

Mälardalens högskola  
Institutionen för Samhälls- och Beteendevetenskap

# Från kollega till chef inom vården

Hur påverkar internrekrytering chefskapet

Jenny Lundqvist

C-uppsats i psykologi, HT 2007  
Handledare: Einar Jakobsson  
Examinator: Juliska Wallin

## Från kollega till chef inom vården Hur påverkar internrekrytering chefskapet

Jenny Lundqvist

Betydelsen av att ha medarbetare som känner arbetstillfredsställelse utgör en ovärderlig del av ett företags framgång. En betydelsefull uppgift att tillgodose den aspekten har chefen och dennes sätt att kommunicera med sina medarbetare. I intervjuer med personer som blivit internrekryterade till en överordnad position i förhållande till forna kollegor var syftet att undersöka hur de upplevde bemötandet från över- och underordnade i samband med rekryteringsprocessen. Hur deras nya position påverkat relationen till kollegorna och hur de nu ser på sin position och arbetssituation. Resultatet visade att relationerna förändras. Viktiga förutsättningar för att leda under dessa förhållanden är en vetskap om verksamhet och medarbetare och ett tydligt förhållningssätt. Detta talar för betydelsen av erfarenhet och personliga egenskaper vid rekrytering av ledarpositioner.

*Key words:* middle-manager position, communication, internal recruitment.

Betydelsen av att ha medarbetare som är väl kvalificerade för verksamhetens ändamål utgör en ovärderlig del av ett företags framgång. Att anställa nya medarbetare och att få dem att stanna kvar kräver en väl genomarbetad rekryteringsplan då varje nyanställning kostar en verksamhet stora summor i form av urval och utbildning (Ahrnborg-Swenson, 1997; Bailey, 2004; Kaye & Jordan-Evans, 2000; Lindelöw-Danielsson, 2003; Muchinsky, 2003). Att kunna placera ”rätt” person på rätt plats kräver således stor insikt i mänskligt beteende i kombination med en djupgående insikt om de krav som ett arbete ställer och den företagskultur som råder (Lindelöw-Danielsson, 2003).

En viktig funktion i en verksamhet är positionen som ledare eller chef. Hon eller han är den person som tillsammans med medarbetarna skall samordna och skapa motivation i arbetsgruppen för att lösa förelagda uppgifter och eventuella konflikter för att nå uppställda mål (Engquist, 1994; Kaufmann & Kaufmann, 1998; Maltén, 1998).

I en amerikansk studie konstaterar Andrews och Dziegielewski (2005) att chefer på mellannivå spelar en avgörande roll för sjukvårdspersonals beslut att lämna sina arbeten. Inom vården, men även inom andra sociala yrken, är det inte ovanligt att en person utses till chef för sina kollegor (Engquist, 1994). Inom svensk sjukvård är chefen av tradition en sjuksköterska (Rahm-Sjögren & Sjögren, 2002). Enligt Andrews och Dziegielewski (2005) är sjuksköterskechefens arbete betydelsefullt för att skapa en arbetsmiljö där personalen känner sig tillfredsställd och kan utvecklas professionellt. De menar därmed att arbetstillfredsställelse är direkt associerad med personalomsättning.

Syftet med denna undersökning var därför att i en intervjustudie undersöka hur personer som har blivit internrekryterade till en överordnad position i förhållande till sina kollegor upplever sin arbetssituation. Detta är enligt Engquist (1994) ett förfarande som kan skapa en

del komplikationer för båda parter. För en chef i denna situation kan arbetet präglas av en ambition att fortfarande vara jämlik samtidigt som hon eller han skall vara chef.

### *Chef och ledare*

Många är de forskare som undersökt innebörden av att vara chef eller ledare. Det har resulterat i att det i forskningsrapporter och i annan litteratur mestadels görs en distinktion mellan dessa begrepp, men att det också råder en förvirring om vilket uttryck som bör tillämpas (Barker, 1997; Nilsson, 2000; Svennerstål, 1996). Enligt Kaufmann och Kaufmann (1998) är en chef formellt utsedd; i befattningen föreligger en klar specifikation om ansvars- och befogenhetsområdet. För att vara en ledare behövs inget formellt tillkännagivande, vilket i och för sig inte hindrar att så är fallet, utan det krävs först och främst att personen i fråga uppfattas som en ledare. Det centrala i en ledares uppgift är socialt inflytande och målluppnående, vilket refererar till befogenheter att bestämma och fatta beslut i arbetsgruppen samt att inspirera och leda gruppen för att uppnå de mål som verksamheten satt upp (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Bennis och Nanus (hämtad från Barker, 1997) definierar skillnaden på följande sätt: "Chefer är personer som utför det rätta uppgifterna, medan ledare utför uppgifterna rätt". I det avseende har chefens eller ledarens stil och sätt att kommunicera en avgörande inverkan på hur medarbetarna riktar sin uppmärksamhet (April, 1999). I denna uppsats är avsikten att i största möjliga mån tillämpa uttrycken ledarskap och ledare med hänvisning till de ovanstående definitionerna.

### *Att rekrytera och behålla sina medarbetare*

Av tradition, men även på en arbetsmarknad där det på senare tid råder en hög konkurrens med mycket nedskärningar inom både privat- och offentlig sektor, tillämpar många verksamheter internrekrytering för att hålla nere höga personalomsättningskostnader och för att helt slippa införa anställningsstopp (Ahrnborg-Swenson, 1990; 1997; Bailey, 2004; Lindelöw-Danielsson, 2003; Muchinsky, 2003; Stroh, 2003).

Ur ett individuellt perspektiv kan detta ha en positiv inverkan på motivationen, speciellt när det finns en ambition att göra karriär. För en verksamhet kan det innebära en ekonomisk fördel om det finns en kunskap om en person och dennes kvaliteter och insikt i verksamheten (Ahrnborg-Swenson, 1990; Lindelöw-Danielsson, 2003). Om en person i samband med en befordran både saknar utbildning, erfarenhet och intresse för en högre tjänst kan det komma att innebära en ekonomisk nackdel. Atmosfären kan då komma att speglas av motsättningar (Ahrnborg-Swenson, 1990; 1997), vilket i sin tur kan leda till att de anställda väljer att sluta (Bailey, 2004; Wong & Law, 2002). Dessa aspekter har lett till att de flesta arbetsgivare i dag, förutom en persons formella kunskap, alltid söker de personer som kan leva upp till de krav som verksamheten ställer och utvecklas i enlighet med verksamhetens mål och resurser. Detta oavsett vilken typ av tjänst det rör sig om (Lindelöw-Danielsson, 2003).

