UMEÅ UNIVERSITET

Från kollega till chef

En kvalitativ studie om att bli chef över sina tidigare kollegor

Wilma Berglund

Emilia Waleij

Personalvetarprogrammet
Examensarbete i pedagogik med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor, 15 hp
Vt 2023

Sammanfattning

Många organisationer väljer att rekrytera chefer internt. Det finns flera fördelar med internrekrytering ur ett organisationsperspektiv såväl som ett ledarskapsperspektiv samtidigt som det kan vara en stor utmaning att bli chef över sina tidigare kollegor. Denna studie syftade till att undersöka hur ledarskapet påverkas om man går från att vara kollega till att bli chef över sina tidigare kollegor. Studien har besvarat vilka för- och nackdelar som finns samt hur relationerna påverkas av övergången från kollega till chef. En kvalitativ metod har använts där chefer med denna erfarenhet har intervjuats. Resultatet visade att det finns ett flertal fördelar med internrekrytering. Det ger en känsla av att känna sig sedd och uppmuntrad av organisationen och inlärningsperioden förkortas då chefen redan känner till verksamheten. Chefen känner även till medarbetarna sedan tidigare och har haft möjlighet att bygga ett förtroende i arbetsgruppen. Nackdelarna som har lyfts fram är att chefen och medarbetarna inte får samma möjlighet att ge ett nytt första intryck och förändra sig jämfört med om det hade kommit en externrekryterad chef. Det kan även finnas avundsjuka från medarbetare som har sökt samma tjänst. Något som också framkom var att rollerna och relationerna förändras vid denna övergång. Cheferna upplevde att de behövde hålla ett visst avstånd och inte vara en del av gemenskapen på samma sätt som tidigare.

Nyckelord: Internrekrytering, Ledarskap, Chefskap, Medarbetare, Kollega

Innehållsförteckning

1. Inledning **3**

2. Syfte och frågeställningar **4**

3. Tidigare forskning **4**

3.1 Ledarskap och chefskap 4

3.2 Internrekrytering 5

3.3 Från medarbetare till chef 5

3.4 Förtroende mellan chef och medarbetare 7

3.5 LMX-teori 8

3.6 Social identitetsteori 8

3.7 Rollteori 9

4. Metod **9**

4.1 Val av datainsamlingsmetod och tillvägagångssätt 9

4.2 Urval 10

4.3 Val av analysmetod och tillvägagångssätt 10

4.4 Forskningsetiska överväganden 11

5. Resultat **11**

5.1 Fördelar med internrekrytering 11

5.2 Nackdelar med internrekrytering 12

5.3 Relationer och roller 14

5.4 Ledarskap 16

6. Analys **17**

6.1 För-och nackdelar med internrekrytering 17

6.2 Relationer och roller 18

6.3 Ledarskap 21

7. Diskussion **21**

7.1 Resultatdiskussion 22

7.2 Metoddiskussion 23

8. Slutsats **24**

9. Referenser **27**

10. Bilaga. 1 Informationsbrev **29**

11. Bilaga 2. Intervjuguide **30**

1. Inledning

De allra flesta är eniga om att chefens beteenden har en stor betydelse för prestationsförmågan, arbetsklimatet, motivationen och tillfredsställelsen på arbetet (Söderfjäll, 2008). En bra chef får ut det bästa av medarbetarna och hjälper medarbetare och organisationen att nå deras mål. Det finns många egenskaper som anses vara viktiga hos en chef, till exempel tydlig kommunikation, ambition och positivitet. Den egenskap som värderas allra högst bland medarbetare är förtroende till chefen, som följer av beteenden som uppriktighet, sanningsenlighet och respekt (Barnevik, 2013).

Att bli chef är en genomgripande förändring, särskilt om chefen tidigare varit en medarbetare i gruppen. Denna övergång kan ses som dramatisk eftersom dynamiken i arbetsgruppen förändras till följd av de nya maktförhållandena som uppstår. Chefen kan till följd av detta bli utesluten från samtal och umgänge som denne tidigare varit en del av (Brandt, 2012).

Det finns flera fördelar med att rekrytera chefer internt ur ett organisatoriskt perspektiv. Rekryteringsprocessen går snabbare och eftersom organisationen redan känner till personen så minskar risken att rekrytera fel person till rollen vilket även är positivt ur ett ekonomiskt hänseende (Eberhard & Vibits, 2004).

Det finns även fördelar med att bli chef över sina arbetskamrater ur ett ledarskapsperspektiv. Personen känner till verksamheten och dess utvecklingsmöjligheter samtidigt som personen känner arbetsgruppen och den enskildes styrkor och svagheter. Ohlson (2012) menar däremot att det trots dessa fördelar är en större utmaning att bli chef över sina tidigare kollegor än att ha blivit rekryterad till rollen externt. Debus, Fritz och Philipp (2018) pekar ut utmaningen med att relationerna till medarbetarna förändras till följd av de hierarkiska skillnader som uppstår, i rollen som chef finns det nya krav och förväntningar att leva upp till och detta blir en stor omställning för både chef och medarbetare.

Chefen mister även möjligheten att göra ett första intryck i sin nya roll vilket innebär att medarbetarnas tidigare intryck av chefen kommer att leva kvar (Ohlson, 2012). Detta är positivt om chefen tidigare varit omtyckt av sina arbetskamrater då det redan finns ett förtroende för chefen (Ballinger, Lehman & Schoorman, 2009). Har chefen däremot inte kommit överens med vissa medarbetare kommer detta mest troligt att försvåra chefsarbetet till en början. Det kan även finnas medarbetare som sökt till samma tjänst och nu känner avundsjuka och bitterhet gentemot den nya chefen (Ohlson, 2012).

Ledarskapet är en central del för en välfungerande organisation och forskningen inom ledarskapsområdet är stort. Inom forskningen vad gäller övergången från medarbetare till chef finns det dock en del meningsskiljaktigheter, klara fördelar lyfts

fram samtidigt som det tycks finnas stora utmaningar. Denna studie kommer att undersöka hur ledarskapet påverkas om chefen tidigare varit en medarbetare i arbetsgruppen med fokus på chefens upplevelser. Förhoppningen är att bilda en större förståelse och medvetenhet för området.

2. Syfte och frågeställningar

Denna studie syftar till att undersöka hur ledarskapet påverkas om chefen tidigare varit en kollega i arbetsgruppen.

1. Vilka för- och nackdelar finns det med att gå från att ha varit kollega till att bli chef över sina tidigare kollegor?
2. Hur upplever chefen att relationen mellan chef och medarbetare påverkas om denne tidigare varit en kollega?

3. Tidigare forskning

I kommande avsnitt presenteras tidigare forskning och teorier som är relevanta för studien. Avsnittet kommer att behandla tidigare forskning om ledarskap, internrekrytering, vad det innebär att gå från att vara medarbetare till chef, förtroende samt olika teorier som kan vara till hjälp för att besvara studiens syfte och frågeställningar.

3.1 Ledarskap och chefskap

Ledarskap är en betydande faktor för medarbetares hälsa och arbetsmiljö samt för organisationens produktivitet och effektivitet. Hur chefen utövar sitt ledarskap har en tydlig påverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse och hälsa, detta eftersom chefen har en möjlighet att påverka faktorer som är av betydelse för arbetstillfredsställelsen, till exempel vilka krav som ställs, hur kontroll utövas samt vilket socialt stöd som ges. En medarbetare som upplever omtanke, stöd och vägledning från sin chef upplever även en högre arbetstillfredsställelse och hälsa. Dessa medarbetare utvecklar ett högre engagemang i arbetet vilket i sin tur påverkar organisationens produktivitet och effektivitet i en positiv riktning (Dilschmann, 2005).

Att bli chef för första gången kan innebära många utmaningar. Eberhard och Vibits (2004) menar att bli ny som chef ofta innebär att man går från att vara expert inom sitt område till att bli en oerfaren ledare. Ofta väljs nya chefer ut baserat på att de är duktiga och kompetenta inom sitt arbete, men att bli chef innebär ofta helt andra

utmaningar än de tidigare arbetsuppgifterna vilket kan inge en känsla av okunskap. Att bli chef kräver att personen ska kunna leda, motivera och fatta svåra beslut. Att väljas ut till chef baserat på ens prestationer på arbetet och därmed klättra inom företaget innebär även i vissa fall att individen blir chef över sina tidigare kollegor, vilket i sig kan vara både en utmaning och en tillgång.

3.2 Internrekrytering

I en rekryteringsprocess behöver organisationen ta ett beslut om de ska rekrytera internt från de som redan är anställda inom organisationen eller om de ska rekrytera från den externa arbetsmarknaden. Internrekrytering har en rad fördelar, det är kostnadseffektivt då tjänsten inte behöver annonseras externt och arbetet med att hitta rätt kandidat blir mindre omfattande. Det innebär även en kortare inlärningsperiod eftersom den anställda redan är bekant med organisationen (Heraty & Morley, 1998). Eftersom organisationen känner till personen sedan tidigare minskar även risken för en kostsam felrekrytering (Eberhard & Vibits, 2004). Internrekrytering kan även bidra till ett ökat engagemang hos medarbetare eftersom en organisation som belönar en god prestation med en befordran även ger ett incitament till övriga medarbetare att prestera bra. En internrekrytering är även positivt för att bevara organisationskulturen då de som rekryteras till nya positioner redan känner till organisationens värderingar och normer (Heraty & Morley, 1998).

