

EXAMENSARBETE - KANDIDATNIVÅ

VÅRD- OCH OMSORGSADMINISTRATION  
VID AKADEMIN FÖR VÅRD, ARBETSLIV OCH VÄLFÄRD  
2016:55

## Att bli chef över sina kollegor

Den nya rollen och konsekvenser för relationer i arbetsgruppen inom  
vård och omsorg

Agneta Lindkvist  
Marie-Louise Viklund



HÖGSKOLAN  
I BORÅS

Examensarbetets titel: Att bli chef över sina kollegor  
Den nya rollen och konsekvenser för relationer i arbetsgruppen inom vård och omsorg.

Författare: Agneta Lindkvist  
Marie-Louise Viklund

Huvudområde: Vård- och omsorgsadministration

Nivå och poäng: Kandidatnivå, 15 högskolepoäng

Utbildning: Fristående kurs

Handledare: Katrin Skagert

Examinator: Per-Åke Karlsson

## **Sammanfattning**

Med ett välfungerande ledarskap växer medarbetarnas respekt, förtroende och tillit för ledaren. På vilket sätt chefen rekryteras kan påverka ledarens auktoritet, legitimitet och ställning, vilka är viktiga aspekter för att utföra chefsuppdraget på ett tillfredställande sätt. Internrekrytering är vanlig inom vård och omsorg, kompetenta medarbetare avancerar till chefer inom vårdenheten och blir därmed chefer över sina gamla arbetskamrater.

Syftet med denna studie är att beskriva hur den internrekryterade chefen inom vård och omsorg upplever sin nya roll. Specifikt undersöks vad den nya rollen får för konsekvenser för relationen med övrig personal.

Detta är en kvalitativ intervjustudie. Åtta semistrukturerade intervjuer genomfördes med internrekryterade chefer och enhetschefer som arbetade på vårdcentral eller sjukhus. Intervjuerna transkriberades, kondenserades och bearbetades genom kvalitativ innehållsanalys.

I resultatet framkommer för- och nackdelar med att vara internrekryterad chef och det framkommer även att en tydligare rekryteringsprocess skulle kunna minska oklarheter och ifrågasättande i rollerna mellan chef och tidigare arbetskamrater.

Det var vanligt att inte aktivt ha sökt sin tjänst i en formell rekrytering utan succesivt klivit upp från den profession de arbetat i och tagit på sig ledningsuppdrag, uppmuntrats och så småningom axlat chefsuppdraget.

Klädkoden visade sig vara betydande i etableringen av den nya rollen och i relation till sina tidigare kollegor. Att bära sjuksköterskekläder tolkades som att fortfarande vara en del av arbetsgruppen. Medan privatkläder signalerade en högre position.

Rättvisa är en central aspekt i arbetsmiljön och respondenterna uttryckte att de kände sig påpassade och ifrågasatta utifrån sin förmåga att vara rättvisa i chefsyrket. Framförallt om man hade en vänskapsrelation i arbetsgruppen.

Nyckelord: *Ledarskap, internrekryterad, relation, personalansvar, vård och omsorg*

# INNEHÅLLSFÖRTECKNING

<b>INLEDNING</b>	<b>1</b>
<b>BAKGRUND</b>	<b>1</b>
Att vara chef och ledare	1
Intern och externrekrytering	2
Relationer och roller i arbetsgruppen	4
<b>PROBLEMFÖRMULERING</b>	<b>7</b>
<b>SYFTE</b>	<b>8</b>
<b>METOD</b>	<b>8</b>
Urval	9
Datainsamling	9
Dataanalys	10
Etiska övervägande	13
Förförståelse	14
<b>RESULTAT</b>	<b>14</b>
Erfaren och kunnig om verksamheten	15
Rekryteringsprocessens betydelse	15
Den nya rollen-ett aktivt val	16
Ensam och utsatt	16
Rättvisa	17
Offrad vänskap	18
Det svåra samtalet	18
Bättre förutsättningar	19
<b>DISKUSSION</b>	<b>19</b>
Metoddiskussion	19
Resultatdiskussion	20

<b>Den nya rollen</b>	<b>20</b>
<b>Otydlig rekryteringsprocess</b>	<b>20</b>
<b>Klädkod</b>	<b>21</b>
<b>Problematik med tidigare yrkeskår</b>	<b>22</b>
<b>Vikten av att vara rättvis</b>	<b>22</b>
<b>En ensam roll</b>	<b>23</b>
<b>Många fördelar</b>	<b>24</b>
<b><i>SLUTSATSER</i></b>	<b>24</b>
<b><i>FRAMTIDA FORSKNING</i></b>	<b>24</b>
<b><i>REFERENSER</i></b>	<b>25</b>

BILAGA 1 Brev till verksamhetschefer

BILAGA 2 Brev och godkännande från respondenterna

BILAGA 3 Intervjuguide

# INLEDNING

I denna studie har vi för avsikt att granska konsekvenserna av internrekrytering inom vård och omsorg och hur relationen till de tidigare kollegorna påverkar chefs ledarskap. Det är vanligt i dessa professionsstyrda verksamheter att någon från profession blir chef för enheter eller avdelningen. Inom flera yrken finns en brist på karriärvägar. För att kunna avancera inom vårdsektorn finns det två alternativ, antingen vidareutbildning, eller erhålla en arbetsledande funktion som mellanchefer eller vårdenhetschef. Många gånger innebär det att den som arbetat många år på en avdelning eller mottagning erbjuds, eller söker en högre befattning. Det är en av få möjligheter att få en högre lön och mer inflytande. Att vara medarbetare och senare rekryteras till chef inom olika vård och omsorgsverksamheter kan upplevas som problematiskt i vissa avseenden, exempelvis den förändrade ansvarspositionen i relation till kollegor.

Studier finns som jämför internrekrytering och externrekrytering ur olika perspektiv, vad som påverkar en organisation till hur den väljer att rekrytera (Beckman, 2015, ss. 7-14). Lundquist & Åkesson (2008, ss. 19-24) genomförde en studie på medarbetarnas upplevelse av internrekryterade chefer. Men chefernas arbetsmiljö i förhållande till relationer är mindre undersökt. Detta är en kunskapslucka som vi som författare anser att man behöver fylla ut och ytterligare utforska. I detta arbete avser vi därför att studera internrekryterade chefers upplevelse av sin psykosociala arbetsmiljö i förhållande till kollegiala relationer. Denna kunskap kan ligga till grund för vårdpersonals val av karriärväg. Samt vårdenheters val att intern eller externrekrytera.

## BAKGRUND

### **Att vara chef och ledare**

Chefskap brukar definieras som ett ansvar som har delegerats uppifrån inom en organisation, medan ledarskap definieras som ett förtroende som har givits underifrån. Chefskapet bygger på positionsmakt medan ledarskapet bygger mera på personlig makt (Berlin, Carlström & Sandberg, 2013, s.157).

Bruzelius och Skärvad (2011, s. 371) beskriver ledarskapet som en process mellan ledaren och de som ska ledas, en påverkansprocess som får andra människor att helst

frivilligt och engagerat agera för att uppnå vissa mål. Vid ett välfungerande ledarskap växer medarbetarnas respekt, förtroende och tillit för ledaren, vilket gör att ledarens auktoritet, legitimitet och ställning stärks. Ledarskap är något som måste förvärfvas som en följd av de resultat som uppnås och den legitimitet som tilldelas en chef från medarbetare och uppdragsgivare (Bruzelius & Skärvad, 2011, ss. 371-372). Detta skulle kunna ha betydelse för den internrekryterade chefens möjlighet att arbetsleda, då man som chef och tidigare kollega till gruppen borde ha en så god inblick i verksamheten att det leder till större förståelse för vad gruppen behöver.

Team behöver ledning och det är viktigt att ledaren är tydlig i sitt ledarskap, även om välfungerande team kan arbeta självständigt finns det situationer som kan handla om till exempel ekonomi, kritik av arbetsinsatser och informationsförmedling då ett team måste ledas (Berlin, Carlström & Sandberg, 2013, ss. 225-226). Styrning innebär att påverka medarbetarnas agerande. Att styra innebär att få medarbetarna att enskilt och tillsammans göra det som är bäst för organisationen och dess måluppfyllelse (Bruzelius & Skärvad, 2011, s. 390).

