

EXAMENSARBETE - MAGISTERNIVÅ

VÅRD- OCH OMSORGSADMINISTRATION
VID ÅKADEMIN FÖR VÅRD, ARBETSLIV OCH VÄLFÄRD
2025:64

Att få en kollega som chef
–En kvalitativ studie utifrån medarbetares erfarenheter.

Anna Jerkeman
Louise Flodman



HÖGSKOLAN
I BORÅS

Examensarbetets titel:	Att få en kollega som chef - En kvalitativ studie utifrån medarbetares erfarenheter.
Författare:	Anna Jerkeman och Louise Flodman
Huvudområde:	Vård- och omsorgsadministration
Nivå och poäng:	Magisternivå, 15 högskolepoäng
Utbildning:	Magisterprogram i hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg
Handledare:	Pernilla Liedgren
Examinator:	Maria Bennich

Sammanfattning

Dagens verksamheter inom välfärden är hårt pressade. När andelen äldre ökar behövs mer personal till vård och omsorg. En strategi för att locka och behålla personal inom vårdsektorn är bland annat att erbjuda olika typer av kompetensutveckling och karriärvägar. Som ett resultat av detta är att första linjens chefer ofta rekryteras internt till sitt första chefsuppdrag, som då inte sällan blir chef över sina tidigare kollegor. I denna kvalitativa studie undersöks medarbetarens upplevelser av att få en kollega till chef, och vilka för- och nackdelar som erfars i samband med denna förändring. Nio semistrukturerade intervjuer genomfördes och analyserades med en kvalitativ innehållsanalys. Resultatet visade att medarbetarna upplevde mer oro än förväntan samt att "lära känna"-samtal var viktiga även då de kände sin nya chef sedan tidigare. Roll- och relationsförändringar påverkade också kommunikationen mellan chef och medarbetare och dessutom medarbetarna sinsemellan. Resultatet visade också att majoriteten av medarbetarna inte längre kunde vara fullt ärliga och valde sina ord i samtalen med sin nya chef, vilket kan ses som en hög risk att inte nå tillit och förtroendefulla relationer på arbetsplatsen. Därför är det av vikt att ta vara på medarbetarnas erfarenheter och upplevelser kring detta, för att inte riskera att det har motsatt effekt. Det vill säga; att karriärutveckla en personal internt, får inte medföra att medarbetare på golvet flyr.

Nyckelord: *Från kollega till chef, Medarbetarskap, Internrekrytering, Hälsofrämjande ledarskap, Hållbar kompetensförsörjning, Ledarskapsstilar.*

FÖRORD

Vi vill rikta ett stort och innerligt tack till alla som i både med och motgångar har stöttat och på olika sätt hjälpt oss att ta oss igenom dessa två år av studier, som till slut lett oss fram till denna magisteruppsats. Detta är finalen på vår utbildning.

Igenom dessa två år har vi slitit hårt för att hålla både arbete, studier, familjeliv och all social gemenskap levande. Tillsammans har vi stöttat varandra, och hur påfrestande det än har varit för oss båda, har vi i tuffa tider inte tvekat en sekund på att hjälpas åt och att stötta varandra för att ta ett litet steg i taget, i den enda riktningen som fanns – framåt!

I samband med denna uppsats har vi även haft en enorm tur och glädje av att ha fått ta del av så många härliga och ärliga historier, som våra intervjupersoner på ett mycket öppenhjärtigt sätt har delat med sig av i högsta förtroende. Vi vill tacka er för ert engagemang, er tid, och era erfarenheter som har varit till stor hjälp för oss för att kunna färdigställa vår uppsats med detta fina resultat.

Sist men inte minst, har vi ännu en gång lärt oss att ingenting är omöjligt, vi är starkare än vi tror, och att man kan finna vänner för livet även under en digital distansutbildning. Nu börjar fortsättningen på vår vänskap för evigt.

Slutligen ett stort tack till våra familjer som visat förståelse, och som ibland har fått stå till sidan, när vi lagt mycket tid och fokus på studierna. Äntligen ska ni få tillbaka oss i familjerna på full tid igen.

Anna och Louise

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	2
INLEDNING	5
PROBLEMFÖRMULERING	6
SYFTE	6
Frågeställningar	7
BAKGRUND	7
Utmaningar i vård och omsorg	7
Chef- och Ledarskap	7
Medarbetarskap	8
Från kollega till chef	9
Teoretiska utgångspunkter	11
Leader-member exchange	11
Tillitsbaserat ledarskap	11
Fishers förändringskurva	12
METOD	12
Design	12
Förförståelse	13
Urval	13
Konstruktion av intervjuguide	14
Datainsamling	15
Dataanalys	15
Forskningsetiska överväganden	17
RESULTAT	17
Känslor inför chefsbytet	18
Förändringar efter chefsbytet	20
Faktorer att ta lärdom av	24
DISKUSSION OCH ANALYS	27
Resultatdiskussion	27
Medarbetarnas upplevelser inför och efter kollegans tillträde som chef	28
Förändrade roller ger också förändrade relationer	30
För- och nackdelar med att få en tidigare kollega som chef	32
Metoddiskussion	34
Tillförlitlighet	37
Förslag på framtida forskning	38
Praktiska implikationer	38
SLUTSATSER	39

REFERENSER	40
<i>Bilaga 1</i>	44
<i>Bilaga 2</i>	47

INLEDNING

Den svenska välfärden är just nu under hård press. Färre barn föds och antalet äldre blir fler och fler. Enligt Statistikmyndigheten (2022) ökar åldersgruppen 60 år och uppåt mer än befolkningen i sin helhet och den grupp som ökar procentuellt mest är gruppen 90 år och äldre. Denna ökning beräknas fortsätta framöver och liknande utveckling ses i ett flertal länder. Hälsan är över lag god men försämras tydligt från ca 80 års ålder. Av denna anledning står många verksamheter inför stora utmaningar med att ha tillräckligt med personal till den ökande äldre befolkningen (Nationella vårdkompetensrådet 2024; Sveriges kommuner och Regioner 2025b). Även större globala studier pekar på demografiska förändringar i välfärden och uppger bland annat att kroniska sjukdomar är en bidragande faktor till att dagens vård och omsorg behöver förändras och effektiviseras. Detta ställer höga krav på en redan pressad organisation (Salmond & Echevarria 2017). Utmaningarna kring att ha tillräckligt med personal i vården har under senare år intensifierats ytterligare och efter Covid-19 pandemin förändrades dessa svårigheter från att inte bara få medarbetarna att stanna, utan också att få dem att trivas och att vilja stanna kvar i sin yrkesroll (Batheja 2018; 2021).

Sveriges Kommuner och Regioner (SKR) har tagit fram strategier för att arbeta mer proaktivt och stödja välfärdens kompetensförsörjning framöver. Dessa strategier syftar till att både skapa ett mer hållbart arbetsliv för personalen och en mer hållbar kompetensförsörjning för verksamheten. Detta genom att samtidigt behålla, utveckla och attrahera nya medarbetare (SKR 2025a). I rapporten *Karriärutveckling för akademiker* (SKR 2020) beskrivs flera konkreta åtgärder för detta, bland annat att erbjuda kompetenshöjning, karriärvägar, och att underlätta chefskap genom olika typer av utbildningsinsatser och mentorsprogram.

Troligen har alla som arbetar inom vård och omsorg stött på en eller flera personer som gjort en intern karriärresa från medarbetare till chef. Studier som gjorts inom området har främst fokuserat på chefsperspektivet, det vill säga studier kring nya chefers utmaningar, behov och förutsättningar ifrån olika infallsvinklar (Thompson & Henwood 2016; Dellve & Wolmesjö 2016; Wastesson, Fogelberg Eriksson, Nilsson & Gustavsson 2021). Allt färre studier har däremot genomförts utifrån medarbetarnas perspektiv och erfarenheter kring interna tillsättningar av chefer. Utifrån svårigheten som nämns ovan, att både finna och behålla personal, kan det därför tyckas vara problematiskt att inte forskare har intresserat sig mer för vad som händer med medarbetarna, utifrån tanken att en internrekrytering påverkar hela verksamheten, och inte bara den som rekryteras. Av samma anledning är det därför också av stor vikt att arbetsgivare framöver får en bättre förståelse för, men också en ökad möjlighet till, att stödja både den nya chefen, och medarbetarna i kring denna förändring, då en medarbetare blir chef över den egna arbetsgruppen. Därför är avsikten med denna studie att lyfta medarbetarnas perspektiv och att tillföra mer kunskap kring detta ämne. För vad är egentligen en verksamhet i vården utan välmående medarbetare och personal?

PROBLEMFORMULERING

För att nå en mer hållbar personalsituation inom vård och omsorg och med hänsyn tagen till de stora utmaningar som vården står inför, finns olika strategier för att underlätta och effektivisera kompetensförsörjningen för arbetsgivarna. En strategi för att locka medarbetare att stanna i verksamheten är att som arbetsgivare erbjuda karriärmöjligheter för sina anställda. En vanlig intern karriärväg är att akademisk personal som arbetat inom vården länge, gör en karriärresa mot olika typer av ledande roller och chefsuppdrag (SKR 2020). Idag finns en mängd forskning om hur en chef och ledare bör vara, vilka egenskaper de bör besitta och vilka behov och förutsättningar som är viktiga för en chef i ledarposition (Dellve & Eriksson 2016). Likaså finns olika privata HR-företag och fackföreningar som utbildar och utvecklar nya chefer. Ibland genom olika digitala utbildningar eller checklistor, där man bland annat kan få tips för att undvika fallgropar i samband med nya chefsuppdrag. Eller som i detta fall, efter att ha gjort en karriärresa och blivit chef över sina tidigare kollegor, exempelvis *Nio bästa tipsen för dig som blir chef över kollegor* (Akavia Aspekt 2024). Vidare presenteras flera argument som förklarar organisatoriska fördelar med att först karriärutveckla och sedan internrekrytera och därmed ta vara på befintlig personal och kunskap i verksamheten (DeVaro, Kauhanen & Valmari 2019; SKR 2020). Inför denna studie upptäcktes att tidigare forskning som lyfte medarbetarperspektivet kring intern chefsrekrytering var begränsad och svår att finna. En studie som däremot hittades och som har undersökt sammanhanget mellan bristande ledarskapsbeteenden och personalflykt inom vården är Molin, Åkerström, Baraldi och Hansen (2012). I deras studie visade resultatet att brister i ledarskapet ökade medarbetarnas intention till uppsägning och flykt. Även avsaknaden av stödinsatser, som ofta ledde till en sämre arbetsmiljö, sågs som bidragande faktorer. Likaså har Erlandsson och Szebehely (2024) studerat hur höga arbetskrav och låga resurser i olika omsorgsverksamheter påverkat personalens intention att säga upp sig. Även dessa faktorer kan underlättas eller försämrats beroende på chefens egenskaper och förutsättningar. Utifrån ovanstående är det högst aktuellt att lyfta medarbetarperspektivet utifrån sambandet mellan ett gott ledarskap och personalens intention att annars byta arbetsplats. Så karriärutveckling och ledarskapsutbildningar i all ära, men hur upplever egentligen medarbetargruppen att få en kollega till chef? För att nå en hållbar utveckling inom vård och omsorg framöver är det därför viktigt att nu belysa och ta vara på, även medarbetarnas perspektiv och upplevelser i samband med att de får en kollega till chef. En förhoppning med denna studie är därför att kunna belysa faktorer som gör denna förändring positiv och hållbar även för medarbetarna, och inte enbart för chefen som gör en karriärresa. Eller för organisationen i form av en snabb och kostnadseffektiv internrekrytering. Därtill finns även förhoppningen att kunna bidra med viktig kunskap och förståelse för hur medarbetarnas situation påverkas i samband med att en kollega internrekryteras och blir chef över sina tidigare kollegor.

SYFTE

Syftet med denna uppsats är att undersöka medarbetarens upplevelser av att få en kollega till chef inom vård och omsorg samt att undersöka hur arbetssituationen förändras i samband med denna förändring.

Frågeställningar

Vilka för- och nackdelar upplever medarbetare av att få en tidigare kollega till chef?

Hur påverkar de tidigare relationerna utfallet av det nya ledarskapet?

BAKGRUND

I detta avsnitt presenteras kunskapsläget och tidigare forskning kring väsentliga begrepp och teorier som ger en relevant bakgrund till studien. De teoretiska utgångspunkterna som används för att belysa och analysera resultatet finns beskrivna lite längre fram i detta avsnitt.

Utmaningar i vård och omsorg

Med utgångspunkt ifrån de demografiska utmaningarna som tidigare nämnts och att ha tillräckligt med personal i vård och omsorg framöver som både SKR (2025b) och Nationella Vårdkompetensrådet (2024) beskriver, bekräftar också Statistikmyndigheten (2021) detsamma. Det aktuella och växande problemet förklaras och informationen ges att det redan idag finns ett stort underskott på utbildade medarbetare i flera olika yrkeskategorier inom dagens vård och omsorg. Vidare förklaras att prognoserna kring dessa utmaningar fortsätter att vara ett stort problem även i många år till framöver. Vidare beskriver Kreizter (2023) att en stor förändring inom hälso- och sjukvården behövs för att kunna rekrytera, behålla och inspirera vårdpersonal, och beskriver denna utmaning som en mycket svår och komplex uppgift. För att åstadkomma en förändring krävs både organisatoriska förändringar och nya strategier där vården måste gå ifrån att bara överleva till att i stället vidareutvecklas och frodas genom nya vägar. Vad Kreizter (2023) också trycker på i denna förändring är att ta vara på den redan befintliga personalen, och uppger att de som finner glädje och tillfredsställelse i sitt arbete också känner en högre mening och engagemang. Detta gäller både för ledare och medarbetare och leder i sin tur till både en högre kvalitet och personaltäthet för hela verksamheten (Kreizter 2023). En annan viktig aspekt för att få medarbetarna att må bra och uppleva hälsa på arbetsplatsen är inte bara den fysiska arbetsmiljön, utan också de beteenden och den ledarstil som chefen har uppger Jiménez, Winkler och Dunkl (2016).

Chef- och Ledarskap

Innebörden av begreppen *chefskap* och *ledarskap* skiljs ofta åt i olika sammanhang (Dellve & Eriksson 2016). Gemensamt för båda begreppen är att båda två kan påverka medarbetare i både engagemang och välbefinnande på arbetsplatsen. Chefsrollen är den mer formella yrkesrollen, med befogenheter och ansvar över att fördela, följa upp och belöna utförda insatser, och dessutom med ett tydligt ansvar för arbetsmiljö, budget och verksamhet. Vad som kännetecknar en ledare är i stället att ledarskapet främst bygger på relationer och förtroende, vilket givetvis också är en viktig del i ett chefskap. Vidare är ärlighet, delaktighet och att vara en tillgänglig och motiverande ledare sådant som ofta efterfrågas hos en ledare. Dessa beteenden och egenskaper har en stark sammankoppling med medarbetarnas välbefinnande och engagemang. Detta återfinns ofta i ledarstilar som

anses vara hälsofrämjande. Några exempel på hälsofrämjande ledarstilar är *Leader-Member exchange* (LMX), *Transformativt*, *Autentiskt* och *Tjänande* ledarskap. LMX fokuserar på relationen mellan ledare och medarbetare och beskrivs mer ingående i kommande avsnitt längre fram i uppsatsen, i stycket om de teoretiska utgångspunkterna. Det *Transformativa ledarskapet* fokuserar på att motivera och inspirera medarbetarna till egen utveckling genom tydliga mål, förväntningar, tillit och personlig omtanke. *Autentiskt ledarskap* är ett ärligt ledarskap där ledaren genom öppna och förtroendefulla relationer till sina medarbetare delar med sig av sina egna erfarenheter och värderingar. På så vis engageras medarbetarna att våga utmana och att utvecklas i sin egen arbetsituation. Autentiskt ledarskap har visat sig vara särskilt viktigt i situationer där medarbetarna ställs inför frågor och oro, exempelvis i olika förändringssituationer. Det *Tjänande ledarskapet* bygger på ovan beskrivna ledarstilar, men med ett synsätt att ledaren finns till för sina medarbetare i stället för tvärt om. Det bygger således på relationer, tillit och rättvisa, och uppmuntran till medarbetarnas prestationer utanför ledarens egenintresse eller eftersträvan till makt (Dellve & Eriksson 2016).

Både ledarens egenskaper, ledarstil och dennes hälsofrämjande åtgärder har stor inverkan på hälsa och välbefinnande för medarbetaren uppger också Åkerlind, Larsson och Ljungblad (2013). I forskningen beskrivs det hälsofrämjande ledarskapet som eftersträvansvärt just för medarbetarens mående och arbetsituation. Ett hälsofrämjande ledarskap handlar om ledarens förmåga att skapa ett hälsosamt och tillåtande klimat på arbetsplatsen och att motivera och inspirera medarbetarna till att se meningsfullhet i sitt utförda arbete. Vidare behöver en hälsofrämjande ledare både visa omtanke, ge rätt stöd, och ställa rimliga och rättvisa krav på sina medarbetare. Allt detta tillsammans möjliggör för medarbetaren att själv skapa en känsla av kontroll över sin arbetsituation, vilket beskrivs som en viktig faktor för att utöva ett hållbart och hälsofrämjande ledarskap (Hultberg et al. 2018). Vilka ledarskapsstilar som har beskrivits mest i litteraturen, utifrån chefer inom just vård och omsorg, har Perez-Gonzalez et al. (2024) studerat. Resultatet av deras studie visade att efter en analys av 22 ledarstilar, var det *transformativa ledarskapet* det som var mest dominerande med 69,7%. Därmed beskrivs den transformativa ledarstilen utifrån sina egenskaper som den mest lämpliga ledarstilen för omvårdnadsledning, med inriktning på hållbarhetsmål och dagens föränderliga miljöer inom hälso- och sjukvården.

