempelvis usikkerhet og unnvikende blikkontakt. I etterkant av intervjuene transkriberte vi dem ordrett, dette for senere å kunne sitere informantene der vi anså det som relevant og/ eller nødvendig.







Tendensene/ faktorene vi kartla gjennom systematisering av dataene var; fysiske og psykiske plager, konsekvenser for lederens ytelsesevne, tidsklemma, selvinnsikt, selvtillit og mestring, og privatlivet. For å få en tydelig oversikt over hver enkelt informant utviklet vi videre en skjematisk fremstilling av i hvilken grad krav påvirker dem innenfor hver av faktorene nevnt ovenfor.

**Tabell 2.1** Skjematisk fremstilling av i hvilken grad krav påvirker den enkelte informant innenfor hvert av våre funn.

	Fysiske og psykiske reaksjoner	Konsekvenser for ytelse	Tidsklemma	Selvinnsikt	Selvtillit og mestring	Privatlivet
Informant 1	Lav grad	Lav grad - Kommunikasjon og tunnelsyn	Lav grad	God til middels - Noen mangler	God selvtillit/ god subjektiv mestringsevne	Preget - Jobber mye hjemme
Informant 2	Høy grad - fysiske plager	Høy grad - Kommunikasjonsproblemer og slurv	Høy grad - for mye å gjøre og for lite tid	God - Selvkritisk	Middels selvtillit i rolle, god i seg selv/ mestringsevne preget	Lite preget
Informant 3	Høy grad - fysiske plager	Middels grad - Kunne gjort ting bedre	Middels grad - Stresser unødvendig	God	God selvtillit/ mestringsevne noe preget	Preget - Personal og stress tas med hjem
Informant 4	Middels til høy grad - psykiske plager	Middels grad - Tålmodighet på prøve og slurv	Middels til høy grad - For liten tid til gjøremål	God	God selvtillit/ mestringsevne noe preget	Privatliv preger jobb
Informant 5	Middels grad - fysiske og psykiske plager	Lav grad - Rekker ikke gjøre alt	Lav grad	God	God selvtillit/ mestringsevne noe preget	Preget - Sliten etter jobb
Informant 6	Høy grad - fysiske og psykiske plager	Høy grad - Strekker ikke til	Høy grad - for mye å gjøre og for lite tid	God til middels - Noen mangler	Middels selvtillit i rolle, dårlig i seg selv/ mestringsevne preget	Høyt preget - Jobber mye hjemme/privatliv preger jobb

### 3.7 Metodiske utfordringer og etikk

Forskning vil kunne påvirke mennesker både direkte og indirekte, enten det skjer gjennom datainnsamling eller senere dokumentasjon. Informantene kan potensielt oppleve ubehag både underveis i intervjuet, og i etterkant når de reflekterer over egne besvarelser. Det er viktig at forskeren behandler informantene, så vel som informasjonen informantene deler, med respekt (Jacobsen 2015). Ved intervjuenes gjennomføring generelt, og ved utformingen av intervju spørsmålene spesielt, har vi tatt hensyn til at temaene kan oppleves som svært nærgående og intime av våre informanter. Dette har vi blant annet gjort ved å utelukke spørsmål som nettopp kan oppleves som nærgående både innlednings- og avslutningsvis. Innledningsvis for å forhindre at intervjuet, fra oppstart av, skal være preget av informantens potensielle negative sinnsstemning, og avslutningsvis for å forhindre at informanten skal sitte igjen med en vond/dårlig følelse. Vi har gjennomgående i oppgaven vært bevisste på å sikre våre informanter anonymitet, og ikke dele informasjon som kan tilbakeføres til dem. Vi har

generelt behandlet all informasjon vi har fått tilgang på med respekt, og opplyst informantene om at de når som helst kan avstå fra deltakelse, så vel som trekke tilbake intime utsagn. Dersom informantene har gitt uttrykk for utilpasshet og/ eller misnøye, har vi unngått oppfølgings spørsmål eller eventuelt endret tema.

Vi har så langt det har latt seg gjøre søkt å være så objektive som mulig. Vi er allikevel bevisste på at vår forforståelse av temaet og problematikken kan ha gjort oss tilbøyelige til både å utarbeide en intervjuguide, velge informanter, og analysere og presentere funn i tråd med våre allerede etablerte antagelser. Vi opplever likevel stor validitet i vår undersøkelse, og at innhentet data belyser vår problemstilling, så vel som tilfredsstillende oppgavens formål.

## **4. ANALYSE**

Videre vil vi redegjøre for våre funn og analysere dem opp mot vår valgte teori. Vi vil søke å analysere våre funn hva gjelder ledelse generelt, og stress og selvoppfatning spesielt. Våre mest interessante funn innen stress var fysiske og psykiske reaksjoner, konsekvenser for ytelse og informantenes forhold til tidsklemma. Funnene vi fant mest interessante innen selvoppfatning var selvinnsikt, selvtillit og mestring, og konsekvenser for privatlivet.

### **4.1 Ledelse**

Lederens arbeidsdag vil preges av blant annet forhold som hvilket ledernivå han/ hun leder på, virksomhetstype og størrelsen på avdelingen, men også av lederens egne prioriteringer hva gjelder tidsbruk, samarbeidsrelasjoner og egen forståelse av krav og potensielle begrensninger og muligheter (Einarsen og Skogstad 2006, 315). Hvorvidt ledere opplever å få støtte fra side- og overordnede kan også være avgjørende for lederens opplevelse av belastning, evne til å prioritere og motivasjon.

Sosial støtte består blant annet av tilbakemeldinger, oppfølging, muligheten til å kunne drøfte aktuelle saker, emosjonell støtte, informasjonsdeling, og nødvendig hjelp. Som Mikkelsen og Laudal (2014, 420- 421) belyser er sosial støtte av avgjørende betydning for både motivasjon og helse. Informant 1 presiserer at forventningene og kravene en setter til seg selv ikke nødvendigvis samsvarer med topplederens, og forteller videre at hyppigheten av

misforståelser er større når kommunikasjonen gjøres skriftlig, på e-post og/ eller tas i plenum. ”Gjennom en uformell samtale med leder er det lettere å avstemme om situasjonsforståelsen er den samme. Jo lengre tid det går mellom samtalene med sjefen, desto mer usikker blir jeg på om jeg gjør de rette tingene”. Av intervjuene fremkommer det at informantenes opplevelse av kravene som stilles er avhengig av støtte fra især overordnede. Informantene som samarbeider tett med sine ledere tendenserer å anse kravene som motiverende, lønnsomme og avgjørende for utvikling i riktig retning. Informantene som oppgir at de ikke får ønsket støtte fra sine overordnede er mer tilbøyelig til å se på kravene som demotiverende, diffuse og/ eller uhåndterbare, så vel som svært stressende.

Flere av informantene fastslår at de får lite støtte fra sine ledere. Informant 4 nevner at han ser lite til, og hører sjeldent fra, sine toppledere, og at han selv er ansvarlig for egen sykeoppfølging. Informant 6 nevner at hun får mye støtte, men svært lite forståelse fra sine ledere. Hun påpeker at hun ofte blir pålagt flere ting, når hun allerede har femti ting hun skal gjøre, “... da føler jeg at jeg ikke får nok forståelse for at jeg ikke kan jobbe fort nok, mye nok, organisere bedre etc”. Informant 2 forteller på en annen side at hun får mye støtte fra nærmeste leder, men at den tilsynelatende støtten oppleves som mer pirk enn noe annet. “Min nærmeste leder skal kommentere hver minste ting jeg kanskje kunne gjort på en annen måte, istedenfor å la det ligge og la meg bli trygg og sikker i det jeg gjør”. Som tidligere nevnt er feedback, oppfølging, emosjonell støtte, informasjonsdeling og muligheten til å drøfte aktuelle saker avgjørende for blant annet motivasjon og helse, men som det fremkommer av vår undersøkelse kan stor grad av tilstedeværelse og stadige tilbakemeldinger også virke mot sin hensikt. Det kan medføre mer stress og opplevd press hos mellomlederne enn det vil være lønnsomt.

#### **4.2 Forskningsspørsmål 1**

Som Einarsen og Skogstad (2006, 315) belyser står dagens ledere overfor mye press hva gjelder tid, prioriteringer, arbeidsoppgaver og arbeidsmengde. Ledere må balansere ønsker og nødvendigheter, forholde seg til overordnedes og underordnedes forventninger, tilbakemeldinger, krav og ønsker. Lederen skal forvalte egen makt på best mulig måte, pleie relasjoner fra ulike hold, og fatte gjennomtenkte, rasjonelle beslutninger så raskt som mulig, på bakgrunn av begrenset og uoversiktlig informasjon. Dette ved siden av tvetydighet hva gjelder egen rolle, ansvarsområde og krav er ofte en kilde til stress. “Jeg har aldri fri. Jeg jobber kveld, før jeg kommer på jobb, er på jobb mandag til fredag, har fri på lørdag og så

*jobber jeg igjen på søndag ettermiddag. Jeg tenker jobb hele tiden, jeg kan aldri gi slipp, og det blir litt utmattende i lengden”.- Informant 5. Mange ledere lever i kontinuerlig bevissthet om alt som skal gjøres og burde vært gjort, noe som resulterer i få pauser, lite fritid og på sikt, potensielt også; dårligere fysisk og psykisk helse (Einarsen og Skogstad 2006, 311).*

#### **4.2.1 Fysiske og psykiske reaksjoner**

Når en opplever at press, forventninger og krav nærmer seg, eller overstiger nivået for hva en evner å håndtere, blir en ofte stresset. *”Stressreaksjoner er normale fysiske responser som settes i gang når vi føler oss truet. Stresset er en såkalt fight-or-flight-respons i kroppen som hjelper oss å overleve”* (Strømsted 2014). Stressreaksjonenes umiddelbare hensikt er å tilføre kroppen ekstra energi for å gjøre den kapabel til å forsvare seg selv, men dersom stresset vedvarer kan det blant annet resultere i at immunforsvaret svekkes (Strømsted 2014; Mikkelsen og Laudal 2014, 401).