Nackdelen med internrekrytering är att kompetens som finns utanför organisationen kan gå förlorad. En annan nackdel är att det kan uppstå konkurrens bland medarbetare som vill bli befordrade till samma tjänst. Chen (2005) menar att detta kan leda till att medarbetare saboterar för varandra i ett försök att framställa sig själva som bättre och att dessa aktiviteter har en negativ påverkan på arbetsklimatet och produktiviteten. Genom att rekrytera externt minskar risken för detta och därmed kan organisationens produktivitet öka.

3.3 Från medarbetare till chef

För att ledarskapet ska fungera bra är det viktigt att chefen och medarbetaren har en bra relation. Nen (2015) förklarar att om chefen hade en god relation med medarbetarna innan denne blev chef ökar sannolikheten att den goda relationen behålls även när medarbetaren befordras till chef. Det kommer finnas ett förtroende från start vilket kan underlätta det nya chefskapet. Ballinger et al. (2009) förklarar att för att vara chef på ett effektivt och hållbart sätt krävs det att medarbetarna har ett förtroende för chefen och som nybliven chef är det viktigt att arbeta upp lojalitet och trovärdighet gentemot medarbetarna. Om den nyblivne chefen dock har varit medarbetare tidigare och redan då byggt upp en god relation så har chefen bättre

utgångsläge än en externt rekryterad chef. Hommelhoff (2018) bekräftar även detta då hon förklarar att vänskapsrelationer på arbetsplatsen kan vara en stor fördel vid kriser i organisationen. Song och Olshfski (2008) förklarar att vänskapsrelationer mellan medarbetare och chef har visat sig ge mer engagemang och mer positiv inställning till arbetet.

Det finns dock vissa nackdelar med att gå från medarbetare till chef, varav många handlar om hur relationerna ändras när rollerna ändras vilket ofta förklaras som ett extra stort problem utifrån den nyblivne chefens perspektiv. Debus et al. (2018) förklarar att anta rollen som chef innebär att nya krav och förväntningar skapas vilket ofta medför en omställning både för chef och arbetsgrupp. Att anta rollen som chef kan i många fall innebära att det inte är lika lätt, eller i vissa fall inte ens möjligt, att ingå i gemenskapen på samma sätt som tidigare då avståndet ökar (Eberhard & Vibits, 2004). Att inte ingå i gemenskapen kan medföra psykisk påfrestning för den nyblivne chefen. Enligt Park och Faerman (2019) är det viktigt att organisationen stödjer medarbetare som blivit chefer eftersom övergången kan vara krävande emotionellt. Enligt dem är social och emotionell kompetens viktiga egenskaper för chefen att besitta för att kunna axla rollen som chef för sina tidigare kollegor.

Unsworth, Kragt och Johnston-Billings (2018) är inne på samma spår och har undersökt hur chefer hanterar de psykologiska utmaningarna som en nybliven chef ställs inför gällande att hantera vänskapen med sina tidigare kollegor. Många chefer upplever en rädsla för att utöva makt över sina tidigare kollegor samt en rädsla för att bli utnyttjade i sin position. För att hantera dessa dilemman har Unsworth et al. (2018) kommit fram till fem strategier som chefer använder sig av:(1.) avsäga sig ansvaret, (2.) avsluta vänskapen, (3.) behålla båda relationerna men alternera så chefen endast agerar på en relation åt gången, (4.) ha både vänskapsrelation och medarbetar-chef-relation samtidigt, och (5.) att använda vänskapen som hjälp för att leda. Strategi 1, att avsäga sig ansvaret, kan göras på två olika sätt, antingen kan chefen skylla på direktiv ovanifrån eller så kan chefen agera som att hen inte är chef utan endast agera utifrån att de är vänner som tidigare.

Det som delvis påverkade vilken strategi cheferna använde sig av var beroende på om de upplevde rädsla för att bli utnyttjade på grund av sin makt eller om de kände ett obehag inför att utöva makt på sina tidigare kollegor (Unsworth et al. 2018). Författarna förklarar också att en stor del av ledarna i undersökningen främst talade om att de använde sig av en av dessa strategier och denna strategi verkade baseras på vilken ledaridentitet de identifierade sig med. Enligt Unsworth et al. (2018) finns det tre framträdande ledaridentiteter som påverkar vilken strategi chefen väljer att använda sig av. Den första ledaridentiteten är en ledare som är väldigt uppgiftsorienterad och trivs med att ha makt och att använda den. Ofta har denna ledaridentitet målmedvetet blivit chef eftersom det ligger i dennes intresse att leda. Den andra ledaridentiteten är de som ser sitt chefskap som endast en roll eller titel.

Dessa personer följer ofta de direktiv som kommer till dem och ser till att föra dessa vidare oavsett om de håller med eller inte. Chefer med denna ledaridentitet har oftast inte blivit chefer för att de gillar att leda utan snarare för att de vill ha andra arbetsuppgifter än tidigare eller vill tjäna mer pengar. Den tredje ledaridentiteten är en chef som inte är bekväm med att ta beslut. Denne försöker ofta smälta in bland medarbetarna och undviker gärna att ta ställning.

Det kan vara svårt för chefen att veta hur hen ska behandla sina medarbetare om de tidigare varit vänner. Sias, Heath, Perry, Silva och Fix (2004) förklarar att vissa chefer känner att de behöver distansera sig från sina vänner när vännerna blivit deras underordnade. Denna distansering och ändring i beteende kan bero på att chefen inte vill att det ska se ut som att den favoriserar sin vän. Detta kan leda till motstridiga förväntningar mellan chefen och medarbetaren eftersom medarbetaren i vissa fall förväntar sig att chefen kommer behandla den på samma sätt som tidigare och även förvänta sig en favorisering, medan chefen vill agera professionellt och därmed inte favoriserar vännen. Dessa motstridiga förväntningar kan i sin tur skada vänskapsrelationen och därefter även påverka produktiviteten på arbetet. Bridge och Baxter (1992) menar även att vänskap på arbetet kan leda till sämre prestation på arbetsplatsen eftersom det är lättare att distrahera varandra med prat som inte berör arbetet samt att vänskapen gör att vännens bästa går före organisationens bästa.

3.4 Förtroende mellan chef och medarbetare

Förtroende är en viktig del i relationen mellan chef och medarbetare. En medarbetare som känner förtroende för sin chef tenderar att visa högre engagemang och prestera bättre i arbetet. Kim, Wang och Chen (2018) lyfter även vikten av att detta förtroende är ömsesidigt och menar att ett bristande förtroende från chefen kan ha en negativ påverkan på medarbetarens arbetsinsats, då denne känner en ovilja att anstränga sig. Ett ömsesidigt förtroende där chefen och medarbetaren båda litar på varandra, menar Kim et al. (2018) är det mest gynnsamma för organisationen. Detta då det har visat sig ha en positiv påverkan på samarbetet, kommunikationen och arbetsresultaten. Medarbetare som känner ett ömsesidigt förtroende till sina chefer är även mer engagerade i organisationen och därmed också mer villiga att hjälpa andra medarbetare, genom exempelvis kunskapsdelning och mentorskap.

Sparrow (2013) har identifierat fyra strategier som hjälper chefer att bygga förtroende i relationen gentemot medarbetare. Den första strategin handlar om investering i relationer och innebär att chefen investerar tid och engagemang i att lära känna sina medarbetare. Den andra strategin handlar om ärlighet och innebär att chefen är transparent i kommunikationen med sina medarbetare och inte undviker svåra samtal. Den tredje strategin handlar om ödmjukhet och innebär att chefen anser att alla ska behandlas lika oberoende av position i organisationen. Den

fjärde och sista strategin handlar om konsistens vilket innebär att chefens ord och handlingar överensstämmer. Genom att aktivt arbeta med dessa strategier kan chefer skapa en kultur av förtroende där både medarbetare och chefer är engagerade i att bygga och upprätthålla ett ömsesidigt förtroende.

3.5 LMX-teori

Det finns många olika teorier som kan förklara vad som påverkar hur individer, gruppdynamik samt samspelet mellan chef och medarbetare fungerar. En teori för besvarandet av våra frågeställningar är LMX (leader-member exchange theory). LMX handlar om att varje chef och medarbetare utvecklar unika relationer och beroende på hur denna relation ser ut så kommer det påverka medarbetarens prestation på arbetsplatsen (Graen & Uhl-Bien, 1995). Beroende på hur relationen mellan chef och medarbetare ser ut så kan medarbetaren hamna i en in-group eller out-group. Om relationen mellan chef och medarbetare är bra kommer medarbetaren hamna i en in-group vilket innebär att medarbetaren kommer känna sig sedd och motiverad på arbetet vilket leder till att denne kommer att prestera ännu bättre på arbetet och vara öppen för ledarens initiativ. Om relationen däremot skulle vara dåliga hamnar medarbetaren i en out-group vilket leder till att denne inte blir lika engagerad och villig att följa chefens direktiv. Bristen på engagemang hos medarbetaren kan i sin tur även skada organisationen. Alla medlemmar i en grupp utvecklar egna relationer till ledaren vilket medför att vissa kan hamna i in-group medan vissa hamnar i out-group men eftersom de som hamnar i in-group trivs bättre, är mer engagerade och presterar bättre är det bra om chefen lyckas utveckla en bra relation med samtliga medarbetare för både individernas men även organisationens skull.