Medarbetarskap

Begreppet *medarbetare* har studerats och beskrivs av Kilhammar (2011) som den person i organisationen som ej har ett chefsuppdrag. Vidare beskrivs innebörden av att vara medarbetare bland annat med orden ansvar, krav och utförande av uppgifter. Samtidigt som delaktighet, inflytande och att ges rätt förutsättningar beskrivs som betydelsefulla faktorer för att kunna utöva ett gott medarbetarskap. Även relationerna till chef och övriga kollegor är avgörande för hur medarbetarskapet utövas uppger Kilhammar (2011) i sin avhandling.

Att vara en god medarbetare kräver också hög kunskap, kompetens, drivkraft och egen motivation menar McKimm och Vogan (2020). I deras sammanställning av tidigare studier kring ledarskap och medarbetarskap framkommer att medarbetarskapet i hög grad bygger på att kunna samspela med andra människor och att bygga relationer. En hög

emotionell intelligens och självinsikt krävs också för att känna av när medarbetaren i vissa uppdrag behöver agera följare, och ibland själv behöver vara en ledare. McKimm och Vogan (2020) uppger just att medarbetare inom vård och omsorg växlar mellan dessa roller, och inte enbart är följare till sin chef och ledare.

Studien ifrån Liu, Zhang och Fang (2022) visar också att det finns ett tydligt samband mellan medarbetarnas hälsa och ett hälsofrämjande ledarskap. De förklarar att detta i sin tur bidrar till medarbetarnas ökade engagemang på arbetsplatsen och en generellt friskare arbetsgrupp. Dessutom visar studien att medarbetarnas hälsa är korrelerad till ledarens attityd och beteende vilket ger tydliga indikationer till att det vid chefsrekrytering är fördelaktigt för organisationer att leta efter kandidater som tillämpar ett hälsofrämjande ledarskap. Studien lyfter också svårigheten med och avsaknaden av att det tidigare inte finns så mycket forskning kring medarbetarnas situation, engagemang och hälsa och att studiens resultat därför bidrar särskilt till forskningen kring just detta.

Som fortsättning på det ovan nämnda bekräftar även Fan, Fan, He och Dai (2023) vikten av att skapa en organisationskultur och arbetsplats som bygger på ömsesidig respekt, förtroende och goda relationer mellan både ledare och medarbetare. Positiva relationer och tydliga rollförväntningar är bidragande till att medarbetarna gör ett bra arbete och att organisationen utvecklas i rätt riktning. Ett ökat välbefinnande hos medarbetaren främjar även chefens arbetssituation vilket har visat sig leda till ett positivt och hälsofrämjande klimat på arbetsplatsen menar Persson, Lindström, Pettersson, Andersson och Blomqvist (2018). I sin studie undersökte de relationerna mellan chefer och medarbetare och vilken påverkan det hade på välbefinnandet hos de anställda. Medarbetarna i studien upplevde att en positiv relation till chefen bidrog till att de uppvisade ett större engagemang att utföra ett gott arbete. Vidare upplevde medarbetarna det fördelaktigt om chefen hade ett öppet förhållningssätt och var positiv till medarbetarnas tankar och förslag. Egenskaper såsom bekräftande, glad, proaktiv och en vänlig inställning upplevdes också som positiva. Vidare var det också viktigt att chefen kunde ta handfasta beslut och var tydlig i sina förväntningar på medarbetarna. Slutligen såg medarbetarna det som positivt om chefen lyckades skapa en samhörighet i arbetsgruppen genom att ge dem möjlighet till att samverka och teambuilda i grupp (Persson, et al. 2018).

Från kollega till chef

Det finns flertalet åtgärder beskrivna för en framgångsrik kompetensförsörjning inom vård och omsorg. Bland annat rekommenderas arbetsgivare att kontinuerligt erbjuda sin personal utbildning, karriärstegar och att på olika sätt möjliggöra för intern karriärutveckling i organisationen (SOU 2021:52). I många organisationer finns idag olika typer av ledarutvecklingsprogram för nyanställda chefer eller för medarbetare som har intention att anta en chefsroll (SKR 2020). Forskning visar delvis att dessa utvecklingsprogram ger goda resultat och att medarbetarna därefter uppfattar en positiv förändring i ledarskapet (Palm, Ullström, Sandahl & Bergman 2015). Däremot uppger Alvesson och Cizinsky (2018, s. 184) motsatsen och menar att arbetsgivare bör anta en skeptisk ställning till flertalet av dessa utvecklingsprogram. De skriver också att denna typ av utbildning ofta är förknippad med tjugiga föreläsare på fina och inspirerande platser, men saknar i själva verket ofta ett kvalificerat lärande. Vidare menar de också att dessa utbildningsdagar som ofta är relativt kravlösa inte ska liknas vid en universallösning

som fungerar för alla som behöver utvecklas i en ledarroll. De menar i stället att utvecklingen till en bra ledare kräver mycket mer än så, bland annat intellektuella utmaningar, olika typer av förberedelser och framför allt inläsning av kunskap. De hävdar också att ledarskapsutbildningar sällan ger det som förväntas fullt ut, och att en djupare utveckling av ledarskapsbeteenden på det personliga planet tyvärr ofta uteblir.

Att tillsätta en chef genom internrekrytering, anses ge många fördelar för både verksamhet och organisation. Hu, Wang, Lan och Wu (2022) skriver i sin studie att genom att behålla personalen inom organisationen garanteras en kostnadseffektiv kompetensförsörjning som i sin tur säkerställer den sociala och ekonomiska hållbarheten i verksamheten. Med en internrekryterad chef ökar också förståelsen för den kunskap och det arbete som utförs på arbetsplatsen och den internrekryterade chefen har lättare för att inspirera och engagera sina medarbetare (DeVaro, Kauhanen & Valmari 2019). Vidare uppger Acorn (2021) att en chef som går från kliniskt arbete till en chefsroll i sin egen verksamhet också ger bättre förutsättningar för en mer patientsäker vård, bättre stöd åt personalen samt har en bättre förståelse för organisationens behov.

Unsworth, Kragt & Johnston-Billings (2018) har studerat medarbetare som befordrats till chefer inom sin egen arbetsgrupp, och hur dessa har hanterat sina vänskapsrelationer på arbetsplatsen. I sin studie kom de bland annat fram till att nyblivna chefer i vissa fall upplevde mentala konflikter att utöva makt över tidigare kollegor samtidigt som de också kunde känna sig sårbara och utnyttjade. För vissa av de nyblivna cheferna sågs det oundvikligt att vänskapen med de tidigare kollegorna försämrades och vissa uppgav att de med tiden fasade ut sina vänskapsrelationer med tidigare medarbetare. Andra chefer valde att skapa två roller där de på arbetet gick in i en chefsroll men på fritiden fortsatte att vara vänner privat med tidigare kollegor. Resultatet visade vidare att de största utmaningarna för den nyblivna chefen var att medarbetarna förväntade sig särbehandling och att en förväntan fanns kring att chefen skulle vara mer tillmötesgående kring ledigheter och andra personliga behov och tjänster. De tidigare kollegorna hade också högre förväntningar gentemot den tidigare kollegan att bli upplysta om organisatoriska beslut och förväntade sig att den nya chefen skulle rucka mer på sekretessen. Avslutningsvis nämner artikelns författare också att det skulle vara intressant att titta ännu närmare på olika dilemma och beteenden ur ett medarbetarperspektiv.

Att internrekryterade chefer behövde mycket stöd i övergången från kollega till chef påvisade Thompson och Henwood (2016) i sin studie. Resultatet i denna studie visade också att de nyblivna cheferna upplevde ett motstånd från andra medarbetare i samband med att de fick sin chefstjänst. De främsta orsakerna till motståndet var kollegor som själv upplevt sig förbisedda i rekryteringsprocessen eller att de ansåg att kollegan som blivit chef var för oerfaren för sin roll. När de väl hade tillträtt tjänsten som chef upplevde de också en känsla av hård press från tidigare kollegor och ledning, att bevisa att det var rätt person som fått tjänsten. Detta gjorde i flera fall att det kunde ta tid innan de kände sig accepterade i sin nya roll. Vidare upplevde de även att deras sätt att kommunicera med sina tidigare kollegor förändrades i samband med rollövergången från kollega till chef.

Teoretiska utgångspunkter

I detta avsnitt presenteras de teorier och begrepp som kommer att knytas till resultatet i kommande resultatdiskussion. Här förklaras först ledarskapsteorin Leader-member exchange (LMX), därefter begreppet Tillitsbaserat ledarskap och slutligen en beskrivning kring förändringsprocess och Fishers förändringskurva.

Leader-member exchange

Teorin Leader-member exchange (LMX) är en ledarskapsteori som uppkom redan under 1970-talet och handlar om just den individuella relationen mellan en ledare och dess medarbetare. LMX- teorin framhäver att ledaren skapar olika relationer till sina olika medarbetare, och beroende på hur relationen ser ut påverkas också medarbetarens engagemang, välbefinnande och framsteg på arbetsplatsen. Denna teori beskriver uppdelningen av medarbetare i så kallade in- och utgrupper, beroende på hur bra relationen är mellan medarbetare och ledare. Är personen omtyckt och har skapat en god relation med sin ledare hamnar denne ofta i en ingrupp, och upplever sig i högre grad välmående, engagerad och motiverad av sin ledare. I de fall då relationen är sämre tenderar medarbetaren i stället att hamna i en utgrupp, vilket påverkar medarbetarens trivsel och prestation samt tenderar att sänka medarbetarens följsamhet till ledarskapet (Graen & Uhl-Bien 1995). I en sammanställning från Dellve och Eriksson (2016) anses denna ledarskapsteori vara hälsofrämjande utifrån sitt fokus på att bygga kvalitativa och förtroendefulla relationer mellan medarbetare och ledare, vilket de menar är avgörande för välmående medarbetare på arbetsplatsen. Detta till skillnad från andra ledarskapsteorier som oftast enbart fokuserar på ledarens förmågor och olika typer av ledarskapsbeteenden. Vidare beskrivs att kvalitén i relationsutbytet påverkar medarbetarens arbetssituation, inflytande och möjligheter på arbetsplatsen. Ett samband kan också ses till att när relationerna mellan chef och medarbetare präglas av förtroende och ömsesidig respekt ger detta positiva resultat för hela verksamheten (Dellve & Eriksson 2016). Vidare har även Kazemi, Andersson, Elfstrand Corlin, Tengblad och Wickelgren (2024) studerat relationens betydelse mellan chefer och medarbetare. I deras studie har de också belyst riskerna med att en ledare skapar starkare relationer till några i medarbetargruppen, medan andra relationer lämnas mer formella och intetsägande. De uppger därför att det är viktigt att ledaren reflekterar över sina relationer till sina olika medarbetare, så att ojämlika relationer inte medför att medarbetarna i utgrupperna känner sig uteslutna eller utfrysas uppger Kazemi, Andersson, Elfstrand Corlin, Tengblad & Wickelgren (2024) i sin studie där de studerat relationens betydelse mellan chef och medarbetare.

Tillitsbaserat ledarskap

Det tillitsbaserade ledarskapet beskrivs som en ledningsfilosofi som bygger på ett högt förtroende och tillit mellan ledare och medarbetare. I ett vidare perspektiv innebär det att chefen aktivt väljer att ha en ökad tillit både till organisationen och till medarbetarna som arbetar i verksamheten. Det är viktigt att som chef ge ett stort förtroende och att lita på att medarbetarna både vill och kan utföra sitt arbete utan styrning på detaljnivå (Denti 2018). Vidare förklaras att ett av ledarskapets viktigaste uppdrag är att skapa rätt förutsättningar för sina medarbetare. Som chef innebär det bland annat att se över och anpassa styrdokument och göra anpassningar i verksamheten för att uppnå detta. Den andra

avgörande faktorn i denna typ av ledarfilosofi är relationsuppbyggnaden mellan chef och medarbetare. En god relation ger ökad möjlighet att ge större förtroende och tillit, både på medarbetarnivå och gruppnivå. Visar chefen tillit till sina medarbetare ökar chansen att medarbetarna visar tillit både till sina övriga kollegor och tillbaka till sin chef. Rent organisatoriskt innebär det tillitsbaserade ledarskapet att personer med rätt kompetens tillåts att fatta självständiga beslut som passar i verksamheten. På det sättet förflyttas också ett visst beslutsfattande längre ut i organisationen. Chefen har dock en viktig uppgift i att se till att tilliten inte missbrukas och den största utmaningen i det tillitsbaserade ledarskapet är just att finna en lagom balans mellan tillit, förtroende och kontroll (Bringselius 2021, s. 53).

Fishers förändringskurva

I samband med organisatoriska förändringar är det vanligt att människor i en organisation går igenom olika faser som präglas av olika känslor. En vanligt förekommande illustration av detta är John Fishers förändringskurva. Fishers kurva beskriver de olika stadierna som en människa reagerar på rent psykologiskt och emotionellt över tid när det sker en förändring (Hallin, Olsson & Widström 2019, s. 30). Wright (2009, s. 118) beskriver på ett förenklat sätt tre olika delar i denna förändringsprocess. Den första delen består av chock och förnekelse som en reaktion på att en förändring ska ske. Den andra delen beskriver oro, rädsla och ilska när medarbetaren inte än har klart för sig hur denna förändring påverkar dem individuellt. Det kan handla om var och hur medarbetaren ska arbeta, hur det påverkar dem i lön och vilka personer som kommer att ingå i ledningen. Detta är den mest känsliga fasen i hela förändringskurvan och det är av betydande vikt att organisationen inte fastnar i den här fasen. Den tredje delen av förändringskurvan beskriver när medarbetarna har hittat en acceptans och en väg framåt i den nya organisationen och landat i de förändringsprocesser som genomförs. Enligt Wright (2009, s.118) är det därför viktigt att en chef för en organisation som ska genomgå en förändringsprocess är medveten om att medarbetarna alltid ligger steget efter i förändringsprocessen till skillnad från ledningen som ofta har hela målbilden framför sig och har varit delaktiga i beslut om förändringarna. Det är därför av yttersta vikt att ha en tydlig uttalad vision och en god kommunikation med medarbetarna för att ta sig igenom förändringskurvan på bästa sätt. För en organisation som inte har förmågan att vara tydlig med målbilden riskerar medarbetarna att fastna i det förflutna och det påverkar i sin tur både motivationen till arbetet och produktiviteten framåt (Wright 2009, s. 118).

METOD

I detta avsnitt presenteras de olika val som gjorts kring studiens design, vetenskaplig ansats, urval, datainsamling och analys. Avsnittet innehåller också etiska aspekter som tillgodosetts under arbetets gång.

Design

För att genomföra denna studie användes en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. En kvalitativ metod beskrivs som en flexibel och följsam metod för att inhämta kunskap om personers subjektiva upplevelser och erfarenheter kring ett visst fenomen.

Dessutom ger metoden en möjlighet att skapa en djupare förståelse inom det studerade området. Detta görs genom att belysa, förstå och tolka intervjupersonernas berättade upplevelser samt att återge deras erfarenheter och verklighet på ett objektivt sätt (Henricson & Billhult 2023, s.115). Utifrån detta gjordes valet att en kvalitativ metod var lämplig att använda för att undersöka och samla information om medarbetarens levda erfarenheter och upplevelser kring förändringsprocessen när en kollega blir chef.

Förförståelse

Författarna till denna uppsats vill också klargöra för den egna förförståelsen i detta ämne och för intresset till det valda perspektivet. Anna, är legitimerad distriktssköterska och har 17 års erfarenhet av att arbeta inom hälso- och sjukvård och har de senaste 10 åren arbetat som skolsköterska. Författare nummer två, Louise, är legitimerad arbetsterapeut, och har även hon 17 års erfarenhet inom kommunal hemsjukvård. Som en fortsatt karriärutveckling har båda två valt att läsa en magisterutbildning i *Hållbar organisation och hälsofrämjande ledarskap*. Detta gjordes som ett steg i personlig utveckling och för att få en teoretisk grund till att en dag själv bli goda ledare. Från den egna arbetslivserfarenheten finns uppfattningen att det är ett vanligt förekommande sätt att rekrytera internt till första linjens chefer inom vård och omsorg. Dessutom har båda två egen erfarenhet av att en tidigare kollega har blivit deras chef i en intern rekrytering. Utifrån både ny kunskap och den egna erfarenheten har en nyfikenhet uppkommit kring att undersöka medarbetarperspektivet när en chefstjänst tillsätts på detta sätt. Under studiens gång är förhållningsättet till både ny kunskap och tidigare erfarenhet medvetet neutralt och med en avsikt att skapa ny empiri inom ett tidigare smalt beforskat område.