För att i en framtid kunna behålla sina anställda måste verksamheter med sina ledare i spetsen utvecklas till lärande organisationer. De måste fokusera på att öka de anställdas engagemang, så att de blir mer företagsamma (Kaufmann & Kaufmann, 1998; Kaye & Jordan-Evans, 2000; Stroh, 2003). Dagens samhälle är inte längre det industrisamhälle det en gång var utan är ett utpräglat informations- och kunskapssamhälle där varje person för att passa in i en verksamhet kontinuerligt måste tillåtas att utveckla sina egna visioner för att känna delaktighet och kunna anpassa sig till situationen (Ahrnborg-Swenson, 1997; Carless, 2005; Hermansson & Lindstein 2004; Rahm-Sjögren & Sjögren, 2002; Stroh 2003). Fenton-

O’Creevy (2001) menar att det förutsätter att ledaren har erfarenhet av att leda och att vilja arbeta nära sina medarbetare. Ledaren bör därför rekryteras utifrån menar han. Schneider (1987) å andra sidan argumenterar för att det inte går att finna ett samband mellan en organisations beteende som en direkt effekt på medarbetarnas tillfredsställelse. Han menar att det är människors egenskaper eller sätt att bete sig i en organisation som gör en organisation till vad den är och inte tvärtom. Om människor inte tilltalades av en organisation skulle de inte välja att stanna kvar. I sin longitudinella studie om människors intentioner för att acceptera ett jobberbjudande fann Carless (2005) till en början en del stöd för Schneiders (1987) argument. Men att den attraktion som han argumenterar för istället uppstår på olika stadier i rekryteringsprocessen. Carless (2005) slutliga resultat blev att det till sist är en persons övertygelse om hon eller han anser sig klara av jobbet som avgör ifall denne väljer att tacka ja till tjänsten.

I en kvalitativ studie av Parsons och Stonestreet (2003) undersöktes vilka faktorer som bidrar till att sjuksköterskechefer väljer att stanna kvar på sina tjänster. I resultatet framkom att en majoritet av dessa ledare hade för avsikt att stanna kvar på sina tjänster, men att det är ett beslut de inte kan stå fast vid när de inte längre på grund av personalbrist kan garantera en kvalitativ och säker vård.

### *Att leda människor*

Influerad av den hierarkiska organisationskultur som har dominerat större delen av 1900-talet har synen på en ledares funktion och stil utvecklats från en auktoritär person till en allt mer demokratiskt lagd gestalt, vilken prioriterar sitt och medarbetarnas uppdrag och månar om sin relation till och mellan dem (Ahrnberg-Swenson, 1997; Barker, 1997; Kaufmann & Kaufmann, 1998).

Det finns ett antal stilar eller förhållningssätt som kommit att belysas inom både ledarskapsforskning och ledarskapsutbildningar. En är den tillitsfulle *coachen*, vilken fokuserar på att förbättra kompetens och beteende hos sina medarbetare. Han eller hon ger inte lösningen på problemet utan förutsätter att medarbetarna själva har den förmågan. En annan är den *karismatiska* ledaren som med sitt medryckande sätt och tydliga kommunikation förmedlar sina framtidsvisioner och mål, och betonar sin tilltro till medarbetarnas förmåga att uppnå höga förväntningar. Den *transformella* ledaren försöker förändra sina medarbetare så att de blir medvetna om värdet av uppgifternas resultat, så att de känner sig betydelsefulla och införlivar organisationens intresse med sina egna. Den ledare som utövar *empowerment* stödjer och delegerar ansvar och befogenheter till sina medarbetare så att de upplever att de har kontroll över sin arbetsroll. Den *relationsinriktade* ledaren som bemöter sina medarbetare individuellt utifrån den individuella graden av kunskap, skicklighet, motivation och pålitlighet (Braw, 1997; Feinberg et al., 2005; Lindelöw-Danielsson, 2003; Muchinsky, 2003; Rahm-Sjögren & Sjögren, 2002)

Att framgångsrikt kunna leda människor förutsätter en grundläggande respekt för individen och självkänedom vad det gäller den egna kapaciteten att kunna klara av en uppgift (Braw, 1997; Carless, 2005). När dessa egenskaper samverkar kan hon eller han anpassa sig till situationen, se vad som är väsentligt eller inte, och förstå hur den kan påverka både sitt eget och andras känslomässiga tillstånd (Hermansson & Lindstein, 2004; Lindblom & Wiliam-Olsson, 1987; Wong & Law, 2002).

*Mellanchefer.* I hierarkiskt strukturerade organisationer är en vanligt förekommande position en så kallad mellanchef (Rahm-Sjögren & Sjögren, 2002). Dessa ledare är i regel medlemmar i både en ledningsgrupp och i ett arbetslag, vilket enligt Maltén (1998) kräver en

förmåga att vara något av en ”balanskonstnär” när en stor del av arbetet handlar om att vara en länk mellan dessa båda grupper (Keys & Bell, 1982; Rahm-Sjögren & Sjögren, 2002). Detta är en position som således kan föra med sig en hel del motstridiga förväntningar och krav när det övervägande handlar om att förmedla information uppåt medan en helhet måste förklaras för att kunna förankras nedåt (Keys & Bell, 1982; Rahm-Sjögren & Sjögren, 2002).

För att dessa personer i sin framtoning ska uppfattas som en ledare av både ledning och medarbetare förväntas det att de agerar både självständigt, klokt och effektivt. Mycket av det som de utför kommer aldrig konkret att nämnas av ledningen utan bara att tas för givet (Keys & Bell, 1982). Keys och Bell (1982) menar att ett bra förhållningssätt för att effektivt kunna representera båda parter är att ta ställning för dem som inte är närvarande i den aktuella situationen, något som Maltén (1998) anser vara fullt möjligt när det gäller uppdraget i sig men förutsätter att denne får kontinuerlig fortbildning i psykologiskt ledningsklimat där kommunikation, bearbetning av relationsstörningar och konflikthantering har högsta prioritet.

Att utföra sitt arbete på rätt sätt menar Keys och Bell (1982) kräver mer än att lära sig undvika fel saker. De säger att det är bra om ledare på mellannivå kan utveckla sitt arbete tillsammans med personer med samma typ av position vilket förutsätter ett bra samarbete dem emellan.

### *Kommunikation*

Verbalt eller icke-verbalt, med kroppen och ibland bakom ryggen, är kommunikation en av de processer i människors tillvaro som påverkar deras välbefinnande mer än något annat (Hilmarrson, 2003; Maltén, 1998). Kaufmann och Kaufmann (1998) tydliggör med sin definition av kommunikationsprocessen hur kommunikation mellan ledare och medarbetare kan påverka arbetstillfredsställelsen: ”Kommunikation är den process där en person, grupp eller organisation (sändare) överför en typ av information (budskap) till en annan person, grupp eller organisation (mottagare), och där mottagaren/mottagarna får en viss insikt om budskapet” (Kaufmann & Kaufmann, 1998, s. 397). Detta är en definition som effektivt förstärker kommunikationen när alla som är direkt berörda av den är införstådda med sin roll i sammanhanget (Kaufmann & Kaufmann, 1998; Wong & Law, 2002).