3.6 Social identitetsteori

Ännu en teori som är relevant för att förstå samspelet mellan chef och medarbetare är social identitetsteori. Social identitetsteori förklarar dels hur individer kategoriserar in sig själva i en grupp baserat på personlighetsdrag och förmåga men även baserat på vilken gruppkategori som individen identifierar sig med (Tajfel & Turner, 1986). Denna kategorisering kan bland annat bero på vilken titel eller position medarbetaren har i organisationen. När en medarbetare blir befordrad till att bli chef kan synen på en själv ändras vilket kan medföra en förändring i den sociala identiteten (Brodt & Dionisi, 2011). Författarna förklarar dock att om chefen och medarbetaren hade en bra relation innan chefen blev befordrad så är det större sannolikhet att de bildar en in-group. Detta innebär att det kan vara fördelaktigt att internrekrytera en medarbetare till chef som har goda relationer med sina kollegor eftersom identiteten som tidigare skapats bibehålls. Om den internrekryterade chefen däremot skulle haft dåliga relationer med sina medarbetare kan det leda till att de hamnar i en out-group vilket leder till att medarbetaren inte är lika engagerad och presterar sämre.

3.7 Rollteori

En teori som kan relateras till social identitetsteori är rollteorin. Rollteorin handlar om att en individs beteende kan förklaras baserat på vilken roll individen identifierar sig med. Beroende på vad individen har för föreställning om vad som förväntas av dennes roll så kommer även beteendet ändras (Biddle, 1979). Detta innebär att när en medarbetare går från kollega till chef ändras individens roll vilket innebär att förväntningarna på individen ändras, vilket i sin tur leder till att beteendet kan komma att ändras. Det kan vara så att medarbetarna har en föreställning om hur chefer bör vara och utifrån denna teori så ändrar chefen sitt beteende så att det passar in utifrån förväntningarna (Griffin et al. 2018). Dierckx, Mortelmans och Motmans (2018) förklarar två viktiga begrepp inom rollteorin; rolltvetydighet och rollkonflikt. Rolltvetydighet innebär att vad som förväntas av rollen är otydliga eller otillräckliga vilket kan leda till att det blir svårt att förutsäga individens beteende. Rollkonflikt är då förväntningarna på de roller individen antagit går emot varandra. Exempelvis skulle en nybliven chef kunna uppleva rollkonflikt då den slits mellan att behöva ta viktiga och svåra beslut i sin chefsroll samtidigt som den vill vara en i gänget på arbetsplatsen.

4. Metod

4.1 Val av datainsamlingsmetod och tillvägagångssätt

Metoden som har valts till denna studie är en kvalitativ metod i form av semistrukturerade intervjuer. Detta innebär att forskaren förbereder ett antal frågor eller teman som ska beröras och under intervjuns gång finns det även möjlighet att ställa följdfrågor. Då studien syftar till att undersöka hur ledarskapet påverkas om man går från att vara medarbetare till att bli chef över tidigare medarbetare bedömdes denna metod passa väl, detta eftersom semistrukturerade intervjuer möjliggör för intervjupersonerna att svara fritt utifrån sina egna upplevelser och erfarenheter (Bryman, 2018). En semistrukturerad intervju innehåller både struktur och flexibilitet. Flexibiliteten skapas genom att intervjupersonerna får svara fritt vilket ger en djup förståelse för ämnet som ska undersökas och strukturen skapas genom att alla intervjupersoner får samma frågor vilket förenklar analysen då svaren blir enklare att jämföra (Hjerm, Lindgren & Nilsson, 2014).

En intervjuguide utformades med bakgrundsfrågor och olika teman utifrån studiens syfte och frågeställningar. Hjerm et al. (2014) menar att bakgrundsfrågor hjälper till att värma upp intervjupersonen och intervjuaren och är viktiga för att båda ska kunna känna sig bekväm i samtalet medans de centrala frågorna bör delas in i

tematiska kategorier.

Intervjuerna genomfördes digitalt via Microsoft Teams då detta ansågs vara en tidseffektiv lösning (Bryman, 2018). 45 minuter var avsatt för varje intervju, denna tidsram valdes utifrån att intervjun skulle vara så pass lång att det fanns möjlighet att skapa en djupare förståelse för de områden som är av intresse för studien men samtidigt inte för lång då det finns en risk för att intervjuaren och intervjupersonen tröttnar och tappar fokus (Hjerm et al. 2014). Totalt genomfördes sju intervjuer och längden på intervjuerna varierade mellan 20-50 minuter. Samtliga intervjuer spelades in och transkriberades i efterhand, detta för att kunna fokusera fullt ut på vad intervjupersonen säger istället för att föra anteckningar och för att underlätta analysen (Bryman, 2018).

4.2 Urval

I studien har ett målstyrt urval använts vilket innebär att forskaren väljer deltagare utifrån forskningsfrågan (Bryman, 2018). Urvalet till studien gjordes genom att kontakta personer som har gått från att vara kollega till att bli chef över tidigare kollegor och därmed ansågs lämpliga för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Några av respondenterna kände vi sedan tidigare och några fick vi kontakt med genom våra kontaktnät som gav förslag på potentiella respondenter. Totalt intervjuades sju chefer från olika branscher och organisationer. Antalet intervjupersoner valdes utifrån att kunna göra en så bra analys som möjligt med studiens tidsram i beaktning.

4.3 Val av analysmetod och tillvägagångssätt

För att analysera den insamlade datan genomfördes en tematisk analys i enlighet med de steg som Bryman (2018) föreskriver: (1) Det första steget var att göra sig bekant med materialet som helhet, efter varje intervju genomfördes en transkribering vilket gav en överblick över materialet. (2) Materialet kodades. Detta gjordes i första hand med det som Hjerm et al. (2014) beskriver som kodning på bredden, vilket innebär att längre stycken av materialet kodades efter liknande beröringspunkter. När denna kodning var gjord kunde intressanta områden identifieras och en mer detaljerad kodning genomföras. (3) Bryman (2018) förklarar att det tredje steget handlar om att identifiera olika teman med hjälp av koderna. Detta gjordes genom att jämföra alla koder, hitta likheter och på så sätt kunna föra samman dem under olika teman. (4) Därefter gjordes en bedömning av de teman som skapats, i detta steg granskades huruvida de teman som skapats gick att urskilja från varandra och ett antal huvudteman och underteman identifierades. (5) Nästkommande steg innebar att definiera och namnge framkomna teman samt att undersöka tänkbara kopplingar och samband mellan dessa, i detta steg fick varje tema ett slutgiltigt namn med en tillhörande beskrivning om vad som gör temat intressant och värdefullt för

forskningen. (6) Det sista steget gick ut på att göra analysprocessen förståelig för läsaren vilket innebär att forskaren på ett trovärdigt sätt behöver presenterna hur teman har framkommit och varför de är intressanta och viktiga för studien.

4.4 Forskningsetiska överväganden

Studien har tagit hänsyn till de fyra forskningsetiska principerna: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet innebär att forskaren ska informera deltagarna om syftet med studien samt att deltagandet är helt frivilligt, vilket innebär att deltagaren när som helst kan avbryta sin medverkan utan förklaring. Deltagarna fick information om syftet med studien och att deltagandet är frivilligt, denna information skickades ut skriftligen via e-post och nämndes även muntligt vid intervjutillfället. Samtyckeskravet innebär att den som deltar i studien har rätt att bestämma över sitt deltagande. Vid första kontakten fick deltagarna frågan om de ville medverka i studien eller inte, något som även kontrollerades vid intervjutillfället. Konfidentialitetskravet syftar till att den information som samlas in ska behandlas med största konfidentialitet och att ingen obehörig ska kunna ta del av informationen. Detta säkerställdes genom att förvara allt material i en lösenordskyddad mapp och när studien var färdigställd raderades allt material. I transkriberingen av intervjuerna anonymiserades alla personer och alla uppgifter som kunde härledas till en specifik person togs bort. Vid intervjutillfället blev deltagarna även informerade om att de är helt anonyma och att deras personuppgifter behandlas med största konfidentialitet. Deltagarna fick även information om att deras svar enbart kommer användas till denna studie vilket går i linje med nyttjandekravet som innebär att det material som samlas in enbart ska användas för forskningens ändamål (Bryman, 2018).

5. Resultat

Nedan presenteras resultatet som framkommit utifrån intervjuerna. Resultatet kommer att delas upp och presenteras efter de områden som har legat till grund för studien: För-och nackdelar med internrekrytering, relationer, roller och ledarskap.

5.1 Fördelar med internrekrytering

Respondenterna lyfte fram ett antal fördelar med att vara internrekryterad chef, dels att de redan kan verksamheten och känner till företagskulturen, hur affären drivs, rutiner, policys, riktlinjer m.m., vilket gör att inlärningsperioden förkortas och de kan snabbare komma till skott och leverera. En annan fördel som lyftes fram är möjligheten att få utvecklas inom organisationen, en respondent berättade att det gav en känsla av att känna sig sedd och en annan respondent menade att

utvecklingsmöjligheterna är anledningen till att han stannat inom organisationen. En annan respondent betonade att hon redan hade utvecklat någon form av kärlek för företaget och att det gav mycket att då få chansen att utvecklas inom organisationen.