Einarsen og Skogstad (2006, 319) påpeker at ledere ofte er villige til *“...betydelig anstrengelser, og kanskje ofre, for å møte organisatoriske og egne krav til konkurransevne, produktivitet og kvalitet”*. På tross av at dette er nyttige egenskaper for virksomheten, kan det få alvorlige helsemessige konsekvenser for lederen selv. Våre informanter oppgir blant annet nakke og ryggplager, kvalme, problemer med pust, høyt blodtrykk og magesår som opplevde konsekvenser av kontinuerlig stress, press og krav, og flere oppgir at de har vært i kontakt med fysioterapeuter, naprapater og akupunktører i forbindelse med jobbrelaterte helseplager. En informant forteller også at stress har resultert i et sykehusopphold. *”Jeg fikk en hjernebetennelse som følge av stress... ble lagt inn på Ullevål og etter det bestemte jeg meg for å slutte å stresse og forandre det. Så gikk det 2 år og nå er det det samme igjen”-* Informant 3. Forskning har vist at blant annet høyt ledernivå, personalansvar, intenst arbeidspress og diffuse og/ eller konfliktfylte jobbkrav potensielt kan øke risikoen for hjerte- og karsykdommer, så vel som andre alvorlige helseproblemer (Einarsen og Skogstad 2006, 319).

Våre informanter oppgir, uten unntak, at de er bevisste både de fysiske og psykiske konsekvensene som kan oppstå som et resultat av høye krav og mye stress. *“Jeg tror det er mange som får psykiske plager av dette, jeg tror det er mange som kan bli psykisk utslitte av det rett og slett, dette stresset med å være sjef, du har jo ansvar for alt”-* Informant 6. Det ser

ut til at informantene gjennomgående virker å være innforstått med at ”det bare er sånn det er”, og de viser seg mer eller mindre villige til å ta konsekvensene av det.

#### *4.2.2 Konsekvenser for ytelse*

Som nevnt ovenfor kan stress blant annet påvirke helse og velvære, men stress kan potensielt også påvirke lederens evne til å fungere adekvat i lederrollen. Dette igjen kan få konsekvenser for virksomhetens medlemmer, og dermed også virksomhetens kvalitet. Som Einarsen og Skogstad (2006, 321) belyser kan stressede ledere ha en tendens til å blant annet oppfatte informasjon selektivt, tenke kortsiktig og krisepreget, få svekket kreativitet ved utforming av potensielle/ gode løsninger, søke mindre støtte hos andre, trekke unødvendige, forhastede beslutninger og få svekket forståelse av nyanser og kompleksitet. Flere av våre informanter bekrefter at stress kan ha en negativ innvirkning på hvordan lederoppgavene løses, og flere påpeker tilbøyeligheten til å slurve, gjøre ting halvveis og bli uoppmerksom når kravene oppleves å være u håndgripelige. Opplevelsen av å bli ensporet, og ikke mestre å utnytte egne ressurser er også konsekvenser våre informanter belyser. *“Stress kan bidra til at jeg opplever å ha et mindre sett med verktøy i verktøykassa. Ressursene mine krymper og jeg blir mer sneversynt. Jeg ser gjennom en dassrull”- informant 1.* Informant 1 forteller videre at især arbeid med komplekse, vanskelige saker kan resultere i at andre saker blir litt neglisjert.

Informant 2 trekker frem at hun er tilbøyelig til å avvise de som henvender seg til henne, som igjen resulterer i mye dårlig samvittighet. Hun forteller videre at arbeidsmengden krever at det jobbes konstant, uten særlig tid til lunsj eller samtaler. Stress kan potensielt påvirke sentrale sider av lederens ferdigheter, atferd og evner, deriblant evnen til å lytte, fatte beslutninger og planlegge, så vel som evnen til kreativitet, problemløsning og nytenkning. Som informant 6 påpeker gjør en *”...aldri en god nok jobb når en er stresset. Jeg tror ingenting, noen gang, godt har kommet ut av at jeg har vært stresset. Det går utover arbeidet, det går utover kolleger, det går egentlig ut over alt”.* På tross av dette kan opplevelsen av stress av og til også antas å være noe positivt. Som nevnt ovenfor kan stress til og med være noe konstruktivt og nødvendig, som potensielt vil kunne bidra til å gjøre en mer engasjert og skjerpet. Flere av våre informanter nevner at stress kan være både negativt og positivt, og legger til at høy arbeidsintensitet og mye press også kan være motiverende, *“Jeg har trua på meg selv om at dette klarer jeg i løpet av slutten av dagen”- Informant 4.*

### 4.2.3 Tidsklemma

Det er ikke uvanlig at ledere opplever en forventning om å utføre så mange arbeidsoppgaver som mulig, på kortest mulig tid. Som Berg (2008, 11) belyser har ledere ofte mange baller i luften, noe som kan resultere i at det oppleves vanskelig å prioritere. Informant 6 underbygger denne påstanden med følgende utsagn; *”Man har sine ting man skal gjøre, men samtidig kan man få ganske mange beskjeder fra sine ledere igjen, som kanskje ikke tenker over at man har de 100 tingene pluss at man blir slengt på 50 ting til, samtidig får man kanskje tilbakemelding om at man må være litt mer tilgjengelig for eksempel med ansatte og oppfølging, samtidig får man kontrabeskjeder om at man må sitte å skrive liste”*. Nesten uten unntak blir knapphet på tid fremtrukket som en av hovedkildene til opplevelsen av stress. Flere informanter presiserer at de har dårlig tid til å treffe beslutninger, og/ eller gjøre en god jobb, og opplever å raskt måtte fatte beslutninger *“...uten det beste beslutningsgrunnlaget”*- Informant 1. En av informantene presiserer at det ikke er selve arbeidsoppgavene som er stressende eller oppleves som u håndgripelige, men mangel på tid til å utføre dem. Noen av informantene opplever også å få kontrabeskjeder fra øverste leder hva gjelder krav og forventninger. Dette gjelder især ledere som jobber svært tett med sine ansatte. Det forventes at de skal jobbe like mye administrativt som operativt, og forventninger, krav og beskjeder gis fra både overordnede og underordnede. *”Ting skjer hele tiden bak kulissene og da blir det litt utydelig hva som egentlig er mitt område. Så jeg tror egentlig at jeg bør kloner meg selv”*- Informant 6.

Som Berg (2008, 11) påpeker bør ledere generelt bli dyktigere på å prioritere. Dersom en ikke mestrer dette risikerer en å kontinuerlig drive brannslukking, noe som både er energisløsende og øker risikoen for utbrenthet. Men det er ikke bare selve arbeidsoppgavene som bør vurderes og prioriteres, en bør også vurdere hvorvidt arbeidsoppgavene skal løses på best mulig måte eller på raskest mulig måte. Forventningen om at lederne skal løse arbeidsoppgaver raskt, men gjennomtenkt og godt, på bakgrunn av krav som ofte oppleves å være både uoppnåelige og uforståelige, er urealistisk. Det vil på sikt trolig føre til mer unødvendig stress og slurvete gjennomføringer enn det vil gagne virksomheten generelt, og lederen spesielt.

### 4.3 Forskningsspørsmål 2

Det er så godt som en gjennomgående enighet om at personalansvar er det viktigste, men også mest krevende lederansvaret. Som Rønning m.fl. (2013, 73) påpeker er det avgjørende for både lederes ytelsesevne og suksess å utvikle og ivareta gode relasjoner til sine ansatte. Spurkeland (2015, 27) presiserer at ingen mennesker kun er det du ser. *“Alle har et 24-timers liv, og alle har en historie i ryggsekken.”* I søket på å lede sine ansatte på en best mulig måte bør ledere være bevisste på at det kun er en brøkdel av de ansattes totalkompetanse som eksponeres på jobben, og det kan derfor være lønnsomt å søke å kartlegge de ansattes nåsituasjon, fortid, framtidsplaner, familiesituasjon og fritidsforhold, nettopp for å få mest mulig ut av virksomhetens menneskelige ressurser (Spurkeland 2015, 27). Flere av informantene forteller imidlertid at det er vanskelig, om ikke umulig å skulle kartlegge, og tilpasse seg, hver enkelt ansatt. Dette både på grunn av mangel på ressurser hva gjelder tid og kapasitet, men også, som informant 3 nevner *“...det er ikke alle som lar seg kjenne”*.

Informant 6 forteller at lederansvaret hva gjelder personal ofte nedprioriteres. Hun presiserer at hun har et ønske om å involvere seg mer i eget personell, men at tiden ikke strekker til. Hun mener likevel at personal er det letteste lederansvaret *“...Jeg har aldri opplevd motstand hvis jeg har gitt beskjed til personal. Det å få personalet til å fokusere på det dem skal egentlig nesten den enkleste oppgaven, ellers er egentlig alt det andre ganske krevende”*. Informant 3 derimot anser personal som den mest krevende arbeidsoppgaven, og forteller at *“... en god leder er en som lytter til de ansatte og veileder dem til å gjøre en god jobb. Dette er krav jeg stiller til meg selv.”* Videre forteller informanten at det å lytte ikke alltid er like lett, og at det til tider er lettere å instruere/ styre sine ansatte dit en selv ønsker, men at dette ikke er godt lederskap. Mye kan likevel tyde på at tilbøyeligheten til å innta nettopp en instruerende/ styrende lederstil blir større når lederen opplever mye press og u håndgripelige arbeidsmengder. Å styre/ instruere er både lettere, og mindre ressurskrevende hva gjelder tid, gjennomtenkning og tilrettelegging. Manglende selvinnsikt *“...kan ha sin pris”*, og for ledere resulterer dette i at en gjerne overvurderer seg selv og sine evner, undervurderer egen evne til å utvikle sine ansatte, så vel som lettere tyr til maktmisbruk. (Karp 2016, 37). *“Å forstå hvordan vi virker på andre har også å gjøre med hvor godt vi kjenner oss selv”* påpeker Karp (2016, 37), som videre trekker frem at ledere generelt sett ikke har god nok selvinnsikt sammenlignet med idealet.



#### 4.3.1 Selvinnsikt

Selvinnsikt handler om å forstå, så vel som akseptere, egne tanker, følelser, og sider av oss selv som gjør at vi handler som vi handler. Dette bidrar til at en blir tryggere på seg selv og dermed opplever lavere grad av uro (Karp 2016, 37). Som Karp (2016, 36) påpeker bærer vi alle på et sett uproduktive tanker, innestengte følelser eller utilfredsstilte behov som resulterer i dårlig selvtillit, usunn selvfølelse eller uhensiktsmessig atferd. Som det fremkommer av vår undersøkelse, og underbygges av Karp (2016, 36), er behovet for å bevise noe, frykten for avvisning, selvkritikk og høye egenstilte krav til seg selv typiske resultater av det ovennevnte. Om lederne er seg selv bevisste baksidene av dette er usikkert, men selvreflekterende arbeid mot å kjenne til dem vil trolig kunne styrke ledernes evne til å håndtere situasjoner de står overfor, så vel som menneskene de leder.