*Konflikter.* När det råder en oklarhet vad det gäller den egna rollen kan det enligt Kaufmann och Kaufmann (1998) skapa något som de kallar för *intersändarrollkonflikt* hos ledaren. För ledare på mellannivå, vilka ofta drivs av en vision att försöka behålla konsensus bland sina medarbetare och överordnade (Badaracco & Ellsworth, 1992; Keys & Bell, 1982) kan det leda till missnöje, bristande engagemang och personalomsättning bland medarbetarna (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Engquist (1994) menar att en allt för nära relation mellan ledare och medarbetare på den nivån kan få deras kommunikation att utvecklas till någonting som liknar psykoterapi. När problem uppstår kan ledaren få svårt att särskilja privat och yrkesmässig roll. En konflikt väcker då i regel ångest eftersom ambitionen är att tillgodose allas behov. Arvonen och Frantsi (2005) menar att en sådan här typ av chef, vilken de kallar en ”kompischef”, brukar framstå som otydlig och vag och därför aldrig blir särskilt uppskattad av vare sig sina underordnade eller överordnade. Hermansson och Lindstein (2004) menar att människans begränsade förmåga att förstå och förutsäga människor således gör att samspelet mellan individer, grupper och avdelningar snabbt kan bli mycket komplicerade. Wong och Law (2002) å andra sidan argumenterar för att vetskapen om varandras reaktioner i olika situationer ökar kvaliteten på samarbetet. I sin studie om hur emotionell intelligens (EI) hos både ledare och medarbetare påverkar deras arbetsresultat fann de stöd för att EI har en positiv effekt på arbetstillfredsställelsen. En ledare med den

egenskapen har en stor förståelse för de individuella och kulturella olikheterna. Ledaren förstår hur sättet att uttrycka sig påverkar medarbetarna och kan därmed på ett bra sätt förmedla ett budskap mellan en organisations olika nivåer (April, 1999; Kaufmann & Kaufmann, 1998; Yrle et al., 2002). April (1999) talar här om betydelsen av ett transformellt ledarskap för att effektivt få medarbetarna att byta nivå på sin kommunikation. Istället för att prata om varandra fokuserar de på att lära sig och för då en dialog där de pratar med varandra.

Inom ett socialt yrke som vården, där det i många fall råder ett ömsesidigt beroende för att kunna utföra ett arbete har det transformella ledarskapet uppmärksammats hos flera forskare som det mest lämpade och effektiva för vårdens utveckling på 2000-talet. Det transformella ledarskapet har visat sig ha en positiv inverkan på kommunikation och gruppbildning (Feinberg et al, 2005; Kaufmann & Kaufmann, 1998; Roy, 2001; Thyer, 2003; Tubbs & Moss, 2003; Welford, 2002). Enligt Feinberg et al. (2005) beror det sannolikt på att utövarna av det transformella ledarskapet har en hög nivå av vad medarbetarna uppfattar som ett lämpligt ledarbeteende, då de har en förmåga att skapa samstämmighet. Enligt Rahm-Sjögren och Sjögren (2002) förhåller sig verkligheten inte på det sättet då den hierarkiska strukturen, och de många gånger ostrukturerade målen inom vården förhindrar öppna kommunikationsvägar. En stor del av vardagen utgörs istället av konflikthantering (Hendel et al., 2005), där ledaren enligt Badaracco och Ellsworth (1992) inte har något annat val än att antingen konfrontera konfliktens kärna eller att finna ett sätt att medla mellan parterna. Relaterat till det transformella ledarskapet fann Hendel et al. (2005) att många av dessa ledare hellre väljer att kompromissa än att konfrontera, medan Cavanaghs (1991) resultat i en undersökning om hur sjuksköterskechefer och sjuksköterskor väljer att hantera konflikter visar på att de övervägande intar ett undvikande förhållningssätt gentemot konflikter. Hilmarrson (2003) menar att det sannolikt beror på att ingen av parterna gärna vill släppa på sin prestige om vem som har rätt och vem som har fel, men att ledaren för att skapa en atmosfär av samförstånd och förtroende för sig själv bör lyssna på de involverades argument innan denne lägger fram sina egna eftersom människor överlag tenderar att lyssna på andra om man har lyssnat på dem.

*Återkoppling.* För att en ledare på ett tillfredställande sätt ska kunna lyssna eller finnas till för sina medarbetare måste hon eller han kunna kombinera tydlighet och lyhördhet enligt Rahm-Sjögren och Sjögren (2002). Ett ledarskap är alltid enligt Rahm-Sjögren och Sjögren (2002) kopplat till personligheten, men som tidigare nämnts så kräver det även resurser. Detta instämmer Hyrkäs et al. (2005) i. För att ledare på en mellannivå mer effektivt skall kunna kommunicera med sina medarbetare när det sker stora förändringar till följd av knappa ekonomiska resurser. Fann Hyrkäs et al. (2005) att objektivitet i form av en utomstående person kan fungera som ett verktyg för att underlätta den processen. Det fann även stöd för att detta har en positiv inverkan på ledarens självutveckling och självkänedom.

I Parsons och Stonestreets (2003) studie var kommunikation i olika former och grad ett dominerande tema för deltagarnas upplevelser av arbetstillfredsställelse. Den mest uppskattade formen visade sig vara tillgången till en chef som kunde lyssna och tillgodose handledning, tätt följt av effektiv kommunikation, klara förväntningar och feedback. Att få återkoppling på sitt beteende eller arbetsprestationer är en betydelsefull aspekt i kommunikationsprocessen (Hilmarrson, 2003). När den framförs på ett konstruktivt sätt fyller den en motiverande funktion. Allt för ofta ges den däremot i syfte att straffa ett felaktigt beteende, för att avreagera sig, demonstrera makt, ett större kunnande eller överlägsen erfarenhet enligt Lindblom och William-Olsson (1987).

*Utvecklingssamtal.* För ledare och medarbetare är utvecklingssamtalet ett viktigt forum för att personligen kunna ge varandra återkoppling (Hilmarrson, 2003). Under ett sådant samtal är

det meningen att de skall lära känna varandra på ett sätt som det inte alltid finns möjlighet till i den dagliga verksamheten, och tillsammans utveckla både verksamhetens och enskildas behov av ökad arbetstillfredsställelse. Det signaler som då sänds mellan båda dessa parter kommer i olika grad beroende på frågornas karaktär att präglas av deras kunskaper och erfarenheter, attityder och värderingar (Maltén, 1998). Eftersom fyra av fem anställda enligt Rondeau (1992) anser sig prestera över ett genomsnitt kommer de att få ta emot information som de inte vill höra eller diskutera. Rondeau säger också att ledare öppet ogillar sina värderingsuppdrag. De finner enligt honom ett obehag i den delen av arbete, en känsla som ofta hindrar dem från att ge sina medarbetare återkoppling vad det gäller mindre smickrande information. De känner sig ofta oerfarna och utbildade.

*Normer och värderingar.* I grupper där det råder gemensamma intressen fyller värderingar och normer en vägledande funktion för att skapa struktur både i gruppen och hos den enskilda individen vad det gäller lämpligt beteende (Kaufmann & Kaufmann, 1998; Muchinsky, 2003). Dessa värderingar och normer är antingen av en mer formell eller av en underförstådd karaktär (Kaufmann & Kaufmann, 1998). Att avvika från en norm kan få konsekvenser i form av mobbning eller uteslutning från gruppens aktiviteter vilken kan bli bestående om en organisation väljer att blunda för dem (Kaufmann & Kaufmann, 1998; Muchinsky, 2003). För att kunna hantera en sådan situation måste normen först och främst erkännas så att den kan diskuteras. Ledaren har då en vägledande funktion genom att opartiskt uppmuntra dem som kommer med förslag till en lösning, men bör i övrigt förhålla sig neutral eftersom en grupp själv bör få en chans att bedöma och reglera om en norm inte följs och belöna och bestraffa den eller de som bryter mot den (Hilmarrson, 2003; Muchinsky, 2003). Det sistnämnda är ett resonemang som Farell (2001) instämmer i. Relaterat till vården argumenterar han för att vårdpersonal bör spela en mer avgörande roll när det gäller att lösa sina samarbetsproblem utan att behöva utarma det rådande styret. Det är lätt hänt menar han att man i sin strävan att anpassa sig till det många gånger strikta tidsschemat för att göra ett tillfredställande arbete glömmar bort "kafferasten", vilken ofta skall ske på en förutbestämd tid. Detta är ett faktum som enligt April (1999) gör att många verksamheter i en framtid kommer skapa andra typer av forum än traditionella konferensrum för sina medarbetare att föra en dialog i och ge varandra återkoppling både individuellt och i grupp.