En fördel som majoriteten av respondenterna uppmärksammade är den breda kunskapen de hade om medarbetarna när de blev befordrad till chef. Både att det ger en social trygghet då de vet hur medarbetarna fungerar och hur de levererar samtidigt som medarbetarna vet hur de som chef fungerar och vilken kunskap de har, men också att de känner till medarbetarnas styrkor och svagheter sedan innan och vet hur de ska hantera dem. En respondent berättade som exempel att hon vet hur hennes medarbetare enklast tar in information och då har hon kunskap om hur hon på bästa sätt ska förmedla information till dessa. En annan respondent menade att en bra personkännedom om medarbetarna kan göra svåra samtal enklare att genomföra eftersom de behöver göras individualiserat beroende på vem som sitter på andra sidan. Några respondenter förklarade att eftersom de har denna personkännedom så vet de även hur medarbetarna reagerar på olika saker och vad som är jobbigt för dem, vilket gör att de som chef kan hjälpas åt på ett annat sätt. På samma sätt har de som chef även en stöttning från medarbetarna om relationerna är starka sedan innan. En annan respondent betonade även fördelen i att ha varit i medarbetarnas position innan då hon har en kunskap om vad medarbetarna behöver från en chef.

En annan fördel som ett flertal respondenter uppmärksammade är att de redan har byggt upp ett förtroende i gruppen, vilket annars kan ta väldigt lång tid. En respondent menade att genom att ha haft en kollegial relation innan blir relationen starkare och att det är svårt att bygga upp samma relation med medarbetare som kommer nya, då man gärna vill hålla sin chef på “en armlängds avstånd”.

5.2 Nackdelar med internrekrytering

Ett flertal av respondenterna betonade däremot att många av de fördelar som finns med internrekrytering också kan vara en nackdel. En respondent menade att det kan vara en viss begränsning att känna till verksamheten sedan innan då det finns en risk att du fastnar i gamla arbetssätt och inte provar nya saker för att du antar att det inte kommer gå. Vidare menade respondenten att medarbetarna kanske inte upplever att det blir någon större förändring med honom som chef eftersom de redan arbetat tillsammans i flera år. Ett fåtal respondenter ansåg att det ibland kan vara positivt att få in nytt blod i ledarskapet med nya insikter och färska ögon och menade att en blandning av internrekrytering och externrekrytering är det bästa.

Ett flertal respondenter menade att det även kan vara en nackdel att ha en tidigare relation till medarbetarna. En respondent berättade att hon inte hade samma möjlighet att göra ett första intryck och sätta vem hon ville vara som ledare jämfört med om hon hade kommit ny som chef. En annan respondent betonade att det på

samma sätt kan vara negativt för medarbetare:

“Ibland kan det också göra så att en person inte får samma chans att förändra sig som om det kommer en externrekryterad chef, för ibland har vi kanske kommit in i mönster och skapat en person, man kanske inte alltid gillar den personen, och så kommer det en ny chef så får man en möjlighet att vara en annan person, inte lika enkelt med en internrekryterad chef som vet exakt hur någon fungerar.”

Några av respondenterna ansåg även att de tidigare relationerna till medarbetarna kan leda till förutfattade meningar utifrån den roll som de haft innan och att detta kan vara en nackdel för både chefen och medarbetarna. En respondent förklarade att det kan vara negativt att känna till medarbetares styrkor och svagheter sedan innan eftersom hon då ofta delegerade arbetsuppgifter och planerade arbetspass utifrån deras styrkor och svagheter. Hon gjorde detta för att arbetet skulle gå så effektivt och problemfritt som möjligt men genom att göra detta gavs ingen möjlighet till medarbetarna att utveckla sina svaga sidor. En annan respondent menade att medarbetarna kan göra vissa antaganden om honom som chef utifrån att de har arbetat tillsammans i flera år och känner till varandra väl, till exempel att de tror att han har förstått något fast han inte gjort det. På samma sätt kan han göra antaganden om medarbetarna utifrån deras tidigare relation som inte stämmer överens med verkligheten. En respondent berättade att hon inte fick den utbildningen som hon hade önskat när hon blev befordrad till chef och att detta berodde på att hon inte ansågs som ny, eftersom hon redan hade arbetat inom organisationen antogs det att hon hade kunskap om vissa saker som hon inte hade.

Några av respondenterna lyfte även att det kan vara en nackdel för medarbetaren att ha en väldigt nära relation till sin chef. En respondent berättade att hon är chef över en barndomsvän och eftersom hon inte vill att andra ska tro att barndomsvännen får fördelar på grund av att de är vänner blir hon mer missgynnad i arbetsrelationen än en medarbetare som inte står henne lika nära. En annan respondent berättade att det även har funnits en oro hos medarbetare som har kommit in i arbetsgruppen senare och att dessa medarbetare har uttryckt en rädsla över att hon kommer behandla medarbetarna annorlunda i och med att hon känner vissa medarbetare betydligt bättre.

Många respondenter lyfte att det var en utmaning att fatta tuffa beslut som påverkar medarbetare de tidigare varit kollegor med och att detta blir tuffare desto närmre relation du har med medarbetaren. En respondent uttryckte att de är viktigt att chefen funderar noggrant på om den är beredd att klara av att ställas inför vissa beslut som kommer behövas tas oavsett om den känt personen tidigare eller inte.

Några av respondenterna berättade att de har känt av en viss skepticism och avundsjuka från medarbetare som har velat ha samma tjänst. En respondent uttryckte att de personer som hade sökt samma tjänst var mer kritiska till henne som

chef och gav väldigt mycket tips på hur en chef skulle vara. En annan respondent berättade att hon fick en ledande position relativt tidigt inom organisationen och att det fanns en viss avundsjuka från personer som hade jobbat där i flera år. Detta märktes genom att dessa personer inte ville respektera hennes sätt att leda och istället gjorde som de själva ville.

5.3 Relationer och roller

Något som framkom i alla intervjuer var hur övergången från kollega till chef påverkade relationerna. I och med denna övergång förändras förväntningarna och beteendena hos såväl chef som hos medarbetarna. Det finns en viss föreställning om vad en chef får göra och vad de inte får göra. Det finns även en viss föreställning om hur delaktig i gemenskapen chefen får vara. Nedan redovisas resultatet angående hur relationerna och förhållningssättet ändras när en kollega blir chef.

Något som majoriteten av respondenterna lyfte var att övergången till chef medförde att deras plats i gruppen förändrades. De ansåg att de inte var en del av gemenskapen på samma sätt som tidigare utan de kände att de behövde ta distans men även att distansen skapades av medarbetarna. Några av respondenterna nämnde att de var noga med att inte vara en del av gemenskapen eftersom de ansåg att medarbetarna behöver få umgås utan chefens delaktighet. En respondent berättade att hon fick arbeta hårt för att komma in i gruppen men att hon ändå aldrig visste hur relationen egentligen var, respondenten uttryckte; “det finns alltid en oro och det spelar ingen roll om du lärt känna personen, du är chef, det måste du alltid ha med i huvudet”. En annan respondent förklarade att alla förändrar förhållningssätt mer eller mindre och att vissa medarbetare blev helt förändrade när hon fick chefsrollen.

Flertalet av respondenterna förklarade även att det blir ganska ensamt som chef och att det är viktigt att hitta andra forum för ventilation och umgänge. Två respondenter berättade om situationer då de kommit in i fikarummet och medarbetarna haft diskussioner som de ansåg att de inte skulle beblanda sig i på grund av deras chefsposition. En respondent förklarade även att hon inte var lika delaktig i gemenskapen eftersom hon hade ett eget kontor medan de andra arbetade mer tillsammans vilket medförde att distansen ökade.

Majoriteten av respondenterna förklarade att det är viktigt att kunna separera jobb och privatliv för att hantera chefskapet. Något som många nämnde var att de inte kunde slappna av på samma vis när de umgicks med medarbetarna på afterworks eller liknande. Flera respondenter nämnde att de var noga med att inte bjuda in sig själva på sociala tillställningar med medarbetarna. De förklarade även att de var noga med att agera professionellt och inte göra något snedsteg om de umgicks med dem. De menade att det är viktigt att hålla ett visst avstånd och snarare vara den som står på sidan av och stöttar ifall att det skulle vara något. Många respondenter beskrev en

rädsla för att medarbetarna skulle tappa förtroendet ifall de exempelvis skulle bli för fulla vid en social tillställning på arbetet. En av respondenterna förklarade att hon kände att hon arbetade när hon umgicks med medarbetarna eftersom hon då måste vara medveten om sitt beteende och sin ledarroll. En annan respondent nämnde att det är bra att hålla ett visst avstånd samtidigt som det är viktigt att undvika jobbprat på exempelvis afterworks och att balansen däremellan kan vara knepig.