Urval

I samband med att studien planerades var målet att genomföra 10-12 intervjuer. Valda inklusionskriterier var att intervjupersonerna arbetade inom vård och omsorg, hade en akademisk utbildning, och att de hade egna erfarenheter av att en kollega hade blivit deras chef. Ingen nedre tidsgräns på erfarenhet av förändringen sattes, men en tidsbegränsning på att denna förändring skulle ha skett inom de senaste fem åren bestämdes. Valet av denna tidsgräns gjordes utifrån att intervjupersonerna skulle ha goda förutsättningar att dra sig till minnes hur de upplevde och påverkades i samband med förändringen. Definitionen på chef i detta sammanhang var en person med personal- och arbetsmiljöansvar, och som tidigare ingått i samma medarbetargrupp, som de senare blivit chef över. Det var därför chefens tidigare kollegor och nyblivna medarbetare som utsågs som intervjupersoner till denna studie. Urvalet gjordes genom ett bekvämlighetsurval, vilket innebar att intervjupersoner som var lättillgängliga och som hade erfarenheter för att kunna svara mot studiens syfte söktes (Polit & Beck 2021, s. 497). Sökningen av intervjupersoner gjordes till en början utifrån de egna nätverken inom vård och omsorg, men strikt utanför de egna organisationerna. Sökning av intervjupersoner gjordes också via sociala medier, såsom på Facebook och LinkedIn. Det skrevs och publicerades därför en kort beskrivning av studien tillsammans med valda inklusionskriterier och en uppmaning till personlig kontakt vid frågor eller vid önskemål om att delta. På detta sätt kunde intervjupersonerna ges en möjlighet till en diskret kontakt. Dessa tillvägagångssätt gav både en spridning när det gällde yrke, geografisk placering och i vilken kontext/organisation som intervjupersonerna arbetade i. Eftersom vissa hinder med att

finna tillräckligt antal intervjupersoner kunde ses redan från studiens start, förbereddes också en möjlighet att eventuellt inhämta fler intervjupersoner via ett snöbollsurval (Polit & Beck 2021, s. 497). Detta blev till slut aktuellt, och slutligen inkluderades ytterligare två intervjupersoner till studien på detta sätt. I tabellen nedan presenteras studiens intervjupersoner utifrån kön, ålder, profession och vilken typ av organisation de tillhör.

<i>Intervju- person</i>	<i>Kön</i>	<i>Ålder</i>	<i>Profession</i>	<i>organisation</i>
<i>Nr 1</i>	Kvinna	54	Arbetsterapeut	Kommun
<i>Nr 2</i>	Kvinna	57	Arbetsterapeut	Privat regi
<i>Nr 3</i>	Kvinna	35	Sjuksköterska	Kommun
<i>Nr 4</i>	Kvinna	55	Enhetschef/SSK	Region
<i>Nr 5</i>	Kvinna	51	Barnmorska	Region
<i>Nr 6</i>	Kvinna	50	Enhetschef/SSK	Kommun
<i>Nr 7</i>	Kvinna	48	Sjuksköterska	Region
<i>Nr 8</i>	Kvinna	49	Arbetsterapeut	Privat regi
<i>Nr 9</i>	Kvinna	45	Arbetsterapeut	Kommun

Tabell 1. Översikt av studiens intervjupersoner.

Utöver de slutliga intervjupersonerna som presenteras i *tabell 1*, fanns även en initial kontakt med ytterligare två personer som först tog kontakt, och förmedlade ett intresse av att delta. Men som därefter helt uteblev med svar, varpå intervjuer inte kunde bokas. Vidare fick också två andra personer exkluderas som inte stämde in på inklusionskriterierna. Den första utifrån att egen erfarenhet saknades samt den andra på grund av att inklusionskriteriet gällande tiden sedan upplevd erfarenhet hade överstigit den definierade tidsgränsen på fem år. Slutligen kvarstod alltså totalt nio personer som deltog i varsin intervju, med spridning på ålder, profession och i vilken typ av organisation de arbetade i enligt tabellen ovan. De två intervjupersonerna som är benämnda som *Enhetschefer/SSK* har inkluderats i studien utifrån att en av de var enhetschefskollega med en person som senare blev dennes chef, och därmed har erfarenhet av det studerade området. Den andra personen var inte anställd som enhetschef vid just den tidpunkten som hon berättar om sina upplevelser kring, men passar in i inklusionskriterierna för tidsaspekten sedan den upplevda erfarenheten ägde rum. Därav blev dessa båda personer inkluderade i studien, trots att de har profession som enhetschef idag.

Konstruktion av intervjuguide

Inför intervjuerna sammanställdes en intervjuguide baserad på studiens syfte och frågeställningar. Intervjuguiden bestod huvudsakligen av öppna frågor som var och en behandlade det studerade ämnet och delades in i fyra avsnitt. Det första avsnittet inleddes med bakgrundsfrågor om intervjupersonernas yrke, ålder och arbetslivserfarenhet. Därefter följde frågor som berörde intervjupersonernas upplevelser i tidig fas, exempelvis *"Beskriv hur du tänkte och kände när du fick veta vem din nya chef skulle bli?"*. Efterföljt av frågor kring upplevelser och erfarenheter i den senare fasen, det vill säga en tid efter

att det nya chefskapet landat i organisationen. Frågorna här handlade bland annat om hur relationerna och kommunikationen hade förändrats samt vilka för- och nackdelar som upplevdes kring att få en kollega till chef. Intervjuguiden innehöll avslutningsvis ett par frågor som gav intervjupersonerna en möjlighet att tillföra intervjun övriga tankar eller innehåll som de själv tyckte var viktigt att belysa kring det studerade ämnet. Ett exempel på en sådan fråga var ”Vad tycker du är särskilt viktigt att belysa om förändringen att få en tidigare kollega till chef?”. Intervjuguiden innehöll även ett par stödande följdfrågor som användes för att hjälpa intervjupersonerna att utveckla sina svar och för att säkerställa att svaren inom varje område blev uttömmande och fylliga. (För intervjuguiden i sin helhet se *bilaga 2*).

Datainsamling

I samband med att intervjuerna bokades, skickades ett mejl till varje intervjuperson med information om studiens innehåll, syfte och tillvägagångsätt, samt blankett med informeratsamtycke (för informationsbrev, se *bilaga 1*). De underskrivna samtyckesblanketterna skickades åter i digital form strax innan eller i anknäring till varje intervju genomförande. Samtyckesblanketterna sparades enbart i utskrivet pappersformat och raderades ifrån mejlboxen direkt efter utskrift. Datainsamlingen gjordes genom nio semistrukturerade intervjuer. Användandet av semistrukturerade intervjuer anges som en metod som tillåter intervjupersonen att tala fritt om sina upplevelser och erfarenheter samtidigt som en intervjuguide säkerställer att forskaren får ett visst stöd i genomförandet (Polit & Beck 2021, s. 514). Intervjuerna genomfördes digitalt via Microsoft Teams. Ljudet ifrån intervjuerna spelades in på funktionen *Röstmemo* på intervjuledarens mobiltelefon och sparades lokalt på denna. Båda författarna till studien deltog på samtliga intervjuer och vem som var intervjuledare var bestämt före varje intervju start. Den andre personen ansvarade för att ställa följdfrågor och se till att följa upp trådar så att inget missades. Tidpunkt för när intervjuerna skulle genomföras bokades mellan intervjuperson och intervjuledare, på flexibla tider utifrån intervjupersonernas egna önskemål. Eftersom intervjuerna var digitala kunde de själv även välja vilken plats de ville genomföra intervjun på. Att intervjupersonen får vara delaktig i val av tid och plats beskrivs i litteraturen som en viktig forskningsetisk aspekt för att intervjupersonen ska kunna känna sig bekväm och ha goda förutsättningar att inte bli störd under pågående intervju (Engström & Juuso 2023, s. 156). Varje intervju varade mellan 40-60 minuter. Ljudet ifrån intervjuerna som spelats in transkriberades manuellt, och ordagrant. Transkriberingen gjordes av samma författare som hade varit intervjuledare, och på så vis fick även intervjuledaren möjlighet att lyssna objektivt på helheten av varje intervju. Samtliga namn på intervjupersoner och arbetsplatser har tagits bort av skälet att inte kunna spåra vem intervjupersonerna är eller vilka arbetsplatser de arbetar på. Allt insamlat material hanteras med sekretess och konfidentialitet och raderas efter att uppsatsen blivit godkänd.

Dataanalys

Materialet analyserades utifrån en kvalitativ innehållsanalys enligt metoden från Graneheim och Lundman (2004). Denna metod beskrivs som en vanlig analysmetod för att systematiskt och objektivt beskriva, öka kunskap och förståelse om kvalitativ data kring ett visst ämnesområde. Likaså där kunskap och empiri sedan tidigare är begränsad.

Med stöd av detta ansågs vald analysmetod vara adekvat och passande utifrån studiens syfte och tillvägagångssätt. Analysen startade med att vi båda två lärde känna materialet från de transkriberade intervjuerna genom att läsa utskrifterna upprepade gånger. På det viset skapades en överblick och en helhet över det insamlade materialet. Därefter markerades meningsenheter i det utskrivna materialet som svarade till studiens syfte och frågeställningar. Dessa meningsenheter kondenserades och sammanställdes i olika excel-blad, ett för varje intervju. I dessa excel-blad gjordes därefter kodning och en första kategorisering. Då det blev många koder och kategorier, färgkodades kategorierna i excel-bladen och därefter sammanställdes de mest återkommande kategorierna i ett nytt dokument, där kategorierna så småningom kunde grupperas och bilda teman. Ett urval av de mest framträdande kondenserade meningsenheterna samt koder, kategorier och teman har sammanställts och visas översiktligt i tabellen nedan.

Kondenserad meningsenhet	Kod	Kategori	Tema
”Jag såg fram emot att få en chef med rehab-bakgrund”	Bra med samma yrkesbakgrund	Längtan och förhoppning	Känslor inför chefsbytet
”Att chefen har bakgrundsinformation om en känns inte helt okej”	Oro	Farhåga	
”Vi båda tycker att det är tråkigt att vi inte ses lika mycket. Det har växt fram en distans”	Smygande förändring-distans	Förändrad relation	Förändringar efter chefsbytet
”Känns jättetråkigt att vi inte träffas lika ofta längre”	Sorg att inte träffas		
”Chefen får ta åsikter om saker som förändras. Bra att jag känner honom, men svårt att även vara vän”	Lätt att föra fram åsikter, men svårt att vara vän.	Kommunikation	
”Vi hade ”lära känna”-samtal, trots att vi kände varandra innan”	”Lära känna”-samtal	Framgångsfaktor	Faktorer att ta lärdom av
”Jag väger mina ord, lite av vad jag säger också, jag vill ju inte att kollegorna ska tro att jag går o berättar saker”	Ej ärlig i samtal	Fallgrop	

Tabell 2. Översikt av kondenserade meningsenheter, koder, kategorier och teman.

Utifrån denna översikt kan analysprocessen följas från kondensering till abstraktion enligt Graneheim och Lundmans (2004) metod för kvalitativ innehållsanalys. Dessa teman utgör också rubrikerna i studiens resultatredovisning.

Forskningsetiska överväganden

Eftersom studien gjordes i form av ett examensarbete och inte var sammankopplat med annan forskning behövdes inte en ansökan om etikprövning göras enligt studentundantaget i Lagen om etikprövning av forskning som avser människor (SFS 2003:460). För att ändå följa en god forskningssed utgick författarna ifrån de etiska principerna som beskrivs i rapporten *God forskningssed* av Vetenskapsrådet (2017). *Forskningskravet* innebär att all forskning ska leda till ny kunskap och utveckling, med ett tydligt syfte och behov. Eftersom studien ämnade att bidra till ny kunskap, till ett sedan tidigare begränsat forskningsområde övervägde studiens nytta de eventuella risker som kunde ses kring studiens genomförande. De risker som identifierades var främst gällande att intervjupersonerna kunde känna sig utpekade och utelämnade, eller att de skulle utsättas för reprimander eller konsekvenser till följd av sina uttalanden. Dessa risker kunde dock avskrivas direkt utifrån erbjuden sekretess och konfidentialitet i samband med deltagande i studien. Vidare bedömdes intervjupersonernas bidrag med tid och resurser vara etiskt försvarbart eftersom området sedan tidigare var så lite studerat. *Individskyddskravet* innefattar åtgärder för att säkerställa intervjupersonens integritet och delas upp i informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet 2017). Författarna till denna studie delgav därför samtliga intervjupersoner både skriftlig och muntlig information i ett så kallat informerat samtycke. I detta framgick information om studien och studiens syfte samt om informationshantering. Dessutom informerades intervjupersonerna att deltagandet var frivilligt samt att de när som helst hade möjlighet att avbryta sitt deltagande, utan att behöva ange orsak. Intervjupersonerna informerades dock om att det inte gick att återta information som eventuellt redan hade analyserats och som på så vis redan kunde vara en del av studiens resultat. All information om studiens intervjupersoner hanteras konfidentiellt och delas ej med någon utöver oss själv som författare. Insamlat material och empiri används ej heller i annat syfte än till just detta examensarbete. Efter att examensarbetet blivit godkänt kommer insamlad information och material att raderas. Det färdiga examensarbetet publiceras i DIVA och kommer samtidigt även skickas ut till intervjupersonerna, för att de på ett enkelt sätt kunna ta del av det färdiga resultatet.

RESULTAT

I detta avsnitt presenteras resultatet av insamlat intervjumaterial utifrån de teman och kategorier som identifierats i analysen. Antalet citat som presenteras i varje kategori har inte förutbestämts, utan har i stället valts ut för att på bästa vis tydliggöra intervjupersonernas erfarenheter, upplevelser och tankar på ett representativt sätt. Antalet citat under varje kategori varierar därför och speglar det resultat som framkommit i analysen. I tabellen nedan presenteras en översikt av aktuella teman och kategorier.

Kategorier	Teman
<ul style="list-style-type: none"> • Farhågor • Förhoppningar 	Känslor inför chefsbytet
<ul style="list-style-type: none"> • Rollförändring • Kommunikation • Arbetsituation 	Förändringar efter chefsbytet
<ul style="list-style-type: none"> • Framgångsfaktorer • Fallgröpar 	Faktorer att ta lärdom av

Tabell 3. Redovisning av kategorier och teman som framkom under analysen.

Det första temat, *känslor inför chefsbytet*, tar upp olika känslor, farhågor och förväntningar som infann sig hos intervjupersonerna i samband med beskedet om ny chef. Det andra temat, *förändringar efter chefsbytet*, innehåller de upplevda förändringarna som skett i samband med att den tidigare kollegan har blivit chef och tiden därefter, fram till dagen för intervjun. Avslutningsvis handlar det tredje och sista temat, *faktorer att ta lärdom av*, om sådant som intervjupersonerna har lyfts som framgångsfaktorer eller fallgröpar, och som kan vara till nytta för andra i samband med en sådan förändring.

Känslor inför chefsbytet

I samband med att intervjupersonerna fick beskedet ifrån ledningen om att en kollega skulle bli deras nya chef väcktes olika typer av personliga känslor hos intervjupersonerna. Flertalet beskrev känslor såsom oro och osäkerhet, och i något fall till och med känslor som kan härledas till en sorg kring att bli av med sin närmsta kollega. Beskedet om vem deras nya chef skulle bli gav dock inte enbart upphov till negativa känslor, utan för flera av intervjupersonerna var det också tydligt att det fanns positiva aspekter och förväntningar som uppstod i samband med att de fick beskedet om vem deras nya chef skulle bli.

Farhågor

Av samtliga nio intervjupersoner var det enbart två som uppgav att det inte var någon överraskning när de fick ta del av beskedet att en kollega nu skulle bli deras chef. En av dessa visste att kollegan även tidigare hade sökt just denna chefstjänst vid annat tillfälle. Den andre av dessa två uppgav att det inte kom som någon överraskning eftersom hon varit med och följt hela rekryteringsprocessen som närmsta kollega. Förutom den sistnämnda, berättade alla de övriga om olika typer av känslor som kunde förknippas eller härledas till någon slags oro inför den kommande chefens tillträde. Oro kring hur det skulle bli framöver, både för egen del och för hela arbetsgruppen. Det var också flera av intervjupersonerna som uppgav en osäkerhet och skepsis kring hur lämpad personen skulle vara som chef, och uppgav att de hade väldigt låga eller inga förväntningar alls inför att kollegan skulle tillträda sin nya tjänst. Anledningen till detta var just att kollegan saknade erfarenhet av chefskap sedan innan, och att detta nu var första chefsjobbet. En av intervjupersonerna som hade haft en lång och nära kollegial relation, och till vardags även delat kontor med sin kollega beskrev sina blandade känslor av förlust, oro och förväntan så här:

”Alltså, först blev jag mest orolig för min egen del... jag blev väldigt orolig för vad jag nu skulle få för kollega att jobba med, och hur jag skulle kunna få den hjälpen och stödet som jag behövde... sen blev jag också samtidigt glad för att det var någon som ändå har lite koll, och som känner en. Alltså det kändes ändå lite lättare än någon helt ny...”
(Intervjuperson 3)

Detta uttryck visar på den första och primära känslan kring den personliga oron och som sedan övergår i att se positivt på att de har en etablerad kollegial relation sedan tidigare. Samtidigt som det var positivt i många fall, att chefen kände till verksamheten sedan tidigare och hade lite ”koll” som intervjuperson nr 3 uttryckte sig, så var det också två av intervjupersonerna som uttryckte en stark oro över att chefen visste för mycket personliga saker om dem. Detta beskrevs som en märklig olustkänsla och så här uttryckte sig en av dessa intervjupersoner kring detta:

”...men vi kanske har berättat om hemlisar som kollegan/chefen nu vet, alltså man har ju hemlisar med kollegor, det kanske man inte säger till sin chef annars.” (Intervjuperson 2)

Här blir det tydligt att en oro fanns kring att kollegan som skulle bli chef visste för mycket privat information som delats i förtroende två kollegor emellan. Information som i annat fall inte hade delats till en chef. Exempel på sådan information var tankar och känslor kring lönesamtal och personliga åsikter om olika saker. Likväl kändes det olustigt att tankar hade delats kring andra kollegor eller överordnade längre upp i ledningen. Vidare fanns också en initial oro kring hur chefen skulle kunna förhålla sig till och undvika favorisering av sina tidigare närmsta kollegor och om det ens skulle bli möjligt för chefen att vara objektiv och rättvis i olika situationer.