*Kommunikation i framtiden.* Relaterat till Aprils (1999) syn på kommunikationen på våra arbetsplatser i framtiden kommer nya mötesformer, vilka Rahm-Sjögren och Sjögren (2002) väljer att kalla "Open Space", utgöra ett av det mest effektiva sätten att skapa en förståelse för varandras verklighet. Det är ett problem på många arbetsplatser i dag att mötena ofta är ineffektiva och att få är verkligt delaktiga. Utifrån den aspekten kan "Open Space" fylla en viktig funktion menar de för att lösa interna problem till följd av människors många olika åsikter. Det är en metod som syftar till en fri dialog där alla kan komma till tals på lika villkor. Människors olika erfarenheter utgör här en del av helheten. Alla som vill får delta. Dessa möten präglas av ett eget ansvar då deltagarna uppmuntras att själva ta ansvar för att organisera och genomföra det de vill åstadkomma. Visionen är en bättre framtid vilket bygger på samarbete och frivillighet. Rent praktiskt är detta ett forum där upp till några hundra människor kan mötas för att diskutera kring en eller flera för dem gemensamma frågor. Mötena hålls i stora rum med lösa stolar där man sitter med i en eller flera mindre grupper. Redan i inbjudan framgår vilken som är huvudfrågan på mötet. På så sätt får deltagarna en chans att sätta sig in i ämnet. Därefter utgörs agendan av att den eller de som vill sätter upp en lapp på en speciell anslagstavla med något som kan vara väsentligt i huvudämnet. Därefter öppnas den så kallade markanden och människor grupperas efter intresse oftast ledda av initiativtagaren. Under mötet skrivs rapporter som alla får ta del av. Enligt April (1999)

behövs det även så kallade mentorer än ren teknik för att dessa möten skall kunna utvecklas till dialoger. April (1999) menar att mentorer är den viktiga länken mellan människors erfarenheter och organisatoriska liv.

Ett stort intresse kring ledarskap har resulterat i ett rikt forskningsmaterial som vinklar ledarskapsfrågor ur olika perspektiv (Hendel, 2005; Svennerstål, 1996). Mycket av denna forskning har på senare tid behandlat olika sätt att kommunicera så kallad ledarstil (April, 1999; Kaufmann & Kaufmann, 1998). Forskning som undersöker internrekrytering och ledarskap är däremot obefintlig så långt författaren kunnat finna.

### *Syfte och frågeställningar*

Följande studie avsåg att på ett explorativt sätt undersöka hur personer som blivit internrekryterade till en överordnad position i förhållande till forna kollegor upplever sin arbetssituation. Bakgrunden till intresset för dessa frågor är egna erfarenheter av att få en kollega till chef. Det intresset har sedan "befruktats" av Engquists (1994) tankar om hur kommunikationen på en arbetsplats mellan en chef, den enskilde medarbetaren och gruppen påverkar arbetstillfredsställelsen.

Syftet var att kartlägga, beskriva och analysera de faktorer och förutsättningar att fungera som ledare på mellannivå inom vårdsektorn som de själva upplevde som betydelsefulla i samband med en internrekryteringsprocess

Följande frågeställningar formulerades: 1) Vilket bemötande har deltagarna mött från överordnade respektive underordnade i den nya positionen som ledare? 2) Vilka faktorer upplevs av deltagarna som betydelsefulla för att kunna fungera i den nya positionen som ledare?

## Metod

### *Deltagare*

Sammanlagt deltog åtta personer med erfarenhet av att ha blivit internrekryterade i studien. Fem av dem var sjuksköterskor, varav tre hade en bakgrund som undersköterskor. Av de andra deltagarna var en undersköterska, en arbetsterapeut och en socionom och diakon. Valet av dessa personer gjordes målinriktat utifrån kriteriet att de skulle vara goda kunskapsgivare med en tjänstgöring som innebar både överordnade och underställda. Av deltagarna hade en varit chef en kortare period, en hade arbetat som team-leader och en med ledarskapsfrågor när hon var studentkårsordförande. De andra deltagarna hade ingen tidigare erfarenhet alls av ledarskap, men en var i färd att fullfölja ett internt organiserat chefskandidatprogram som löpte på ett och ett halvt år. Antal år som deltagarna varit anställda i sin verksamhet sträcker sig från tre till tjugo år. Medianen för antal år i anställning var 11,50 år. Samtliga intervjupersoner var kvinnor och samtliga hade fullt verksamhets-, budget- och personalansvar för sina verksamheter.



## *Material*

Studien genomfördes kvalitativt med utgångspunkt i intervjuundersökningens sju stadier (Kvale, 1997). Då studien var av explorativ art, det vill säga på ett heltäckande och jämförbart vis ville täcka in deltagarnas upplevelser, tillämpades halvstrukturerade intervjuer. Med en halvstrukturerad intervju ges intervjuaren en större möjlighet att styra frågorna i önskad riktning än vad som är möjligt i andra former av intervjuer. En intervjuguide arbetades fram för detta ändamål med hjälp av både litteratur och författarens egna erfarenheter. Frågeområdena i intervjuguiden var strukturerade på följande sätt: 1) Faktorer som upplevs som betydelsefulla för ledarskap 2) Positionsbytet från medarbetare till chef 3) Har arbetsuppgifterna som chef underlättats eller komplicerats av positionsbytet?

## *Procedur*

Deltagarna kunde rekryteras via författarens kontakter med arbetsplatser inom både privat och offentlig verksamhet. Forskningsetiska principer, antagna av Humanistisk-samhällsvetenskapliga forskningsrådet 1990 och reviderad 1999 beaktades såväl i planeringen av undersökningen som i utförandet av denna. Kontakter togs både via telefon och/eller ett missivbrev ställt till deras verksamheters personalavdelningar med information om undersökningens utförare, försäkran om anonymitet, konfidentiellt material och syfte för att se om det fanns ett intresse att delta och i så fall om intervjun kunde genomföras med bandspelare. Därefter intervjuades samtliga deltagare på sina respektive arbetsplatser. Ljudupptagningsfunktionen på en videokamera användes vilket i sin tur laddades ned på en DVD-skiva för avlyssning via en TV. En del anteckningar fördes under intervjuerna, som tog mellan cirka fyrtio till nittio minuter i anspråk.

## *Databearbetning*

Intervjuerna skrevs ut ordagrant och materialet lästes sedan igenom för att skapa en helhetsbild. Därefter genomfördes meningskoncentrerad enligt Kvale (1997). Meningsenheter som det uttryckts av respondenterna fastställdes då. Sedan formulerades teman som dominerade en naturlig meningsenhet så enkelt som möjligt. Frågor ställdes sedan kring det teman utifrån studiens syfte. Ett resonemang fördes om resultatets koppling till och relevans för studiens syfte och frågeområden. De dominerande dimensionerna i intervjuretats resultat har presenterats med hjälp av tabeller. I databearbetningen framkom mönster som kopplades till förförståelsen och frågeställningarna.