Många drömmer om att nå framgång som ledare, men ett garanterat recept för att misslyckas är att försöka tillfredsställa och bli omtyckt av alla. Det gäller att finna sin egen balans och samtidigt en linje att driva. Skapa en atmosfär som präglas av tillit och motivera gruppen till arbete och utveckling genom att förstå villkoren (Svedberg, 2012, ss. 211-212).

### **Intern- och externrekrytering**

En ny chef kan rekryteras antingen internt eller externt. För- och nackdelar kan finnas med båda sätten. Fördelar som beskrivits med den internrekryterade chefen, är den stora kunskap som man ofta besitter om företaget och organisationen, företagets historia och det som "sitter i väggarna" – på gott och ont (Aristondo Karst & Kaljevic, 2012, s.36). Alvesson och Svenningsson (2012, ss.100-101) beskriver att det i Sverige, historiskt varit vanligt med internrekrytering av chefer, då man i flera år inom organisationen haft möjlighet att visa att man besitter en lämplig kompetens. Internrekrytering innebär för företaget en mindre osäkerhet och lägre risk att få fel person på chefsposten, men också att man genom att rekrytera internt kan gå miste om införandet av alternativa synsätt och erfarenheter som den externrekryterade chefen kan tillföra från andra organisationer

eller branscher (ibid). Är chefen rekryterad från en grupp kan detta leda till att man allierar sig med gruppen mer än med organisationen vilket är en utmaning. Samtidigt kan det vara en fördel för att ge möjligheter att bygga tillit och respekt hos medarbetarna. Utmaningen i att vara rekryterad från gruppen ligger i att utveckla och hålla fast i chefsidentiteten (Hagström & Söderström, 2010, ss. 53-54).

Den externrekryterade chefen kommer in med ”nya ögon” och har inga relationer till personalgruppen som stör förmågan att utöva sitt ledarskap, men besitter inte samma ingående kunskap om företaget (Aristondo Karst & Kaljevic, 2012, s.39).

Den externrekryterade chefen kan vara en person som kommer från en annan organisation och eventuellt inte ens innehar de kunskaper som finns i verksamheten som bedrivs, det vill säga kanske bara har kompetensen inom ledarskapet.

Det finns rapporter som visar att intern rekrytering dominerar på låg och mellanchefernivå medan chefer på högre nivåer har handplockats externt. De chefer som internrekryterats har oftast blivit tillfrågade direkt för att det uppstått ett akutläge att tillsätta tjänster då de chefer som försvunnit kan ha gjort det med kort varsel (Gustavsson, Fogelberg Eriksson, Lundqvist, Nilsson, Ekberg, 2008, ss. 9-10).

Aristondo Karst och Kaljevic (2012, s.11) såg en relativt tydlig avgränsning mellan de externt rekryterade och de internrekryterade i form av ledarskapsstil. De internrekryterade kämpade med problematiken kring att bli ledare över sina kollegor och valde samtliga att använda sig av en mjukare ledarskapsstil och vad som multi-leadership modellen skulle kalla ett kulturcentrerat ledarskap. Det kulturcentrerade ledarskapet är en ledarskapsstil där ledaren är mån om individen och ledaren arbetar med att visa omsorg och bry sig om de anställda, det är associerat med hänsyn till den enskilde individen (Sarros & Sarros, 2011, s. 241).

Nyberg (2009, s.16) namnger en liknande ledarstil som är relationsorienterad. Hon beskriver att det relationsorienterade ledarskapsstilen tillgodoser gruppens behov och förekommer diskriminering och utanförskap, samtidigt som effektiviteten optimeras. Relationsorienterad ledarskapsstil bygger både på struktur och omtanke. En strävan efter en mjukare ledarskapsstil är inte så ovanligt just på grund av det faktum att konflikter på arbetsplatsen kan uppkomma när någon som ansetts som jämbördig helt plötsligt får en högre position inom företaget och därmed ska bestämma och styra sina gamla medarbetare (Aristondo Karst & Kaljevic, 2012, s.50).



Aristondo Karst och Kaljevic (2012, ss.40-41) beskriver att upplevelsen hos externrekryterade inte var lika stark som hos de internrekryterade cheferna inför rollstress då rolltvydigheten försvann allteftersom de lärde sig arbetsuppgifterna. Samtidigt visar studien att oavsett hur du blivit rekryterad kommer chefen att uppleva stress och press och att dessa faktorer är gemensamma. Vilket är en del av hur chefernas egna psykosociala arbetsmiljö ser ut.

Aristondo Karst och Kaljevic (2012, ss. 36-37) fick i sina intervjuer fram från internrekryterade chefer hur de upplevde sin arbetssituation och vad de såg som för respektive nackdelar. De var alla eniga om att kunskapen om företaget, dess kultur och arbetsuppgifterna var något positivt och något som hjälpt dem i arbetet. De var dock också medvetna om att det kunde innebära att man som ledare jobbade inrutat och i gamla vanor utan att tillföra nya synvinklar och nya sätt att arbeta. De externrekryterade pratade alla varmt om denna typ av rekrytering och menade att man genom detta kunde komma in i en organisation och göra "sin grej" utan att behöva ha förutfattade meningar om hur saker och ting ska göras eller hur det tidigare har gjorts.

I den här studien har vi valt definitionen på att vara internrekryterad chef, att man tidigare varit kollega inom professionen och därefter intagit en ledarroll över samma grupp eller inom organisationen, men över sina kollegor inom yrket.

## **Relationer och roller i arbetsgruppen**

Ett bra arbetsklimat är den förutsättning som teammedlemmar talar mest om när de beskriver hur positivt deras eget välbefinnande påverkas av teamarbete. Att utbyta tankar och att arbeta i varandras närhet har stor betydelse och var och en som arbetar i teamet har stor betydelse för de andra. Det innebär samtidigt att avsaknaden av ett gott arbetsklimat kan vara katastrofal (Berlin, Carlström & Sandberg, 2013, ss. 223-224). Även om ovanstående syftar på teamarbete går det förmodligen att överföra till alla arbetsgrupperingar. Att bli utanför den arbetsgrupp man tidigare tillhört och istället bli chef bör således påverka den internrekryterade chefs psykosociala arbetsmiljö. Arbetsklimat innebär den helhetsupplevelse medarbetarna har av kommunikationen inom gruppen. Helhetsupplevelsen beror på hur individen upplever de sociala relationerna. Det finns både ett personligt upplevt arbetsklimat och ett kollektivt

arbetsklimat. Kommunikationen i teamet är grunden för arbetsklimatet och speglar individernas kompetens både professionellt och som sociala varelser. Om relationerna mellan individerna förändras, påverkas arbetsklimatet i takt med att relationerna förändras (Berlin, Carlström & Sandberg, 2013, s. 224). Känslan av att vara behövd och upplevelsen av att göra något som är värdefullt för andra är en nödvändig förutsättning för att nå glädje och tillfredsställelse i arbetet (Philipsson, 2004, s 38).

Som nyrekryterad chef kan man ha målet att skapa en demokratisk arbetsplats och arbeta för att arbetsklimatet skall bli gott. Som chef förväntas man stötta sina anställda och anses ofta som ansvarig för organisationens sociala samspel. Medarbetarna förväntar sig att chefen skall hantera konflikter i gruppen, men mycket av det sociala samspelet mellan medarbetarna är chefen inte inkluderad i. Mycket energi går åt att förhålla sig till det sociala spelet i gruppen. Ju större osäkerhet desto mer energi själs från att arbeta med gruppens uppgift (Svedberg, 2012, s 326).