Förhoppningar

Även om de första tankarna kring förändringen ofta beskrevs i olika termer av oro kunde de flesta intervjupersonerna samtidigt återge positiva tankar och förväntningar som också uppkom inför denna förändring. Förhoppningar både för egen del och för verksamheten i helhet. De positiva känslorna visade sig dock oftast först efter en längre stunds samtal, då det lite längre in i intervjun ofta framkom nya känslor kring hur de kände inför denna förändring. Intervjupersonerna uppgav bland annat att det kändes bra och positivt att chefen redan kände till verksamheten och därför lätt kunde sätta sig in i det arbete som behövde göras. Så här sa en av intervjupersonerna kring fördelen att chefen redan kände till verksamheten:

”De behöver ju inte ha bakgrunden, eller sätta sig in i något nytt och så. Ja, jag hade en förväntan att det skulle bli smidigt och en lätt övergång...” (Intervjuperson 1)

Här syns att denna intervjuperson ser mer positivt på att få en kollega till chef och att förväntningen handlar om en smidighet i övergången till ny chef. Att det skulle bli en lätt och smidig övergång handlade i detta fall både om de organisatoriska fördelarna för verksamheten, och på det mer personliga planet. Att det förväntades bli enklare med en chef som man kände sedan tidigare, och därför inte behövde lära känna på nytt medförde bland annat en förhoppning om att det skulle bli en smidighet i olika typer av samtal. Likaså var det några intervjupersoner som tydligt uttryckte en stor glädje och trygghet i att få en så nära kollega till chef. Så här var en kommentar till att få sin allra närmsta kollega till chef:

”Först visste jag nog inte riktigt vad jag skulle tycka, men... alltså ganska snabbt kände jag ändå att jag kommer ju inte, kanske aldrig, ha en chef som jag ändå känner så bra, och som känner mig så bra, och det kändes positivt tyckte jag...” (Intervjuperson 8)

Här erkänns en viss initial tveksamhet, men sedan infinner sig en känsla av trygghet av att hon och chefen känner varandra så bra båda två. Denna intervjuperson stod sin kollega väldigt nära och hade fått vara delaktig i hela rekryteringsprocessen, och hade på så vis också en inblick och föräning om att det kunde bli aktuellt med att få sin närmsta kollega till chef.

En annan förhoppning som några uppgav kring att få en känd chef ifrån sin egen medarbetargrupp, var att nu få en chef med samma yrkesbakgrund som de själva hade, till skillnad mot den tidigare chefen. Att få en chef med samma yrkesbakgrund, och som i vissa fall hade delat exakt samma arbetsuppgifter, gav genomgående positiva förväntningar på hur den nya chefen skulle kunna hjälpa till och ge bättre stöd i det dagliga arbetet. Men framför allt också att inneha en djupare förståelse kring verksamheten generellt och mer specifikt med en förståelse kring vardagliga frågor och situationer som uppstår i arbetet. Vidare fanns även förhoppningar om att chefen skulle föra gruppens talan uppåt i ledningen lite lättare, utifrån att chefen hade egen erfarenhet av medarbetargruppens svårigheter och utmaningar.

Förändringar efter chefsbytet

Längre in i intervjuerna fick intervjupersonerna sedan frågor om hur chefsbytet påverkat dem efter ett tag och vilka saker som påverkat dem mest över tid. Alla intervjupersonerna hade väldigt färsk minnen och erfarenheter av sina upplevelser och flera av intervjupersonerna uppgav också att det nästan krävde mer tid för att utvärdera den nya chefens prestationer på ett bättre sätt. Det visade sig först i efterhand att flera av intervjupersonerna inte ens hade haft sin nya chef i ett år och i flera av fallen önskade de sig minst ett halvår till innan det skulle vara genomförbart att utvärdera på ett rättvist sätt.

Rollförändring

De mest framträdande förändringarna i samband med att en kollega blev chef var rollförändringen och de förändrade relationer som uppstod mellan medarbetarna och den nyblivna chefen. Dessa förändringar beskrevs i flera intervjuer som smygande och subtila, vilka förklarades som en distans som växte in mellan chef och medarbetare. En

intervjupersonen uppgav däremot motsatsen. Att rollförändringen i stället kom hastigt, direkt i samband med att kollegan fått chefstjänsten och upplevde att denna skillnad i relationen märktes direkt. Rollförändringen handlade framför allt om distansen som uppkom från att tidigare ha varit kollegor till att nu ha en tidigare kollega som överordnad. En intervjuperson uttryckte även både en sorg och kunskapsbrist över att förlora en kollega i verksamheten och likställde det med att en kollega slutar på arbetsplatsen. Även förändringar i gruppdynamiken påtalades och kunde härledas till att det på några arbetsplatser blev ett stort manfall på personal i samband med att kollegan blev chef. Enligt resultatet var anledningarna många till att viss personal då valde att säga upp sig, men uppgavs i många fall bero på olika typer av konflikter och brist på tillit mellan medarbetarna och den nya chefen. En av intervjupersonerna hade själv också valt att säga upp sig till följd av ett beslut som den nya chefen hade förmedlat ut till medarbetargruppen tidigt efter att denne hade tillträtt som chef.

Intervjuresultatet visade också att för vissa intervjupersoner innebar rollförändringen att de delvis fortsatte vara kollegor i vissa situationer, samtidigt som de var underställda sin tidigare kollega, som hade en delad tjänst och därmed både var kollega och chef. I samband med detta upplevdes ett otydligt ledarskap och en sned arbetsfördelning. Några intervjupersoner upplevde att en del chefer hade alldeles för lätt att gå in och erbjuda sig att ta över arbetsuppgifter medan intervjupersonerna mer uttryckte att de ville ha ett tydligt ledarskapsstöd snarare än hjälp med själva arbetsuppgiften. I dessa fall påtalades också att avsaknaden av en tydlig brytpunkt, när chefen var chef eller när chefen var kollega, detta ställde till det för medarbetarna och gjorde det svårt att veta skillnaden i vissa fall.

”Jag kan tänka mig att det hade varit lättare att första gången man är chef, att inte vara det för sin egen arbetsgrupp...” (Intervjuperson 5)

Här reflekterar en intervjuperson kring svårigheten för chefen att släppa de tidigare arbetsuppgifterna. Troligtvis kunde det bero på att det inte blev någon tydlig gräns, vilket intervjupersonen hade önskat var kommunicerad redan i samband med chefens tillträde. Intervjupersonen trodde också att det nog hade varit lättare att skilja på sina roller om första chefsrollen inte var över tidigare kollegor och arbetsuppgifter.

Kommunikation

Utöver rollförändringen var det också kommunikationen mellan intervjupersonen och den tillsatta chefen som förändrades påtagligt i samband med denna förändring. Flera intervjupersoner uttryckte att det kändes olustigt att de som tidigare kollegor hade delat privata tankar och åsikter om andra kollegor och om verksamheten som nu den nyblivna chefen kände till. Detta hade resulterat i att de nu var mer eftertänksamma i vad de valde att säga till sin chef och hur de framförde vissa saker. De upplevde också att de inte kunde vara lika öppna och ärliga längre, och ibland till och med valde att inte säga något alls då de upplevde att de inte visste om de kunde lita på chefen. Eller på sina kollegor heller för den delen. Två av intervjupersonerna berättade att de upplevde att det kunde bli tyst när de kom in i ett rum där flera andra kollegor satt och pratade. Självtrodde de att det handlade om att inte kollegorna heller kunde lita på varandra utifrån att någon stod närmre chefen än andra, och att de därför inte visste vad som framfördes till chefen. En annan intervjuperson berättade att eftersom hon arbetade på olika enheter vid olika tillfällen var

hon mycket noga med att distansera sig till olika samtal, och förklara för sina kollegor att hon inte skvallrade för sin chef trots att hon var chefens tidigare närmsta kollega. Hon var mycket mån om att ha en fungerande arbetssituation, men upplevde att de tidigare relationerna i förhållande till de nyblivna rollerna gjorde det till en utmaning att inte hamna i kläm mellan kollegor och chef. Likaså berättade hon att det i början hade varit flera medarbetare som trodde att hon som tidigare hade varit chefens närmsta kollega ofta hade mer information om saker som skulle hända, det vill säga att chefen hade delat mer information till sin tidigare närmsta kollega än till den övriga gruppen, även om så inte var fallet. Extra komplicerad blev kommunikationen i de fall där chefen hade pågående nära relationer och var privata vänner med några av medarbetarna även utanför arbetet. Detta medförde en svårighet att framföra kritik eller problem som uppstått kring dessa kollegor eftersom man visste att det var chefens närmaste vän.

“Jag blev lite mer tyst, om vad jag valde att säga och vad jag lägger fram eller så... det känns som att någon som inte tillhör arbetsgruppen... ändå är lite mer objektiv på något sätt, när man ska lägga fram något som kanske inte är så bra, som när man har lite klagomål och så...” (Intervjuperson 1)

Ovanstående citat beskriver hur intervjupersonen efter att kollegan blivit chef förändrade sin kommunikation och vägde sina ord mer noggrant och valde vad som skulle läggas fram i samtalet. Framför allt när det handlade om att lämna klagomål om arbetsgruppen, både på individ och gruppnivå. Däremot var det sällan några svårigheter att framföra kritik riktad mot verksamheten, vilket i stället kunde upplevas som lättare, då chefen kände till verksamheten och olika situationer som kunde uppstå i arbetet.

Andra typer av samtal, såsom medarbetarsamtal och lönesamtal, upplevdes av intervjupersonerna som enklare att genomföra eftersom den nya chefen var väl insatt i det aktuella arbetsuppgifterna och hur de skulle utföras. I vissa fall hade intervjupersonerna inte haft medarbetarsamtal eller lönesamtal än, då det gått för kort tid från tillsättningen av den nya chefen. Men ingen av intervjupersonerna uppgav att tanken på dessa samtal medförde någon typ av obehagskänslor. Snarare var känslan tvärtom att det kändes lättare och positivt att inte börja alla samtal med en bakgrundshistoria eller ge en förklaring kring sin arbetssituation.

Arbetssituation

Alla intervjupersonerna beskrev den nya arbetssituationen på olika sätt, vissa beskrev det som att nya, osäkra chefer valde rutiner och strikta protokoll före flexibilitet i verksamheten. Andra upplevde att verksamheten förbättrades genom att de fått mer utbildningar som var givande och mer riktade för verksamheten då chefen tydligt visste vad som efterfrågades av personalgruppen.

Majoriteten av de nyblivna cheferna uppgav inte heller ha någon tidigare ledarskapsutbildning när de blev tilldelade chefstjänsten, men flera av dem fick intern ledarskapsutbildning via sin arbetsgivare efter att de tillträtt som ny chef. Endast en intervjuperson uppgav att dennes chef hade gått en ledarskapsutbildning innan chefsuppdraget startade. I flera av intervjuerna beskrev intervjupersonerna dock att

ledarskapsutbildningen varken gjorde från eller till utan att det för dem handlade mer om vilka ledaregenskaper chefen hade samt hur dessa egenskaper utvecklades över tid. Flertalet av intervjupersonerna kunde beskriva att deras chefer tydligt hade utvecklats längs vägen och fått bättre chefsegenskaper efterhand. Detta visade sig genom handlingskraft, bättre konflikthantering och att chefen vågade ta beslut som främjade verksamheten. En av intervjupersonerna förklarade specifikt att hon blev förvånad och att chefskapet för hennes del blev mer positivt än förväntat. Dock beskrev några andra av intervjupersonerna sin chef som fortsatt alldeles för snäll och konflikträdd och att det var problematiskt att de inte vågade ta beslut eller ta tag i konflikter. Flera av dessa chefer hade också kortare erfarenhet i sin yrkesprofession än sina medarbetare, vilket beskrevs som en anledning till att det lätt blev andra informella ledare på arbetsplatsen som i vissa fall till och med körde över chefs beslut.

“Nu har vi ju chefer som är yngre än oss, eller mig ska jag väl säga då...och har jobbat kortare tid än vad jag har gjort och har då mindre erfarenhet än vad jag har...så man sitter ju i en rätt så svår sits liksom...ja...” (Intervjuperson 7)

Ovanstående citat tydliggör intervjupersonens åsikt om att chefen hade kortare erfarenhet i sin yrkesprofession än sina medarbetare. Det medförde i vissa fall en svårighet i att få rätt stöd när intervjupersonen som hade betydligt längre erfarenhet behövde hjälp av sin chef i en viss situation. De beskrev att det därför i vissa fall var bättre och gav mer stöd när de då vände sig till en jämlik kollega i stället för till sin chef.

I tre av intervjuerna framkom att det blivit ett stort manfall och förlust av kompetent personal efter att chefen tillträtt. Denna förlust av personal uppgavs av intervjupersonerna bero på olika typer av förtroendekonflikter mellan chef och medarbetare. En intervjuperson beskrev en konflikt som uppstått i verksamheten och där chefen inte tagit parti för sina tidigare kollegor och medarbetare utan i stället stått bakom beslut från ledningen vilket var en anledning till att flera i personalen slutade. I detta fall var det även två av chefens tidigare närmsta kollegor, som också hade umgåtts en del privat som tappade förtroendet och som av den anledningen valde att säga upp sig.

“Men det blev faktiskt ett rätt så stort manfall. Och det är väl det som är summan av det lite grann att det är ganska många, och det som jag tror är positivt nu, är att nästan alla, eller många av dom som har jobbat och haft henne som kollega sedan innan har ju slutat, det är ju synd. För man har tappat mycket erfarenhet och väldigt mycket duktiga sköterskor... dom sa direkt när hon skulle bli chef att dom tänkte inte stanna då...” (Intervjuperson 4)

Ovanstående citat beskriver att det var några som tidigt hade bestämt sig för att sluta, redan när de fått beskedet om att de skulle få en kollega till chef. Men det var bland annat också på denna arbetsplats som flera hade slutat till följd av konflikter som uppstått efter hand, och som chefen inte hade kunnat hantera på ett bra sätt. I just detta fall beskrev intervjupersonen chefen som maktlysten och mer som en chef än en ledare. I detta fall

var inte heller chefen alldeles ny som chef, utan hade erfarenhet med sig från tidigare chefsuppdrag.

Trots att flera intervjupersoner hade synpunkter och åsikter om sina chefer och deras egenskaper var det också två intervjupersoner som uttryckligen förmedlade att de hade overseende med att chefen inte hade någon erfarenhet sedan innan. De förklarade att de hade haft mycket större krav på en externt rekryterad chef, där de på förhand hade vetat om att erfarenhet av chefskap fanns sedan tidigare.

”Jag tänker också att om det hade varit en extern chef så hade nog domen varit hårdare eller vad man ska säga. Nu är det ju annat som överväger...” (Intervjuperson 8)

Detta citat beskriver tydligt att förväntningarna hade varit högre om chefen inte hade kommit ifrån den egna medarbetargruppen. Att det därför ges overseende och att det finns annat som överväger saknaden av tidigare chefserfarenhet. Intervjupersonen som citatet här ovan tillhör beskrev sedan att relationen och det förtroende som fanns dem emellan vägde tyngre än behovet av en fullärd och erfaren chef.

Faktorer att ta lärdom av

I samtliga intervjuer ställdes frågor till intervjupersonerna om vilka för- och nackdelar som de sett i samband med att deras kollega blev chef. Samtliga intervjupersoner delade frikostigt med sig av sina erfarenheter av både för- och nackdelar. Ofta i form av berättelser kring tydliga åtgärder eller handlingar som bidragit till att denna förändring nått ett lite bättre, eller i enstaka fall något sämre resultat. I detta stycke presenteras därför framgångsfaktorer och fallgröpar som intervjupersonerna upplevt under denna förändring.

I flera av intervjuerna kom intervjupersonerna på sig själv under samtalets gång, och nämnde att samma situation både kunde vara en fördel och en nackdel. En sådan situation var exempelvis när flera av intervjupersonerna både uppgav positiva och negativa faktorer till att de redan hade en etablerad kontakt och relation med sin nya chef sedan tidigare. En av intervjupersonerna förtydligade att hon inte såg det som en nackdel att få en kollega till chef, men att det kunde vara en nackdel att de visste saker som ingen annan chef normalt hade haft kännedom om. Hon uppgav dock att det än så länge inte hade blivit ett faktiskt problem. Majoriteten av intervjupersonerna ansåg dock att det var en fördel att de hade en relation sedan tidigare, med argumentet att de då inte behövde lära känna varandra från början. Fördelen var då att de direkt kunde ha samtal med sin nya chef, utan att behöva linda in eller förklara situationen som varit tidigare och att de redan på förhand visste hur dem skulle lägga fram saker för att det skulle landa på ett bra sätt.

Framgångsfaktorer

Olika typer av samtal var en ständigt återkommande framgångsfaktor som samtliga av studiens intervjupersoner beskrev utifrån olika aspekter. Ibland kunde det vara lättare att ha generella samtal om högt och lågt med sin nya chef eftersom man kände varandra. Men det var också en utmärkande framgångsfaktor att ha specifika “lära känna”-samtal

för att lära känna varandra på nytt utifrån sina nya roller. Detta trots att man kände varandra sedan tidigare. De intervjupersoner som hade haft så kallade "lära känna"-samtal, berättade att det inte bara var ett samtal, utan också att det blev en tydlig brytpunkt. En brytpunkt som för övrigt också var en positiv och tydlig markör för att det nu hade blivit en förändring. I dessa samtal uppgav intervjupersonerna vidare att det hade funnits möjlighet att prata om rollförändringen och om bådars känslor som var förknippade med att chefen nu var chef och inte längre kollega. Dessutom hur de båda skulle förhålla sig till situationen och hur deras framtida arbete skulle fungera på bästa sätt ifrån denna stund. Samtliga intervjupersoner som hade haft denna typ av "lära känna"-samtal uppgav utslutande positiva erfarenheter kring detta.