## Resultat

För att lättare få en överblick av resultatet skrivs respektive begrepp under kolumnen subkategori med kursiverad stil i den löpande texten. I tabellen står subkategorin i bokstavsordning. Så förhåller det sig inte konsekvent i den löpande texten.

## Konsekvenser av befordran

Tabell 1. Kategorier och subkategorier i dimensionen konsekvenser av befordran

Dimension	Kategori	Subkategori
Konsekvenser av befordran	Förväntningar på befordran:	
	Från överordnande	Administration Dubbla roller Förmåga Förväntningar Kommunikation Ny position
	Från underordnande	Arbete och vänskap Attityder och reaktion Krav och förväntningar
	Självbild	Föreana arbete och vänskap Dubbla roller Bemästringsförmåga Ny position Närhet och distans

*Bemötande från överordnade.* Flera av intervjupersonerna (IPP: 3, 6 och 8) lyfte fram ledningens syn på *Administration* och *Förmåga* som en något komplicerad del av uppdraget. Intervjuperson 8: "Ledningens filosofi var att sköta det administrativa på en kvart här och där.". Vilket enligt henne inte är realistiskt. Hon menade att det är en "fälla" som många av hennes föregångare gått i. Intervjuperson 3 talade om att hennes chef inte riktigt vet vad hennes och medarbetarnas arbete innebär: "När jag frågar henne en fråga så har hon redan förväntat sig att jag kan det!".

Intervjuperson 2 talade om *Dubbla roller* och menade att pressen är stor från både överordnade och underordnad: "Män talar siffror och kvinnor talar känslor!". Hon menade att det inte är någon idé att gråta i en ledningsgrupp för där gäller som hon sa, "andra bullar", men att hon brukar stå upp för det som hon tror på. Ledningens något odefinierade *Förväntningar* lyfte några av intervjupersonerna (IPP: 4, 6, 7 och 8) fram i sina svar. Intervjuperson 8 talade om att befattningsbeskrivningen var "extremt luddig". Hon uttryckte sitt missnöje med att ledningen hade så svårt med att definiera sina förväntningar och mål. I praktiken var det hon själv som fick formulera målen för verksamheten. Att *Kommunicera* med sina överordnade i en sådan här situation är en aspekt som flera av intervjupersonerna (IPP: 2,4,5,7 och 8) betonade som komplicerad. Intervjuperson 2: "Det som kan bli problem i en "trevägs" kedja är just informationsflödet!". Hon menade att det faktum att det inte alltid har förkommit som hon sa, "vattentäta skott" mellan det tre leden, är ett väldigt störande moment. Intervjuperson 5 talade om att saker och ting måste vara konstruktivt och genomtänkt: "Annars får man inget gehör!". Intervjuperson 8 talade om bristen på respons: "Så länge jag inte hör något, så tror jag att det är lugnt!". Hon sa att det skapar en känsla av att bara simma för att hålla huvudet över vattnet. Med den *Nya positionens* medlemskap i ledningsgruppen betonade ett par av intervjupersoner (IPP: 2 och 7) att det inte alltid är som intervjuperson 2 sa att öppenhet alltid är "en dygd i en chefsgrupp". Hon menade att många inte visar hela sina "arena", utan bara bevakar sina "revir".

*Bemötande från underordnade.* I resultatet framgår att detta med att få en kollega till chef är en situation som väckt en hel del reaktioner och förändrar både arbetssituation och relation ur flera aspekter. *Attityder och reaktioner* från kollegorna i samband med tillkännagivandet är

en aspekt som alla intervjupersonerna lyfte fram i sina svar. Både intervjuperson 1 och 2 vittnade om en viss oro vid beskedet om deras tillträde. Intervjuperson 2 talade om två ”läger”. Hon sa att de fanns de som var oroliga för att hon skulle favorisera de personer i arbetsgruppen som hon umgicks med och att de andra därmed skulle komma i ”bakvattnet” som hon uttryckte det. Intervjuperson 3 sa att de fanns en person som upplevde valet av hennes som kränkande då hon inte hade samma höga utbildning som den personen. En inställning som enligt intervjuperson 3 inte bekom henne nämnvärt då hon mer värdesätter förmåga än specifik utbildning oavsett position. Intervjuperson 5 och 8 talade om blandade och inte helt uppriktiga känslor vid beskedet: ”Det var ingen skadeglädje direkt, men de trodde inte riktigt på det heller!” (IP5). Reaktionerna la sig däremot fort. Intervjuperson 6 talade om en förvåning bland kollegorna: ”Dig har jag inte tänkt på!”. De respekterade däremot valet av henne. Intervjuperson 7 upplevde att det var ”halleluja-stämning” när hon tillträdde. Det fanns som hon sa, en förväntan om att hon skulle ordna upp allt det som inte fungerat hittills. Medarbetarna uppges i flera fall (IPP: 2, 3 och 6) till en början ha testat sina överordnades ledarförmåga genom att bland annat tagit sig friheter: ”De kollade lite vad jag gick för.” (IP2). Men både intervjuperson 2 och 6 upplevde det som ett fullt naturligt beteende i en sådan situation. Intervjuperson 2 talade om att det inte är så lätt för medarbetarna i en sådan här situation att ge konstruktiv kritik: ”Jag tror inte att dom vågade för dom tänkte att hon blir nog ledsen.”. Det syntes på deras kroppsspråk sa hon.

*Arbete och vänskap* är en aspekt som en majoritet av intervjupersonerna (IPP: 1, 2, 3, 5, 7 och 8) tog upp i sina svar. Intervjuperson 3: ”Folk tror dom kan göra vad dom vill när dom känner en!”. Hon sa att medarbetarna gärna vill välja ibland när de skall ha en chef. Därför får hon ofta som hon sa markera och säga ”Nu är jag inte privat!”. Intervjuperson 3 talade även om en konflikt som blev förödande för vänskapen: ”Jag fick ovänner, och den kontakten har vi inte kunnat ta igen!”. Intervjuperson 1, 2 och 7 vittnade om att de uteslutits ur gemenskapen på olika sätt. Intervjuperson 1 sa: ”Vi är inte riktigt samma kompisar längre!”. Medan både intervjuperson 2 och 7 sa att de inte får höra lika mycket skvaller längre: ”Det blir förändrade relationer vare sig man vill eller inte!” (IP7). Intervjuperson 2 och 8 talade om att de inte är den första som får ett förtroende: ”Ganska sällan händer det att de kommer till mig och tycker!” (IP8). Det händer ibland att hon får veta deras åsikter genom olika patienter. Flera av intervjupersonerna (IPP: 1, 2, 3 och 5) säger sig nu inte längre umgås privat med någon före detta kollega som en konsekvens av ledarskapet. De säger sig sakna det men att det i ett par fall (IPP: 1 och 5) var på väg att ”rinna ut i sanden” redan innan de tillträdde.