Det ansågs även viktigt att inte ha "kompis-dialog" med sina medarbetare för att uppfattas som tydlig och seriös. En respondent förklarade att han ville hålla avstånd och vara tydlig med medarbetarna så att det inte finns några oklarheter om de har en kompisrelation eller om de har en arbetsrelation. Samma respondent förklarade att det är viktigt att inte bli vän med sina medarbetare eftersom svåra tider inom företaget någon gång kommer att komma och om det finns en riktig vänskap mellan chef och medarbetare kan dessa tider bli betydligt mer komplicerade. En annan respondent nämnde också att det kan bli svårt att ta beslut som gynnar organisationen om hon vet att det kommer skapa missnöje hos sin tidigare kollega och vän. Detta ledde till att respondenten tog mer avstånd från sina vänner som var hennes medarbetare, för att på så sätt underlätta sitt chefskap i framtida beslut. Många respondenter var överens om att det var viktigt att hålla ett visst avstånd och inte vara vänner på samma vis som tidigare för att kunna ta beslut som gynnar organisationen.

På samma sätt som att chefen höll ett visst avstånd till medarbetarna så förklarade även respondenterna att medarbetarna inte berättar saker för dem på samma vis som förut. En respondent förklarade att medarbetarna inte kan vara lika transparenta när de umgås, tidigare kunde medarbetarna berätta när de bröt mot reglerna inom arbetet men nu när rollerna har ändrats måste chefen ansvara och agera på sådan information. På det viset blir relationen mer konstlad och det finns mer begränsningar på vad som kan sägas och inte.

Det som många respondenter ansåg vara komplicerat med att gå från kollega till chef var att balansera den nya rollen gentemot den gamla rollen. De beskrev att när de blev chef så ändrades förväntningarna på hur de skulle bete sig, samtidigt som de inte kunde ändra sitt beteende och personlighet helt och hållet bara för att de blivit chef. Majoriteten av respondenterna förklarade att medarbetarna bemöter en på ett annat sätt när de blivit chef och att de uppfattas på ett annat sätt än tidigare. Det finns även förväntningar på hur chefen ska bete sig utifrån den tidigare relationen som funnits och tidigare kollegor har ofta en åsikt om hur chefen bör vara. En respondent förklarade att det var svårt när hon tidigare varit en stöttande kompis som inte sagt ifrån till att nu behöva säga ifrån i och med sin chefsposition, vilket en medarbetare hade upplevt som olustigt. Respondenten uttryckte: "Hon kunde inte riktigt särskilja när jag var chef eller när jag var jag".

Att få respekt av medarbetarna var något som några respondenter förklarade som komplext när de har gått från kollega till chef. En respondent berättade att medarbetare ibland inte lyssnade och respekterade det hon sa, utan de gjorde som de själva ville. Flera respondenter menade att om de anställt personen själv så finns det en annan typ av respekt än när de blivit chef för sina tidigare kollegor. Just övergången från att inte ha befogenhet att dirigera och bestämma till att sedan behöva göra det är en svår övergång. Om chefen anställer medarbetaren själv möjliggör det att sätta en annan ton från start och markera vad som är okej och inte. Att chefen får anställa sina egna medarbetare beskrevs också av flera respondenter som att det skapar ett starkare band av att båda valt varandra och det blir därmed en lättare startsträcka. Det var några respondenter som nämnde att medarbetarna inte får samma chans att skapa ett nytt första intryck när en kollega blir chef över dem. Ofta har chefen en bild av hur medarbetaren är baserat på rollen och relationen som de hade tidigare, vilket kanske inte blir rättvist i längden då medarbetaren blir fast i sin gamla roll.

Något som majoriteten av respondenterna nämnde var att de var noga med att inte favorisera sina vänner när de blev chef över dem. Många beskrev det som att de överkompenserade och nästan missgynnade sina tidigare vänner i sitt chefskap. En respondent berättade att hon satte mer krav på medarbetarna som hon kände privat eftersom hon visste att de skulle klara av det. En annan respondent berättade att när hon blev chef så valde hon att aktivt lägga mer tid på de som hon inte haft som tidigare kollegor eftersom hon ville skapa kontakt med de hon inte kände lika väl. Det som försvårar situationen är att respondenterna ofta missgynnade tidigare kollegor medan kollegorna i sig kunde förvänta sig specialbehandling på grund av att de var vänner. Exempelvis beskrev en respondent att en medarbetare antog att hen inte skulle behöva följa reglerna på samma vis som de andra eftersom de var vänner.

5.4 Ledarskap

Hur en chef leder sina tidigare kollegor är en ytterst central del för att ledarskapet ska fungera bra. Nedan presenteras respondenternas tankar kring ledarskap samt hur de anser att en chef bör vara för att kunna hantera de utmaningar som kommer med att bli chef över tidigare kollegor.

Det majoriteten av respondenterna berättade som viktigt för att lyckas i sitt ledarskap var att föra en nära dialog med medarbetarna. Det är viktigt att vara tydlig och att finnas där och lyssna vid behov. En respondent nämnde att det är viktigt att vara tydlig och ärlig i dialogen med sina medarbetare men betonade att det är lika viktigt att medarbetarna är tydliga tillbaka och att det finns ett förtroende från båda håll. Det var även många respondenter som nämnde att transparens är en viktig del i dialogen för att övergången från kollega till chef ska bli lyckad. En respondent berättade att hon var tydlig med sina tidigare kollegor om att hon kommer lägga mer

tid på de nya medarbetarna som hon inte kände. Att investera tid i medarbetarna och att vara närvarande nämnde många respondenter som en framgångsfaktor för att lyckas som chef, oavsett om tiden lades på de nya medarbetarna eller de tidigare kollegorna. En respondent berättade att hon la extra mycket tid på medarbetarna som trodde att de visste bättre än henne och tillslut var det dessa medarbetare som var de mest lojala.

Några respondenter nämnde att de gärna ger fria tyglar i sitt ledarskap. De berättade att de hellre ger mycket ansvar och uppmuntrar medarbetarna att vara modiga och testa själv istället för att vara för snäv i sina riktlinjer. Målet är att medarbetarna ska vara självgående och att chefen kan rycka in ifall det krisar istället för att påverka varenda steg. En respondent förklarade att målet i hans ledarskap var att han inte ens skulle behövas.

Något som de flesta respondenter var eniga om var att för att ledarskapet ska fungera bra så kommer obekväma beslut behöva tas, inte minst när en person blir chef över tidigare kollegor. En respondent förklarade att det är viktigt att tänka bort personliga aspekter när beslut ska fattas kring de anställda. Hon förklarade att det kan vara svårt att ta beslut kring exempelvis semester eftersom hon vet hur viktig en viss semester kan vara för de medarbetare som hon tidigare varit kollega med. Hon förklarade även att det kan vara svårt att korrigera någon när de tidigare varit kollegor. I dessa situationer förklarade respondenten att det är viktigt att lägga det utanför sig själv och endast kliva in i sin chefsroll för att hantera situationen. En respondent förklarade att hon hade satt upp mål och riktlinjer från start för att ha något att falla tillbaka på när beslut skulle fattas. En annan respondent lyfte även att det är viktigt att rannsaka varför besluten tas så att en tidigare vänskapsrelation inte påverkar besluten.

6. Analys

I följande avsnitt presenteras en analys av resultatet i relation till tidigare forskning.

6.1 För-och nackdelar med internrekrytering

Resultatet visar att det finns tydliga fördelar med internrekrytering, bland annat uttryckte respondenterna att inlärningsperioden förkortas eftersom de redan är bekant med verksamheten, företagskulturen, policys och riktlinjer. Heraty och Morley (1998) beskriver liknande fördelar med internrekrytering och menar att det innebär en kortare inlärningsperiod för den som blir internrekryterad och eftersom den anställda redan känner till verksamhetens värderingar och normer är det även positivt för att bevara organisationskulturen. I resultatet antyder ett flertal respondenter att det även gav mycket att få möjligheten att utvecklas inom

organisationen. Heraty och Morley (1998) förklarar att en internrekrytering kan bidra till ett ökat engagemang hos de medarbetare som blir befordrade men att det även kan fungera som ett incitament till övriga medarbetare att prestera bra.

En annan fördel med internrekrytering som framkom i resultatet var att cheferna redan hade hunnit bygga upp ett förtroende i gruppen. Ballinger et al. (2009) förklarar att förtroende är en betydande del för ett fungerande ledarskap och att en nybliven chef behöver arbeta hårt med att bygga upp ett förtroende och en lojalitet gentemot sina medarbetare. Författarna belyser att detta arbete underlättas om chefen tidigare varit en kollega och det redan finns ett förtroende från start.

I resultatet framkom det även att den breda kunskap som cheferna har om medarbetarna är en fördel, dels att de känner till medarbetarnas styrkor och svagheter och vet hur de ska hantera dessa men även att de kunde vara ett bättre stöd som chefer då de känner medarbetarna och vet hur de reagerar på olika situationer. Ohlson (2012) menar att det är positivt ur ett ledarskapsperspektiv att känna till arbetsgruppen och medarbetarnas styrkor och svagheter men att det trots detta är en större utmaning att vara internrekryterad chef än externrekryterad. Författaren förklarar att chefen inte får någon möjlighet att göra ett första intryck i sin nya roll och att gamla intryck från den tidigare rollen lever kvar. Detta kan försvåra chefsarbetet om chefen inte kommit överens med tidigare kollegor. I intervjuerna lyfte respondenterna liknande utmaningar, dels att de inte fick någon möjlighet att göra ett nytt första intryck och sätta vem de ville vara som ledare men också att det blir svårare för medarbetarna att förändra sig eftersom de kan finnas förutfattade meningar utifrån de tidigare rollerna.