Svedberg (2012, s. 327) menar att en organisation kan beskrivas utifrån två ”verkligheter” den formella och den informella. Den formella är den rollstruktur som är ett uttryck för professionella överväganden för att leva upp till de förväntningar och krav som finns i och med arbetsuppgiften man utför och huvudmannens förväntan, medan den informella är den rollstruktur som blir ett svar på mjuka värden som till exempel vänskap, samhörighet och utveckling av privata relationer. Det sker i skuggan av den formella organisationen och helt utanför dess kontroll.

För att förstå en arbetsplats och dess informella organisation måste man delta på djupet och ställa sig frågor som vem som gör vad och varför. Legala – synliga kontrakt beskriver rollstrukturen i den formella organisationen. Medan psykologiska – osynliga kontrakt uttrycker positioner och speglar den informella organisationen. Det psykologiska kontraktet kallas ett begrepp inom arbetspsykologin som representerar delade synsätt, uppfattningar, förväntningar och informella skyldigheter mellan arbetsgivare och arbetstagare. Det skiljer sig från ett formellt skrivet anställningskontrakt som för det mesta bara beskriver delade åtaganden och ansvarsområden på väldigt generella nivåer (Duvringe & Florette, 2015, ss. 99-105). Detta är med andra ord underförstådda regler som gäller mellan människor i en relation av något slag, i en grupp eller på en arbetsplats. Oförståelse och passivt motstånd kan handla om att två parter tolkar dessa kontrakt på olika sätt.

Den informella rollstrukturen, ”skvaller” och oskrivna lagar har med andra ord en stor betydelse, det beskrivs att så stor del som 90 % av beslut och handlingsprocesser styrs av känslomässiga, informella värden (Svedberg, 2012, ss. 328-329). Oförståelsen mellan tidigare kollegor kan uppstå då det förväntas att man ska se saker på samma sätt trots att den ena parten klivit över i en annan roll och därmed ser saker ur ett annat perspektiv. Detta kan göra att man behöver omförhandla det psykologiska kontraktet mellan parterna.

För ca 60 år sedan intresserade sig forskningen om ledarskap mycket för ledarens egenskaper. Hur en ledare skulle vara för att nå framgång. Det som ansågs som basen och grunden i ett framgångsrikt ledarskap var integritet, mognad och energi. Även om detta område, som kallas "traitspotting", inte är lika stort som tidigare, förekommer det fortfarande diskussioner om detta, framförallt i media (Bruzelius & Skärvad, 2011, s.375). Just kravet på integritet är intressant med tanke på att den internrekryterade chefens tidigare relation med sina arbetskamrater. Dagens ledarskap kräver att ledaren är osynlig i vardagen och har en förmåga att växla mellan ledarroll och medarbetarroll. I många moderna organisationer finns i dag ingen klar gräns mellan medarbetarskap och ledarskap, utan de har en tendens att glida in i varandra (Bruzelius & Skärvad, 2011 ss. 387-388). En utveckling som borde gynna den internrekryterade chefen.

Svedberg (2012, s. 336) skriver att ledarskapets existentiella huvudfråga är att identifiera och förhålla sig till den grundläggande skillnaden och därmed karaktären av relationerna – mellan sig själv och dem som skall ledas. Viktigt är att ledaren kan skydda sin integritet genom att sätta och upprätthålla nödvändiga gränser. En ledare är per definition en person som lämnat kollektivet för att leda det. Ledaren arbetar inte i verksamheten utan för verksamheten. Detta förutsätter att den internrekryterade nyblivne chefen överger sin tidigare invanda medarbetarroll till förmån för sin nya ledarroll. Svedberg (2012, s.336) menar att det är en roll som är värd eftertanke. Det gäller att vara trovärdig i sina egna och andras ögon och övergå till att arbeta med frågor som rör mål, strategier, prioriteringar och medarbetares utveckling.

Det finns en risk att den internrekryterade chefen hamnar i ”kompisfällan” och då stannar hos medarbetarna och bygger sitt ledarskap på ”bussighet” istället för respekt och kompetens. En annan risk är att den internrekryterade chefen förändrar sig och blir

en mer märkvärdig människa över en natt vilket knappast inger förtroende (Svedberg, 2012, s. 336).

Dessutom kommer den nya chefen/ ledaren att värderas efter en ny måttstock. Det är inte längre specialistkunskaperna som väger tyngst. Den nya chefen blir mer påpassad och iakttagen både i formella och informella sammanhang än hen blivit tidigare. Det noteras när hen kommer på morgonen, hur lång lunch hen tar och med vem (Svedberg, 2012, s. 337). En förutsättning för att kunna uppfatta helheten och ibland kunna fatta obekväma beslut är att bevara den egna integriteten och upprätthålla en professionell distans mot dem som skall ledas. Det är svårt att fortsätta vara vän och kollega på samma sätt som förut – relationerna behöver förhandlas om ledarskapet skall kunna växa fram. Lyckas den nya chefen inte med detta kommer klarsynen bli lidande och besluten färgas av privata hänsyn och kollegiala band vilket leder till spekulationer om orättvisor.

Det här kan innebära att den nya internrekryterade chefen får en ny ganska ensam tillvaro på sin arbetsplats (Svedberg 2012, s. 337).

Thylefors (2016, s. 244) beskriver social tillhörighet som en viktig faktor för den psykosociala arbetsmiljön. Har man sin utbildningsbakgrund och profession inom ramen för ett område och är nära förknippad med den rollidentiteten så behöver man lösgöra sig från detta och utveckla en chefsidentitet. Detta kan vara svårt då man ska leda medarbetare i det som man själv bemästrar på ett professionellt sätt och nu behöver göra avkall på för att utveckla den nya identiteten som chef och ledare (Hagström & Söderström, 2010, s. 53). Om den internrekryterade chefen tvingas lösgöra sig från den tidigare rollen och det kollegiala stöd som den innebar, krävs att hen har en stödjande ledning i sin tur för en god psykosocial arbetsmiljö.

## **PROBLEMFORMULERING**

Inom vård och omsorg är det vanligt med internrekrytering på ledande befattningar. Det finns fördelar med att internrekrytera, såsom att det höjer motivationen och är kostnadseffektivare än om man externrekryterar (Kaye & Jordan-Evans, 1999, s. 27., Heraty & Morley, 1998, s. 669).

Som anställd ser man en chans att växa och utvecklas inom organisationen och som företag innebär det kortare inskolning för den anställde då denne redan är bekant med företaget och är medveten om organisationens strategier och kultur. Det kan ses som kostnadseffektivt att inte behöva marknadsföra företaget i lika stor utsträckning då den interna medarbetaren redan vet hur organisationen fungerar (Heraty & Morley, 1998, s. 669).

Många som idag är chefer och har klivit upp från ”golvet” i verksamheter, har en viss förståelse för hur medarbetare har det. Men är det positivt eller negativt att inta en ledarroll då själva ledarskapet kanske inte alltid blir så tydligt, eftersom man i ena stunden varit en kollega och sedan intar en chefsposition. Att bli chef i sin egen verksamhet, där man arbetat många år, skulle kunna innebära en ytterligare stressfaktor, nämligen att värderas, ifrågasättas och till och med utnyttjas av tidigare kollegor och eventuellt förstöra tidigare kollegiala- och vänskapsrelationer.

Det vi vill beskriva i detta arbete är hur internrekryterade chefer inom vård och omsorg upplever sin situation och konsekvenserna som chefskapet fått för relationen till medarbetarna.

## **SYFTE**

Syftet med denna studie är att beskriva vad det innebär att vara internrekryterad chef inom vård och omsorg med fokus på hur det påverkar relationen till övrig personal.

Författarna kommer att fokusera på hur de tidigare relationerna till medarbetare påverkar chefens egna psykosociala arbetsmiljö.

## **METOD**

Undersökningen är kvalitativ med semistrukturerade intervjuer. 8 chefer inom primärvård och sjukhus som internrekryterats till en överordnad position utgör respondenterna. Studien inleddes med att formulera brev till verksamhetschefer (bilaga 1) och respondenterna (bilaga 2) i vilka författarna beskrev syftet med studien och vilket urval av personer som eftersöktes.