*Krav och förväntningar* från före detta kollegor om att man som chef ska kunna och veta allt lyfte hälften av intervjupersonerna (IPP: 3, 5, 7 och 8) fram som en konsekvens av positionsbytet. Att hålla utvecklings- och lönesamtal med sina före detta kollegor är en aspekt som ett par av intervjupersonerna (IPP: 3 och 6) lyfte fram som inte helt okomplicerad: ”Alla tycker dom är bäst!” (IP3). Hon sa att alla gärna vill ha den största löneförhöjningen och en exakt motivering varför om det inte blir så. Intervjuperson 7 vittnade om att medarbetarna gärna vill ha ”koll” och klagade: ”Du är aldrig här!”. I sin okunnighet om innebörden av arbetsbördan hade hon lovat mer än vad som var möjligt att hålla. Intervjuperson 3 talade om medarbetarnas brist för förståelse för hennes privatliv: ”Jag skall finnas hela tiden!”.

*Självbild.* Att flera aspekter blir förändrade i samband med ett positionsbyte under sådana här omständigheter betonade hälften av intervjupersonerna (IPP: 1, 2, 3, 7) i sina svar. *Förena arbete och vänskap* är en av dessa aspekter: ”Det är faktiskt mina gamla arbetskamrater!” (IP1). Hon menade att man måste vara beredd på att ge upp vänskapen och därför är det en viktig bit att överväga innan man fattar sitt avgörande beslut. Även intervjuperson 2 och 3 uttryckte sig i liknande termer. Intervjuperson 2 talade om det som en av ”baksidorna”: ”Jag saknar det, det gör jag. Det är goda vänner”. Intervjuperson 7: ”Det kan vara lite komplicerat

eller känsligt att helt plötsligt sitta och ha utvecklingssamtal med någon som man varit på puben dan innan med!". Hon har däremot inte avslutat någon vänskap på grund av sitt positionsbyte: "Jag tror att dom skulle uppleva det mer konstigt om jag bröt med min bästa kompis!". Hon tror däremot att andra medarbetare undrat över vad hon berättar när de träffas.

Den *Dubbla rollen* genom positionsbytet är en annan aspekt som mer än hälften av intervjupersonerna (IPP: 2, 3, 5, 6 och 8) framhöll som komplicerat i sina svar: "Det är mycket tryck uppifrån, och mycket tryck nedifrån." (IP2). Intervjuperson 3 och 8 talade om att de tidsmässigt haft svårt att sätta gränser: "Man känner sig lite svikaraktig!" (IP8). Intervjuperson 5 sa att hon kände sig lite "klämd", men att det var "mellanchefens dilemma!": "Från att ha varit en i gruppen som stod och sa att nu vill jag ha mer betalt, till att stå att säga att nu finns det inte mer pengar [är inte lätt]". Intervjuperson 5 sa även att hon brukade fundera länge och väl över olika beslut eller saker som hon måste göra: "I början av min chefskarriär kunde jag sitta två veckor på min kammare och tänka kan jag verkligen säga till personalen att dom skall komma i tid?!".

*Bemästringsförmågan* att hantera sin nya position tar samtliga intervjupersoner upp i sina svar. Intervjuperson 1 talade om hur hon skulle framföra olika saker. Ett flertal av intervjupersonerna (IPP: 2, 5, 6 och 7) talade om en ambition och önskan om att kunna kombinera båda positionerna, men att de sedermera har insett att det inte går rent praktiskt: "I min okunnighet trodde jag att jag skulle kunna ägna mig mer åt rena vårdfrågor, strategi och kvalitetsutveckling." (IP2). Intervjuperson 4 sa att en sammanfattning av hennes misstag som chef det första året skulle vara hennes brist på tydlighet. Hon sa sig allt för ofta ha sagt: "Vad tycker ni? Och allt för sällan så här tycker jag!". Intervjuperson 2 talade om att hon inte alltid har kunskap om hur allting bör hanteras och syftade då på konflikter och behovet av resurser: "När man har fattat vissa beslut så har man haft ett visst underlag. Sen kan man se efteråt att det inte alltid var det bästa.". Intervjuperson 8 talade om sin önskan om att vilja vara alla till lags och vetskap om olika saker: "Jag kände mig otillräcklig när jag inte hade svar!".

Att byta till en *Ny position* berör samtliga intervjupersoner i sina svar. Både intervjuperson 1 och 8 tog upp det faktum att de är yngst av alla i arbetsgruppen: "Jag är yngst av alla och så skall jag komma här och tro att jag kan något!" (IP8). Intervjuperson 2 beskrev den första tiden som "smekmånad". Hälften av intervjupersonerna (IPP: 2, 3, 7 och 8) talade om ensamhet i sitt ledarskap: "Det är ju ganska ensamt... man får för allt!" (IP7). Intervjuperson 2 och 5 talade om sig själva som en mamma: "I början tror jag att jag var mycket mamma och väldigt förstående hela tiden." (IP2). Ett flertal av intervjupersonerna (IPP: 2, 3, 5, 7 och 8) talade om betydelsen av erfarenhet och tid för att utveckla sitt ledarskap. Intervjuperson 2 och 8 uttryckte sig i liknande termer: "I början var jag så rask att fatta beslut hela tiden!" (IP2). Hon talade om en ambition att så fort som möjligt sätta sin egen prägel. Vilket egentligen inte är nödvändigt då hon menade att det inte finns någon prestige i bestämmandet: "Det har varit väldigt lång träning för mig att förstå hur jag bäst ska använda mig som redskap i det här med att leda!". Intervjuperson 3 talade om att det sällan finns tid för henne och de andra enhetscheferna och träffas för som hon uttryckte det "ventilera sig!". Intervjuperson 5 talade om att kunna prioritera när saker tidsmässigt kan komma fel. Intervjuperson 7 talade om att det tog tid innan hon berörde saker så som kritik: "Jag låg lite lågt med negativ kritik... Jag vet inte om man får konstruktiv kritik som chef?". I sin relation till sin chef sa hon: "I början var det svårt att veta hur mycket jag skulle ta upp med honom!". Intervjuperson 2 talade även hon om förmågan att kunna kritisera konstruktivt: "Jag kan vara väldigt dålig på individuell positiv kritik, det blir oftast riktat till gruppen!". Hon sa att hon behövde träna på att inte bara se dem som en "klump". Att hålla löne- och utvecklingssamtal är en del av den nya positionen som flera av intervjupersonerna (IPP: 3, 4, 5, 6 och 8) upplevde som komplicerat: "Det är svårt! Det tycker jag fortfarande." (IP4). Detta är en känsla som hon tror har sin grund i det faktum att hon själv aldrig hade haft ett utvecklingssamtal med sin chef. Intervjuperson 6