Som tidligere nevnt er vårt selvbilde basert på subjektive tolkninger av oss selv og våre erfaringer, og de rundt oss bærer ofte på differensierte inntrykk og forestillinger. Ansattes opplevelse av sin leder vil nesten alltid være annerledes enn lederens bilde av seg selv. Som Einarsen og Skogstad (2006, 63) presiserer har vi lett for å akseptere det som stemmer overens med selvbildet vårt, “... *mens hendelser som ikke passer med selvbildet blir avvist*”. Vi stilte våre informanter spørsmål om både hvordan de anser seg selv som ledere, og hvordan de tror deres ansatte anser dem som ledere. Vi valgte bevisst å stille spørsmålene med et så stort tidsmessig sprik som mulig for at den ene besvarelsen ikke skulle være påvirket av den andre. Våre informanter besvarte allikevel de to spørsmålene relativt likt. Flere av informantene påpekte at besvarelsene var basert på tilbakemeldinger fra især ansatte, men som det fremkommer av teorien mangler ofte store deler av tilbakemeldingene ledere mottar fra nettopp sine ansatte et negativt/ kritisk innhold (Einarsen og Skogstad 2006). Med andre ord kan tilbakemeldinger være preget av uærlighet, eller eventuelt mangle ærlig informasjon, dette på bakgrunn av blant annet de ansattes frykt for at det skal oppstå konflikt. Som Dale og Haaland (2005, 88) påpeker er andres tilbakemeldinger en essensiell del av det å kunne korrigere feil, og det er derfor viktig at lederne oppmuntrer sine ansatte til å fremme konstruktive og kritiske tilbakemeldinger.

Ledelse handler om påvirkning, dette krever at leder er bevisst på innvirkningen han/ hun har på egne ansatte. Som Dale og Haaland (2005, 75-76) påpeker blir ens negative sider spesielt tydelige i perioder med stor belastning og mye press, og det er derfor avgjørende at især ledere “...*kjenner seg selv på godt og vondt*”, for å forstå hvordan de kan oppleves av sine

ansatte (Dale og Haaland 2005, 88). Stressreaksjoner hos ledere kan medføre mindre gode relasjoner og samarbeidsproblemer på arbeidsplassen, og følgende svikt i sosiale ferdigheter vil kunne fremme destruktiv ledelse (Rønning m.fl. 2013, 136/146). Informantene opplever, nesten uten unntak, stress som en naturlig del av egen arbeidshverdag, så vel som en rekke negative konsekvenser som følge av reaksjonene. Det er imidlertid kun informant 6 som beskriver seg selv som stresset gjennom sine ansattes øyne. Kan dette skyldes manglende kritiske tilbakemeldinger fra ansatte eller lav grad av selvinnsikt? Ledere har en tendens til å “male” et flottende bilde av seg selv enn slik andre ser dem. Som Dale og Haaland (2005, 88) påpeker er selvtillit viktig, men må imidlertid ikke svekke lederens selvinnsikt.

Som Einarsen og Skogstad (2006, 63) påpeker har mennesker generelt en tendens til å forklare egne feiltrinn med eksterne forhold, og andres med interne. Hvorvidt en forklarer egne feiltrinn med nettopp eksterne eller interne forhold vil avhenge av egen selvinnsikt og vil dermed også variere fra person til person. Både informant 2 og 6 tendenserer å forklare opplevelsen av manglende mestring med eksterne forhold; “...sjefen min pirker på alt” og “...det er flere ledd som skal hjelpe til, og når andre ikke fyller opp, da blir jeg dratt ned igjen”. Hvorvidt tilbøyeligheten til å forklare feiltrinn med ytre/ eksterne forhold handler om mangel på selvinnsikt eller faktiske eksterne svikt er det vanskelig, om ikke umulig å svare på. Både informant 2 og 6 virker å være svært indrestyrte og selvkritiske, så kanskje tendensen til å skylde feiltrinn på eksterne forhold er mer en overlevelsesmekanisme enn noe annet.

#### **4.3.2 Selvtillit og mestring**

Som tidligere nevnt er sosial støtte en av de viktigste måtene å motvirke stress på. Ledere som i mindre grad søker støtte fra over-, side- eller underordnede jobber gjerne i arbeidsmiljøer der søk etter støtte tolkes som tegn på svakhet, eller er selv opptatt av å bevise at de er dyktige i sin rolle gjennom å mestre “alt” (Einarsen og Skogstad 2006, 88). Det fremkommer av vår undersøkelse en gjennomgående enighet om at selvtillit er avgjørende for å lykkes i rollen som leder. Flere av informantene argumenterer med utsagn som “...går man rundt og er veldig usikker så blir medarbeiderne usikre...du må kunne jobben din som leder”- informant 3, og “...hvordan kan jeg forvente at de ansatte blir trygge på seg selv og jobben sin hvis ikke jeg er det” - informant 4. Det ser med andre ord ut til at lederne har vanskelig for å vise seg “svake” overfor sine ansatte, og at de sjelden søker sosial støtte både fra side-, under- og overordnede. “Ingen liker en svak leder som vakler og er usikker... jeg må i alle

*fall late som at jeg har kontrollen her, selv om jeg ikke nødvendigvis alltid har det... jeg tror det er viktig at de rundt deg opplever at du har ting på stell” - informant 5. Spørsmålet er imidlertid om den tilsynelatende selvtilliten kan oppleves som mer mangel på kongruens enn noe annet, altså en opplevelse av et avvik mellom det lederen sier og det han/ hun gjør. Dette vil isåfall potensielt kunne bidra til mer usikkerhet og uforutsigbarhet blant de ansatte, enn en uttalelse om egen opplevd usikkerhet fra lederen selv.*

I både vår innhentede litteratur og av våre informanter fremkommer det at selvtillit og mestringsfølelse henger tett sammen. Nesten uten unntak hevder våre informanter at følelsen av å mestre er det som bygger selvtillit, og at feiltrinn og opplevelsen av ikke å mestre medfører reduksjon av/ svekket selvfølelse. Både informant 2 og 5 påpeker at de til tider har vurdert å bytte jobb som et resultat av opplevelsen av å ikke strekke til i nåværende stilling. Det er især tidsklemma, mangel på ressurser og begrenset erfaring som belyses som hovedårsakene til redusert mestringsfølelse. Videre påpeker flere at tvetydighet fra toppledelse, så vel som dårlig samarbeid mellom ansatte, har en destruktiv effekt på egen evne til å yte adekvat i lederrollen. Enkelte av våre informanter anser imidlertid feiltrinn og tilsynelatende negativ feedback som noe konstruktivt og avgjørende for egen utvikling. Vi opplever differansen i informantenes holdninger som særlig variert etter kjønn. Dette støttes av Rønning m.fl. (2013, 68) som hevder at kvinnelige ledere er gjennomgående mer samvittighetsfulle og følelsesmessig ustabile enn sine mannlige kollegaer. Våre mannlige informanter virker mer tilbøyelige til å anse feiltrinn som konstruktivt og lærerikt, våre kvinnelige informanter derimot oppgir at feiltrinn ofte medfører mye selvkritikk og i verste fall svekket selvfølelse/ selvtillit. Informant 6 påpeker viktigheten av å føle at en mestrer arbeidsoppgavene gitte arbeidsoppgaver, ikke bare i jobbsammenheng, men også privat, *“...Jobben fremhever min selvtillit. Det er på jobben jeg føler at jeg mestrer ting, mens på mitt privatliv er det egentlig masse tull. Og jeg tror det er derfor jeg ofte tar med meg jobben hjem også, for å holde ut lenger med jobben, sånn at jeg slipper å konfronteres med private ting”*. Informanten legger så til *“...akkurat jobben min er selvtilliten min”*.

#### **4.3.3 Konsekvenser for privatlivet**

Stadig nye krav er en naturlig del av lederens arbeidshverdag, men truer imidlertid allerede etablerte mål og svekker motivasjonen til å fullføre allerede initierte arbeidsprosesser (Rønning m.fl. 2013, 129). Det er ikke uvanlig at opplevelsen av utfordrende og belastende arbeidsoppgaver medfører stress og overtidsarbeid, så vel som tilbøyeligheten til å ta med

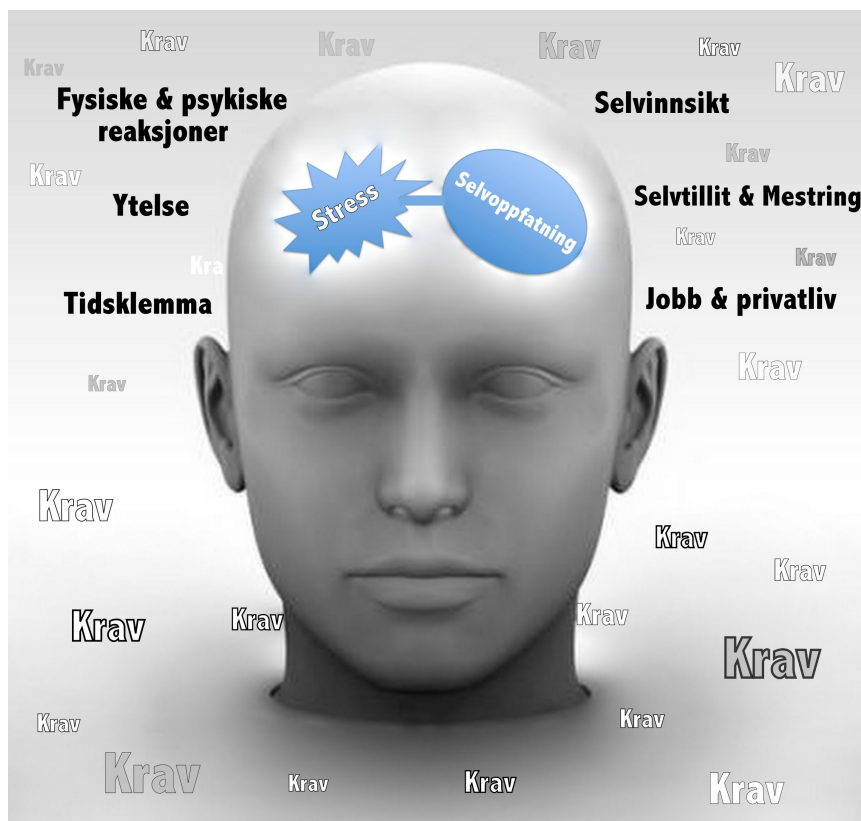
jobben hjem (Rønning m.fl. 2013, 127). Konflikt mellom jobbkrav og hensynet til familie og fritid er ofte en kilde til opplevd stress, spesielt dersom lederen opplever at hverken tid eller energi strekker til. Som Rønning m.fl. (2013, 130-131) presiserer har ofte krav og konflikter på jobb en tendens til å forplante seg til hjemmearenaen.