"När man går in i rollen som chef och när man haft relationer med andra, så är det bra att prata om det, och lyssna in vad de övriga tänker..." (Intervjuperson 4)

Det var långt ifrån alla som hade haft regelrätta "lära känna"-samtal men även andra korta och inofficiella samtal i vardagen visade sig i resultatet vara av vikt. Detta för att behålla förtroende samt en fortsatt kollegial och professionell relation även efter att chefen blivit överordnad. I dessa samtal uppgav intervjupersonerna att det var skönt att få prata om förändringen som skett, och hur de båda skulle förhålla sig till de nya rollerna framöver. Samtalen innehöll också medarbetarens känslor kring att nu vara underställd sin tidigare kollega och bjöd därmed på en möjlighet till dialog kring detta.

Vidare uppgav nästintill alla att den största och övervägande fördelen och framgångsfaktorn med att få en kollega till chef var just att dem kände till både organisation och verksamhet sedan innan. Detta medförde en smidighet i övergången och beskrevs vid flera tillfällen som en klar fördel, inte minst genom att dem kände till historien, aktuella arbetssätt, rutiner och strukturer i verksamheten. Något alla intervjupersoner också var överens om och som de flesta också hade haft som en initial förhoppning inför att kollegan skulle bli chef, var att det var en klar fördel och framgångsfaktor att få en kollega som hade samma yrkesbakgrund som en själv. Flera av intervjupersonerna hade tidigare haft en chef med en annan yrkesbakgrund, men som nu fått en chef med samma yrkesbakgrund och på olika sätt kunde uppge fördelarna med detta. Samtliga var rörande överens om att det var en klar fördel i det nya ledarskapet att nu få en chef som delade samma profession, kunskap och erfarenheter, och därmed upplevde ett bättre stöd kring specifika arbetssituationer.

Andra framgångsfaktorer som tydligt påtalades i några av intervjuerna var den nya chefens egen förmåga till att reflektera och vara öppen med sina känslor i samband med rollförändringen. En intervjuperson kunde tydligt återge sina egna tankar kring olika framgångsfaktorer som underlättar när en kollega blir chef över den egna gruppen.

"Om du ska leda en grupp där du är känd i gruppen måste du reflektera över det väldigt mycket, du måste tänka och du måste be om feedback."
(Intervjuperson 4)

Vidare framkom även andra framgångsfaktorer under intervjuerna, såsom att chefen skulle ha tålamod, och att vänta ut gruppen innan några större förändringar genomfördes. Likaså att chefen behövde vara ärlig mot sig själv och redan på förhand ha funderat över vilka svårigheter och fallgropar som kunde finnas i samband med en sådan rollförändring.

Fallgropar

Som motsats till det positiva med att chefen kände till verksamheten sedan innan, uppgav några få intervjupersoner i stället att deras upplevelse var att det hindrade verksamhetens utveckling när en internrekryterad kollega blev chef. De beskrev sina upplevelser kring detta med att säga att det ofta kvarstod gamla problem och svårigheter i verksamheten som chefen inte såg för att han eller hon själv hade arbetat i samma verksamhet. Ord som inavel och utebliven utveckling användes också för att beskriva denna situation när det var interna kollegor som återkommande rekryterades till olika chefsuppdrag i verksamheten.

En framträdande nackdel och svårighet med att chefen tidigare varit kollega i medarbetargruppen var också i de stunder då det uppstod konflikter på arbetsplatsen. Hur den nya chefen hanterade dessa var ofta problematiskt för medarbetarna. Allt ifrån att chefen upplevdes ha svårt att ta beslut och att sätta ner foten, till att det blev svårigheter medarbetarna emellan. En stor fallgrop gällde just konflikter som rör olika kollegor, och som i vissa fall samtidigt var chefens privata vänner. Detta beskrevs som en försvårande omständighet, gällande kommunikationen och möjligheten att vara ärlig i framförandet av kritik eller samarbetsproblem inom gruppen.

”Hon umgås ju en hel del privat med två av mina kollegor... den ene kan jag prata med, men den andre är där bekymmer med, och jag känner inte att jag kan prata med min chef... min chef tycker väldigt bra om henne... hon har svårt att se att det kan finnas ett problem som hon kan behöva hjälpa till med...och hur ska jag kunna vända mig till henne då?” (Intervjuperson 3)

Här beskriver intervjupersonen hur hon, trots problem med en kollega, inte kan gå och prata med sin chef, eftersom chefen umgås privat med den medarbetare som kritiken berör. Hon berättade vidare att hon hade försökt förklara situationen för sin chef, men inte fått gehör, och upplevde att chefen helst blundade för problemet och blev obekvämt i situationen. I två andra intervjuer framkom det också att informella ledare tog mycket plats och att övriga i gruppen i princip inte hade något att säga till om. Upplevelsen var att de informella ledarna ofta fick som de ville i förhållande till chefens beslut om olika saker. Så även när det gällde tilldelning av extrauppdrag, semesterplanering, och vid fördelning av nya arbetsområde.

*”Det är vissa som gör sig hörda, och andra sitter bara tyst...”
(Intervjuperson 9)*

I just detta citat upplevs det vara olika grupper av kollegor som ges olika möjligheter att komma till tals. Detta beskrivs av intervjupersonerna i ett par intervjuer som en

snedfördelning och orättvisa i arbetsgruppen, men som chefen ändå tillåter att hända, och vid ifrågasättande inte heller vill kännas vid.

Några av intervjupersonerna uppgav vidare att arbetsgivaren skulle tänka sig för innan de anställde en välfungerande och duktig medarbetare som chef. De menade att det inte per automatik blev en bra chef av en bra medarbetare och att det ställde till svårigheter för medarbetargruppen. De uppgav olika faktorer till detta såsom att det tappades viktig klinisk kompetens och erfarenhet ifrån gruppen, men också att de hade upplevt att chefen hade svårt att släppa sina tidigare uppgifter. Några beskrev det som en känsla av att chefen ibland satt på två stolar, och då blandade sig för mycket i de gamla arbetsuppgifterna. Deras upplevelse var att det var svårt för chefen att ta klivet ifrån det kliniska arbetet och att vara specialist, till att bara vara chef och ledare. En intervjuperson beskrev i samband med detta också att ett problem med den nya chefen var att hon helst ville att alla skulle vara stöpta i hennes form och tänka exakt likadant som henne utifrån hennes tidigare arbetslivserfarenhet. Vidare kombinerade också tre av cheferna både en del chefskap, parallellt med en del fortsatt kliniskt arbete och detta upplevdes också som ett betydande problem för medarbetargruppen som då ibland hade en kollega och ibland en chef, i samma person. Vilket gjorde det ännu svårare än nödvändigt att särskilja rollerna åt.

En annan negativ faktor som flera av intervjupersonerna uppgav som problematiskt i denna förändring var just avsaknaden av information under rekryteringsprocessen. Flera intervjupersoner saknade helt vetskapen om den pågående processen, och upplevde att det hade gått märkligt till i rekryteringsprocessen av den nya chefen. Några uppgav att chefen hade blivit tillfrågad personligen, och någon annan sa att det hade varit en tystad process. Där inte ens facken hade fått vara med och tycka till, som annars var vanligt förekommande just vid chefsrekryteringar. Avslutningsvis ställdes också frågan till samtliga intervjupersoner om de vid behov av ny chef igen, skulle önska sig eller föredra en intern eller extern chef, och svaret på den frågan var också tväsidigt. För några var svaret klart åt ena eller andra hållet, men för en del av intervjupersonerna upplevdes en mix vara bäst för verksamheten, och att då inte enbart rekrytera internt eller externt. Samtliga intervjupersoner var dock alla överens om att det helt berodde på vilken person det handlade om i slutänden.

DISKUSSION OCH ANALYS

I detta avsnitt presenteras både analys och reflektioner av utvalda delar ur det framkomna resultatet. Diskussionen delas upp i två delar, först en resultatdiskussion och därefter en metoddiskussion.

Resultatdiskussion

Syftet med denna studie var att undersöka medarbetarens upplevelser och erfarenheter av att få en kollega till chef, och att undersöka om och hur arbetssituationen förändrades i samband med denna förändring. Resultatet av studien visade på blandade känslor hos intervjupersonerna både inför att få en kollega till chef samt att arbetssituationen förändrades på flera sätt även efter att chefen tillträtt. Förändringarna upplevdes av intervjupersonerna på både individ- och gruppnivå. I resultatet framkom även att en direkt

rollförändring upplevdes i samband med att den tidigare kollegan tillträdde som chef, och att relationerna som funnits som tidigare kollegor förändrades. Relationerna som fanns tidigare påverkade till viss del resultatet av hur bra det blev med den nya chefen, men var inte avgörande för om man upplevde förändringen med sin nya chef som positiv eller negativ. Resultatet visade också på en saknad som uppstod efter sin kollega och avsaknad av viktig kompetens i samband med att kollegan hade blivit chef. Vidare påverkades även kommunikationen, som av flera intervjupersoner uppgavs bli mer formell och avvägd utifrån vad de nu ville och vågade säga till sin chef. Detta trots att de tidigare hade haft nära relationer, både på arbetet men också i de fall då de delat fritidsintressen och aktiviteter även utanför arbetsplatsen. I resultatet framkom också olika framgångsfaktorer och fallgropar som intervjupersonerna berättat om som fördelaktiga eller hindrande i denna förändringsprocess varpå just "lära känna"-samtalet ansågs som en särskilt utmärkande och viktig framgångsfaktor.

Medarbetarnas upplevelser inför och efter kollegans tillträde som chef

Ur resultatet framgick en känslomässig berg- och dalbana kring hur intervjupersonerna kände och tänkte när de fick beskedet från arbetsgivaren om sin nya chef. Initialt var det alla utom en som beskrev känslor av oro och osäkerhet när de fick emotta beskedet. Men samtliga som först hade beskrivit en oro kunde också senare uppge att de kände en viss trygghet i att faktiskt veta vem det var som skulle bli deras nya chef. Analysen visade på att oron var mest framträdande i början av beskedet för att senare övergå i fler positiva tankar och förhoppningar allt eftersom tiden passerade. Tolkningen görs att det är en pågående förändringsprocess utifrån de psykologiska processer som genomgårs i en förändringsprocess och som varje person går igenom i sin egen takt, utifrån sina förutsättningar och benägenhet till förändring. Denna tolkning stämmer väl in på Fishers förändringskurva, som beskriver hur människor tar till sig en förändring och där det beskrivs att den första känslan som infinner sig ofta är just chock, oro och ibland ilska, för att till sist övergå i en acceptans (Wright 2009, s. 118). Detta mönster stämmer också väl in på de berättelser som intervjupersonerna återgav kring sina tankar och känslor i samband med denna förändring, eftersom de också uppgav en tydlig initial oro. Längre in i intervjun efterföljdes denna oro av mer positiva tankar och reflektioner. Några uppgav också att de inte haft sin chef så länge och att det därför var för tidigt att utvärdera hur förändringen blivit. Utifrån Wright (2009, s. 118) kan det därför tolkas att intervjupersonerna har kommit olika långt i sin förändringsprocess.

Ett samband syns också med de intervjupersoner som hade utmärkande känslor inför den här förändringen. Den av intervjupersonerna som kraftigast uttryckte negativa känslor och olust, och som också hade sagt upp sig till följd av ett missnöje, var en av de som hade fått beskedet som en riktig överraskning, trots att de stod varandra nära och hade arbetat ihop under flera år. Hon hade inte alls haft någon föräning om att kollegan hade tankar på att bli chef. Motsvarigheten var likaså den intervjuperson som hade varit delaktig i hela rekryteringsprocessen, i rollen som närmsta kollega. Det var också hon som enbart hade positiva åsikter och känslor kring denna förändring och inte alls hyste någon form av negativitet eller oro kring att hennes kollega skulle bli chef. Detta sammanhang kan kopplas till att just delaktighet och information underlättar och påskyndar acceptansprocessen, men också att information bearbetas längs vägen och underlättar processen fram till att nå acceptans. Vikten av information och delaktighet

beskriver också Wright (2009, s. 118) som en hjälpare faktor för att nå acceptans i en förändring snabbare och med ett bättre resultat. Med detta sagt är det dock förståeligt att en rekryteringsprocess inte kan vara helt transparent, men att det delges någon typ av information är ändå bättre än ingen information alls. Flera av intervjupersonerna nämnde just att de hade undanhållits information kring den pågående rekryteringen och hade önskemål om mer information under denna process. En reflektion kan vara om det därför skulle vara görbart för arbetsgivaren att, när de har interna sökande, berättar för medarbetargruppen att det finns flera sökanden, och däribland även interna kollegor och medarbetare som de känner. Mer än så anses inte behövas, eller kanske inte ens är möjligt att delge gruppen, men en första information uppges påskynda vägen till acceptans lite snabbare och skapa bättre förutsättningar tidigt för den som ska bli ny chef. Detta stämmer också överens med resonemanget från Wright (2009, s. 118) gällande vikten av att delge information för att påskynda en förändringsacceptans. En medvetenhet finns dock i att det kan skapa spekulationer i gruppen i samband med att en sådan information ges. Exempelvis kring vem personen eller personerna i fråga är som har sökt, men då det är en övervägande positiv faktor som kan underlätta för många i förändringsprocessen, väger det upp nackdelarna som spekulationerna kan medföra. Tidig information underlättar också för den som ska bli ny chef och behöver vinna förtroende hos sina nya medarbetare ganska snart. I denna situation rekommenderas även en transparens hos medarbetaren som sökt chefstjänsten, det vill säga att hen själv är öppen med och berättar för övriga kollegor att hen ansökt om tjänsten. Då blir inte heller överraskningen så stor, och kollegorna kan påbörja sin tankeprocess kring denna förändring i ett tidigt skede, oavsett om den sen blir aktuell eller ej.

Vidare visade resultatet att kommunikationen mellan medarbetare och chef förändrades avsevärt i samband med att kollegan fick rollen som chef vilket stämmer väl överens med tidigare forskning och resultatet i studien från Thompson och Henwood (2016). I deras resultat framkom också en tydlig förändring kring både roller och kommunikation mellan chef och medarbetare, trots tidigare relationer. Det är inte förvånande att kommunikationen förändras, vilket kan ses som en naturlig förändring och hierarki mellan chef och underordnad. Men att det skulle bli en så stor skillnad som vissa av intervjupersonerna beskrev, från att ha varit dagliga kollegor och delat information om både arbete och familjeliv, till att väga sina ord, och att inte längre vilja dela med sig information till sin chef var överraskande. Detta bör uppmärksammas både i förhållande till förändrad kommunikation och förändrad relation då ett saknat förtroende till sin chef påverkar hälsan och engagemanget hos medarbetarna. Detta påstående får medhåll från ledarskapsterorin LMX som tar upp hur förtroendefulla relationer på arbetsplatsen är avgörande för medarbetarens engagemang och välmående (Dellve & Eriksson 2016). Inför denna studie fanns en initial tanke kring, att de som haft en nära och även till viss del privat relation med sin chef redan innan denna förändring, skulle känna att det var naturligt att även i efterhand fortsätta att ha samma typ av relation, även efter att kollegan blivit chef. Utifrån detta kunde vi visserligen tänka oss att den som blev chef tog ett steg tillbaka, för att hålla sin profession i sin nya roll. Men att det även skulle vara medarbetaren som började backa, och aktivt väga den information som fördes fram till chefen var ett förvånande resultat. Förändrad kommunikation på detta sätt pekar också tydligt på en förändrad relation, och därtill även avsaknad av tillit och förtroende. Detta resonemang stämmer väl överens med det resultat som även Unsworth, Kragt & Johnston-Billings (2018) kom fram till när de studerade hur relationerna från kollega till chef

förändrades vid en befordran. De kunde visa på att relationerna som funnits tidigare som kollegor oundvikligt förändrades och att de under förändringens början kantades av både rollkonflikter och relationsförändringar. Vidare såg de också att medarbetarna ofta ställde höga förväntningar och trodde att den nya chefen, och tillika tidigare kollegan, skulle delge mer information till vissa medarbetare eftersom de kände varandra sedan tidigare. Liknande förväntningar framkom också i vårt resultat. Flera av intervjupersonerna nämnde just förväntan på mer information, eller att de tidigare närmsta kollegorna förväntades ha mer tillgång till information än vad de andra hade, just eftersom man hade en nära relation till chefen sedan tidigare. Denna typ av förväntan eller tanke kring orättvis kommunikation inom medarbetargruppen kan utifrån resultatet tolkas som att det påverkar relationerna negativt och skapar en förtroendekonflikt mellan medarbetare och chef. Detta i sin tur försvårar för chefen att leda tillitsbaserat, samt att bygga hälsofrämjande och hållbara strukturer och relationer på arbetsplatsen vilket både Bringselius (2021, s. 53) och Dellve och Eriksson (2016) menar är förutsättningar för ett hälsofrämjande och tillitsbaserat ledarskap.