talade om att det var svårt att bedöma sina egna arbetskamrater och motivera varför: "Jag visste hur dom fungerar i arbetslivet, men det var min syn på saken!". Normer och värderingar i arbetsgruppen talade intervjuperson 2, 4, 5 och 8 om. Intervjupersoner 5 och 8 uttryckte att de har en viss förståelse för dem och kan känna sig som en del av dem, men att de anser att det skall bort: "Det finns informella saker som jag inte vet hur vi skall komma till bukt med!" (IP8). Intervjuperson 5 sa att det är lätt att tala med var och en av medarbetarna men att hon som grupp kan bli galen på dem ibland. Intervjuperson 2 sa att det finns uttalade förhållningssätt hur de skall bete sig mot patienter och anhöriga men att den professionaliteten inte alltid förekommer sinsemellan. Kontakten med medarbetarna talade hälften av intervjupersonerna (IPP: 2, 3, 6, 7 och 8) om på olika sätt. Intervjuperson 2 talade om att hon nu tar fram andra attribut. Hon sa att hon inte alltid kan vara ärlig för ärlighet handlar om olika saker. Genomärlig som exempel menade hon innebär att "kasta" obehagliga sanningar i ansiktet på människor. Intervjuperson 7: "Man är så viktig, det är skrämmande!". Hon menade att de flesta ser upp till en chef. Intervjuperson 8 uttryckte sin önskan om mer personalkontakt: "Jag skulle önska att dom gav mig mer ramar så att jag visste hur jag skulle förhålla mig!". Hon sa att hon fortfarande kände sig som en av dem och att det då inte är lätt att gå in och bestämma. Intervjuperson 6 talade om sig själv som lite för snäll. Hon sa att hon gärna "vrider sig ut och in" för att tillgodose de olika behoven på avdelningen. Intervjuperson 2 och 3 uttryckte sitt missnöje med upprepade förseelser: "En åthutning eller uppstramning, det är svårare har jag känt att hantera" (IP2). Intervjuperson 4 och 7 talade om svårigheterna att se sig själv som chef: "Ledare är inget som man blir accepterad som utan något som man meriterar sig till! Chef är en position, det är bara att gilla läget. Men ledare är en relation och den måste man skapa själv!" (IP4).

*Närhet och distans* talade samtliga intervjupersoner om. De beskriver att de på olika sätt har blivit tvungna att omvärdera sitt förhållande till medarbetarna. Intervjuperson 2 och 4 uttryckte sig i liknande termer: "Jag kan inte delta i det vardagliga på samma sätt, man måste kliva upp en nivå!" (IP2). Intervjuperson 5: "När jag blev tillfrågad om att bli chef, då vet jag att jag tänkte att jag inte kunde gå ut och ta en öl med mina arbetskamrater.". Hon menade att det kan hon visst men då måste hon hålla distansen och det är väldigt svårt. Intervjuperson 8: "När jag är mitt i det får jag mindre distans!". Hon menade att om det exempelvis uppstår en incident när hon arbetar på avdelningen kan det vara svårt att ta upp det just då, och det händer då att incidenten "rinner ut i sanden" som hon sa. Intervjuperson 7 talade om det faktum att hon bryr sig väldigt mycket och att hon därför har åkt hem till en del medarbetare: "Det kanske är dumt!?". Hon sa att det är mycket som hon då får veta och det är en som hon kallade det "tung ryggsäck att bära". Den vetskapen menade hon komplicerar bemötandet av den övriga personalen när dessa individer exempelvis är frånvarnade. Intervjuperson 4 talade om det i termer av "skitsvårt": "Det kräver precis som allt ledarskap att du förstår mycket om dig själv!".

### *Förutsättningar för att fungera väl*

*Relationen till överordnade.* Som chef på mellannivå förutsätter det en god förmåga att kunna hantera *Dubbla roller*, vilket betonades av flera intervjupersoner (IPP: 1, 2, 3 och 5). Intervjuperson 1 och 2 uttryckte sig i liknande termer: "När man är med i ledningsgruppen skall man representera personalen, och när man är här nere skall man representera ledningen!" (IP1). Intervjuperson 5 talade om en så kallad "gyllene medelväg" när hon informerar sina medarbetare. Hon menade att informationen måste framstå som trovärdig eller organisationsmässig vilket förutsätter att hon kan stå bakom ledningens beslut. Går inte det då måste hon sluta på sin tjänst.

Tabell 2 Kategorier och subkategorier i dimensionen förutsättningar för att fungera väl

Dimension	Kategori	Subkategori
Förutsättningar för att fungera väl	Relationen till överordnande	Dubbla roller Flexibilitet Kommunikation Uppbackning
	Relationen till underordnande	Arbete och vänskap Delaktighet/Samarbete Ge och ta Kommunikation/Information Förväntningar Utvecklingssamtal Återkoppling
	Självbild	Erfarenhet Kommunikation Ny position
	Utbildning	Utbildning Spetskompetens

Betydelsen av att vara *Flexibel* i relationen till överordnade och ledningsgrupp betonades av ett par av intervjupersonerna (IPP: 2 och 7) som en bra egenskap. Intervjuperson 2: "Det måste göras på mäns vis!". Intervjuperson 7 sa: "Man måste ha helikopterperspektiv!". En *Kommunikation* där båda ger och tar ansåg flera av intervjupersonerna (IPP: 1, 3 och 7) som en nödvändighet i en sådan här situation: "Jag backar inte för att tillfredsställa honom, och han backar inte för att tillfredsställa mig!" (IP7). Intervjuperson 3: "Det är viktigt för mig att hon vet vad jag skall göra!". Att ha eller känna *Uppbackning* från sina överordnade och ledningsgrupp sa sig samtliga intervjupersoner ha: "Det finns stöd bakom!" (IP1). Hon sa att hon alltid kunde komma om det var något! Intervjuperson 4: "När man jobbat ett tag inser man att man alltid är två om ett uppdrag i arbetslivet!". Intervjuperson 6 talade om stöd från den förra chefen vad det gäller den administrativa biten, klinikchefen och en väldigt närvarande VD som hon kunde "bolla" sina tankar och funderingar med: "Han hade en rutin och kom upp varje fredag en timme.". Intervjuperson 3 talade även hon om en närvarande chef: "Chefen kommer ner och kollar här, hon dricker kaffe med oss och hjälper oss med ett handtag om det behövs.". Samarbetet med ledningsgruppen och de andra enhetscheferna beskriver de flesta av intervjupersonerna (IPP: 1, 2, 3, 5 och 6) som en nödvändighet på en önskvärd nivå: "Det räcker så bra som det är så!" (IP1). Intervjuperson 1, 2, 5 och 8 talade om gemensamma problem: "Vi har en del gemensamma problem, då är vi ett bra stöd för varandra." (IP2). Intervjuperson 8: "Man kanske inte själv har svaret på alla frågor.". Intervjuperson 1 och 2 talade om betydelsen av delaktighet för ett bra informationsflöde: "Alla enheter på kliniken blir intäckta!" (IP1). Intervjuperson 1, 2 och 5 talade om ett förtroende mellan enhetscheferna: "Det man pratar om där går ingen annanstans!" (IP1). Intervjuperson 7 talade om att känna trygghet och betydelsen av att då inte vara allt för många i en ledningsgrupp: "Inte mer än 7-8 personer för att det skall bli trygghet i gruppen!". Hon talade även om sin önskan om en chef som var tydlig i sitt budskap: "Jag tycker att min chef skall gå in och säga att vi skall leda den här verksamheten framåt, allt skall gå framåt!".