Det fremkommer av undersøkelsen at flertallet av lederne tar med seg jobben hjem, samtidig som de opplever at jobb og privatliv påvirker hverandre. Arbeidsmengde og tidspress, jobbrelatert stress og bekymringer, så vel som personalhåndtering trekkes frem som sentrale årsaker til at informantene sjelden ser seg ferdig med jobb når arbeidsdagen er over. *“De siste to månedene har jeg holdt på med vaktlistene hver kveld, jeg har dem på nattbordet mitt”,* forteller informant 6 som videre legger til at *“...jeg går nesten litt til angrep på meg selv hvis det er ting jeg ikke har fått gjort eller klarer, så da blir det ofte dårlig stemning. Men det prøver jeg å ta med meg hjem da, ikke ta sånne ting når jeg er på jobb”*. Også informant 3 forteller at han tar med seg jobben hjem, *“...jeg er jo alltid tilgjengelig på mail og telefon...Når det gjelder personal synes jeg det er positivt, man bryr seg”*. Informant 5 trekker frem at han aldri kjenner at han har fri, og forklarer at *“...en tenker jobb hele tiden...du kan aldri gi slipp”*. Informanten påpeker videre at *“...det er litt stressende og utmattende i lengden”* og at dette medfører at han til tider føler seg som en mindre kul person på hjemmebane.

Fysiske og psykiske konsekvenser av stress svekker som tidligere nevnt livskvalitet, men også andre konsekvenser oppleves som resultat av å ta med jobben hjem. *“... Jeg har mistet mange venner på grunn av at jeg aldri har tid. Jeg har alltid jobbet, og jeg har satt jobben foran både venner og familie, det har også kostet meg mye”* - informant 6. Informanten påpeker imidlertid at hun aldri hadde vært der hun er i dag dersom hun ikke hadde prioritert jobb, og legger til *“...det er som man sier, det er ensomt på toppen”*. Informant 3 forteller at det å alltid være tilgjengelig er en vane, men påpeker likevel at det gjør ham sliten. Informanten forteller videre at det å ta med jobben hjem til tider går ut over familielivet, og trekker frem stress som en negativ konsekvens, *“...Jeg synes stress påvirker meg bra. Utfordringen er at datteren min også blir stressa, hun blir lik som meg og det kan være negativt...Da hender det at kona blir litt gæren”*.

Det er med andre ord mange opplevde konsekvenser av det å ta med jobben hjem, men privatlivet synes imidlertid også å spille en viktig rolle for tilstedeværelse, motivasjon og ytelse på jobb. “Man har jo av og til også private ting som kan gå utover arbeidsdagen”, forteller informant 6 som videre påpeker at private innvendige kamper medfører at “...ting kan komme feil ut og da kan de ansatte tenke at jeg er kvass mot dem”. Informant 4 forteller at “...det personlige påvirker deg uansett hva du gjør” og legger, med et glimt i øyet, til at det til tider føles meningsløst å være på jobb og prestere “...når du har kjærlighetssorg og bare har lyst til å legge deg under dyna og se en episode av Sex og Singelliv”.

### Modell 1.2 Konseptuell modell - etter analyse



## 5. KONKLUSJON / AVSLUTNING

Som Dale og Haaland (2005, 98) presiserer er alle lederroller “... i større eller mindre grad preget av tvetydighet, konflikter og tidspress, men også av forhold som ensomhet, negativitet og ansvar”. Flere av våre informanter bekrefter at det er ensomt på toppen, og at stadig nye, strenge og ufravikelige krav, ved siden av mangel på især tid, erfaring, feedback og emosjonell støtte ofte resulterer i mye stress og en stadig opplevelse av å ikke mestre gitte oppgaver.

Lederrollen er i seg selv en personlig belastende og stressende rolle. Opplevelsen av overbelastning og stress vil likevel avhenge av individuelle betingelser. Dale og Haaland (2005, 107) påpeker at blant annet situasjonen stresset opptrer i, lederens grad av forutsigbarhet og kontroll, individuelle vurderinger og reaksjonsformer, så vel som ressursene han/ hun har til rådighet for å mestre stresset, vil alle ha en innvirkning på om, og eventuelt i hvilken grad og hvordan, lederen reagerer på stressorene. Uavhengig av dette er det en felles enighet blant våre informanter om at lederrollen *er* stressende, og at dette får konsekvenser både for lederen selv og lederens evne til å yte adekvat i lederrollen. Som konsekvenser av høyt lederstress oppgir våre informanter blant annet rygg- og nakkeplager, høyt blodtrykk, kvalme og magesår. Så vel som en tilbøyelighet til slurv, selektiv oppfatning av informasjon, kortsiktig tenkning, samt svekket kreativitet og forståelse av nyanser og kompleksitet.

Som det fremkommer av vår undersøkelse er det ikke bare ledernes stressopplevelse som påvirkes av stadig nye krav til ledelse, men også lederens selvoppfatning. Som Dale og Haaland (2005, 98) påpeker må en som leder lære å leve med tidspress, avbrytelser, motstridende interesser, mellommenneskelige konflikter, tvetydighet, usikkerhet og det å måtte fatte beslutninger på usikkert grunnlag. Dette ved siden av strenge, ufravikelige og ofte også u håndgripelige krav hva gjelder håndtering av personal og virksomhetsdrift, gjør det lett å forstå at mange ledere ofte kjenner på følelsen av ”å ikke mestre” gitte oppgaver etter både eget, ansattes og overordnedes ønske.

Som det fremkommer av vår undersøkelse resulterer ofte opplevelsen av ”å ikke mestre” i uproduktive tanker, følelser og handlinger, så vel som svekket evne til lønnsom/ hensiktsmessig prioritering. Dersom opplevelsen av ”å ikke mestre” vedvarer vil det også

kunne få konsekvenser for lederens selvopplevelse, selvtillit og potensielt også selvinnsett. Lederens opplevelse av seg selv er avgjørende for hvorvidt han/ hun vil oppleve nye og allerede eksisterende krav som motiverende og lønnsomme eller demotiverende og stressende, så vel som hans/ hennes ønske om/ evne til å yte. Dette vil igjen få konsekvenser for de ansattes produktivitet, som igjen vil få konsekvenser for virksomhetens måloppnåelse og suksess.

Gjennomgående i oppgaven har vi søkt å kartlegge hvilke konsekvenser stadig nye og uforventede krav kan få for lederes opplevelse av stress, mestring og selvopfatning. Vår anbefaling til videre forskning er hvordan ledere potensielt kan håndtere det ovennevnte på best mulig måte, for sine ansatte og virksomheten generelt, men for seg selv spesielt.

## 6. REFERANSELISTE

Berg, Morten Emil. 2008. *Ledelse: Verktøy og virkemidler*. 3.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Birkinshaw, Julian. 2014. *Bli en bedre sjef: Hvorfor god ledelse er så vanskelig*. 1.utg. Cappelen Damm.

Dale, Frode og Frode H. Haaland. 2005. *På randen av ledelse: En veiviser i førstegangsledelse*. Gyldendal Norsk Forlag.

Einarsen, Ståle og Anders Skogstad. 2006. *Ledelse på godt og vondt: Effektivitet og trivsel*. 3.opplag. Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3.utg. Cappelen Damm.

Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5.utg. Abstrakt forlag.

Karp, Tom. 2016. *Til meg selv: Om selvledelse*. 1.utg. Cappelen Damm.

Kaufmann, Geir og Astrid Kaufmann, 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.

Kvale, Steinar og Svend Brinkmann. 2009. *Det kvalitative forskningsintervju*. 2.utg. Gyldendal Norsk Forlag.

Laudal, Thomas og Aslaug Mikkelsen. 2014. *Strategisk HRM 2: Ledelse, organisasjon, strategi og regulering*. Cappelen Damm.

Lem, Charlotte Hartvigsen. 2011. "Etterlyser innovativ ledelse." Magma: *Econas Tidsskrift for økonomi og ledelse*. Lesedato 20. mars 2017: <https://www.magma.no/etterlyser-innovativ-ledelse>



Rønning, Rune, William Brochs-Haukedal, Lars Glasø og Stig Berge Matthiesen. 2013. *Livet som leder: Lederundersøkelsen 3.0*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Skorstad, Espen, Ova Schulze og Dag Øyvind E. Nilsen. 2008. *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. Oslo: Gyldendal akademisk.

Spurkeland, Jan. 2015. *Tilpasset ledelse: Kunsten å lede et mangfold av individer*. 1.utg. Oslo: Universitetsforlaget.