En nackdel med internrekrytering som lyftes fram i resultatet var att det uppstod avundsjuka från medarbetare som ville åt samma tjänst. Detta visade sig genom att medarbetarna var mer kritiska till deras sätt att leda vilket försvårade chefsarbetet. Ohlson (2012) förklarar att det kan uppstå bitterhet och avundsjuka hos medarbetare som har sökt till samma tjänst och inte fått rollen. Chen (2005) menar även att konkurrensen kan skada arbetsklimatet och produktiviteten, då det kan leda till att medarbetare ägnar sig åt sabotage i ett försök att framställa sig själva som bättre.

6.2 Relationer och roller

Att bli chef för tidigare kollegor är något som påverkar relationen mellan chefen och medarbetarna på ett eller annat vis. I resultatet framgick det att vid en sådan övergång ändras alla inblandades förhållningssätt mer eller mindre. Vissa respondenter menade på att relationen delvis ändrades för att medarbetarna inte längre vågade vara lika transparenta. Detta kan bero på det Debus et al. (2018) menar

angående att nya krav och förväntningar skapas när en kollega blir chef vilket medför en omställning för både chef och arbetsgrupp.

I resultatet framkom att majoriteten av cheferna ansåg att det blev svårare att delta i gemenskapen på samma sätt som tidigare när de blivit chefer för tidigare kollegor. De menade att de aldrig riktigt visste om de var en del av gruppen och många var noga med att hålla ett visst avstånd till medarbetarna. Vissa tog avstånd för att underlätta svåra beslut i framtiden. Detta bekräftar även Eberhard och Vibits (2004) när de skriver att övergången till chef kan medföra att det inte är lika lätt, eller kanske inte ens möjligt att vara delaktig i gemenskapen eftersom avståndet ökar.

I intervjuerna framkom det att många chefer inte kunde vara lika avslappnade som tidigare när de umgicks med medarbetarna. De var även mer restriktiva med att bjuda in sig själva till sociala sammanhang. Extra komplicerat blev det om chefen hade en vänskapsrelation med någon medarbetare eftersom de då var noga med att inte behandla den medarbetaren bättre än någon annan. Det framgick att de ibland kunde behandla vännen sämre eftersom de ville undvika någon typ av favorisering. Sias et al. (2004) bekräftar detta då de förklarar att många chefer ofta känner att de behöver distansera sig från sina vänner just för att det inte ska uppfattas som att de favoriserar någon. Medarbetaren kan i vissa fall dock förvänta sig en specialbehandling på grund av deras tidigare vänskap vilket leder till motstridiga förväntningar. I resultatet framgick det att just detta hade skett för en chef, att medarbetaren antog att den fick göra på ett speciellt sätt på grund av deras tidigare vänskap.

I resultatet framkom det att chefer ofta distanserade sig från sina medarbetare för att underlätta beslut i framtiden. Det framkom även att vissa chefer ville hålla ett visst avstånd till medarbetarna samtidigt som de ansåg att det var viktigt att prata om annat än jobb på exempelvis afterworks och liknande. Detta kan kopplas till det Unsworth et al. (2018) förklarar angående de fem strategier som chefer kan använda sig av för att hantera dilemman som kan uppstå med att bli chef över tidigare kollegor. Den tredje strategin som de beskriver handlar om att behålla båda relationerna men att endast agera på en relation åt gången. Detta stämmer in på det respondenterna förklarade angående att de var noga med att tala om annat än arbetet på afterworks medan de samtidigt ville hålla ett visst avstånd till medarbetarna på arbetet.

Något som majoriteten av respondenterna tog upp var det faktum att det är komplicerat att balansera den nya rollen som chef gentemot den gamla rollen som kollega. De beskrev att det finns förutfattade meningar på hur en chef ska vara, samtidigt som det finns förutfattade meningar på hur individen ska bete sig baserat på den rollen de hade innan denne blev chef. Resultatet visar även att det finns en utmaning med att ta obekväma beslut när chefen tidigare varit en i arbetsgruppen. En av cheferna förklarade att vissa beslut kan vara utmanande eftersom hon känner

till medarbetaren så pass bra och vet hur hen kommer reagera. Chefen förklarade vidare att hon hanterat dessa utmaningar genom att tänka bort det personliga och kliva in i sin chefsroll. Biddle (1979) förklarar just detta angående rollteorin, att beroende på vad som förväntas av den roll en individ identifierar sig med så ändras beteendet utifrån förväntningarna. Griffin et al. (2018) bekräftar även detta och förklarar att när en individ går från att vara medarbetare till chef så förändras rollen och förväntningarna på denna individ vilket i sin tur kan påverka chefens beteenden.

En respondent berättade att hon upplevde det svårt att gå från att vara en stöttande vän till någon som behöver säga ifrån. Detta förklarar även Dierckx et al. (2018) när de beskriver rollkonflikt. Rollkonflikt innebär att en individ upplever att förväntningarna på ens roll går emot varandra vilket gör det svårt att veta hur de ska bete sig. Respondenten uttryckte såhär angående sin medarbetare: “Hon kunde inte riktigt särskilja när jag var chef eller när jag var jag”, vilket tyder på att medarbetaren upplevde det Dierckx et al. (2018) förklarar angående rolltvetydighet. Rolltvetydighet innebär att det är oklart vad som förväntas av rollen vilket gör att det är svårt att förutsäga individens beteende.

Park och Faerman (2019) förklarar att det är viktigt att chefen har både social och emotionell kompetens för att kunna hantera att bli chef över tidigare kollegor. Eftersom respondenterna betonade att chefsjobbet är ensamt och att det är viktigt att hitta andra forum för gemenskap bekräftar detta även Park och Faermans teori att social och emotionell kompetens är viktigt, eftersom de egenskaperna underlättar skapandet av nya relationer och gemenskaper.

I resultatet framgick det att vissa av cheferna tyckte det var svårt att få samma respekt av sina gamla kollegor som de fick av de medarbetare som de anställt själv. De medarbetare som chefen anställt själv såg redan på dem som en chef och respekten fanns där redan från start. De förklarade att de kunde sätta en annan ton från start och visa på vad som är okej och inte när de hade anställt personen själv. Detta kan kopplas till social identitetsteorin. Tajfel och Turner (1986) förklarar den sociala identitetsteorin som en teori som förklarar hur individer kategoriserar in sig själva i en grupp beroende på personlighet, förmåga eller vilken gruppkategori som individen identifierar sig med. Brodt och Dionisi (2011) förklarar även att denna kategorisering kan bero på titel eller position. Cheferna fick en viss social identitet hos de personer som de anställt själv i och med de förmågor och gruppkategori som då tillskrevs dem medan de fick en annan social identitet med sina tidigare kollegor. De tidigare kollegorna hade troligen en viss bild och respekt för chefen medan de nya medarbetarna som chefen anställt själv hade en annan bild och respekt för chefen vilket påverkade den sociala identiteten.

Under intervjuerna framkom det att vissa chefer ansåg att de skapade ett starkare band med de som de fick anställa själv jämförelse med att bli chef över tidigare kollegor. Respondenterna beskrev att det blev en lättare startsträcka i och med att

båda valt varandra och därmed blev relationen bättre. Detta förklarar även Graen och Uhl-Bien (1995) då de beskriver LMX-teorin. LMX handlar om att chefen och medarbetaren utvecklar unika relationer där tvåvägsrelationen är central. Om denna relation är bra kommer medarbetaren prestera bättre på arbetsplatsen. Författarna förklarar även att om relationen är bra kommer medarbetaren att hamna i en in-group vilket kommer påverka motivationen på arbetet positivt. Däremot om relationen är dålig hamnar medarbetaren i en out-group och kommer inte känna samma motivation till arbetet. Utifrån resultatet innebär detta att de som chefen anställt själv har större sannolikhet att hamna i en in-group.

6.3 Ledarskap

I resultatet framgick att ärlighet och transparens har varit viktiga delar för att cheferna ska lyckas i sin roll som ledare. Cheferna betonade även vikten av att investera tid i medarbetarna och att föra en nära dialog med dem. Detta går hand i hand med de strategier som Sparrow (2012) menar hjälper chefer att bygga förtroende. Författaren lyfter dels vikten av att vara ärlig och transparent i sin kommunikation men betonar även betydelsen av att investera tid och engagemang i relationerna med medarbetarna. I resultatet betonade en av respondenterna att det även är viktigt att medarbetarna är ärliga tillbaka. Kim et al. (2018) bekräftar att ett ömsesidigt förtroende är det mest gynnsamma för organisationen då det förbättrar samarbetet, kommunikationen och arbetsresultatet.

Unsworth et al. (2018) har identifierat ett antal strategier för att hantera övergången från att ha varit en kollega till att bli chef över sina tidigare kollegor. En av strategierna är att avsäga sig ansvaret vilket innebär att chefen agerar som att hen inte är chef genom att frånsäga sig ansvaret. I resultatet betonade flera av cheferna att de gärna ger mycket ansvar till sina medarbetare istället för att ge för snäva direktiv. En av cheferna menade att han har lyckats med sitt ledarskap den dagen då han inte längre behövs. Detta kan likställas med strategin att avsäga sig ansvaret då cheferna antyder att de gärna delegerar ansvaret till medarbetarna och uppmuntrar dem till att ta eget initiativ.