Utifrån det som framkommit i bakgrunden och vad författarna var intresserade av att studera togs även frågor till intervjuerna fram, se bilaga 3. Eftersom författarna geografiskt bor på väst- respektive östkusten var syftet att söka minst 4 respondenter var för att intervjua.

## **Urval**

Vi sökte respondenter som hade internrekryterats till chefer, biträdande eller enhetschefer, på arbetsplatser där de tidigare arbetat med andra uppgifter under minst två år. Övriga kriterier var att deltagaren skulle ha personalansvar över tidigare kollegor samt ansvara för medarbetarsamtal. Medvetet har vi sökt vårdpersonal som ej var läkare då författarna har en föreställning om att läkarnas hierarkiska ställning inom vården övervinner relationernas påverkan vid arbetsledning.

Intervjuer utfördes med 8 respondenter från primärvård och sjukhusorganisationer som hade erfarenhet av att bli internrekryterade som chefer, biträdande eller enhetschefer inom vård och omsorg. Fördelningen på respondenterna var 1 man och 7 kvinnor mellan 32-59 år. 6 personer var sjuksköterskor, 1 vårdbiträde och 1 undersköterska. Respondenterna hade erfarenhet av att arbeta i arbetsgruppen allt från 1,5 till 40 år. Tiden som chef varierade från 2 veckor till 17 år.

Urvalskriteriet att respondenterna tidigare skulle haft andra arbetsuppgifter under minst två år, i den arbetsgrupp som man nu är arbetsledare över, lyckades vi inte uppfylla då en av respondenterna endast varit på arbetsplatsen i 1,5 år. Vår definition på arbetsledning är att ha personalansvar och bland annat ansvara för medarbetarsamtalen i gruppen – ett kriterium som inte alla respondenter kom att uppfylla.

## **Datainsamling**

Med en semistrukturerad intervju ges intervjuaren större möjlighet till följdfrågor och för respondenten att utveckla en tanke eller synpunkt, vilket författarna ansåg som viktigt för att kunna utläsa så mycket som möjligt av intervjuerna.

Semistrukturerade intervjuer bygger på att man ställer likartade frågor i olika intervjuer. De är mer flexibla än helt strukturerade intervjuer. Intervjuaren har möjlighet att styra diskussionen med följdfrågor (Håkansson, 2016, s.10).

En intervjuguide (bilaga 3) arbetades fram med hjälp av både litteratur och författarnas egen förståelse. I denna har författarna satt samman frågor för att få svar på frågeställningen i studien.

För att underlätta genomförandet av intervjuerna och även bearbetningen av materialet grupperades frågorna utefter fem teman – bakgrund, att vara chef och ledare, intern- och externrekrytering, relationer och roller i arbetsgruppen samt arbetssituation och kommunikation.

Kontakter togs via telefon efter att verksamhetschefen för en vårdcentralskedja i Västsverige rekommenderat respondenter som stämmer överens med den tilltänkta målgruppen.

På östkusten skickades mail till verksamhetschefer i ett vårdbolag med ca 2500 anställda med frågan om det inom deras område fanns respondenter som matchade urvalet enligt de kriterier författarna fastställt. Verksamhetscheferna informerades om studien och tillvägagångssättet i ett speciellt brev där de sedan undertecknade att de godkände att deras personal medverkade.

Efter att ha fått namn på tilltänkta kandidater kontaktades dessa per telefon eller mail av den som hade för avsikt att intervjua. Namn på ett större antal respondenter lämnades. Respondenter blev de åtta som först visade intresse av att delta.

Intervjuerna beräknades vara ca 45 minuter långa och spelades in för att därefter transkriberas. Planen var att därefter transkribera varandras intervjuer för att på så sätt kunna få ta del av den andre författarens intervjuer. Detta var inte möjligt då tekniken inte tillät att mejla över så långa ljudfiler.

## **Dataanalys**

Författarna skrev ordagrant ned intervjuerna och läste dessa ett flertal gånger. Materialet sorterades och bearbetades först efter de fem teman och därefter per fråga. Likheter och gemensamma nämnare eftersöktes. Intervjuerna genomlystes ett flertal gånger för att få en så tydlig bild som möjligt på hur respondenternas upplevelse varit att kliva från sin profession till att ta på sig en chefsroll.

Författarna träffades fysiskt och gick igenom det transkriberade materialet och tog ut gemensamma nämnare för att sedan enskilt tratta det man ansågs vara av vikt.

Författarna använde sig av kvalitativ innehålls analys (Granskär, Höglund-Nielsen, 2013, s.189) för att kondensera materialet, tolka texterna och finna dessa gemensamma nämnare i intervjuerna.

I tabell 1 nedan ges exempel på en del av det som framkom i intervjumaterialet och därmed ligger till grund för de resultatdiskussioner som följer framöver.

**Tabell 1**

<b>Meningsenhet</b>	<b>Kondenserad meningsenhet</b>	<b>Kod</b>	<b>Underkategori</b>	<b>Kategori</b>
”något som ingår att man blir lite bortstött”, ”det är inte lätt att bli accepterad av alla”,	Bli bortstött, inte lätt att bli accepterad	Inte accepterad	Utanför	Ensam
”man måste hitta sin roll”, ”skilj på privatliv och arbetsliv”	Hitta sin roll och skilja på privat och arbetsliv	Roll Skilja på	Avstå gemenskap	Aktivt val
”en oro för att jag inte skulle vara rättvis”, ”de tittar på allt man gör-är jag rättvis eller inte”	Oro för rättvisa, tittar på allt jag gör	Rättvisa	Osäkerhet Utsatt	Granskad
”I början bytte jag om så jag skulle vara en i gänget. Sen liksom när man ska åka iväg på möten.. så jag släppte lite granna det här”, ”det kanske inte är det jag skall göra”.	Ombytt = en i gänget. Inte det jag skall göra.	Inte vara en i gänget	Aktivt val av roll	Ny roll



”det är inte lätt att gå ut och ha ett svårt samtal med någon”, ”hur ska jag framföra det där lite otrevliga”	Ha ett svårt samtal och framföra det där lite otrevliga	Osäkerhet i svåra samtal Kräver mod	Svårt	Ny roll
”Började som vikarie för den som var avdelningsföreståndare.” ”Det bara föll sig, tror att jag fick söka den internt och blev tillfrågad först. Tog inte någon till intervju, dom hade nästan redan bestämt sig för mig”	Det bara föll sig. Dom hade redan bestämt sig för mig	Utvald Kompetent	Sedd	Utsedd
”Man kan företaget utan och innan”, ” Man vet precis vad man ska göra, vad det är för regler och policys”, ”Arbeta med gamla medarbetare -jag får ju så mycket gratis”.	Kan företaget. Får mycket gratis	Erfaren Bekvämt	Kunskap Insatt Erfarenhet	Kunnig

**Tabell 2**

<b>Domäner</b>	<b>Kategorier</b>	<b>Tema</b>
Fördelar	Erfarenhet Utvald Utsedd Uppskattad Kompetent	Att vara uppskattad, kompetent och erfaren genom sin insikt i verksamheten. Aktivt val att kliva över i en annan roll

Svårigheter	Ensam Avstå gemenskap Välja roll Granskas Utsatt	Att stå ensam i svåra samtal och ha mod att vara rättvis i sin nya roll som chef. Men också tvungen välja bort vänskap för att kunna vara professionell.
-------------	--	---

## Etiska överväganden

För att uppnå en god forskningsetisk kvalitet har författarna strävat efter att vara tydliga i formuleringen av syfte och frågeställning, samt försökt använda ett språk som gör läsningen intressant. Stor vikt har lagts vid ordning och reda, samt noggrannhet vid insamling av data.

Under studiens gång har författarna strävt efter att följa de fyra huvudkrav som sammanfattar Vetenskapsrådets etiska principer - dessa är: informationskrav, samtyckeskrav, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002, ss.6-14).

Deltagarna och deras chefer erhöll skriftlig och muntlig information om studiens syfte och tillvägagångssättet vid intervjuernas genomförande. (Se bilaga 1 och 2).