Strømsted, Eva Beate. 2014. "Hvorfor kan stress gjøre oss syke?" *Forskning*. 25. desember. Lesedato 10. april 2017: <http://forskning.no/2014/11/hvorfor-kan-stress-gjore-oss-syke>

## Vedlegg I

### Intervjuguide

---

Tema:	Spørsmål:	Oppfølgingsspørsmål:
Ledelse	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Kan du fortelle litt om dine lederoppgaver?</li> <li>2. Hvordan anser du deg selv som leder?</li> <li>3. Hvor tydelig er det for deg hva din rolle innebærer?</li> <li>4. Består arbeidsdagen din av mye selvstendig arbeid?<ol style="list-style-type: none"><li>a. Opplever du ønsket støtte fra over- og sideordnede?</li></ol></li> <li>5. Tar du ofte med deg jobben hjem?</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>a. Hva legger du i "en god leder"?</li> <li>b. Hvilke anser du som mest krevende/ utfordrende?</li> <li>c. Hvorfor disse?</li> <li>d. Hvordan håndterer du dem?</li> <li>e. Hvilke anser du som minst krevende/ utfordrende?</li></ol> <ol style="list-style-type: none"><li>a. Hvor tydelige er kravene som stilles til deg?</li></ol>  <ol style="list-style-type: none"><li>a. Hvorfor/ hvorfor ikke?</li> <li>b. Hvilke konsekvenser har det for deg å ta med jobben hjem?</li></ol>

<p>Stress</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hva innebærer det å være stresset for deg?</li> <li>2. Opplever du stress som en naturlig del av din arbeidsdag?</li> <li>3. Hvilke konsekvenser har opplevd stress for deg og ditt arbeid?</li> <li>4. Hvordan påvirker stress din opplevelse av deg selv?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>a. På hvilken måte?</i></li> <li><i>b. Er det noen oppgaver du opplever som mer stressende enn andre?</i></li> <li><i>c. Hvilke og hvorfor?</i></li> </ol>
<p>Selvoppfatning</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Opplever du at det stilles mange nye krav til deg som leder?</li> <li>2. Hvor viktig er selvtillit i jobben for deg? <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Hva bidrar til å bygge din selvtillit?</li> </ol> </li> <li>3. Opplever du ofte at det er ting du ikke får til?</li> <li>4. Hvordan tror du dine ansatte ser på deg som leder?</li> <li>5. Hvordan opplever du at du mestrer å tilpasse deg den enkelte medarbeider?</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li><i>a. Hvordan håndterer du dette?</i></li> <li><i>a. Hva opplever du er årsaken til dette?</i></li> <li><i>b. Hvordan preger dette selvbildet ditt?</i></li> </ol>

## Vedlegg II

### Transkribering – Informant 5

---

#### Ledelse:

#### **Kan du fortelle litt om dine lederoppgaver?**

Lede lærernes utvikling, alt i fra klasseromsobservasjon, observasjon av undervisning, det å jobbe som helhetlig pedagogisk plattform på skolen, det går på elevsaker og vikarinnkalling. Det som ikke går på lederfunksjonen er jo at jeg har undervisning i tillegg i norsk på 10. trinn.

#### **Hvordan anser du deg selv som leder?**

Det er en ny rolle for meg det å være leder formelt sett det året her, for jeg har ikke hatt personalansvar tidligere. Det er litt sånn at jeg føler meg fram, samtidig så.. jeg driver jo med lederutdanning på BI, som jeg tar ved siden av full jobb. Det er et studie som heter lederskap og omstilling i skolen, det er ledelse i skolen det er rettet inn mot da, det er første året av en master. De tilbakemeldingene jeg har fått fra ansatte... I forbindelse med det studiet her har vi noe som heter 360 lederevaluering, der blir du evaluert av både deg selv, de ansatte, de sideordnede og nærmeste leder, de tilbakemeldingen jeg fikk der var veldig positive, men det går på at jeg er rolig, strukturert, har orden i saker og ting, men så går det også på utviklingsområder, jeg kan kanskje bli litt for rolig sånn at det kan oppfattes som at jeg ikke viser nok interesse ikke sant

#### **- Hva legger du i begrepet “en god leder”?**

En god leder for meg innenfor spesielt skolen er det med økonomi kjempeviktig, en stabil økonomi i organisasjonen som sikrer arbeidsplassene til de ansatte, en god leder er flink til å se sine egne begrensninger og flink til å delegere oppgaver til andre i ledergruppa, det å “spiller hverandre gode”. Som leder er du ikke nødvendigvis best på alt, så det at du har en god oversikt og du vet hva de andre er gode på, sånn at du løfter organisasjonen på den måten. Noen annet som er viktig innenfor skolen er at man må ha med lærerne, hvis du ikke har med lærerne så blir det vanskelig å skape progresjon, man har å gjøre med mennesker som er høyt utdannet, så utviklingen innad på skolen kommer fra lærerne selv, det er det vi er ute etter, så da må du ha med dem på laget og en god leder er en som klarer å tenke langsiktig, men som også tar tak i det som skjer her og nå. Du skal være ganske allsidig tenker jeg. Trygghet, tillit og trivsel, de elementene er veldig viktig.

#### **Hvor tydelig er det for deg hva din rolle innebærer?**

Jeg har mine arbeidsområder, vi har en tydelig fordeling. Kravene er tydelige de, jeg merker jo det at det stilles høye krav, og det synes jeg er fint, men samtidig så er det jo viktig det at en mestrer å prioritere, en må se på hva som er viktigst. I en ledelse, og i alle fall for mitt vedkommende nå blir det litt for mye. Jeg får ikke gjort lederoppgavene så godt som jeg kunne tenkt meg.

***- Hvilke av lederoppgavene anser du som mest krevende?***

Det som er mest krevende uten tvil er det å påvirke lærerne i en retning sånn at det blir forandring til det bedre. I skolen snakker vi om det som kalles elevsentrert ledelse, det er det alt handler om, jeg skal påvirke lærerne og deres undervisning, som igjen skal påvirke elevene. Det å lede voksne mennesker som er godt kvalifiserte innenfor faget sitt, det vil jeg si er det mest krevende.

***- Hvordan føler du at du håndterer det?***

Jeg er ikke helt der, og det skyldes mye hensiktsmessig bruk av ressurser, innenfor ledergruppa. Jeg blir gitt en god del oppgaver som går utover det å være en god leder da.

***- Hvilke av oppgavene dine anser som minst krevende?***

Det med vikarinnkallinga er ikke vanskelig, det krever at du er strukturert og har orden og det har jeg. Jeg liker det minst og det utfordrer meg ikke intellektuelt, men jeg liker det ikke, det er hektisk.

**Består arbeidsdagen din mye av selvstendig arbeid?**

Ja, det gjør jo det, veldig mye. Samtidig så har vi jo en enighet om hvordan vi fordeler oppgaver i ledelsen.

***- Føler du at du får nok støtte fra din nærmeste leder og de andre i ledergruppa?***

Ja, jeg får kjempe mye støtte, type "åpen dør policy", og jeg har veldig mange gode samtaler med hun som er rektor. Vi satt å snakket en time senest i dag, men det er ikke til å stikke under en stol at det er litt ensomt også. Du går ikke å spør de andre i ledergruppa til enhver tid om hvordan du skal løse ditt og datt, du må finne ut av ting selv.

**Tar du ofte med deg jobben hjem?**

Jeg har aldri fri \*ler\*. Jeg jobber kveld, før jeg kommer på jobb, er på jobb mandag til fredag, har fri på lørdag og så jobber jeg igjen på søndag ettermiddag. Jeg tenker jobb hele tiden, jeg kan aldri gi slipp, og det blir litt utmattende i lengden.

***- Hvilke konsekvenser har det for deg å ta med jobben hjem?***

Du kjenner jo det at du aldri har fri. En tenker jobb hele tiden, og du må være på. Skulle det glippe i en time, skulle jeg for eksempel ikke fått inn en vikar, står en klasse med 30 elever uten lærer, og det vil jo få konsekvenser for læreren deres også. Du kan aldri gi slipp. Det er litt stressende og utmattende i lengden.

**Stress:**

**Hva innebærer det å være stressa for deg?**

Merker det jo både fysisk og psykisk, men sånn fysisk så er det jo det at det kan knyte seg veldig i skuldre og nakke. Jeg har hatt endel trøbbel der hvor jeg har gått til kiropraktor og naprapat for å få løst opp i skuldre og nakke. Hvis jeg føler jeg ikke har kontroll blir jeg jo stressa, men jeg tror ikke personalet etc ser det. Utad virker jeg nok ganske rolig. Jeg blir

også stressa dersom jeg tenker at vi har blitt enige om noe, også blir det gjort noe helt annet, så kan jeg bli stresset i den forstand at jeg tenker “er det jeg som ikke har fått det med meg?”. Jeg blir stresset av å måtte ordne opp for folk, men det er jo en del av det å være leder.

### **Opplever du stress som en naturlig del av arbeidsdagen din?**

Ja, jeg har jo blitt vant til det. Det har blitt en vanesak, men jeg liker det ikke så veldig godt. Det er et høyt tempo veldig ofte. Det har litt å gjøre med om det er tidlig i uka eller sent i uka også. Mandag til onsdag pleier det å være mye å gjøre, så roer det seg torsdag og fredag. Folk er stort sett aldri syke på fredag, men det er mye sykdom på mandag. Men det er jo ikke sånn at et høyt tempo er synonymt med stress, jeg liker at det skjer mye, men når du føler at du ikke har kontroll på ting da blir det stress.

#### ***- Stresses du av kravene som stilles til deg?***

Ikke ofte, men det kan gjøre. Men kanskje enda mer i starten av det året her. Du lærer deg dette med prioriteringer, så lenge du har en god begrunnelse for hvorfor du har prioritert som du har gjort så får du aksept for det.

#### ***- Er det noen oppgaver du opplever som mer stressende enn andre?***

Ja, det er det her med vikarinnkallingen, det blir en type daglig stress, for du får liksom aldri fri fra det.

### **Hvilke konsekvenser har stress for deg og ditt arbeid?**

Sånn i utgangspunktet tror jeg ikke selve stresset har gått utover jobbutførelsen, det blir sånn type arbeidsmengde og det at det er visse ting jeg ikke får gjort. Men det er mengden, ikke selve stresset. Det påvirker kanskje mer når jeg kommer hjem, da er jeg lei og fed up, det går utover fritiden.

### **Hvordan påvirker stresset opplevelsen av deg selv?**

Enkelte ganger føler jeg at jeg er en mindre kul fyr utenom jobb i alle fall. Du er dritt lei og kommer hjem og har bare lyst til å legge deg å se på TV. Det er farlig det at du får et negativt tankesett i forhold til de du jobber med, du blåser ut på hjemmebane, og på skole eller jobben har du fullt fokus.

### **Selvoppfatning:**

#### **Opplever du mye press og stadige nye krav til deg som leder?**

Ja, jeg opplever at det blir stilt høye krav ja. Jeg føler meg ikke så veldig presset, jeg gjør ikke det. Så lenge jeg kan argumentere for hvorfor jeg har gjort som jeg har gjort så er det som regel greit. Så vet jo jeg at jeg er ny i rollen og er selvsagt ikke feilfri og vil jo gjøre feil. Men det som da er at man kan ha en åpen dialog, uten at det behøver å bli noe kjeft, men for å forebygge at man gjør de feilene på nytt. Jeg liker å bli stilt høye krav til, det er sånn vi får utvikling i positiv retning.