7. Diskussion

I följande avsnitt diskuteras oväntade samt intressanta fynd från resultatet i förhållande till tidigare forskning. Avsnittet avslutas med en metoddiskussion där vi diskuterar för- och nackdelar med vald metod.

7.1 Resultatdiskussion

En oväntad del i resultatet var att chefer gärna tog avstånd från sina medarbetare och valde att inte komma nära dem. En chef berättade att han valt att inte vara vän med sina medarbetare eftersom det kommer göra svårare tider mer komplicerade. Hommelhoff (2018) menar däremot att vänskapsrelationer på arbetsplatsen kan förbättra organisatoriskt engagemang och vara till stor fördel vid kriser i organisationer. I resultatet framgick det att en av anledningarna till att cheferna valde att inte ha vänskapsrelationer med sina medarbetare var för att de kan bli svårt att ta beslut som gynnar organisationen. Song och Olshfski (2008) menar däremot att vänskapsrelationer mellan chef och medarbetare kan gynna organisationen då det har visat sig ha en positiv inverkan på engagemang och arbetstillfredsställelse. Enligt dessa författare bör en vänskapsrelation mellan chef och medarbetare vara positivt för organisationen såväl som chefen och medarbetaren, något som delvis talar emot resultatet i denna studie.

En annan överraskande del i resultatet var att respondenterna beskrev att de skapade ett starkare band med de som de fick anställa själva i jämförelse med de tidigare kollegor som de blev chef över. Detta talar till viss del emot den tidigare forskningen. Exempelvis förklarar Song och Olshfski (2008) att vänskapsrelationer mellan medarbetare och chef ofta ger en mer positiv inställning och engagemang till arbetet. Nen (2015) skriver även att det ofta finns ett förtroende från start om chefen och medarbetaren varit kollegor tidigare. Båda dessa källor menar att det gynnar relationen om chefen och medarbetaren tidigare varit kollegor men utifrån intervjuerna framgick det att det var lättare att skapa ett starkare band om chefen själv fick anställa sina medarbetare till skillnad från om chefen tar över och blir chef över tidigare kollegor.

Ännu en förvånande del i resultatet var att respondenterna beskrev att de tyckte det var svårt att få respekt av sina tidigare kollegor. Även om de hade en bra relation sedan innan beskrev de att det kunde vara svårt att få medarbetarna att lyssna på dem och få dem att göra som de säger. Detta var ett förvånande resultat eftersom Ballinger et al. (2009) förklarar att om chefen och medarbetaren har en bra relation sedan tidigare så finns det ett förtroende från start och därmed har de bättre utgångsläge för sitt chefskap. När respondenterna förklarade att medarbetarna saknade respekt tolkar vi det som att medarbetarna inte har förtroende för chefens omdöme och det chefen säger vilket innebär att resultatet och tidigare forskning säger emot varandra.

En intressant del i resultatet är när respondenterna beskrev att de vill ge mycket ansvar till medarbetarna och låta dem ta egna initiativ. En respondent nämnde även att målet är att han inte ens ska behövas i sitt chefskap. Det som är intressant med detta kopplat till tidigare forskning är att genom att ge mycket ansvar och låta

medarbetarna ta eget initiativ så blir det på ett vis att cheferna avsäger sig ansvaret för att underlätta övergången från kollega till chef. Att avsäga sig ansvaret på detta vis beskrivs dock i positiv bemärkelse av respondenterna, medan tidigare forskning beskriver strategin att avsäga sig ansvaret som något negativt (Unsworth et al. 2018).

En del i resultatet som kan vara värt att ha i åtanke är att några av konsekvenserna med internrekrytering även kan uppstå om chefen blivit externrekryterad. Bland annat kan avundsjuka bland medarbetare som har sökt till samma tjänst uppstå även om chefen är externrekryterad. I resultatet framkom det även att chefen oftast hamnar utanför gemenskapen eftersom denne vill hålla avstånd till sina medarbetare för att tydliggöra rollerna. Detta anser vi dock har mer att göra med de hierarkiska skillnaderna som finns mellan chef och medarbetare snarare än att vara intern- eller externrekryterad chef. Detta innebär således att vissa delar av resultatet även kan vara en utmaning för externrekryterade chefer.

7.2 Metoddiskussion

Semistrukturerade intervjuer bedömdes passa väl till denna studie då syftet var att undersöka hur ledarskapet påverkas om chefen tidigare varit en kollega i arbetsgruppen. Genom att genomföra semistrukturerade intervjuer med chefer som har denna erfarenhet fick vi ta del av deras upplevelser och erfarenheter kring ämnet vilket möjliggjorde besvarandet av studiens syfte och frågeställningar.

Vid semistrukturerade intervjuer är forskaren delaktig i den kontext som studeras. Vid intervjutillfället finns en risk att intervjupersonen blir påverkad av intervjuaren vilket i sin tur kan påverka intervjupersonens svar (Bryman, 2018). Detta hade kunnat undvikas genom att välja en annan metod, exempelvis en enkätundersökning. Däremot begränsar en sådan metod möjligheten att undersöka upplevelser mer djupgående vilket var syftet med studien. Hjerm et al. (2014) menar även att analysprocessen kan påverkas av forskarens egna erfarenheter och åsikter samt av den tidigare forskning som forskaren har tagit del av. Detta behöver dock inte vara negativt, en förförståelse till ämnet som studeras kan vara positivt i den mening att forskaren enklare uppfattar vad som är viktigt, vad som är överraskande och vad som är förväntat. Det viktiga är att det finns en transparens i studien och att syfte och bakgrund samt forskarens relation till och ingång till ämnet klargörs.

Något som kan ha påverkat resultatet och analysen är våra relationer till några av intervjupersonerna. Eftersom vi kände vissa personer sedan innan finns det en risk att vi gör vissa antaganden och missar att ställa relevanta följdfrågor. Detta försökte vi motverka genom att följa en intervjuguide och ställa samma frågor till alla intervjupersoner samt att ställa följdfrågor även fast vi antog att vi visste svaret. Det kan även finnas en risk att intervjupersonen inte delar med sig av lika mycket eftersom personen antar att vi redan vet vissa saker. En annan risk med att känna

intervjupersonen är att denne inte delar med sig av känslig information som kan förändra hur intervjuaren ser på personen.

Samtliga intervjuer genomfördes via Microsoft Teams då detta ansågs vara en tidseffektiv lösning och till skillnad från en telefonintervju gick det även att se varandra genom webbkamera. Risken för tekniska problem bör dock tas i beaktning då det kan försämra kvaliteten i intervjun. Bryman (2018) menar även att svårigheter med att fånga upp icke-verbala signaler kvarstår trots möjligheten till webbkamera.

Hjerm et al. (2014) lyfter ett antal strategier för att kvalitetssäkra kvalitativa analyser. Den första strategin är att arbeta länge med data och att pröva sina resultat med alternativa metoder, forskare och datamaterial. Den andra strategin är att regelbundet pröva sina analyser genom att diskutera dem med utomstående personer. Den tredje strategin är att särskilt noga följa upp och analysera sådana observationer som strider mot de huvudmönster som har identifierats. Den fjärde strategin är att vara ytterst noga och konsekvent i sin begreppsanvändning och den sista strategin är att stämma av analyserna mot personer som befinner sig i de miljöer som studeras.

Genom att granska analysen i studien med hjälp av dessa strategier har ett antal styrkor och svagheter identifieras. En styrka som har identifierats är användandet av en tematisk analys. Genom att följa de steg som Bryman (2018) menar kännetecknar en tematisk analys har ett noggrant arbete med data genomförts, den insamlade datan har gåtts igenom ett flertal gånger och en konsekvent begreppsanvändning har använts genom kodningen och tematiseringen. Hänsyn har tagits till alternativa tolkningar genom att vara öppen för oväntade mönster vid granskning av materialet. För att öka studiens kvalitet ytterligare hade analysen kunnat diskuterats med utomstående personer, detta hade kunnat generera i nya synsätt samt minskat den egna påverkan på analysen. Analysen hade även kunnat stämts av mot personer som befinner sig i de miljöer som studeras, detta hade kunnat öka trovärdigheten ytterligare men på grund av studiens tidsram utfördes inte dessa strategier.

8. Slutsats

Syftet med denna studie var att undersöka hur ledarskapet påverkas om chefen tidigare varit en kollega i arbetsgruppen. Resultatet visade att det både finns för- och nackdelar med att bli chef över tidigare kollegor. En fördel är att chefen känner till organisationen, dess värdegrund och normer, vilket gör att inlärningsperioden förkortas. Att bli internrekryterad chef bidrar även till att personen känner sig sedd och uppmuntrad av organisationen samtidigt som en befordran kan öka motivationen hos andra medarbetare. Chefen och medarbetarna har även en bred kunskap om varandra sedan innan vilket ger en social trygghet då båda vet hur den andra fungerar. Om chefen tidigare varit omtyckt i arbetsgruppen och redan har

hunnit bygga ett förtroende så kommer det även att underlätta chefsarbetet till en början.