Respondenterna och deras chefer undertecknade informationsbrevet i syfte att visa att de tagit del av informationen. Vi var tydliga med att deltagandet i studien var frivilligt och kunde avbrytas när som helst under arbetets gång. Stor vikt har lagts vid sekretess och hur intervjuerna och redovisningen utformats, så att deltagarna skall känna sig trygga. Insamlad data har behandlats konfidentiellt och bandupptagningar samt transkriberade anteckningar kommer att förstöras då studien är avslutad. Endast författarna och handledaren har haft tillgång till materialet under arbetets gång.

Författarna är medvetna om att studien är liten och främst syftat till att bidra till vår utbildning - Vård och Omsorgs Administration 3, 30 poäng. I relation till detta har författarna en realistisk syn på de tolkningar och eventuella resultat som framkommit, vilket också varit ambitionen att förmedla till läsarna.

## **Förförståelse**

Förförståelsen har påverkat valet av forskningsområde. Båda författarna har erfarenhet av att vara internrekryterade chefer i den organisation vi tidigare arbetat i med våra respektive grundyrken. Författarna är medvetna om svårigheten att inta en objektiv hållning genom hela processen.

Vi har därför försökt att hålla det som Dahlberg (2014, s. 112) kallar för en ”tyglade” hållning. Det innebär att man som undersökare saktar ner sin förståelseprocess och inte förstår för snabbt. En ”tyglade hållning kräver att man försöker dröja, avvakta och kanske tveka inför det som annars kan tolkas som självklart” (Dahlberg, 2014, s. 112). Genom denna hållning har vi försökt att undvika att väga in egen erfarenhet och fördomar i vårt resultat.

Eftersom författarna arbetar inom vård och omsorgsområdet, tillfrågades chefer som inte arbetar i direkt anslutning till oss kollegialt, eller inom samma område, när vi sökte våra respondenter.

## **RESULTAT**

Dataanalysen resulterade i kategorier som tillsammans utgör två olika teman. (Se tabell 2 sid.13)

Det första temat speglar fördelarna som respondenterna uttryckt med att vara internrekryterad och därmed chef över tidigare kollegor: *Att vara uppskattad, kompetent och erfaren genom sin insikt i verksamheten. Aktivt val att kliva över i en annan roll.*

Kategorierna: Erfarenhet, utvald, utsedd, uppskattad och kompetent

Det andra temat speglar svårigheter som respondenterna uttryckt med att vara internrekryterad och därmed chef över tidigare kollegor: *Att stå ensam i svåra samtal och ha mod att vara rättvis i sin nya roll som chef. Men också tvungen att välja bort vänskap för att kunna vara professionell.*

Kategorierna: Ensam, avstå gemenskap, välja roll, granskas och utsatt.

**Det första temat** i resultatet speglas genom att en återkommande synpunkt var att man som internrekryterad ansågs vara uppskattad, kompetent och erfaren genom sin insikt i verksamheten.

### **Erfaren och kunnig om verksamheten**

En upprepad beskrivning av de positiva sidor respondenterna ser med internrekrytering är att den internrekryterade chefen kan verksamheten väl och inte behöver läras upp på samma sätt som den som kommer utifrån. Det beskrivs som en stor fördel att känna personalen, vilket kan vara till god hjälp vid planering av verksamheten. Men respondenterna är också medvetna om att det innebär att man bär på allt det gamla som sitter i väggarna på arbetsplatsen. Man känner till historien på gott och ont och många nämner att det finns fördelar med att komma som externrekryterad med nya idéer och då även personalen blir ”oskrivna blad”.

En av respondenterna uttryckte dock att det inte fanns något positivt med internrekrytering.

### **Rekryteringsprocessens betydelse**

Den rekryteringsprocess respondenterna beskriver talar för det som i temat beskrivs att man är utvald och utsedd. Rekryteringsprocessen för sju av våra respondenter har varit mer eller mindre otydlig. Enbart en av respondenterna har aktivt sökt sin tjänst. Uppdraget har kommit smygande och ökats i ansvar med tiden. Rekryteringsförfarandet har till största del gått till på samma sätt, man har vuxit in i rollen och tagit på sig en del administrativa uppgifter för att sedan blivit tillfrågade, sökt internt och därefter fått tjänsten. Någon sökte inte ens tjänsten som var utlyst, men fick den ändå, vilket kan ses som att förbigå regelverket. Respondenterna berättar att de blivit uppmuntrade av sina chefer att ta på sig ledningsuppgifter och utvalda till chefskapet på olika sätt, med olika mer eller mindre korrekta rekryteringar. Men den positiva sidan av de beskrivna processerna är ändå att man bedömts som kompetent och kunnig av sina överordnade.

## Den nya rollen – ett aktivt val

Annat som kom fram från respondenterna som speglar det första temat var att man var tvungen att göra ett aktivt val att kliva från en roll som medarbetare, till att gå in i chefsuppdraget.

Respondenterna beskriver att det tar tid att vänja sig med den nya rollen och att det är svårt att acceptera att man inte är en i gruppen längre. Klädkoden blir symbolisk för den processen. Att byta om till sjukvårdkläder signalerar att du fortfarande är en i arbetsgruppen, medan privata kläder symboliserar makt och annan position.

Det tar tid att växa i ”chefskostymen” som internrekryterad och det tar tid att bli respekterad som chef. Man kan inte ha mandat direkt. Att vara chef är ett separat yrke. Det är inte bara den nya chefen som måste tänka på att uppdraget ser annorlunda ut, även medarbetarna måste inse att man inte är kollega på samma premisser som tidigare. Respondenterna är medvetna om det aktiva val de gjort och uttrycker att det känns rätt.

**Det andra temat** visar svårigheterna med att vara internrekryterad chef över tidigare kollegor.

## Ensam och utsatt

En svårighet som visar sig i intervjuerna är att det är svårt för kolleger som respondenterna har känt länge och har en gammal, kanske även privat relation till, att acceptera den internrekryterade chefen. Att tillhöra samma yrkeskategori i grunden, är även det en faktor som gör att kollegor har svårt att acceptera sin gamla kollega i sin nya chefsroll. Det tycks vara lättare att bli respekterad av kollegor med högre eller lägre utbildning.

*”Framförallt distriktsköterskor hade svårt att acceptera att jag hade mer att säga till om än jag haft tidigare. Jag fick vara med och styra och ställa och det kunde dom inte acceptera – en slutade helt och den andra fick jag arbeta mycket med”.*

En respondent som var undersköterska trodde att sjuksköterskorna på arbetsplatsen hade lättare att acceptera hen då hen inte utgjorde något ”hot” mot deras yrkeskunnande. Arbetssituationen och kommunikationen påverkas och blir annorlunda. Har chefen tidigare haft en närmare relation med någon eller några i personalgruppen kan det bli svårare att förmedla budskap som är av känsligare karaktär. Att stå ensam i svåra samtal och ha mod att vara rättvis i sin nya roll som chef är en del av det som bildar det andra temat i resultatet och även att man var tvungen välja bort vänskap för att kunna vara professionell.

Medarbetare kan många gånger vända det till att ” du vet ju hur jag har det” eller ”du känner väl mig”. Att då kunna stå fast vid att man har ett uppdrag som chef och inte kliva in i det privata kan då ses som en svårighet.

## **Rättvisa**

Rättvisa var ett återkommande ord i våra intervjuer, mod att vara rättvis, var en del av temat som beskrev svårigheterna, samt känslan med att vara granskade av sina tidigare kollegor i den frågan. Om chefen tidigare haft en privat kompisrelation med någon i gruppen kan detta påverka gruppens syn på chefens objektivitet i nya rollen.

Respondenterna strävar efter att vara rättvisa och att visa att de är det. Men mycket av den uttryckta oron hos kolleger handlar om risken för orättvisa. Misstankar om fördelar som en ”vän” i personalgruppen skall få åtnjuta. Misstankar dyker upp om att vänskapen ger fördelar. Oro finns att man som medarbetare blir omdiskuterad om chefen umgås privat med en kollega.