Vidare kan även en annan reflektion göras kring resultatet gällande den förändrade kommunikationen kollegorna emellan. Situationerna som intervjupersonerna berättade om; när de inte längre vågade säga vad de tyckte och tänkte, när de började väga sina ord för att det inte skulle missuppfattas, eller att det skulle börja spekuleras om att chefens närmsta kollega skvallrade, eller då vissa samtal tystnade för att en annan kollega kom in i rummet. Samtliga av dessa situationer kan påstås vara tecken och varningssignaler på icke hälsofrämjande relationer och en negativ arbetsplatskultur vilket också stämmer överens med Dellve och Erikssons (2016) resonemang. Utifrån detta är det därför också viktigt att belysa att samtliga intervjupersoner uppger att deras kommunikation till både sin chef och kollegor har förändrats. McKimm och Vogan (2020) resonerar vidare kring detta i sin artikel, om att medarbetaren också har ett eget ansvar att kunna samspela och bygga nya relationer, allt hänger således inte på ledaren. Genom tydlig kommunikation och förtroendefulla samtal mellan medarbetaren och chefen utvecklas både förtroende och ömsesidig tillit över tid och är en självklarhet för att skapa en god gemensam arbetssituation och för att må bra på sin arbetsplats. Detta hör samman med trivsel på arbetsplatsen och kan därför kopplas till den sociala hållbarheten i verksamheten menar Xu, Cao, Gao, Lu och Stark (2024). Detta i sin tur tangerar väl med synsättet om en hälsofrämjande arbetsplats och vikten av ett hälsofrämjande ledarskap i förhållande till medarbetarnas välmående, goda prestationer och engagemang, vilket både Dellve och Eriksson (2016) och Hultberg et al. (2018) är eniga om när de beskriver vad som kännetecknar en hälsofrämjande arbetsplats. Utifrån viljan att skapa ett hälsofrämjande och hållbart arbetsliv för personalen inom vård och omsorg är detta också viktigt att fundera över om man som arbetsgivare står inför valet att göra en intern chefsrekrytering.

Förändrade roller ger också förändrade relationer

Resultatet från de analyserade intervjuerna visar att rollförändringen som uppkom mellan intervjupersonen och den nytillsatte chefen i många fall var subtil och upplevdes diffus från början. Distansen växte över tid och oftast blev det ett större glapp mellan den tidigare kollegan och den nyblivna chefen, någon beskrev det även som en sorg likt att ha förlorat en kollega. En uppfattning är att det dels händer något mellan den enskilda medarbetaren och den nytillsatte chefen men att rollförändringen också påverkar hela

gruppdynamiken på arbetsplatsen. När en person som tidigare varit kollega nu blir överordnad sin tidigare arbetsgrupp kliver denne ur det kollegiala sammanhanget och gruppstrukturen blir därmed förändrad. Tidigare forskning bekräftar att en internrekryterad chef som blir kvar på arbetsplatsen, både kan ge för och nackdelar för verksamheten. Både DeVaro, Kauhanen och Valmari (2019) och Acorn (2021) diskuterar kring att en internrekryterad chef kan ha lättare för att motivera och engagera sina medarbetare och ge godare förutsättningar för patientsäker vård och verksamheten i stort. Däremot beskriver Unsworth, Kragt och Johnston- Billings (2018) att det är en mycket komplex situation som uppstår när en tidigare kollega blir chef, och att chefen kan uppleva en mental utmaning i att leda sina tidigare kollegor. De menar också att kollegorna ofta har stora förväntningar på den nyblivna chefen och att de hoppas kunna dra fördel av den tidigare relationen. Utifrån studiens resultat tillsammans med ny kunskap om tidigare forskning dras därför slutsatsen att relationerna mellan chef och medarbetare är avgörande för att den nya chefen ska lyckas i denna karriärresa. Just vilken typ av relation medarbetaren och ledaren lyckas skapa efter denna rollförändring har i resultatet visat sig ge en mycket stor betydelse för hur ledarskapets utfall blir längre fram. Därför kan också slutsatsen dras att kommunikation och återkommande autentiska samtal om denna förändring är avgörande för att chefen ska vinna medarbetarnas förtroende framöver.

Ledarskapsteorin LMX bygger just på att ledaren skapar olika relationer med sina olika medarbetare. Är relationen bra skapas goda förutsättningar för medarbetaren, medan om relationerna blir mer ytliga och intetsägande påverkar det bland annat medarbetarens prestation, vilja att följa sin överordnad och att stanna kvar på arbetsplatsen (Graen & Uhl-Bien 1995). Till detta kan vi dra paralleller till studiens resultat som visar att det i några fall var den förändrade relationen, gruppdynamiken och avsaknaden av tillit som var avgörande för att flera medarbetare sa upp sig och att det på några arbetsplatser blev ett stort manfall. Enligt intervjupersonernas berättelser berodde uppsägningarna framför allt på olika typer av meningsskiljaktigheter och avsaknad av tillit till det nya ledarskapet. Men utifrån Graen och Uhl-Bien (1995) som beskriver in- och utgruppernas effekt för medarbetarens trivsel och hälsa görs också en reflektion över de in- och utgrupper som säkerligen har uppstått på de olika arbetsplatserna till följd av att chefen hade olika bra relationer med olika kollegor sedan tidigare. Även om det kanske var en konflikt som var droppen och fick flera medarbetare att säga upp sig, kan det också förstås som att de personer som inte klarade av att hantera dessa konflikter med chefen, troligtvis också har varit de som inte lyckats bygga så goda relationer till sin nya chef, och därmed hamnat i en utgrupp enligt beskrivningarna i LMX teorin.

När intervjupersonerna tillfrågades om hur deras relation, tillit och respekt byggts upp mellan dem och sin chef lyfte flertalet av dem upp "lära känna"-samtalet som framgångsrikt. De som hade haft möjligheten att ha just den här typen av samtal uppskattade det väldigt mycket och att det gavs möjlighet att få tala i enrum med sin nyblivna chef om de förändrade relationerna, hur de både kände och tyckte kring förändringen samt hur de skulle förhålla sig till de nya rollerna framöver. Detta upplevdes som positivt av intervjupersonerna även om man hade en god relation och kände varandra väl sedan innan. I analysen framkommer att det var ett mycket viktigt samtal, som låg till grund för hur relationen framöver sen blev mellan chef och medarbetare. Någon hade även haft medarbetarsamtal i närtid och upplevde det som en liknande typ av möjlighet.

På det sättet kunde man börja om och ha ett gemensamt synsätt på den kommande relationen och tillsammans ha en dialog kring hur man skulle fortsätta samarbeta på bästa sätt framöver. Det är rimligt att anta att den här typen av insats tidigt i rollförändringen kan vara helt avgörande för medarbetarens tillit och uppbyggnad av en fortsatt förtroendefull relation. Att hitta dessa olika sätt att bygga tillitsfulla relationer mellan medarbetare och chef kan vara helt avgörande för att bibehålla personal och kompetens inom verksamheterna. Batheja (2021) beskriver just att det finns stora utmaningar i dagens kompetensförsörjning och att det därför är av yttersta vikt att se till att medarbetarna trivs och vill stanna kvar på arbetsplatsen. Batheja (2021) får medhåll av Hu, Wang, Lan & Wu (2022) som skriver att genom att säkerställa att personalen finns kvar säkerställs också den sociala och ekonomiska hållbarheten då det är både tidskrävande och dyrt att rekrytera och utbilda ny personal. Sammantaget från resultatet och med denna tidigare forskning framhålls därför vikten av att skapa och bibehålla goda relationer på arbetsplatsen.

För- och nackdelar med att få en tidigare kollega som chef

Att ha en tidigare kollegial relation till sin chef visade sig både innebära för- och nackdelar för intervjupersonerna. Flera av de för- och nackdelar som framkom var också upplevda som varandras motsatser av intervjupersonerna. Det som den ena uppgav som en nackdel, kunde en annan eller till och med samma intervjuperson även uppges som en fördel. Detta har därför gjort det svårt att faktiskt värdera om denna förändring och typ av rekrytering uppges vara övervägande positiv eller negativ för medarbetargruppen. Bilden är således inte entydig. Resultatet belyser både för- och nackdelar, som anses vara viktiga att ha kännedom om vid den här typen av rekrytering. Att ha denna kunskap kan påstås underlätta för att skapa de bästa förutsättningarna för att få medarbetarna att trivas och stanna kvar på arbetsplatsen även efter att en kollega blivit chef.

En av de starkaste fördelarna som blev synliga var just vikten av att chefen hade en insyn, kunskap och förståelse för organisationen och verksamheten sedan tidigare. Detta lyftes som en fördel av samtliga intervjupersoner vilket kan förstås till fullo. Att de fick en chef som hade kunskap om den verksamhet de arbetade i uppgavs kraftigt positivt. Detta gav både organisation, verksamhet och medarbetare en ökad möjlighet till utveckling. Detta stämmer också överens med fördelarna för just internrekrytering som DeVaro, Kauhanen och Valmari (2019) beskriver när de förklarar fördelarna med internrekrytering i sin studie. Något samtliga intervjupersoner också var överens om, var att det var en klar fördel och framgångsfaktor att få en chef som hade samma yrkesbakgrund som de själv. Flera av intervjupersonerna hade tidigare haft en chef med en annan yrkesbakgrund, men som nu då fått en chef med samma yrkesprofession och på olika sätt kunde uppges fördelarna med detta. Samtliga var rörande överens om att det var en klar fördel i det nya ledarskapet att nu få en chef som delade samma yrkesbakgrund, kunskap och erfarenheter. Vilket bland annat visade sig genom att medarbetarna lättare fick gehör för sina frågor och en ökad förståelse för arbetssituationer som ibland kunde vara besvärliga. Däremot framkom det samtidigt att det också kunde vara en nackdel då chefen ibland hade svårt att ta ett kliv ifrån sina tidigare arbetsuppgifter, och att nu bara leda och fördela arbetet. Just detta, att våga släppa på kontroll och att undvika ett detaljstyrt ledarskap kan belysas ur det hälsofrämjande perspektivet kring tillitsbaserat ledarskap, och att det efterfrågas av medarbetarna för att må bra och att känna förtroende. Dessutom nämns i litteratur och

forskning kring denna teori att den största utmaningen med att vara ny chef och att utöva ett tillitsbaserat ledarskap är just att våga släppa kontrollen. Både Bringselius (2023, s. 53) och Denti (2018) beskriver svårigheten och att det kräver en god relation och ett högt förtroende för medarbetarna för att nå en balans och för att en ny chef ska våga utöva ett mer tillitsbaserat ledarskap där medarbetarna ges större beslutandefrihet och eget ansvar. Sammankopplingen kan därför göras mellan att en ny chef som inte vågar släppa på detaljer och kontroll också saknar tillräckligt med förtroende och tillit till sina medarbetare. Detta kopplas också samman med den del av resultatet som visade att intervjupersonerna i något fall ansåg att utvecklingen avstannat i verksamheten efter att den nya kollegan blivit chef. Det var flera intervjupersoner som tydligt sa att den nya chefen inte vågade gå utanför ramarna, och fatta egna beslut, och att chefen upplevdes som fyrkantig och inte var speciellt utvecklande eller tillmötesgående för sina medarbetare. Slutsatsen kan därför dras att detta hänger ihop med en otrygghet i chefens nya roll som chef och att denne ännu inte vågar släppa efter på kontroll och tillit till sina medarbetare och nå deras önskemål om förändring. Bringselius (2023, s. 53) uppger precis detta, att det ofta är en stor utmaning för nya chefer att släppa på sitt kontrollbehov, men att det är särskilt viktigt för att nå framgång i det tillitsbaserade ledarskapet. Detta bekräftar samtidigt Bolander, Holmberg och Fellbom (2019) i sin artikel där de också skriver att det tar tid för nya chefer att hitta sin roll och nya identitet som förstagångschef.

Att ha en kollegial relation till sin chef sedan innan, sågs också som både positivt och negativt. Fördelen var att chefen visste och kände till vad man gick för och vilka arbetsprestationer man utförde men också för kommunikationen dem emellan. Det framkom i resultatet att det var lätt att veta hur kritik eller synpunkter kring arbetsuppgifter och verksamhet skulle framföras, men att det var desto svårare att framföra kritik eller problem gällande kollegor. Allra svårast var när chefen hade privata relationer med några av medarbetarna och då konflikter i arbetsgruppen uppstod. Detta stämmer väl överens med och kan härledas även till Unsworth, Kragt & Johnston-Billings (2018) resultat som visade på att det på flera sätt var både svårt och problematiskt med kvarvarande vänskapsrelationer på arbetsplatsen när en kollega blivit chef. Likaså upplevde intervjupersonerna det komplicerat att de hade delat sina tankar om personerna i ledningen samt att chefen nu visste för mycket personliga saker om dem, såsom social status eller svårigheter i privatlivet, saker som man som medarbetare kanske inte annars väljer att dela med sin chef. Det är därför förståeligt att några av intervjupersonerna uppger att detta kändes lite märkligt, men är samtidigt glädjande att ingen än så länge hamnat i en situation då det blivit alldeles för negativt eller påfrestande för dem. Detta tyder på en professionalism hos deras chefer som kan hålla ett förtroende och ta sin nya roll på allvar. Detta förknippas också med vikten av att bygga relationer som är äkta och som i sin tur hänger tätt ihop med ett hälsofrämjande ledarskap. Liksom Dellve och Eriksson (2016) också uppger när de beskriver de hälsofrämjande ledarstilarna, och anger att relationer, kommunikation, förtroende och tillit är viktiga fundament för att bygga en hälsofrämjande och hållbar arbetsplatskultur.

I de fall där intervjupersonerna arbetar kvar på samma arbetsplats som de berättar om uppger flera att det är för tidigt att utvärdera och att mer tid krävs för att bedöma utfallet. Paralleller kan därför dras till Fishers förändringskurva, där tiden från förändringens start till slut anges vara baserad på flera olika faktorer och individuella känslor. Desto tydligare kommunikation och ledarskap en nytillsatt chef visar, ju snabbare når medarbetaren

positiva känslor och acceptans i förändringen uppger Wright (2009, s. 118). Dock uppges det också, att även sådana förändringar som har goda förutsättningar att lyckas, även tar tid att genomföra. Vilket resultatet också visar tydliga tecken på. Det är därför också relevant att fundera över hur resultatet i denna studie hade påverkats om en ännu längre tid hade gått sedan chefen hade tillträtt sin chefstjänst. Likaså om resultatet hade visat sig mer övervägande positivt allt eftersom tiden hade gått och om eventuellt en högre acceptans av den nya chefen hade kunnat ses. Samtidigt görs reflektionen att ju längre tiden hade gått från att chefen hade tillträtt, ju fler medarbetare som eventuellt hade varit missnöjda och negativa till denna chefsrekrytering hade då haft möjlighet att hinna avsluta sina tjänster. Detta resonemang är förenligt med resultatet från Molin, Åkerström, Baraldi och Hansen (2012) där de kom fram till att personalflykt från vården i hög grad var förenat med ett lågt förtroende och bristande ledarskapsbeteende. Detta skulle isåfall kunna medföra ett missvisande resultat ifall enbart de medarbetare som är överens med och har skapat en god relation med chefen stannar kvar på arbetsplatsen. Dessa kan därmed antas tillhöra vad LMX teorin kallar för ingrupp. Detta skulle också kunna förklara att medarbetare som tillhör utgruppen i allt större uträkning väljer att säga upp sig en tid efter att en ny chef har tillsatts (Graen & Uhl-Bien 1995). En av intervjupersonerna som inte längre är kvar på arbetsplatsen som hon delade sina erfarenheter ifrån, och som ganska tidigt valde att själv säga upp sig, uppgav just att det var fler med henne som hade valt att sluta när kollegan blev chef. Hon påtalade också att hon trodde att det var framgångsfaktorn just på den arbetsplatsen, att det hade varit ett så stort personalbortfall, vilket medfört att de allra flesta som hade arbetat jämsides med chefen som kollega tidigare nu hade slutat och bytts ut.

På det hela kan det blandade resultatet av studien tolkas som att det både finns fördelar och nackdelar kring att få en tidigare kollega till chef. Det är således utifrån resultatet inte heller möjligt att avgöra om det upplevs som en övervägande klar fördel eller nackdel att få en tidigare kollega till chef. Ett konstaterande kan bara göras att det beror på vem det är som blir chef och på dennes ledaregenskaper och förutsättningarna runtomkring. Studiens resultat påvisar både faktorer som uppges underlätta i denna förändring och visar samtidigt även på svårigheter och fallgropar som en förstagschef kan ta lärdom av, för att lyckas så bra som möjligt.

Metoddiskussion

Denna studie genomfördes med en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer. Denna metod ansågs vara den mest lämpliga metoden för att svara till studiens syfte och frågeställningar. Styrkan med just semistrukturerade intervjuer var att det gick att fånga intervjupersonernas upplevda erfarenheter på ett mer djupgående och nyanserat sätt. Litteraturen beskriver dock också nackdelarna med metoden, vilka uppges vara en begränsad generaliserbarhet samt att metoden är utmanande för nybörjare och väldigt tidskrävande (Polit & Beck 2021, s. 521). Det visade sig också vara just tidsaspekten som blev den stora utmaningen i studien, och medförde därför ett något färre antal intervjupersoner än vad som först var planerat. Ett färre antal intervjuer kan vara begränsande och påverka en studies trovärdighet menar Kvale & Brinkman (2014, s. 156). Dock uppger dem också att även ett färre antal intervjupersoner kan leverera ett gediget resultat, och uppnå en mättnad i informationen om intervjupersonerna uppfyller inklusionskriterierna fullt ut. Utifrån detta hävdas därför att antalet genomförda intervjuer

i denna studie kan ses som tillräckligt, och påminnelse görs om att studiens fokus inte var kvantitet, utan att i stället fokusera på att samla kvalitativa berättelser om det studerade ämnet.

Genom att urvalet främst gjordes genom ett bekvämlighetsurval med utgångspunkt utifrån de egna nätverken och sociala medier ökades chanserna att snabbt få in intervjupersoner till studien med tanke på den snäva tidsram som fanns. Risken med bekvämlighetsurval är dock att intervjupersonerna som ställer upp eventuellt inte är de mest informativa eller bäst kvalificerade för ändamålet (Polit & Beck 2021, s. 498). Detta har det funnits en medvetenhet kring, men på grund av examensarbetets tidsaspekt uppstod en press att snabbt finna intervjupersoner som var intresserade av att ställa upp i studien. Med tydliga inklusionskriterier som underlag kunde dock passande deltagare hittas, som både hade rätt erfarenheter och som därför kunde svara för studiens frågeställningar. Nu i efterhand kan tyckas att spridningen på studiens intervjupersoner kunde varit något bredare både gällande kön, ålder och yrkesprofession, men här gjorde både tidsaspekten och det låga antalet intervjuer det svårt att selektera bort intresserade intervjupersoner enbart för att få till en bättre spridning. Exempelvis är samtliga intervjupersoner i studien kvinnor, vilket kunde ha fördelats annorlunda om det funnits mer tid i urvalsprocessen. Detta kan ses som en potentiell svaghet i studien, men det är också en faktor som återspeglar fördelningen av arbetande kvinnor och män inom vården. Siffror från Socialstyrelsen (2024) visar att den största legitimerade gruppen inom vård och omsorg är just sjuksköterskor och av dessa utgörs hela 87% av kvinnor. Vilket speglar studiens urval på intervjupersoner ganska väl.