Resultatet från denna studie visar även att det finns ett antal nackdelar med att vara internrekryterad chef. Det kan vara en nackdel att chefen känner till verksamheten sedan innan då det finns en risk att chefen fastnar i gamla arbetssätt och inte testar nya saker. Chefen och medarbetarna får heller inte någon möjlighet att göra ett första intryck vilket innebär att gamla intryck lever kvar. Detta kan vara negativt om en chef eller en medarbetare inte varit omtyckt sedan innan då denne inte får samma chans att förändra sig i jämförelse med om de hade varit en externrekryterad chef. En annan nackdel är att det kan uppstå avundsjuka från medarbetare som har sökt samma tjänst och att detta kan försvåra arbetet för chefen.

Resultatet visar även att relationerna och rollerna förändras när en kollega blir chef. Det kan finnas en rädsla att göra snedsteg som chef och tappa förtroende bland medarbetarna vilket gör att chefer inte vågar slappna av på samma sätt som tidigare när de umgås med medarbetare. Detta kan göra att chefer upplever att de behöver hålla avstånd och inte vara en del av gemenskapen när de blivit chef. Det är viktigt för cheferna att hitta andra forum för gemenskap för att inte känna sig ensamma. Att hålla ett visst avstånd till sina medarbetare kan även underlätta för cheferna när det kommer till att fatta svåra beslut. Det kan även vara problematiskt att chefer missgynnar sina tidigare kollegor som även är vänner eftersom de inte vill att andra ska tro att de favoriserar dem.

Något som också kan vara problematiskt är att säga ifrån och få respekt när chefen tidigare varit en kollega. Det kan vara lättare att sätta en annan ton från start om chefen och medarbetaren inte varit kollegor tidigare. Vissa chefer ansåg även att de skapade ett starkare band med de medarbetare som de fick anställa själva till skillnad från tidigare kollegor.

Det som har visat sig vara viktigt i ledarskapet för att hantera övergången från kollega till chef är dels att bygga ett förtroende i arbetsgruppen genom att investera tid i medarbetarna, dels föra en nära dialog med dem och vara transparens och ärlig i kommunikationen. En annan viktig del för cheferna var att uppmuntra medarbetarna till att ta mycket eget initiativ istället för att ge för snäva direktiv. Cheferna betonade även vikten av att tänka bort det personliga och gå in i chefsrollen när tuffa beslut behöver tas.

Förslag på fortsatta studier är att ta med medarbetarnas perspektiv på hur ledarskapet påverkas om en tidigare kollega blivit chef över dem. Cheferna i denna undersökning nämnde ofta hur de trodde att medarbetarna blev påverkade av övergången och det hade därför varit intressant att även få med medarbetarnas perspektiv då de är en central del för ett fungerande ledarskap. Det vore även

intressant att göra en undersökning med chefer som har erfarenhet av att ha blivit både extern- och internrekryterad för att kunna jämföra resultatet.

9. Referenser

Ballinger, G. A., Lehman, D. W., & Schoorman, F. D. (2009). Will you trust your new boss? The role of affective reactions to leadership succession. *The Leadership Quarterly*, 20(2), 219-232.

Barnevik, P. (2013). *Ledarskap - 200 råd*. Stockholm: Sanoma Utbildning.

Biddle, B. J. (1979). *Role Theory: expectations, identities, and behaviors*. New York: Academic Press

Bridge, K. & Baxter, L. A. (1992). Blended relationships: friends as work associates. *Western Journal of Communication,* 56, 200–225.

Brodt, S. E. & Dionisi, A. M. (2011). When peers become leaders: the effects of internal promotion on workgroup dynamics. I R. H. Searle & D. Skinner (Red.). *Trust and human resource management*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing

Bryman, Alan (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Tredje upplagan Stockholm: Liber

Chen, K-P. (2005). External Recruitment as an Incentive Device. *Journal of labor economics*, 23 (2), 259-276

Debus, M. E., Fritz, C., & Philipp, M. (2018). A story of gains and losses: Intra-individual shifts in job characteristics and well-being when transitioning to a managerial role. *Journal of Business and Psychology*, 34(5), 637-655.

Dierckx, M., Mortelmans, D., & Motmans, J. (2019). Role ambiguity and role conflict among partners of trans people. *Journal of Family Issues*, 40(1), 85-110.

Dilschmann, A. (2005). *Omtanke och struktur - om ledarskap och medarbetarnas hälsa*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Eberhard, M., & Vibits, K. J. (2004). *Ny som chef*. Malmö: Liber Ekonomi.

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), 219–247.

Griffin, M., Newnam, S., Sheppard, D., Stevenson, M., Wang Y., & Warmerdam, A. (2018). High performance workplace systems' influence on safety attitudes and occupational driver behaviour. *Safety Science,* 106, 146-153.

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

Hommelhoff, S. (2018). Having workplace friends is not always fun: A critical incident study. German *Journal of Work and Organizational Psychology*, 63(3), 152-164.

Hjerm, M., Lindgren, S., & Nilsson, M. (2014) *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. (2 uppl.). Malmö: Gleerup.

Kim, T.-Y., Wang, J. & Chen, J. (2018). Mutual trust between leader and subordinate and employee outcomes. *Journal of Business Ethics*, 149(4), 945–958.

Nen, M. (2015). Leader vs manager. Influences and contributions to team development. *SEA - Practical Application of Science*, 3(2), 269-272.

Norrman Brandt, E. (2012). *Ny chef: praktisk och mental beredskap för ledare*. (1. uppl.) Stockholm: Sanoma utbildning.

Ohlson, J. (2012). *Igår kompis - idag chef*. Chefstidningen. Hämtad 2023-01-10 från: https://chefstidningen.se/reportage/igar-kompis-idag-chef

Sias, P. M., Heath, R. G., Perry, T., Silva, D. & Fix, B. (2004). Narratives of workplace friendship deterioration. *Journal of Social & Personal Relationships,* 21(3), 321–340.

Song, S.-H. & Olshfski, D. (2008). Friends at work: A comparative study of work attitudes in Seoul city government and New Jersey state government. *Administration & Society*, 40(2), 147-169.

Sparrow. (2013). More than words: how leadership can build trust at a practical level. *Strategic HR Review*, 12(6), 313–316.

Söderfjäll, S. (2008). *Ledarskapets fem utmaningar*. Umeå: Ledarskapscentrum.

Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). 'The social identity theory of intergroup behavior'. I S. Worchel & W.G. Austin (Red), *Psychology of Intergroup Relations*, Chicago, IL: Nelson-Hall

Unsworth, K. L., Kragt, D. & Johnston-Billings, A. (2018). Am I a leader or a friend? How leaders deal with pre-existing friendships. *The Leadership Quarterly,* 29(6), 674–685.

10. Bilaga. 1 Informationsbrev

Hej! Vi är två stycken personalvetarstudenter vid Umeå universitet som just nu skriver vårt examensarbete där vi har valt att undersöka hur ledarskapet påverkas om man blir chef över sina tidigare kollegor. För att undersöka detta har vi valt att genomföra intervjuer med chefer/ledare som har denna erfarenhet.

Inför intervjun vill vi informera om att det är helt frivilligt att delta och du kan när som helst välja att avbryta deltagandet. Du är helt anonym i studien och svaren kommer enbart användas till denna studie.

Med vänlig hälsning Wilma Berglund och Emilia Waleij.

11. Bilaga 2. Intervjuguide

Bakgrundsfrågor

- Berätta kort om din yrkesroll
  - Vilka ansvarsområden har du?
  - Hur många medarbetare ansvarar du för?

- Hur länge har du jobbat på företaget?
  - Vad har du haft för olika befattningar och hur länge har dom varat?
  - Hur länge har du varit chef?

Att vara chef eller ledare

- Har du tidigare haft chefs eller arbetsledande funktioner? Vilka?

- Berätta hur det gick till när du fick rollen som chef
  - Hur resonerade du när du fick frågan att bli chef?

- Vad fick du för stöttning av arbetsgivaren när du blev chef? - internutbildning, handledare osv
  - Kände du att du fick det stöd du behövde?

- Vad är positivt med att vara internrekryterad chef?

- Vad är negativt?

- Hur är du som ledare?

Relationer

- Berätta om hur dina kollegor reagerade när du fick chefsuppdraget

- Hur var din relation till kollegorna innan du blev chef? (umgicks privat etc?)

- Upplever du att din relation till dina medarbetare har förändrats sen du blev chef? Förklara.

- Vad är positivt med att ha en tidigare relation till sina medarbetare?

- Vad är negativt?

- Finns det något tillfälle då du upplevt att dina relationer till medarbetarna påverkat din möjlighet att utöva ditt ledarskap? Beslutsfattande osv

- Finns det några områden som är svårare än andra att ta beslut inom när man tidigare varit kollegor? Vilka? Varför?

- Hur har du hanterat utmaningarna som uppstått med att vara chef över tidigare kollegor?
  -strategier?

- Upplever du någon skillnad när det kommer till att bygga relationer och skapa förtroende med medarbetare som du tidigare varit kollega med kontra de som har anställts efter du blivit chef?

Arbetsgruppen

- Hur är sammanhållningen i din arbetsgrupp?

- Är du en del av sammanhållningen? I så fall hur?
  - Har din plats i gruppen förändrats sen du blev chef?

- Vad kan vara bra att tänka på om man ska bli chef över tidigare kollegor?

- Är det något övrigt du vill tillägga?