*”Att umgås privat med någon i personalgruppen gör det svåra ännu svårare, jag får ta i och lyfta mig för att göra det jag tycker är rätt”.*

*”Jag har backat mer med åren för att kunna tänka professionellt”*

*”Jag skulle inte sätta mig i den här situationen igen om jag fick valet”.*

Dessa citat talar för hur svårt det är att gå över i chefsrollen i sin gamla arbetsgrupp. En respondent beskriver hur svårt det är att vänja sig med att det tystnar när hen kommer ut i kafferummet och att inte kunna vara spontan, att ofta känna sig ensam och ifrågasatt.

## **Offrad vänskap**

Våra respondenter nämner också att de har varit tvungna att göra ett aktivt val. De beskriver en upplevelse av att få offra vänskapsrelationer för att leva upp till förväntningarna hur en chef skall förhålla sig likartad till alla medarbetare.

*”Jag försöker vara rättvis. Annars blir det väldigt fel.  
När man har blivit internrekryterad från en grupp så kommer tvivlare.”*

Att man som internrekryterad och gammal kollega kan kännas hotfull för en del medarbetare, skulle kunna bero på oro för att bli bedömd och behandlad, kanske till och med lönesatt utifrån den tidigare relationen. Kanske vet den som blivit chef saker som är obekväma för medarbetaren.

## **Det svåra samtalet**

Något som alla beskriver som svårt och som utgör en del av tema två, är det ”svåra samtalet”. De samtal då man som chef behöver kritisera, tillrättavisa eller leverera ett önskat besked blir ännu svårare då den man samtalar med är en vän eller tidigare kollega. Lönesamtal nämns också som svåra, men många hade väl framarbetade manualer till sin hjälp vilket underlättar.

## **Bättre förutsättningar**

Det som respondenterna beskriver som önskvärt för att underlätta den internrekryterade chefens arbetssituation var utbildning och mer förberedelse innan man tar på sig chefspositionen. Chefsrollen är ensam och man kan ha behov av att bolla tankar och idéer med någon. Att ha andra chefskollegor är viktigt när det tidigare kollegerna inte längre finns på samma nivå.

## **DISKUSSION**

### **Metoddiskussion**

Intresset hos författarna att undersöka arbetssituationen för internrekryterade chefer grundar sig i våra egna erfarenheter av att vara just internrekryterade chefer.

Vi är medvetna om risken att färgas av våra egna upplevelser i analysarbetet. Att helt komma förbi detta faktum är nog omöjligt men glädjande nog har analysarbetet innehållit en del ”aha” upplevelser som vi båda varit omedvetna om tidigare. En av dessa är likheten i rekryteringsprocessen av våra respondenter till deras chefsuppdrag. Endast en av dem hade aktivt sökt sin tjänst utan att vara direkt uppmanad av sin närmaste chef. Detta fenomen är inget någon av författarna upplevt själva.

De respondenter (2st) som stack ut i intervjuerna, tyckte att relationerna med tidigare kollegor var oförändrade och var de som var mest positiva till sitt uppdrag. Den ena hade inte medarbetarsamtal och lönesamtal som arbetsuppgift – kanske det påverkar när det gäller relationer med tidigare kollegor. Den andra hade haft sitt uppdrag endast några veckor och hade ännu inte kommit in i sitt arbete. Däremot fanns det erfarenhet från ett tidigare uppdrag där diskussionerna speglade insikt om en problematik i att ha relation till dem man arbetsleder.

Styrkan med att välja semistrukturerade intervjuer i vår studie var att få fram den upplevelse och känsla som de internrekryterade cheferna beskrev om hur deras relation till tidigare kollegor var. Att välja någon annan metod som till exempel en kvantitativ metod med sambandsanalys ansåg vi inte vara så enkelt då man i det läget skulle utgå från enkäter med givna svar. Vi har bedömt det som mindre troligt att få svar på syftet –



att beskriva den nya chefsrollens konsekvenser för relationer utifrån svarsalternativ som författarna hade varit tvungna att formulera själva.

Svagheten med den metod vi valt kan vara att känslan och upplevelsen är svår att tolka i intervjusvaren. Det kan även bli en bredd på svaren så att det kan vara svårt att få ihop studien på ett bra sätt, det blir många trådar som kan få det att sväva ut.

## **Resultatdiskussion**

Att vara chef är ett eget yrke. Det är inte självklart att någon som fungerar bra i sitt grundyrke automatiskt blir en bra chef. Det kan vara stor skillnad att själv arbeta med vissa uppgifter och att arbetsleda andra. Det är svårt att släppa de gamla arbetsuppgifterna och frigöra sig inför chefsrollen (Lennéer -Axelson & Thylefors, 2005, ss. 114-115). Det beskriver även Aristondo Karst & Kaljevic (2012, s.51) då de menar att för de internrekryterade cheferna var svårigheten att skapa en ny relation till de anställda ett stressmoment.

## **Den nya rollen**

Detta var något som även visade sig i vårt resultat – men man uttryckte det som att det tar tid att växa i chefsrollen och att man till att i början ryckte in i vården vid behov trots att man hade fullt upp med arbete i sitt nya uppdrag. För de externrekryterade var problematiken i stället att komma in i en organisation utan kunskap om denna en stressfaktor (Aristondo Karst & Kaljevic, 2012, s.51).

## **Otydlig rekryteringsprocess**

Rekryteringsprocessen, och vikten av tydlighet i framtida arbetsbeskrivningar och annonsering finns beskrivet i artiklar och böcker. Många modeller är framtagna för att få en så effektiv och träffsäker rekrytering som möjligt. Lindelöv (2016, s. 26) beskriver en tolvstegsmodell. Kahlke och Schmidt (2002, s.19) har tagit fram en bedömningscirkel som skall visa de viktigaste stegen i en anställningsprocess. Internrekrytering beskrivs som mindre kostsamt för ett företag (Heraty & Morley, 1998,

s.669). Men ingen beskriver att internrekrytering innebär att man kan vara mindre noggrann med processen, vilket resultatet visar att våra respondenter varit utsatta för.

Därmed inte sagt att det varit någon felrekrytering, utan snarare att de som rekryterats varit så övertygade om den rekryterades kompetens, att man hoppat över en del moment som rekommenderas i ett rekryteringsförfarande. Men vad man väljer bort i urval och kompetens med ett sådant förfarande kommer man inte att få veta. Att sju av våra respondenter erhållit sina chefsuppdrag utan att aktivt söka en tjänst var ett förvånande resultat.

Vår reflektion är att tydligheten i tillsättandet är viktigt för den som får ett chefsuppdrag. Vi tänker att risken att bli ifrågasatt av övrig personal ökar vid otydlighet. Får man ett tydligt direktiv uppifrån med en regelrätt rekryteringsprocess blir också uppdraget och de arbetsuppgifter man har att utföra mer accepterade.

Det verkar som att samtliga respondenter funderat över det positiva och negativa med hur de blivit rekryterade och vi tolkar det de uttrycker som att rekryteringssättet gett upphov till en del av den stress de känner.

## **Klädkoden**

Att kläder kan symbolisera makt är inget nytt. Men ändå blev vi som författare överraskade av att våra respondenter beskrev valet att avstå sjukvårdskläder och arbeta i privata kläder så påtagligt förknippat med tryggheten i chefsrollen. Sjukvårdskläderna gjorde att man kände sig mer som ”en i arbetsgruppen”. De som helt valde privata kläder hade lång erfarenhet eller erfarenhet av fler chefsuppdrag.

Molloy (1990, ss. 258-259) skriver att chefens och ledningens val av kläder kan göra att klyftan blir för stor och att det kan komma att påverka relationen mellan personalen och cheferna. Det kan leda till förakt för ledningen om de visar upp att de inte tillhör samma rang. Han jämför också med symboliken i uniformer och lagdresser i lagsport. Många av respondenterna i undersökningen valde att byta om till sjukvårdskläder flera gånger i veckan. Att inte bära arbetskläder markerar en chefsposition och makt. Om du är ombytt är du mer en i gemenskapen.