En medvetenhet fanns också kring att sökandet av intervjupersoner via digitala plattformar och i de egna nätverken, kunde öka risken för att få intervjupersoner med personlig eller organisatorisk koppling till studiens författare. För att undvika detta tydliggjordes vilka inklusionskriterier som gällde och vi vill återigen klargöra att samtliga intervjupersoner som är inkluderade i studien har hämtats utanför de egna arbetsplatserna och organisationerna. Ställningstagandet till detta gjordes delvis utifrån aspekten om maktasymmetri vid intervjuer, vilket innebär att intervjupersonerna inte ska känna sig påverkade till att uppge ett visst svar (Kvale & Brinkmann 2014, s. 41;52). På detta sätt kunde också ett mer objektiva förhållningssätt antas till både intervjupersonerna och deras berättelser. Eftersom det redan på förhand sågs som en stor utmaning med att finna intervjupersoner till studien togs beslutet att inte ha för snäva inklusions- och exklusionskriterier gällande just variationer i kön, ålder eller etnicitet. Detta gäller även längd på arbetslivserfarenhet eller liknande vilket annars Ali (2023, s. 229) menar bidrar till en högre trovärdighet för studiens slutliga resultat.

Efter att ha genomfört samtliga intervjuer upplevdes svaren som återkommande och en mättnad i informationen hade nåtts. Denna slutsats drogs genom att en mindre variation sågs i intervjupersonernas svar och att svaren blev mindre förvånande och slutligen inte uppfattades ha några större överraskande nyheter. Detta är att definiera som uppnådd mättnad enligt Kvale och Brinkmann (2014, s. 156). De uppger dock att det ofta krävs ett ännu större antal intervjuer för att nå till denna punkt, men förklarar samtidigt att kvalitativa studier hellre ska fokusera på kvalitet av det insamlade materialet än att räkna antalet genomförda intervjuer. De skriver också att kvalitativa studier ofta tjänar på ett färre antal, men bättre planerade intervjuer som då blir lättare att tolka och analysera.

Ett fåtal intervjupersoner tillkom i ett senare skede via ett snöbollsurval, och riskerna med detta anses vara att det kan bli ett snävt urval, speciellt om intervjupersonerna kommer ur samma arbetsgrupp. Likaså kan anonymiteten äventyras uppger Polit och Beck (2021, s. 498). Men under intervjuernas gång har det dock framkommit att personerna som tillkommit genom snöbollsurvalet haft skilda uppfattningar och upplevelser än vad deras kollegor haft som också deltagit i denna studie. Därför är det rimligt att anta att detta inte har påverkat resultatet negativt. Snarare tvärt om, då detta har medfört en bredd i studiens resultat. Det har också möjliggjort för en förståelse kring att olika personer kan se och uppleva helt skilda saker i samma förändring men som ändå gäller samma arbetsplats och samma chef. Detta har därför gett en större lärdom än vad som från början kunde räknas med.

I samband med studiens uppstart vägdes vilka möjligheter som fanns för att hitta intervjupersoner. Initialt fanns en idé om att kontakt skulle tas med enhetschefer som gjort denna karriärresa, och genom dem komma i kontakt med deras medarbetare. Det visade sig dock ganska snart att det inte var en god idé. Kontakt togs med en enhetschef som hade gjort denna resa, och blivit chef över sina kollegor. Hon fick till uppgift att vidarebefordra information kring studien till sina tidigare kollegor och nuvarande medarbetare och på så vis hjälpa till att finna intervjupersoner till aktuell studie. Resultatet av detta blev tyvärr att ingen av hennes medarbetare och tidigare kollegor ställde upp, eller ens hörde av sig för att svara på utskickad förfrågan. Det är därför rimligt att anta att de uteblivna svaren kan bero på en osäkerhet hos medarbetarna och eventuellt att de var rädda för reprimander eller andra påföljder efter att ha gjort uttalanden om förändringen då deras kollega blev chef. Detta till trots att informationsbrevet bifogades i samma utskick, där det tydligt stod att deras deltagande var helt anonymt. Deras uteblivna svar kan tyda på en rädsla hos medarbetarna för att ställa upp med vetskapen om att deras enhetschef skulle läsa studien i efterhand och eventuellt kunna förstå vilka svar som var deras. Detta problem kunde sedan helt elimineras, efter en dialog med vår handledare, och då fick besked om att inte behöva involvera verksamhetschefen alls, och att detta beslut nyligen var diskuterat i handledargruppen på universitetet. Detta medförde därför att det inte skickades ut något informationsbrev till verksamhetscheferna och således skickades enbart informationsbrev och blankett om informerat samtycke ut till intervjupersonerna. Detta menar vi var till fördel för att kunna trygga intervjupersonernas känsla av anonymitet och total konfidentialitet i studien. Att intervjuerna var digitala gav dessutom en möjlighet till intervjupersonerna att själv avsätta en för dem passande tid och plats vilket uppfattades som positivt. Det var enbart några få intervjupersoner som satt kvar på sin arbetsplats under intervjun, vilket också kan tolkas bero på intervjupersonernas önskan om en distans just till sin chef och arbetsplats i samband med intervjuns genomförande.

Datainsamlingen gjordes med stöd av en intervjuguide och tillhörande följdfrågor, vilket anses öka studiens tillförlitlighet och det slutliga resultatet enligt Engström och Juuso (2023, s.158). Reflektioner har dock gjorts över hur studiens resultat skulle ha påverkats om en alternativ metod för datainsamlingen i stället skulle ha använts, exempelvis via utskickade frågeformulär. Frågeformulär som intervjupersonerna då kunde fylla i på en ledig stund, utan att vara låsta till en bokad tid och som på ett tryggt vis hade tillåtit intervjupersonerna vara ännu mer anonyma. Det finns anledning att tro att

svarsfrekvensen och deltagarunderlaget kunde ha blivit större på detta vis, relaterat till en känsla av osäkerhet kring anonymiteten hos några av intervjupersonerna. Dessutom görs ett antagande att en del möjliga intervjupersoner avstod att delta på grund av just rädsla för reprimander om dem skulle lämnat svar som kunde härledas till dem. Utifrån detta är det därför rimligt att anta att en metod med utskickade frågeformulär eventuellt hade kunnat ge studien ett större underlag med fler intervjupersoner. Men det hade å andra sidan inte kunnat resultera i de utförliga och nyanserade svar som studien nu getts möjlighet att få genom de många följdfrågorna som kunde ställas till intervjupersonerna direkt under pågående intervjuer. Sammantalet ses därför vald och använd metod med semistrukturerade intervjuer som den bästa tänkbara utifrån studiens syfte och frågeställningar.

Det förefaller också som en styrka att båda författarna har deltagit vid samtliga intervjuer. Bedömningen görs att intervjuerna blev mer levande och lättsamma av ett trepartssamtal där samtliga kunde flika in och föra samtalet framåt. Det gav också möjligheten till en av oss att fokusera på att lyssna in och ställa följdfrågor och se till att inga viktiga trådar missades. Detta är också bidragande till och ökar studiens trovärdighet menar Polit och Beck (2021, s. 569). Vi upplever också att det har varit en stor fördel för oss att arbeta i par under hela denna process. Allt i från förberedelserna och inläsning av kunskap, till att genomföra intervjuer och att därefter kunna hjälpas åt att analysera materialet och komma fram till studiens färdiga resultat. Analysen gjordes med fördel av oss båda parallellt, och vi kunde därefter jämföra och se likheter och skillnader med bådars tankar kring det analyserade materialet. Avslutningsvis enades vi om gemensamma kategorier och teman som vi båda kände var framträdande i analysen. Detta har också möjliggjort en ökad pålitlighet till det slutliga resultatet enligt Henricsson & Billhult (2023, s. 122). I detta examensarbete har både ansvar och uppgifter delats lika genom regelbundna och täta digitala träffar, flera gånger varje vecka. Dessa avstämningar menar vi har gett goda förutsättningar till en samsyn och möjliggjort för ett lyckat samarbete och ett gott slutligt resultat.

Tillförlitlighet

I kvalitativa studier bedöms den vetenskapliga kvalitén utifrån begreppen trovärdighet, pålitlighet, bekräftelsebarhet och överförbarhet (Henricsson & Billhult 2023, s. 122). *Trovärdighet* innebär att forskaren genomför och återger intervjupersonens berättelse på ett korrekt vis (Henricsson & Billhult 2023, s. 122). Trovärdigheten i studien kan därför anses öka genom att författarna var väl pålästa i ämnet inför studiens start och att studiens syfte fanns som en röd tråd under arbetets gång. Vidare var vi väl inlästa på det teoretiska området och förhöll oss till förförståelse och tidigare kunskap på ett medvetet och neutralt sätt. Dessa åtgärder har bidragit till att intervjupersonernas egna upplevelser och berättelser har återgetts på ett äkta och korrekt sätt. *Pålitlighet* handlar om möjligheten att upprepa en studie under samma förutsättningar och i liknande kontext samt att då få ett liknande resultat (Henricsson & Billhult 2023, s. 122). Därför har författarna varit noga med att genomföra både intervjuer och analysen av allt insamlat material gemensamt, för att både minska risken för egna tolkningar, och för att säkerställa att allt material tolkades på ett likvärdigt sätt. Därefter har en tydlig beskrivning av tillvägagångssätt, urval och kontext kring studiens process presenterats. Arbetssättet att spela in, transkribera och lära känna materialet har gett en större sannolikhet till ett pålitligt resultat utifrån att

författarna har arbetat gemensamt och strukturerat under hela arbetets gång. I samband med analys och presentation av studiens resultat återgavs intervjupersonernas upplevelser i form av citat. Detta minskar risken att göra egna analyser och tolkningar grundade på egen förförståelse. Denna åtgärd beskrivs också generera en högre pålitlighet till studien enligt Mårtensson och Fridlund (2023, s. 484). *Bekräftelsebarhet* handlar om att ge andra forskare möjlighet att få liknande mönster och resultat om en liknande studie genomförs. Detta kräver att materialet ej är färgat av egna erfarenheter och tolkningar (Mårtensson & Fridlund 2023, s. 484). För att inte påverkas av sin egen förförståelse beskrev författarna därför sin genomförda process steg för steg i varje moment samtidigt som de haft stöd och dialog med sin handledare under arbetets gång. Dessa samtal och dialoger hjälpte till att verifiera så att analysen blev noggrann och äkta. Att ventilera processen med någon som var väl insatt i både ämne och vald metod var en stor fördel utifrån den givna tidsramen för examensarbetet. Detta stämmer överens med litteraturen som en tidsbesparande åtgärd enligt Mårtensson och Fridlund (2023, s. 485). En studies *Överförbarhet* handlar om att resultatet från en studie kan vara tillämpligt även i andra kontexter och verksamheter än just den studerade verksamheten (Henricsson & Billhult 2023, s. 122). Därför har en tydlig beskrivning av tillvägagångssätt, förutsättningar och färdigt resultat presenterats noggrant och detaljrikt med avseende att öka studiens överförbarhet. Slutligen är det dock upp till studiens läsare att själv avgöra om resultatet också är överförbart till andra kontexter än inom vård och omsorg.

Förslag på framtida forskning

Utifrån det resultat som framkommit i denna studie skulle det ses som mycket intressant och spännande om framtida forskning inom detta område fokuserar på och studerar vilken typ av nyrekryterad chef som ger den bästa tänkbara hälsofrämjande arbetssituationen för medarbetarna. Det vill säga om intern eller extern rekrytering, eller om det möjligtvis är intern befordran till en chefsroll, som är den typ av rekrytering som ger bäst hälsofrämjande arbetsförhållanden för medarbetare inom vård och omsorg.

Det skulle också vara intressant att få följa en hel process, och att då fånga erfarenheter och upplevelser från sin början till slut, parallellt med att hela förändringsprocessen äger rum. På så vis hade intervjupersoner inte behövt dra sig till minnes, och tänka tillbaka på hur det var under tiden innan chefen tillträdde, eller hur deras känslor var inför denna förändring. Det hade kunnat ge andra tankar eller funderingar, och det finns ju en risk nu i efterhand att intervjupersonerna har förträngt eller glömt vissa detaljer ifrån förändringens början. En sådan tidsparallell studie hade kunnat följa processen fortlöpande och i realtid för att direkt fånga upp åsikter eller erfarenheter samtidigt som de sker. I en sådan studie hade exempelvis dagboksanteckningar med medarbetarnas nedskrivna tankar, känslor och upplevelser kunnat vara en del av det insamlade och empiriska materialet.

Praktiska implikationer

Resultatet från denna studie visar att det innefattar både fördelar och nackdelar när en medarbetare rekryteras till att direkt bli chef över sina tidigare kollegor. Studiens resultat föreslås därför kunna användas till att handleda och stödja dessa nyrekryterade chefer i sitt förhållningssätt till sina tidigare kollegor och därmed nyblivna medarbetare. Att då

dra nytta av den empiri som studien har skapat och framställt i form av både framgångsfaktorer och fallgropar kan underlätta i övergången från kollega till chef. Resultatet pekar på att det går att genomföra en hälsofrämjande kompetensförsörjning internt genom att utveckla en ny chef av en medarbetare som vill göra karriär och samtidigt bibehålla en hälsofrämjande arbetsplatskultur där medarbetarna fortsätter att trivas och må bra.

SLUTSATSER

Slutligen har ett par saker framkommit att tänka på som ny chef över sina tidigare kollegor. Faktorer som till viss del också kan vara till nytta för en chef i en verksamhet som strävar efter en hälsofrämjande och hållbar personalsituation i framtiden. Det är då viktigt att:

- ha många och regelbundna samtal med medarbetarna och att prata om det som sker i samband med att en kollega byter roll och blir chef. Detta är viktigt för medarbetarens trivsel och fortsatta förtroende till sin nya chef. Det är att rekommendera att nya chefer har "Lära känna"- samtal, oavsett om man känner varandra sedan tidigare eller ej.
- ha kännedom om att det påverkar medarbetargruppen om och när chefen har privata relationer med några i yrkesgruppen även efter att denne har blivit chef. Detta är inte att föredra, då det ger en problematisk situation för övriga medarbetare.
- ha en vetskap om att både kommunikation och samtliga relationer förändras i hela medarbetargruppen, inte bara mellan medarbetare och chef utan också mellan medarbetarna och de tidigare kollegorna. Ifrån samma dag som en kollega blir chef, är medarbetarna inte helt ärliga i dialogerna och de väger vilken information som framöver skall nå fram till chefen.
- lyssna in, bygg nya relationer, lära känna sina medarbetare utifrån de nya rollerna och på så vis lättare bygga tillit och förtroende. Därmed är det också viktigt att avvakta en tid med att fatta större betydande beslut som påverkar både verksamhet och medarbetare i större utsträckning. I annat fall kan för snabba beslut om förändringar bidra till förtroendekonflikter och slutligen en flykt av personal.

REFERENSER

Acorn, M. (2021). Reflections from a System Chief Nursing Executive: Intention to lead. *International Nursing Review*. 68(4). s. 437-440. DOI: 10:1111/inr.12728

Akavia Aspekt. (2024). *Nio bästa tipsen för dig som blir chef över kollegor*. 9 bästa tipsen <https://www.akaviaaspekt.se/ledarskap/chefsfragan/nio-basta-tipsen-for-dig-som-blir-chef-over-kollegor/n> för dig som blir chef över kollegor | Akavia Aspekt [25-04-04]

Ali, L. (2023). Att använda internet vid datainsamling. I Henricson, M. (red). *Vetenskaplig Teori och Metod. Från idé till examination inom vård- och Hälsovetenskap*. Studentlitteratur. s. 225-240.

Alvesson, M. & Cizinsky, S. (2018). *Organisation och ledning i sjukvård. En reflekterande ansats*. Studentlitteratur.

Batheja, C. (2018). *Executive Nursing Leadership: Change and Conflict to triple aim*. Diss. University of St Thomas. <http://ir.stthomas.edu/caps.ed.lead,docdiss/108>.

Batheja, C. (2021). Transformational executive health-care leadership: What makes a good and great health-care leader? *Creative Nursing*. 22(2). s. 78-82. DOI:10.1891/CRNR-D-21-00007

Bolander, P., Holmberg, I. & Fellbom, E. (2019). Learning to become manager- The identity work of first- time managers. *Management Learning* 2019-07 vol. 50 (3) s. 282-301. DOI: 10.1177/1350507618820711.

Bringselius, L. (2021). *Tillitsbaserat ledarskap: från pinnräknande till samskapande*. Gothia kompetens AB.

Dellve, L. & Eriksson, A. (2016). *Hållbart ledarskap -I vardag och förändring*. Högskolan Borås. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:953495/FULLTEXT01.pdf> [25-04-04]

Dellve, L. & Wolmesjö, M. (2016). *Ledarskap i äldreomsorgen: Att leda integrerat värdeskapande, i en röra av värden och förutsättningar*. Högskolan i Borås. s. 111-118.