### ***- Hvordan håndterer du det når du stilles overfor nye krav?***

Jeg er en forholdsvis grundig person, jeg liker det ikke når jeg føler at jeg har gjort såkalt venstrehåndsarbeid, sånn halvveis. Så må man jo levere på tid også, så ting vil ikke alltid være perfekt. Jeg liker å gi fra meg ting der jeg føler jeg har gjort et grundig arbeid.

### **Hvor viktig er selvtillit i jobben for deg?**

Selvtillit er kjempeviktig fordi selvtillit handler jo om hvordan du føler inni deg, og følelsen du viser utad. Ingen liker en svak leder som vakler og er usikker, så det blir jo litt sånn “fake it til you make it”, jeg må i alle fall late som at jeg har kontrollen her, selv om jeg ikke nødvendigvis ikke alltid har det. Men jeg tror det er viktig at de rundt deg opplever at du har ting på stell. Trenger du mer tid, så be om det. Si “det her må jeg se mer på, så kommer jeg tilbake til deg når jeg har sett litt mer på det”. Det er lov til å kjøpe seg litt tid, det tror jeg er veldig lurt, og ikke ta forhastede beslutninger.

### **Hva er med på å bygge selvtilliten din?**

Det er at jeg ser at jeg mestrer arbeidsoppgavene mine. Har du en stor arbeidsmengde og det er høyt tempo og du ser at du får til det, da bygger jo det selvtillit. Også det å få positive tilbakemeldinger fra både de du har personalansvar for og de du jobber sammen med i ledergruppen, i den forstand at du vet at du gjør noe riktig.

### **Opplever du noen ganger at det er ting du ikke får til?**

I fjor var jeg teamleder for et 10. trinn, og da husker jeg at jeg synes det var vanskelig å dra lasset og gå foran. Det å være den som skal gå foran som et godt eksempel når en har en stor arbeidsmengde, og være positiv også videre er ikke alltid lett. Det var noe jeg fikk tilbakemeldinger på fra rektor, og som var noe jeg tenkte at jeg måtte jobbe med. På slutten av året fikk jeg beskjed om at det hadde blitt mye bedre, og at de hadde sett at jeg hadde jobbet med det, og det er jo det jeg ønsker å se, jeg ønsker å se en utvikling.

### **Hvordan preger det selvbildet ditt når du føler at det er ting du ikke får til?**

Det påvirker meg ikke på personlig plan, men i jobbsammenheng er det klart at man kan bli litt utmattet og lei. Det er flere ganger jeg har tenkt “Er det dette jeg skal fortsette med, liker jeg det her?”. Men det er ikke noe sånn at jeg begynner å tvile på meg selv.

### ***Hva tenker du er årsaken til at du opplever å ikke få til ting?***

Jeg tror veldig mye handler om erfaring. Når en ikke har erfaring med lignende oppgaver fra tidligere er det vanskelig å vite hvor en skal starte. I visse tilfeller kan en kvie seg for å bry andre, en vet at de andre også har nok å stri med, men i all hovedsak handler det om mangel på erfaring.

### **Hvordan tror du dine ansatte ser på deg som leder?**

De ser på meg som en som har et veldig godt elevsyn, en rolig person og en person som har god orden og er veldig strukturert. De ser på meg som litt lukka, jeg vet at flere skulle ønske jeg var litt mer åpen, kanskje slo av en fleip, og vise den litt mer menneskelige siden, jeg tror

det er viktig som leder, å gi litt rom for det også. Det er noe jeg i det siste har prøvd å tenke over i møte med personale.

### **Hvordan opplever du at du mestrer å tilpasse deg den enkelte medarbeider?**

Det er veldig utfordrende fordi du har de veldig autonome lærerne, selvstendige og selvdrevne, men det er veldig viktig, selv om ting er på stell, at de føler at de blir sett, man må aldri glemme det at de også må bli sett og anerkjent for den gode jobben de gjør. Også har du de du virkelig må hjelpe, de som, satt på spissen, aldri skulle vært i den jobben her, men realiteten er den at de er der og da må jeg prøve å hjelpe dem på best mulig måte sånn at deres undervisning ikke skal påvirke elevene i negativ retning. Du har jo med individer å gjøre her og folk er jo forskjellige.

### ***- Legger du mye press på deg selv som leder?***

Jeg gjør nok det også, jeg stiller høye krav til meg selv fordi jeg ønsker å gjøre en veldig god jobb. Men det er som de sier, det første året ditt som skoleleder får du 20% av potensialet ditt, og sånn sett tenker jeg at jeg legger lista litt høyt for meg selv også, fordi jeg ønsker å prestere mer enn det jeg faktisk greier å få til. Når det gjelder skoleledelse er det ganske begrenset hva du greier å få til i starten, også øker det jo gradvis, men det har veldig mye med erfaring å gjøre, og erfaringsbaserte beslutninger.

### ***- Hvordan tror du det slår ut, at du legger lista litt høyt for seg selv?***

Det kan jo ende opp med at man blir litt skuffet innimellom, men det vil gå seg til i lengden, det vet jeg at det vil. Det handler litt om å bite seg fast og ikke gi opp, selv om man møter en god del hindre i veien.



## **Vedlegg III**

	Lederoppgaver	Anser seg selv som leder	Tydelighet i rolle og krav som stilles	Mest krevende/utfordrende lederoppgaver	Hvorfor og hvordan håndterer du dem	Selvstendig arbeid og opplevelse av støtte	Minst krevende lederoppgaver - hvorfor
Informant 1	Personalansvar, 16 ansatte. Oppfølging og godkjenning variabel lønn, lønnslister og kontrollfunksjoner, sykemelding og sykeoppfølging, IA avtalen, ferieplanlegging, godkjenninger, generell koordinering	Åpen, inkluderende, lyttende, samlende, likebehandling og rettferdig	Variierende handlingsrom, endres utifra min leder og hans/hennes lederstil, mange ledere siste året, noen krav veldig diffuse	Å ta beslutninger mht ferie og permisjon, gråsoner og mye bruk av skjønn. Interne retningslinjer som gir rom for tolkning. Tolkning generelt er utfordrende	Hva har vært gjort tidligere, spesielt ved tolkningssaker, gi meg og den ansatte god tid og ikke haste beslutninger, redusere fare for konflikt og styrke kommunikasjon	Nesten kun selvstendig arbeid. Turnusarbeid, utfordrende å få nødvendig støtte med en gang, nattskift kun meg der. Dagtid lettere, fint støtteelement i staben vår som kan bistå, og HR avdeling.	Ulike kontrollrutiner. Handler om å kontrollere. Informasjonen er lett tilgjengelig og systematisert i forkant.
Informant 2	Prosjektleder, mellomleder for 8 kreatører. Ansvar for prosjekter, estimert tid, pris og kvalitet. Oppgøting av hver enkelt, oppgaver og fredrift. Koordinere ukeplan med oversikt over alles oppgaver og tid. Motivere og tydelig briefing. Mange ulike prosjekter samtidig	Ledertype, må bli bedre, god intensjon. Tidsklemma hindrer, alt gjøres kjøpt og effektivt. Dårlig tid til underordnede, tar ting på mail fremfor ansikt-ansikt. For mye å gjøre. Færre prosjekter for bedre ytelse, uttrykke meg tydeligere. Vil fremstå mer erfarne. God leder får medarbeiderne til å skinne, ha det gøy på jobb og spille andre bedre.	Veldig tydelig. Utydelig før vekst, alle gjorde alt. Øverste leder har tydelig visjon, pirker og har tilbakemeldinger på alt. Slitsomt. Frustrerende når tida ikke strekker til. Uformelle krav fra kolleger om at jeg skal stille opp og gjøre alt mulig utenfor min rolle..	Planlegge og koordinere ukeplan, oppgaver og tid for alle og enhver på tvers av alle prosjekter. Krevende å meddele stadige endringer, oppleves masete. Falt i fellen at jeg trår varsomt rundt ansatte. Mangel på arbeidskraft, mange prosjekter. Aldri tid til fordynging av prosjekt.	Krevende, demotiverende, samme regla hver uke, mangel på tid, får ikke evaluert, savner læring.	Selvstendig arbeid, mye PC, mye møter. Sparring med side-, under- og overordnede. Varsom med å forstyrre andres arbeidsflyt. Felles ansvar i team, men egne oppgaver krever selvstendig arbeid. Bistand ved behov	Kunderelasjonen, jeg er en ålreit person som kundene trives å snakke med og møte. Mail sendes ofte for fort, bli bedre på komplimenter. Jobber for godt arb.miljø. Ønsker mer avslapning og mindre stress. Stressa arbeidskultur. Hvis noen ikke stresser, stresser det de andre.
Informant 3	Lede verksted og rådgivere, 25 stykker, få inn mest mulig jobber og sikre best mulig utførelse av dem.	For snill. Stresser mer enn nødvendig, liker personalarbeid. En god leder lytter og veileder ansatte til å lykkes. Forventer dette av meg selv men vanskelig å lytte til tider. Lettere å gi instruksjoner.	Tydelig og mye autonomi.	Personal, få de ansatte til å fungere sammen. Ulike mennesker som takler ting ulikt, samkjøre disse. Krevende når noen ikke passer inn.	Personal er gøy, men utfordrende. Tar vanskelige ting med en gang, utsetter ikke. Utfordringer i møte med menneskers hverdag.	Får all ønskelig støtte. Mye ovenfra. Fordele arbeidsoppgaver utover de andre.	Hovedoppgaven min, få butikken til å tjene penger. Driften. Ulike mål, ulik utfordringsgrad.
Informant 4	personalledelse, butikkdrift, økonomisk, varebestilling og rutiner, resultatstyring, sykeoppfølging og tilpassing av arbeidsmiljø, kontrakter, lønn for de ansatte og meg selv.	Ærlig, for snill, lite streng. Lært av å være på gulvet selv. Plukket opp gode og dårlige egenskaper ved ledere. Sett hva som skal til for å få til et godt arbeidsmiljø. En god leder blir kjent med de ansatte og tilpasser seg behov. Tro dette skaper arbeidsmiljø og gjør vanskelige situasjoner lettere.	Tydelig. Styre butikken, sørge for trygg og god arbeidsplass, rutiner opprettholdes, riktig lønn, tilpassning til den enkelte. Priviligert med mine ansatte jeg har, gjør jobben lett. Tilpasse for meg selv, ingen over meg gjør det. Stadig nye krav, kan bli mye, vil ikke mase. Nye krav og føringer resultat av vekst og tekniske framskritt.	Personal, tilpasse arbeidsoppgavene hver enkelt og være tålmodig, ha i bakhodet at alle er forskjellige. Oppfølging av hver enkelt er mitt forbedringspotensiale. Å få skiftplanen, kabalen til å gå opp. Alle har ulik kapasitet og arbeidsønsker.	Er strukturert, evne å disponere tiden min og å gjøre og liten tid.	Savner sjef, tilpasser og legge til rette for meg selv. Ensomt, begrense meg selv. Stor kontroll over egen arbeidshverdag. Lite støtte, ros og oppfølging fra toppledelse. Heldigvis en bra nestleder, avlastning og støtte. Savner støtte og motivasjon fra leder. Støtte fra ansatte er likevel mer betydningsfullt for meg.	Varebestilling og -håndtering.
Informant 5	Lede lærernes utvikling, alt fra klasseroms- og undervisningsobservasjon til det som går på elevsaker og vikarinnkalling. Underviser i tillegg i norsk på 10. trinn.	Ny som leder. Føler meg frem. Positive tilbakemeldinger: 360 graders lederevaluering. De anser meg som rolig, strukturert og har orden i sakene. Litt for rolig, oppfattes som uinteressert. En god leder er dyktig på økonomi, ser egne begrensninger, delegerer, god oversikt over andres potensiale, løfter org.	Vi har en tydelig fordeling. Kravene er tydelige, men det stilles høye krav, og det synes jeg er flint, men samtidig så er det jo viktig det at en mestrer å prioritere. Blir det for mye, føler jeg ikke at jeg får gjort lederoppgavene mine så godt som jeg kunne tenkt meg.	Det å påvirke medarbeiderne i en retning sånn at det blir forandring til det bedre. Det å lede voksne mennesker som er godt kvalifiserte innenfor faget sitt, det vil jeg si er det mest krevende.	Jeg synes ikke det er så lett å håndtere det "jeg er ikke helt der", og det skyldes mye hensiktsmessig bruk av ressurser innenfor ledergruppa. Jeg blir gitt en god del oppgaver som går utover det å være en god leder	Selvstendig arbeid. Enighet om fordeling av oppgaver i ledelsen. Mye støtte, "open door policy". Ensomt også. Spør ikke de andre i ledergruppa til enhver tid om hvordan du skal løse ditt og datt, må finne ut av ting selv.	Jeg synes ikke det er så lett å håndtere det "jeg er ikke helt der", og det skyldes mye hensiktsmessig bruk av ressurser innenfor ledergruppa. Jeg blir gitt en god del oppgaver som går utover det å være en god leder
Informant 6	Både drifting av butikken og personalet. Dagen min består av å få alle endene til å møtes og sørge for at alle arbeidsoppgavene blir utført på en effektiv og ergonomisk måte. Samtidig har jeg ledere ovenfra som setter krav til meg om hva jeg skal gjøre	Rettferdig. Jeg er streng hvis jeg må, jeg setter klare grenser og regler, men samtidig ganske ydmyk og kan lett forstå situasjonen hvis det er noe som er vanskelig. Jeg kan sette ned foten, men samtidig kan jeg se litt gjennom fingrene hvis det også er nødvendig.	Mye å gjøre, mange beskjeder fra ledelse, 50 nye ting å gjøre, pluss ytterligere oppfølging av ansatte. Stadige kontrabeskjeder, ting skjer hele tiden bak kullensene og da blir det litt utydelig hva som egentlig er mitt område. Så jeg tror egentlig at jeg bør klone meg selv.	Personal! Det er absolutt det mest krevende. Å følge opp hver enkelt person en skal jobbe med og hjelpe med å utvikle dem. Bytting av vakter, en stillingsprosent man skal passe på, det er masse man skal ta hensyn til.	Jobber litt selvstendig, men prøver å bruke assisterende leder og de ansatte. Får støtte, men ikke forståelse alltid, dette er vanskelig. Lite forståelse for at jeg ikke kan jobbe fort nok, mye nok, organisere bedre etc. Må sette ned foten for å få støtte.	Egentlig synes jeg det er minst krevende å få personalet til å gjøre det jeg sier dem skal gjøre. Jeg har aldri opplevd motstand hvis jeg har gitt beskjed til personal. Det å få personalet til å fokusere på det dem skal er egentlig nesten den enkleste oppgaven, ellers er egentlig alt det andre ganske krevende.	