Något som vi inte får veta i vår undersökning är om det är svårare för den internrekryterade chefen att markera sitt chefskap genom klädsel än vad det är för den externrekryterade. Men vi tänker att valet att klä sig i sjukvårdskläder trots att man inte deltar i vårdarbetet belyser det vi tidigare beskrivit att det tar tid att vänja sig med den nya rollen och att det är svårt att acceptera att man inte är en i gruppen längre. Att det tar tid att växa i "chefskostymen" som internrekryterad och det tar tid att bli respekterad som chef.

### **Problematik med tidigare yrkeskår**

6 av respondenterna i studien var till sin grundprofession sjuksköterskor. Flera uttryckte att det var just den egna "kåren" som var de som var svårast att bli chef för och som hade svårast att acceptera att kollegan blivit chef. Detta överensstämmer med det som Hagström & Söderström (2010, s.53) skriver, att det finns en speciell problematik med att vara och samtidigt tillhöra samma profession som man är chef för, det vill säga ett professionellt-kollegialt socialt regelsystem. Genom att tillhöra en profession har första linjens chefer ytterligare ett regelverk att förhålla sig till inom sitt yrkesutövande utöver ett hierarkiskt-administrativt system, det vill säga det som gäller den formella positionen i hierarkin (ibid).

### **Vikten av att vara rättvis**

Rättvisa var ett uttryck som återkom i intervjuerna. Respondenterna upplevde att personalen var orolig för att den internrekryterade chefen inte skulle vara rättvis. Thylefors (2016, s. 184) skriver att rättvisa är en central aspekt i arbetsmiljön och hon menar att den har en större betydelse i praktiken än den betraktas som. Den behandlas uteslutande som en aspekt av arbetsplatsens sociala relationer. Resultatet pekar på att det kan uppstå misstankar om att en chef som har eller har haft en vänskapsrelation i arbetsgruppen skall ge den personen fördelar. Respondenterna känner sig stöderade av sin personalgrupp i just rättvisefrågan. Thylefors (2016, ss. 184-185) menar att huruvida en chef uppfattas som orättvis eller rättvis är av avgörande betydelse. Rättvisan är odiskutabel, alla behöver inte behandlas lika, men efter samma

principer och det finns inga godtagbara skäl för särbehandling. Ett rättvist chefskap ursäktar många gånger andra tillkortakommanden hos chefen (Thylefors, 2016, s.184).

## **En ensam roll**

Att bli chef över sina tidigare kollegor tycks svårt på flera sätt i och med att de sociala relationerna förändras på ett sätt en kanske inte är beredd på. Något som berört oss är att flera respondenter uttrycker att de är en ensam uppgift att vara chef. Man efterfrågar samverkan med andra chefer och önskar att man varit mer förberedd inför uppgiften, mentalt, organisatoriskt och utbildningsmässigt.

Att bli chef innebär alltid en mer eller mindre stor förlust av en arbetsgemenskap enligt resultatet. Ensamheten blir påtagligare för de chefer som lämnar sitt grundyrke oavsett verksamhetsområde. En chef är både en i arbetsgruppen och inte (Thylefors, 2016, s. 244).

Det som nästan alla uttrycker är att det inte går att ha en privat relation till någon eller några i arbetsgruppen. Inte bara för att det uppstår misstankar om orättvisa utan även att det blir för svårt att utföra sina chefsuppdrag korrekt om det uppstår problem. Svåra samtal som kan handla om klagomål eller tillrättavisande blir en för svår uppgift.

Även detta beskriver Thylefors (2016, s. 244) tydligt när hon skriver att chefskapets välvilliga och generösa sida inte är svår att visa i förhållande till tidigare arbetskamrater, tvärtom, men det är svårare att avvisa förslag och genomföra oönskade förändringar. Ännu knepigare är det om man har nära och personliga relationer till sina medarbetare och nyss delat deras situation (ibid). Flera respondenter uttrycker att de har backat och gjort ett aktivt val att avsluta den privata relationen för att kunna utföra sitt chefsuppdrag tillfredställande.

En av våra respondenter delade inte de här tankarna, men hen ansvarade inte för medarbetarsamtal och lönesamtal. Man kan kanske gissa att de svåra samtalen i detta fall axlades av en högre chef.

## **Många fördelar**

Trots att respondenterna berättat mycket som kan tyckas negativt med rollen som internrekryterad chef så var de flesta överens om att det är en stor fördel att vara väl insatt i verksamheten som man skall leda. Samt att det finns stora fördelar med att känna medarbetarna.

Trots allt finns inte bara nackdelar med att bli chef på den egna arbetsplatsen. Finns det ett ömsesidigt förtroende och en lojalitet mellan chef och grupp så är kunskapen om verksamheten och personer tveklöst en tillgång (Thylefors, 2016, ss. 244-245).

## **SLUTSATSER**

- De internrekryterade har erhållit sina tjänster för att de var uppskattade, erfarna och kompetenta och hade stor insikt i verksamheten. Men rekryteringsprocessen har varit otydlig.
- Respondenterna har gjort ett aktivt val att kliva från en roll som medarbetare, till att gå in i chefsuppdraget.
- De intervjuade beskrev att man var tvungen välja bort vänskap för att kunna vara professionell i bland annat de svåra samtalen.
- Rättvisa är ett centralt begrepp i intervjuerna, respondenterna beskrev en känsla med att vara granskade av sina tidigare kollegor. Det krävs mod att vara rättvis.
- Chefsrollen är ensam. Respondenterna beskriver att de fått offra vänskapsrelationer för att leva upp till förväntningarna i sitt nya yrke som chef.
- Utbildning och mer förberedelse innan man tar på sig chefsrollen skulle underlättat, samt andra chefskollegor av att bolla tankar och idéer med.

## **FRAMTIDA FORSKNING**

Intressant ur ett chefsperspektiv vore att ta reda på hur det för en internrekryterad chef på bästa sätt skulle förberedas för att kliva över i en ny roll.

Det skulle även vara spännande att jämföra intern och externrekryterade chefer utifrån de viktigaste synpunkter respondenterna delat med sig av.

## REFERENSER

Alvesson, M. & Svenningsson, S. (2012). *Organisationer, Ledning och processer*.

Lund: Studentlitteratur.

Aristondo Karst, N. & Kaljevic, L. (2012). *Effekten av extern vs. Internrekrytering. Hur rekryteringssättet bidrar till stress och press för den rekryterade ledaren.*

Magisteruppsats, Handelshögskolan. Umeå: Umeå universitet.

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:538633/FULLTEXT02>

Beckman, L. (2015). *Chefrekryteringens betydelse för arbetsmotivation och*

*grupptänkande*. Gävle: Akademin för hälsa och arbetsliv, Högskolan i Gävle

Berlin, J. Carlström, E & Sandberg, H. (2013) *Team i Vård, Behandling och omsorg*.

Lund: Studentlitteratur.

Bruzelius, L. Skärvad, P (2011) *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.

Dahlberg, K. (2014) *Att undersöka Hälsa & Vårdande*. Stockholm: Natur & Kultur.

Duvringe, L. & Florette, M. (2015) *Psykopater i arbetslivet*. Sweden: Mike Florette

Production of Sweden.

Granskär, M & Höglund-Nielsen, B (2013) *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur.

Gustavsson, M. Fogelberg Eriksson, A. Lundqvist, D. Nilsson, P. Ekberg, K. (2008)

*Lokalt ledarskap i en global organisation – kvinnors och mäns möjligheter att bli chefer och utöva ledarskap inom ett verkstadsindustriföretag*. Rapport, forsknings- och

utvecklingsprojekt inom HELIX Research and Innovation Centre. Linköping:

Linköpings universitet.

Hagström, B & Söderström, M. (2010) *Ledning och organisering av professionsstarka verksamheter*. Institutionen för samhällsvetenskaper. Växjö: Linnéuniversitetet.