Denti, L. (2018). Tillit och innovation. *Socialmedicinsk tidskrift*. 3/2018. s. 321-332. <https://publicera.kb.se/smt/article/view/38843/28727> [25-04-17]

DeVaro, J., Kauhanen, A., & Valmari, N. (2019). Internal and External Hiring. *Industrial & labor relations review*. 72(4). s. 981-1008. DOI:10.1177/0019793919842810

Engström, Å. & Juuso, P. (2023). Kvalitativ forskningsintervju. I Henricson, M. (red). *Vetenskaplig Teori och Metod. Från idé till examination inom vård- och Hälsovetenskap*. Studentlitteratur. s. 151-164.

Erlandsson, S. & Szebehely, M. (2024). Care work in different arenas: Working conditions in Swedish eldercare and disability services. *International Journal of Social welfare*. 33(2). s. 495-510. DOI:10.1111/ijsw.12621

Fan, J., Fan, Y., He, J. & Dai, H. (2023). How does a good leader –member relationship motivate employees innovative behavior? *Leadership & organisation Development journal*. 44(8). s. 1016-1036. DOI:10.1108/LODJ-04-2023-0180

Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multilevel multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), s. 219-247. DOI:10.1016/1048-9843(95)90036-5

Graneheim, U.H. & Lundman, B. (2004). Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. *Nurse Education Today*. 24(2), s. 105–112. DOI: 10.1016/j.nedt.2003.10.001

Hallin, A., Olsson, A. & Widström, M. (2019). *Förändringsledning*. Studentlitteratur.

Henricson, M. & Billhult, A. (2023). Kvalitativ metod. I Henricson, M. (red). *Vetenskaplig Teori och Metod. Från idé till examination inom vård- och Hälsovetenskap*. Studentlitteratur. s. 115-116.

Hu, H., Wang, C., Lan, Y. & Wu, X. (2022). Nurses ´turnover intention, hope and career identity: The mediating role of job satisfaction. *BMC Nursing*. Vol 21. (2022) s.1-11. DOI:10.1186/s12912-022-00821-5.

Hultberg, A., Ahlberg, G., Jonsdottir, I H., Winroth, J., Corin, L & Heimdahl, M. (2018). ISM rapport 21. *Hälsa på arbetsplatsen. En sammanställning av kunskap och metoder*. Institutet för stressmedicin.

Jiménez, P., Winkler, B. & Dunkl, A. (2016). Creating a healthy working environment with leadership: e concept of health-promoting leadership. *The international Journal of human resource management*. 28(17). s. 2430- 2448 DOI: 10.1080/09585192.2015.1137609

Kazemi, A., Andersson, T., Elfstrand Corlin, T., Tengblad, S. & Wickelgren, M. (2024). How you appraise your relationship with your colleagues matters, but not as much as how you appraise your relationship with your manager: predicting employee job satisfaction and commitment. *Psychology of leadership*. 27(2). s. 183-207 DOI:10.1037/mgr0000154

Kilhammar, K. (2011). *Idén om medarbetarskap, en studie av en idéns resa in i och genom två organisationer*. Diss. Linköpings Universitet. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1257652/FULLTEXT01.pdf>

Kreitzer, M. J. (2023). Inspiring, recruiting and retaining health-care workforce: What will it take? *Creative nursing*. 29(1). s. 18-22. DOI: 10.1177/107845352202900107

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.

Liu, L., Zhang, C. & Fang, C.C. (2022). Effects of health – promoting leadership, employee health on employee engagement: employability as a moderating variable. *International journal of workplace health management*. 15(1). s.1-18. DOI:10.1108/IJWHM-07-2020-0122

McKimm, J. & Vogan, C. L. (2020). Followership: Much more than simply following the leader. *BMJ leader*. 4(2) s. 41-44. DOI:10.1136/leader-2019-000162

Molin, J., Åkerström, L., Baraldi, S. & Hansen, N. (2012). Kompetensflykt i sjukvården. En fråga om ledarskap eller medarbetartrivsel? *Arbetsmarknad och Arbetsliv*. 18(3). s. 51-65. <https://journals.lub.lu.se/aoa/article/view/17813/16154> [25-04-03]

Mårtensson, J. & Fridlund, B. (2023). Vetenskaplig kvalitet i examensarbete. I Henricson, M. (red). *Vetenskaplig Teori och Metod. Från idé till examination inom vård- och Hälsovetenskap*. Studentlitteratur. s. 473-490.

Nationella vårdkompetensrådet (2024). *Förslag till en nationell plan för hälso- och sjukvårdens kompetensförsörjning - uppdrag att ta fram förslag till en nationell plan för hälso-sjukvårdenskompetensförsörjning*, (s2023/00256). <https://www.nationellavardkompetensradet.se/globalassets/radets-kunskapsunderlag/2024-2-nationell-plan-for-halso-och-sjukvardens-kompetensforsorjning.pdf> [2024-11-17]

Palm, K., Ullström, S., Sandahl, C. & Bergman, D. (2015). Employee perceptions of managers' leadership over time. *Leadership in health services*. 28(4). s. 266-280. DOI:10.1108/lhs-11-2014-0076

Perez-Gonzalez, S., Marquez-Sanchez, P., Pinto-Carral, A., Gonzalez-Garcia, A., Liebana-Presa, C & Benavides, C. (2024). Characteristics of Leadership competency in Nurse Managers: A Scoping Review. *Journal of Nursing Management*. 2024(1). DOI:10.1155./2024/5594154.

Persson, S. S., Lindström, N. P., Petterson, P., Andersson, I. & Blomqvist, K. (2018). Relationships between healthcare employees and managers as a resource for well-being at work. *Society, health & vulnerability*. 9(1). s. 1-9. DOI:10.1080/20021518.2018.1547035

Polit, D. F. & Beck, C. T. (2021). *Nursing research: generating and assessing evidence for nursing practice*. Eleventh edition. Philadelphia: Wolters Kluwer. s. 497-521.

Salmond, W. S. & Echevvaria, M. (2017). Healthcare transformation and changing roles nursing. *Orthopaedic Nursing*. 36(1). s. 12-25. DOI:10.1097/NOR.0000000000000308.

SCB (2022). Efter 60 en beskrivning av äldre i Sverige, demografiska rapporter 2022:2.

SFS 2003:460. Lag om etikprövning av forskning som avser människor.

SKR (2020). *Karriärutveckling för akademiker*.

SKR (2025a). *Strategier för att säkra kompetensförsörjningen*.

<https://skr.se/skr/arbetsgivarekollektivavtal/personalochkompetensforsorjning/kompetensforsorjningstrategier.68576.html> [25-03-25]

SKR (2025b). *Stöd och utmaningar för att klara demografins utmaningar*.

<https://skr.se/skr/demokratiledningstyrning/medborgardialogsamverkan/stodochverktygforattmotademografinsutmaningar.86995.html> [25-03-25]

Socialstyrelsen (2024). Statistik om legitimerad hälso- och sjukvårdspersonal 2023 samt arbetsmarknadsstatus 2022. <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/statistik/2024-9-9197.pdf>. [25-04-20]

SOU 2021:52. *Vilja välja vård och omsorg*.

Statistikmyndigheten (2021). *Stor brist på utbildad personal inom vård och omsorg*.

<https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/utbildning-och-forskning/analyser-och-prognoser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/trender-och-prognoser-om-utbildning-och-arbetsmarknad/pong/statistiknyhet/trender-och-prognoser-2020/> [2025-01-04]

Thompson, N. M. A. & Henwood, M. S. (2016). From the clinical to managerial domain: the lived experience of role transition from radiographer to radiology manager in south- East Queensland. *Journal of medical radiation sciences*. 63. s. 89-95. DOI:10.1002/jmrs.169

Unsworth, K., Kragt, D. & Johnston- Billings, A. (2018). Am I a leader or a friend? How leaders deal with pre-existing friendships. *The leadership quarterly*. 26(6). s. 674-685. DOI:10.1016/j.leaqua.2018.07.003

Vetenskapsrådet (2017). *God forskningssed*.

https://www.vr.se/download/18.2412c5311624176023d25b05/1555332112063/God-forskningssed_VR_2017.pdf [25-01-06]

Wastesson, K., Fogelberg Eriksson, A., Nilsson, P. & Gustavsson, M. (2021).

Conditions for Workplace Learning as a New First-Line Manager in Elderly Care. *Vocations and Learning*. DOI: 10.1007/s12186-020-09260-2

Wright, M. (2009). *Gower handbook of international communication*. Taylor & Francis Group. ProQuest Ebook Central. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/boras-ebook/details.action?DocID=5207822>. [25-04-17].

Xu, J.M., Cao, M.G., Gao, Q-C., Lu, Y-X. & Stark, A.T. (2024). Nurses ´ workplace social capital and sustainable development: An integrative review of empirical studies. *Journal of nursing management*. 2024(1). DOI: 10.1155/2024/8362035.

Åkerlind, I., Larsson, R. & Ljungblad, C. (2013). Ledarskap, socialt klimat, hälsofrämjande åtgärder och sjukfrånvaro – en jämförande studie inom vård och omsorg i 60 kommuner. *Socialmedicinsk tidskrift*. 90(6).

<https://socialmedicinsk.tidskrift.se/index.php/smt/article/view/1067/865> [24-11-18]

Information angående examensarbete om medarbetarperspektivet kring hur det är att få en kollega som sin nya chef.

Vi vill fråga dig om du vill delta i vårt examensarbete under våren 2025 som handlar om medarbetarens upplevda erfarenheter kring att få en tidigare kollega till chef. Vi är en Distriktssköterska och en Arbetsterapeut som tillsammans studerar på magisterprogrammet "Hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg" vid Akademin för vård, arbetsliv och välfärd, Högskolan i Borås. Som en del i denna utbildning gör vi ett examensarbete på avancerad nivå.

Vad är det för projekt och varför vill ni att jag ska delta?

Dagens vård och omsorg står, som många redan vet, inför stora problem med att ha tillräckligt med personal för att möta behovet från den ökande äldre befolkningen. Som ett led i detta har olika strategier för att nå en hållbar kompetensförsörjning blivit allt viktigare, varvid intern rekrytering är en av dem. Att tillsätta tjänster internt, exempelvis första linjens chefer inom vård och omsorg, med en kollega ifrån medarbetargruppen har därför blivit ett vanligt fenomen och forskning visar på flera organisatoriska fördelar. Däremot är forskningen mer begränsad kring hur detta fenomen påverkar resterande medarbetargrupp som får en tidigare kollega som ny chef. **Syftet med denna studie är att belysa hur intern chefsrekrytering påverkar och/eller förändrar situationen för medarbetaren när en tidigare kollega blir chef, och att undersöka fördelar och nackdelar i denna förändring.**

För att komma i kontakt med lämpliga intervjupersoner, har vi på olika vis tagit hjälp av vårt eget kontaktnät, och vi hoppas därför att du vill hjälpa oss genom att delta i en intervju där du delar med dig av dina egna erfarenheter kring detta ämne. Huvudman för examensarbetet är Högskolan i Borås, som är en statlig myndighet. Med huvudman menas den organisation som är ansvarig för studien.

Hur går examensarbetet till?

Vi kommer att genomföra ca 10 intervjuer med medarbetare inom vård och omsorg, som tidigare har varit jämbördig kollega med sin nuvarande chef. Intervjuerna beräknas ta upp emot ca 45-60 minuter. Intervjuerna kommer i första hand ske digitalt via teams. Vi kommer att spela in intervjun för att därefter skriva av intervjun ord för ord, för att få ett material att analysera.

Hur får jag information om resultatet av studien?

När examensarbetet är examinerat kommer det att publiceras enligt sedvanliga rutiner för examensarbete vid Högskolan i Borås och finnas tillgängligt i databasen DIVA. Vi kan även skicka ett exemplar av uppsatsen till dig om så önskas.

Deltagandet är frivilligt

Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta deltagandet. Om du väljer att inte delta eller vill avbryta ditt deltagande behöver du inte uppge varför. Dock kan analyserat material inte raderas då det blivit en del av resultatet. För att delta behöver du lämna ditt samtycke.

Om du vill avbryta ditt deltagande ska du kontakta studenterna som genomför examensarbetet eller handledaren.

Vad händer med mina uppgifter?

I examensarbetet kommer vi att samla in information från dig. Inga namn, uppgifter eller resultat som kan härledas till dig som person kommer att redovisas i examensarbetet. Allt material kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av det, i enlighet med gällande lagstiftning. Det datamaterial som samlats in kommer att förstöras när examensarbetet är examinerat och godkänt varvid personuppgiftsbehandlingen upphör.

Behandlingen av uppgifter om dig sker med stöd av artikel 6.1 (a) i dataskyddsförordningen (samtycke). Högskolan i Borås är personuppgiftsansvarig. Som intervjuperson har du ett antal rättigheter enligt dataskyddsförordningens artikel 15-18, 20 och 22, som bland annat innebär att du har rätt att ta del av de uppgifter om dig som behandlas i studien samt få dessa rättade eller raderade. Du har också rätt att få behandlingen av uppgifter om dig begränsad. Vi vill dock ännu en gång informera om att redan påbörjat och analyserat material inte kan raderas, då detta redan är en del av det sammanvägda resultatet. Kontakta ansvariga studenter eller handledaren i dessa fall. Om du har frågor kring behandlingen av dina personuppgifter är du välkommen att i första hand kontakta ansvariga för examensarbetet eller handledaren. Du är också välkommen att kontakta högskolans dataskyddsombud via e-post, dataskydd@hb.se, med synpunkter. Du har därtill rätt att klaga på högskolans behandling av personuppgifter till Datainspektionen, som är tillsynsmyndighet.

Ansvariga för examensarbetet

Studenter vid magisterprogrammet "Hållbar organisering och hälsofrämjande ledarskap inom vård och omsorg" vid Akademin för vård, arbetsliv och välfärd, Högskolan i Borås:

Student:

Anna Jerkeman

E-post: s2307655@student.hb.se

Tfn: 0737- XXXXXX

Student:

Louise Flodman

E-post: s2309535@student.hb.se

Tfn: 0709-XXXXXX

Handledare:

Pernilla Liedgren, Professor i social arbete

Akademin för vård, arbetsliv och välfärd

Institutionen för arbetsliv och välfärd, Högskolan i Borås

E-post: pernilla.liedgren@hb.se



HÖGSKOLAN I BORÅS

Fylls i av deltagaren

Jag har fått muntlig och skriftlig information om examensarbetet och har haft möjlighet att ställa frågor. Jag får behålla en kopia av den skriftliga informationen.

Jag samtycker till att delta i examensarbetet som handlar om medarbetarens upplevda erfarenheter kring att få en tidigare kollega till chef, och att uppgifter om mig samlas in och behandlas på det sätt som beskrivs i informationen ovan.

Namn-teckning

Ort och datum

Intervjuguide

Checklista för oss att säga innan intervjun:

- Presentera oss samt upplägget av intervjun.
- Informera om syftet samt våra frågeställningar
- Påminn om hur lång tid vi har på oss 45-60 min.
- Påminn och informera om sekretess, deltagarinformation och samtycke.
- Informera om att informanten har rätt att avbryta eller avsluta intervjun när denne vill.
- Informera om att intervjun kommer att spelas in.

Bakgrundsfrågor

- Kan du kortfattat berätta vem du är, yrke, ålder, och vad du arbetar med, i vilken typ av verksamhet, arbetslivserfarenhet?
- Hur längesedan är det din kollega blev din chef?
- Hur länge hade ni varit kollegor dessförinnan?
- Hur blev din chef tillsatt? (*vet du om hon blev uppmanad av tidigare chef eller kollegor att söka, eller sökte hon/han tjänsten av egen drivkraft?*)
- Var det flera kollegor som sökte tjänsten? (*Sökte du?*)
- Har hon/han gått ledarskapsutbildning?
- Hur många medarbetare är han/hon chef över?
- Beskriv hur er relation var/såg ut innan han/hon blev chef?
- Vad kännetecknar en bra chef för dig? (*Vad är skillnad på chef/ledare för dig?*)

I tidig fas/början av chefskapet

- Beskriv hur du tänkte och kände när du fick veta vem din nya chef skulle bli, i det initiala skedet? (*oro?*)
- Hur såg dina förväntningar ut på den nya chefen?
- Kunde du se några fördelar med att få en kollega till chef?
- Kunde du se några nackdelar med att få en kollega till chef?

Efter att chefskapet landat i organisationen (Hur blev det? Förväntningar, oro)

- Om du jämför med tidigare chefer, vilka är de största **skillnaderna** på att ha en chef som tidigare varit din kollega, eller en chef som tidigare är för dig okänd? (*hur blev det?*)
- Har er **relation** förändrats sedan hon/han blev chef? (*I såfall på vilket sätt?*)
- Hur upplever du **förtroendet** mellan er i er nuvarande relation? (*Kan du prata med din chef om allting? Hur är det i svåra samtal? Medarbetarsamtal, lönesamtal? Privata saker? opartisk, rättvis, förstående?*)
- Upplever du att **kommunikationen** förändrats er emellan? (*I såfall, på vilket sätt?*)

- Anser du att din **arbetsituation** har påverkats positivt/negativt, utifrån att du och din chef haft en relation sedan tidigare? (och i såfall hur? Mer /mindre hälsofrämjande arbetsliv?)
- Upplever du nu några **fördelar** kring att ha en kollega som chef?
- Upplever du några **nackdelar**/svårigheter/utmaningar kring att ha en kollega som chef? (vad kunde gjorts annorlunda för ett bättre resultat?)

Avslut

- Vad tycker du är särskilt viktigt att belysa om förändringen att få en tidigare kollega till chef?
- Om du hade fått välja idag, hade du valt en extern rekryterad chef som kom utifrån eller hade du velat ha det som det är?
- Är det något annat du skulle vilja tillägga om din upplevelse av denna förändring?