Ta med jobben hjem?		Hva innebærer stress for deg	Stress som naturlig del av jobben? -hvordan	Oppgaver du opplever mer stressende, hvorfor	Konsekvenser av opplevd stress for deg og arbeid	Hvordan påvirker stress din opplevelse av deg selv	
Må jobbe mye hjemme. Samarbeider med andre ledere i en annen turnus, oppdatere meg kontinuerlig for å unngå mer arbeid senere. Fritiden oppstykket. Klarer ikke ta helt fri, kontinuerlig problemløser. Blir sliten og lei, utmattende over tid. Klarer ikke distansere meg, skrudd sammen sånn. Eierskap til jobben, ansvarfølelse og personlig tilknytning til personal.	Informant 1	Dårlig tid til å fatte beslutninger og gjøre en god jobb. Følelsen av utilstrekkelig utførelse. Å måtte fatte beslutning uten godt beslutningsgrunnlag.	Arbeider med beredskap, tenker seniorer hele tiden og hvordan en skal anvende ressursene en besitter.	Kundekontakt, der kundene ikke forstår vårt handlingsrom og vår kapasitet. Nyttiggjøring av kapasitetene. Knappe bemanningsressurser. Kommunikasjonen med de ansatte. Holder ikke gi instruksjoner, må forklare hvorfor og oppmuntre til egenenkning og -problemløsning. Mest effektivt lederskap, ansatte kjenner bakgrunn for oppdrag og suksesskriterier.	Tunnelsyn i lengden. Når man jobber med komplekse, vanskelige saker kan det være vanskelig å se andre saker	Opplever å ha et mindre sett med verktøy i verktøykassa. Ressursene mine krymper, blir snevrsynt "ser gjennom en darsrull". Viktig å ta tilbake initiativet. Følelsen av å ha initiativet er viktig for meg, enten det er reelt eller ikke.	Informant 1
Aldri. Skurr av jobbmail på telefon. Overtid tas på arbeidsplass. Avgjørende for avkobling.	Informant 2	Fysiske plager. Dårlig pust, stive skuldre, snakke fort, vondt i mage. Gjør 3 ting samtidig, unødvendig og halvveis.	Del av arbeidskultur. For få, for mange prosjekter og er i utviklingsfase. Nærmeste leder pirker på alt, alt kunne vært gjort annerledes. Blir ikke sikker i det jeg gjør. Krav om å levere på lederens måte. Kreatører stiller krav til meg som prosjektleder, ønsker å oppfylle.	Lage estimater til nytt prosjekt. Estimere for hver kreatør, pris, hente priser fra underleverandører, lage fremdriftsplan og få godkjennelse fra kunde. Alltid stressende, ønsker å estimere riktig og unngå å jobber mer enn betalt for. Krever tid og konsentrasjon, stiller krav til meg selv om å levere.	Pust og magen, fysisk vondt. Sliter på konsentrasjon. Mailer kjøpt, slurv, dårlig formulering. Tidsklemma. Kan gå utover kunden at man har for mange kunder.	I høy grad, og i livet generelt. Noen synes det er vanskelig å henvende seg til meg når jeg er stresset, avviser dem. Dårlig samvittighet. Ønsker å få oppgavene mine unngått. Arbeidsmengde krever konstant jobbing hver dag.	Informant 2
Tar med personal hjem, bare bra å bry seg, alltid tilgjengelig på mail, telefon. Når det er negative ting, eller jeg årsak til at noen sliter, går det utover hjemme. Blir sliten, men tilgjengelighet er vane fra tidligere arbeid. Godt å sparre med utenforstående hjemme og.	Informant 3	Positivt og negativt stress. Motivasjon, unngå kjede seg. Fysisk syk, hjernebetennelse. Stresser alltid uansett. Stresser når mye og lite å gjøre. Nedbemanning eller medarbeidere som sliter negativt.	Naturlig for meg men ikke nødvendig. Egentlig ikke en stressende jobb. Ugjorte oppgaver og rutiner stresser meg. Stressa av småting, mailer, stresser opp meg selv.	Har både enkle og vanskelige oppgaver, andre mer stressende fordi det skjer mer på en gang. Min rolle mindre stressende, men jeg er mest stressa. Blir irritert av andres ytre stress som preger andre. Å stresser innover er bedre.	Fysisk negativt, motiverende og drivende positivt. Får ting gjort, men kunne gjort ting annerledes.	Påvirker meg bra men datteren min blir stressa, lik som meg, negativt.	Informant 3
Nei, dårlig erfaring med det. Psykisk utmattende, går ut over personlig velvære. Ingen skal arrestere meg for ting jeg ikke har fått gjort utenfor arbeidstiden, får ikke lønn da.	Informant 4	Positivt og negativt. Motivasjon og mestring, drivkraft. Negativt med kundeklager, vanskelige samtaler, ta imot uforjent dritt, når ting gnager i hodet. Liten tid, anspent.	Helt klart, hver dag. Åpne butikk, mye som skal på plass, for mye varer, skiftplan og folk som ikke kan ta vakt.	Nei, mer tidspress uavhengig av oppgave. Tidsklemma stresser meg. Krav som føles uopnåelige og uforståelige. Krav om å mase på mine ansatte, kjipe mersalg.	Følelse av å ikke strekke til. Ubehag i kropp og hode. Stille spørsmål til seg selv. Tålmodighet på prøve. Slurvete arbeid, ansente skuldre og kropp. Dårlig søvn.	Fokusert, får skylappene på. Mer hard og kort. Mindre skravlete, andre kan oppfatte meg som sur, grinete, pga stor kontrast til den jeg er. Kan bli flinkere til å si ifra.	Informant 4
	Informant 5	Merket det jo både fysisk og psykisk. Det knyer seg veldig i skuldre og nakke. Jeg har hatt endel trøbbel og gått til kiropraktor og naprapat. Hvis jeg føler jeg ikke har kontroll blir jeg jo stressa.	Ja, jeg har blitt vant til det. Det har blitt en vanesak, men jeg liker det ikke så veldig godt. Mye høyt tempo. Men det er jo ikke sånn at et høyt tempo er synonymt emd stress, jeg liker at det skjer mye, men når du føler at du ikke har kontroll på ting da blir det stress.	Det med vikarinnkalling, det blir en type daglig stress, for du får liksom aldri fri fra det.	Går ikke utover jobbfølelsen, men mer når jeg kommer hjem. Lei og oppgitt, går utover fritid. Arbeidsmengde og lite tid til utførelse.	Enkelte ganger føler jeg at jeg er en mindre kul fyr utenom jobb. Du er drittlei og vil være se på TV. Du blåser ut frustrasjon på hjemmebane og har fullt fokus på jobben.	Informant 5
Jal hver dag. Holder på med vaktlistene hver kveld, har dem på nattbordet. Leser mail, noterer ting jeg kommer på, planlegge varebestilling og uka som kommer. Har valgt jobben fremfor et sosialt liv, mistet mange venner. Har satt jobben foran venner og familie, har også kostet meg mye. Det er som man sier "det er ensomt på toppen".	Informant 6	Magesår, høyt blodtrykk, generelt en stressa person. Alltid stress å være sjef, det kan gå så langt over streken. Sjefen over deg maser og ansatte man får dårlig samvittighet for. Føler meg delt i to, de over krever sitt, og de under krever sitt. Ofte kvalm, så mye en skulle få gjort og vurdert. Tror psykiske plager er vanlig.			Arbeid utføres ikke bra nok, uoppmerksom. Mangel på tid og hender går utover arbeidet. Slenger sammen noe. Aldri en god nok jobb når man er stresset. Jeg tror ingenting, noen gang, godt har kommet ut av at jeg har vært stresset. Det går utover kolleger, det går egentlig ut over alt.		Informant 6