Heraty, N. & Morley, M. (1998). *In search of good fit: policy and practice in recruitment and selection in Ireland*. *Journal of Management Development*, 17 (9), 662 – 685

Håkansson, C. (2016) *Kvalitativ design*. [PowerPoint-presentation]. Hämtad 4 december, 2016. Lund: Lunds Universitet.  
[www.med.lu.se/content/download/87606/606883/file/L](http://www.med.lu.se/content/download/87606/606883/file/L)

Kahlke, E. & Schmidt, V. (2002). *Arbetsanalys och personbedömning: att öka träffsäkerheten vid urval och rekrytering*. Lund: Studentlitteratur.

Kaye, B. & Jordan-Evans, S. (1999). *Slå vakt om företagets kompetens - Konsten att behålla medarbetare*. Sverige: Telegram Bokförlag.

Lennéer-Axelsson, B & Thylefors, I (2005) *Arbetsgruppens psykologi*  
Stockholm: Natur & Kultur.

Lindelöw, M. (2016). *Kompetensbaserad personalstrategi: hur du tar reda på vad organisationen behöver, bemannar den rätt och utvecklar den inför framtiden*. 2. uppl., Stockholm: Natur & Kultur.

Lundquist, J. & Åkesson, G. (2008). *Medarbetares upplevelser av internrekryterade chefer*. Magisteruppsats, Socialpsykologiska programmet. Skövde: Högskolan i Skövde.

<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:212917/FULLTEXT03>

Molloy J.T. (1990) *Nya Dress for Success*. Göteborg: ISL. 1990

Nyberg, A. (2009) *The Impact Of Managerial Leadership On Stress And Health Among Employees*. Diss. Solna: Institutionen för folkhälsovetenskap, Karolinska Institutet.  
<https://openarchive.ki.se/xmlui/bitstream/handle/10616/38102/thesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Philipsson, S. (2004) *Etik och företagskultur*. Lund: Studentlitteratur.

Sarros, C.J. & Sarros, M.A. (2011). *Five years on: leadership challenges of an experienced CEO*. *School Leadership & Management: Formerly School Organization*, 31(3), 235-260 Socialpsykologiska programmet. Skövde: Skövde högskola.

Svedberg, L (2012) *Grupp Psykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur.

Thylefors, I (2016) *Chef- och ledarskap inom välfärdssektorn*. Stockholm: Natur & Kultur.

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [www.codex.vr.se/texts/HSFR](http://www.codex.vr.se/texts/HSFR)



Vi är två studenter som studerar Vård- och omsorgsadministration med inriktning vårdvetenskap på Högskolan i Borås.

Som en del i denna utbildning skriver vi en C-uppsats om hur internrekryterade chefer upplever att den personliga relationen till de medarbetare de tidigare arbetat med påverkat deras ledarskap.

Syftet med examensarbetet är att belysa den internrekryterade chefens upplevelse av den nya rollen och vilka konsekvenser den medfört i relation till den övriga personalen. Vi vill intervjua chef, biträdande eller enhetschef, på en arbetsplats där de tidigare arbetat med andra uppgifter under minst två år. Deltagaren ska idag ha personalansvar över tidigare kollegor samt ansvara för medarbetarsamtal. Vi söker vårdpersonal som inte är läkare.

Sammanlagt planeras 8 intervjuer att genomföras med bandupptagning på ca 45 minuter som därefter transkriberas. Allt material kommer att behandlas konfidentiellt och aidentifieras.

Intervjuerna håller vi gärna i ett enskilt rum på arbetsplatsen om det är möjligt för Er verksamhet.

För att på bästa sätt kunna utföra studien behöver vi Ert samtycke för att intervjua chefer hos Er. Vi vore tacksamma om Ni gav förslag på lämpliga och villiga chefer utifrån det urval vi söker.

Föreslagna kandidater kommer därefter att informeras och få ge sitt samtycke till studien och om arbetets syfte. Där kommer även framgå att studien är frivillig och att de när som helst kan avbryta sin medverkan.

Resultatet kommer att behandlas med största sekretess och svaren kommer att aidentifieras innan de publiceras.

Endast vi som ansvariga för studien och vår handledare, Katrin Skagert kommer att ha tillgång till materialet.

#### Hälsningar

---

Agneta Lindkvist  
E-post: agnetajohansson63@live.se  
Tfn 0763 10 05 15

---

Marie-Louise Viklund  
E-post: malovi@telia.com  
Tfn 0733 83 53 50

Handledare: Katrin Skagert  
Akademin för vård, arbetsliv och välfärd, Högskolan i Borås  
E-post: katrin.skagert@hb.se

#### Godkännande

Undertecknad verksamhetschef godkänner härmed att ovannämnda studenter genomför datainsamling inom ramen för vad som ovan beskrivits.

---

Ort / 2016

---

Namn

---

Verksamhet

**Hej!**

**Bilaga 2**

Vi är två studenter som studerar Vård- och omsorgsadministration med inriktning vårdvetenskap på Högskolan i Borås.

Som en del i denna utbildning skriver vi en C-uppsats om hur internrekryterade chefer upplever att den personliga relationen till de medarbetare de tidigare arbetat med påverkat deras ledarskap.

Syftet med examensarbetet är att belysa den internrekryterade chefens upplevelse av den nya rollen och vilka konsekvenser den medfört i relation till den övriga personalen. Vi söker Dig som chef, biträdande eller enhetschef, på en arbetsplats där ni tidigare arbetat med kollegorna under minst två år. Du ska idag ha personalansvar över tidigare kollegor samt ansvara för medarbetarsamtal.

Intervjun kommer att genomföras med bandupptagning på ca 45 minuter som därefter transkriberas. Allt material kommer att behandlas konfidentiellt och avidentifieras.

Intervjuerna håller vi gärna i ett enskilt rum på Din arbetsplats om det är möjligt för Er verksamhet.

Studien är frivillig och Du kan när som helst avbryta sin medverkan. Vi svarar gärna på frågor om något känns oklart.

Resultatet kommer att behandlas med största sekretess och svaren kommer att avidentifieras innan de publiceras.

Endast vi som ansvariga för studien och vår handledare, Katrin Skagert kommer att ha tillgång till materialet.

Hälsningar

---

Agneta Lindkvist  
E-post: [agneta.johansson63@live.se](mailto:agneta.johansson63@live.se)  
Tfn 0763 10 05 15

---

Marie-Louise Viklund  
E-post: [malovi@telia.com](mailto:malovi@telia.com)  
Tfn 0733 83 53 50

Handledare: Katrin Skagert  
Akademin för vård, arbetsliv och välfärd, Högskolan i Borås  
E-post: [katrin.skagert@hb.se](mailto:katrin.skagert@hb.se)

### **Godkännande**

Undertecknad godkänner härmed att delta i ovan beskriven studie.

---

Ort / 2016

---

Namn

---

Verksamhet

### Bakgrund

- Ålder och (kön)?
- Utbildningsnivå?
- Hur lång tid har du arbetat på den här arbetsplatsen?
- Hur lång tid har du haft ditt chefsuppdrag?

### Att vara chef och ledare

- Har du haft tidigare chefs eller arbetsledande funktioner – i så fall vilka.
- Berätta hur det gick till när du fick det här uppdraget.
- Berätta om beslutet att tacka ja till chefsuppdraget - hur resonerade och tänkte du?
- Berätta om hur dina kollegor reagerade när du fick chefsuppdraget.

### Intern och externrekrytering

- Vad tycker du är positivt med att vara internrekryterad chef?
- Vad tycker du är negativt med att vara internrekryterad chef?

### Relationer och roller i arbetsgruppen

- Beskriv hur du upplever din situation att vara chef till tidigare kollegor?
- Vad är det positiva med att ha en relation till de tidigare kollegorna?
- Vad är det negativa med att ha en relation till de tidigare kollegorna?

### Arbetsituation och kommunikation

- Upplever du att dina relationer med tidigare kollegor har förändrats – utveckla gärna.
- Berätta om något tillfälle då du upplevt att dina relationer påverkat dig och din möjlighet att fatta beslut eller att utöva ditt chefskap.
- Något annat du vill tillägga?

Tack för din tid.....