Opplever du press og økende krav til deg, hvordan håndterer	Viktighet av selvtillit i jobben, hva styrker denne	Ting du ikke får til, hvordan preger dette selvbildet	Årsak til opplevelse av å ikke strekke til/mestres	Hvordan tror du dine ansatte anser deg som leder	Opplevelse av mestring i å tilpasse seg de ansatte
Ja. Ny seksjonssjef, nye/ endrede arbeidskrav. Er det reelt eller ikke vet jeg ikke. En del strategiske føringer og strategiske tanker om fremtiden, oppleves som endringer, generer stress hos meg, side- og underordnede. Ved støy, viktig å prøve å sitte stille i båten, fokusere på det viktige. Være litt kritisk til egen sjef, ikke iverksette alt som blir sagt umiddelbart.	Selvtillit er alfa og omega. Utrolig viktig. Stressmestring, viktig å føle at en har initiativ, og hvis ikke må du ta det. Viktig for selvtillitten å føle overtak på situasjonen.	Sjeldent. Praktisk erfaring og nettverk er gull verdt.	Manglende tilgang på ressurser fra andre seksjoner/avdelinger.	Åpen og konsekvent (fremkom på 360 graders lederevaluering)	Mestrer dette bra. Fokuserer på krosspråket til den ansatte for å danne meg et inntrykk av hvordan de responderer i samtaler.
Bransje i utvikling, stadig nye utfordringer og krav. Utvikling internt også min rolle. Stadig nye oppgaver og krav. Tungt å følge og henge med.	Veldig viktig, har ofte ordet og snakker i forsamlinger. Må vite hva som skjer og at det jeg kommer med er bra. Forstå kunden riktig utfordrende, mangler noe selvtillit her. Har høy selvtillit i meg selv. Får selvtillit av komplimenter fra kolleger, og fornøyde kunder.	Hele tiden! Leder justerer alltid, selvom fornøyd selv. Maler og restriksjoner, men pirket kommer uansett. Kan være positivt, men mengde og tidspunkt sliter på. Savner mer tydelighet fra leder i forkant. Føler meg ikke bra nok, selvom kolleger roser. Usikker på meg selv, føler meg unyttig. Blir ikke lykkelig av jobben. Har vurdert å skifte jobb, men vil modnes.	For mange prosjekter, oppgaver, mennesker, kanaler og verktøy på en gang. Knapphet på tid og arbeidskraft.	Noen mener jeg har mer kontroll enn andre mener. Noen anser meg som usikker på deres fag og arbeid. Sikker i min rolle, men lener meg mer på noen enn andre. Ofte alene i sin rolle i prosjektarbeid.	I for stor grad! Tilpasningsdyktig, men spiller roller for hver enkelt og er ikke meg selv. Slitsomt og stressende. Gjøre folk til lags.
Ja, men jeg liker forbedrende krav. Meningsløse krav følger jeg ikke.	Viktig å være selvsikker i jobb og rolle, men kan være usikker som person. Usikker leder = usikre medarbeidere. Får selvtillit av erfaring, skaper trygghet.	Ofte, bruker mine medarbeidere for alt de er verdt, evne å bruke dem man har. Positiv til å lære av de under meg, de er gjerne flinkere også. Helhet er viktig, ikke bare å mestre ledelsesverktøy. Mangler utdannelse for lederrollen, har lært av kolleger karrieren gjennom. Best å ha ansatte som er bedre enn seg selv.	Kunnskap, viljestyrke og tidsklemma.	Snill person, tar meg ikke alltid seriøst, alltid blid, ler for mye, både positivt og negativt. Ikke seriøs = adlyder ikke.	Lang tid å bli kjent. Enkelte vanskeligere enn andre. Må ha riktige stab som passer sammen. Alltid noen som klager på andre. Vanskelig å tilpasse uten å kjenne.
Stadig noe nytt, vekst fører til nye føringer, får forståelse om at jeg må prioritere. Tidskrevende krav går ut over andre ting. Potensiale: utvikle mine ansatte, da krav om at alle skal bli gode. Henger sammen med tidsklemma.	Helt avgjørende, lite trygg leder = lite trygge ansatte. Mestringsfølelse bygger selvtillit, og dette er mye opp til meg selv. Mestringsfølelse når man får til noe bra, det bygger selvtilliten min.	Får til alt, men i ulik grad hvor bra. Tidsklemma sin skyld. Må delegerer bedre og utfordre de ansatte mer. Indre styrt person, lav mestring skylder jeg på meg selv, men tar det konstruktivt og viderefører erfaringen, så rakker ikke ned selvbildet.	Tidsklemma og privatlivet	Snill, barnslig, ha det gøy på jobb. Tullete, er meg selv. Forståelsesfull og tilpasningsdyktig, støttende og omsorgsfull.	Tilpasser etter fysiske og psykiske behov godt.
Stilles høye krav, men ikke press. Så lenge jeg kan argumentere for prioriteringer. Liker høye krav, det er sånn vi får utvikling i positiv retning. Er en grundig person, liker ikke å gjøre ting halvveis.	Kjempe viktig, følelse inni deg, følelsen du viser utad. Ingen liker vaklende og usikre ledere. "fake it til you make it", må late som jeg har kontroll. Viktig at de rundt deg opplever at du har ting på stell. Lov å ta seg tid, unngå forhastede beslutninger. Mestring, få til arbeidsoppgavene mine, positive tilbakemeldinger.	Dra lassett og gå foran, stor arbeidsmengde gjør det tungt å gå foran som godt eksempel. Være positivt alltid. Påvirkes ikke på personlig plan, men i jobbsammenheng blir jeg utmattet og lei. Har tenkt "Er det dette jeg skal fortsette med, liker jeg det her?". Men tviler ikke på meg selv.	Mangel på erfaring. Uten erfaring vanskelig å vite hvor å starte. Kvie seg for å bry andre, en vet at de andre også har nok å stri med.	En som har godt elevsyn, rolig og god orden, veldig strukturert. Litt for lukket, savner at jeg slår av en fleip, vise mer menneskelige side, det er viktig som leder.	Veldig utfordrende med autonome ansatte, selvstendige og selvdrivne. Men viktig å se og anerkjenne disse også. Noen burde kanskje ikke hatt jobben, hjelpe disse.
Japp! Ja, det gjør det. Stort sett hele tiden, Når man føler man har klart en ting, som kommer det stort sett et krav til. Det er greit, men det blir ganske mange krav ettervert.	Viktig og avgjørende med selvtillit i jobben som butikksjef. Tro på seg selv krevende når en ikke føler mestring. To personligheter, en på jobb og en hjemme. God selvtillit på jobb, hjemme er det null. Jobben fremhever selvtilliten. På jobb jeg føler mestring ikke på privaten, masse tull. Derfor jeg ofte tar med meg jobben hjem, for å holde ut lenger med jobben, slippe å konfronteres med privatlivet. Mestring i jobb skaper selvtillit, å få til ting.	Flere ganger daglig. Restriksjoner, gjør alt jeg kan, også drar folk meg ned fordi de ikke fyller opp. Flere ledd. Skuffa over meg selv, går til angrep på meg selv når jeg ikke får tid til eller ikke klarer ting. Dårlig stemning men tar det heller med meg hjem. Ensomt å være leder, vanskelig å ikke kunne snakke med andre kolleger. Skal ikke vise at en er "svak", en skal være en sterk leder, ikke alltid så lett.	Selvtillit i jobben som butikksjef. Tro på seg selv krevende når en ikke føler mestring. To personligheter, en på jobb og en hjemme. God selvtillit på jobb, hjemme er det null. Jobben fremhever selvtilliten. På jobb jeg føler mestring ikke på privaten, masse tull. Derfor jeg ofte tar med meg jobben hjem, for å holde ut lenger med jobben, slippe å konfronteres med privatlivet. Mestring i jobb skaper selvtillit, å få til ting.	Håper og tror de synes jeg er en god leder. Håper og tror mine ansatte respekter meg, jeg respekterer i alle fall dem.	Stort sett flink men stressa. Tror de føler jeg ikke alltid følger opp, nedprioriterer personal. Prøver så godt jeg kan, stille opp og gjøre dagen så enkel som mulig. Men også private ting går utover arbeidsdagen. Dårlig på ordlegging, ting kommer feil ut, virker kvass, men egentlig indre kamp på hjemmebane.