*Relationen till underordnade.* Att framgångsrikt kunna kombinera *Arbete och vänskap* i en sådan här situation förutsätter enligt intervjuperson 1, 2, 3, 4, 5, 6 och 7 att alla kan skilja på de respektive rollerna: "Det som de säger till mig privat tas aldrig upp på jobbet! Det vet alla inblandade, vi är överens om det." (IP6). Intervjuperson 2 och 7 talade om betydelsen av att

inte begära och ge någon extra förmån på grund av vänskap: ”De skulle aldrig komma in till mig och begära någonting extra!” (IP2). Intervjuperson 7: ”Hon får aldrig mer information än vad någon annan får!”. Intervjuperson 2: ”Det går inte liera dig med vissa!”. Hon menade att ”alla” i arbetsgruppen måste inverteras! Intervjuperson 4 upplevde inga problem med att umgås privat. Hon menade att det tvärtom kan vara en tillgång att kunna tala med varandra på olika sätt. Hon beskrev en sådan situation på följande sätt:

Om du tänker dig som att det liksom finns ett streck mitt i rummet. Så här på ena sidan har man den yrkesmässiga relationen, och på den andra sidan har man den privata relationen. Då måste båda parter veta vilken sida av strecket som jag står nu. Har jag tagit mig över i den privata relationen, därför att man har en överenskommelse att göra så, då måste båda två ha förstånd att backa tillbaka till den sidan av strecket där arbetet ska utföras, för jobbet utförs inte på den privata sidan!

Att ha en relation till sina medarbetare som präglas av *Återkoppling* är betydelsefullt för ett gott ledarskap visar resultatet. En majoritet av intervjupersonerna (IPP: 1, 2, 3, 4, 5, 7 och 8) talade om betydelsen av att förstärka deras kvalitet och självkänsla samt att se och uppskatta varandra: ”Jag tror det är jätteviktigt att inte bara få höra att nu har vi gjort det här fel.” (IP1). Intervjuperson 4 jämförde sig själv med en dirigent: ”Du är inte mindre värd för att du ibland måste spela lägre!”. Intervjuperson 7 sa: ”Jag skall få dom att förstå att alla är bra på nått.”. Intervjuperson 2, 3, 4, 5, 6 och 7 talade alla om situationer då deras underordnade på ett relativt rakt sätt uttryckt sina åsikter i olika situationer: ”Bästa betyget jag kunde få av henne var när hon sa det här har du skött bra!” (IP3). Intervjuperson 6: ”Dom ifrågasätter och det tycker jag är friskt!”. Intervjuperson 4 menade att utan medarbetarnas tydlighet hade hon aldrig kunnat bli en bra chef: ”Det var den här gruppen som lärde mig att bli chef, och det har jag gett dom credit för många gånger!”.

När intervjuerna kom till frågorna som rörde effektivitet i verksamheten visade resultatet på betydelsen av att vara *Delaktig*, eller förmågan att kunna involvera medarbetarna, det vill säga att kunna *Samarbeta*, känna och skapa *Sammanhållning*. Intervjuperson 1 och 2 talade om betydelsen att ha och känna till verksamhetens mål: ”Vi skall sträva åt samma håll!” (IP1). Intervjuperson 2 menade att det är i ”samverkan” som allting fungerar vilket förutsätter att alla känner till målen. Intervjuperson 2, 3, 4, 5 och 7 talade om att få medarbetarna att själva fatta beslut och lösa olika arbetsuppgifter. Intervjuperson 2 och 5 uttryckte sig i liknande termer: ”Jag försöker hela tiden coacha vad är problemet, vad kan du bidra med, vad kan du göra?!” (IP5). Intervjuperson 4 uttryckte sitt gillande av en scenograf när hon definierade sin bild av ledarskapet: ”Man skall iordningställa scenen där folk skall agera!”. Intervjuperson 7 talade om sina krav på medarbetarna: ”Ni behöver inte älska varandra, men ni måste kunna jobba ihop!”. Intervjuperson 2 beskrev sin syn på arbetsgruppens samarbete på följande sätt:

Jag brukar se oss som ett organisationståg där det i första klass sitter tio procent som drar hela lasset. I andra klass har många en väldigt behaglig resa och i tredje klass borde flera ha stigit av för länge sen!

Hon menade att man måste få medarbetarna att coacha varandra vilket kräver ett ständigt hårt arbete: ”Medarbetarkraft och medarbetarskap är sånt som man måste jobba med hela tiden!”. Sammanhållningen bland intervjupersonernas medarbetare nu, och i samband med positionsbytet, upplevde intervjupersonerna olika. Intervjuperson 2, 6 och 7 beskrev den som ”god”. Intervjuperson 6 beskrev tiden för hennes tillträde som kaotiskt för såväl henne som medarbetarna: ”Vi sökte oss till varandra i det kaos som var då.”. Hon menade att om de inte haft varandra då så hade de mått ännu sämre. Intervjuperson 8: ”Den pendlar upp och ned”.

Hon beskrev graden av sammanhållning som ett samband med arbetsbördan på avdelningen. Intervjuperson 5 talade om att hon varit tvungen att "röra om i grytan" på grund av grupperingar, vilket fått ett positivt utfall. En av hennes medarbetare kommenterade: "Vad kul att jobba med Lisa!". Hon poängterade dock att det är en fördel om initiativ till förändringar kommer från arbetsgruppen själv: "Då får man med gruppen på ett lite bättre sätt än om man bara kör över dom helt och hållet.". Samtliga intervjupersoner såg sig däremot som en del i sammanhållningens positiva utveckling: "Dom är mycket duktigare på medarbetarskap och medarbetarkraft!" (IP2). Relaterat till normer och värderingar talade både intervjuperson 2 och 3 om "högt i tak" och "brett mellan väggarna": "Det sitter ingen gammal surdeg i väggarna!" (IP2). Hon menade att toleransnivån mot ett avvikande beteende är hög för det finns inga absoluta sanningar: "Det är var och ens upplevelse som styr, men gruppen petar tillbaks dig om det går över styr!". Hon betonade om det inte går att "fånga" in dessa medarbetare får de komma till henne.

Att kunna *Ge och ta* är en god egenskap för ett bra ledarskap enligt svaren från intervjuperson 2, 3 och 6: "Ger jag ingenting så får jag ingenting tillbaks! Det är min personal syn." (IP6).

Förmågan att kunna *Kommunicera* och *informera* medarbetarna är en väl användbar egenskap i många situationer betonade samtliga intervjupersoner. Att exempelvis kunna hantera konflikter menade intervjupersonerna förutsätter ett tidigt agerande, och så långt det är möjligt bör det lösas bland dem där den uppstår. För konflikter kan enligt samtliga intervjupersoner definieras som en större motsättning och inget "småtjafs" som intervjuperson 2 uttryckte det. Om medarbetarna inte kan lösa konflikten själva så ser ingen av intervjupersonerna ett problem i att hjälpa till att medla: "Om det bråkas varje dag och det är problem, då är det chefens sak!" (IP2). Medarbetarna bör däremot uppmanas enligt intervjupersonerna (IPP: 1, 2, 3, 4, 5 och 6) att prata direkt med varandra: "Jag brukar försöka säga att här pratar vi med varandra istället för om varandra!" (IP2). Intervjuperson 4 och 5 menade att det inte skall vara möjligt för medarbetarna att direkt använda sig av dem som en mellanhand: "Då måste man uppmana dom att prata med varandra, och inte gå omvägar via mamma som skall medla!" (IP4). Såväl intervjuperson 1, 4 och 5 betonade däremot att när medarbetarna är upprörda eller vill prata om något som eventuellt tynger dem så vill de oftast bara som en av dem sa "inte höra min åsikt, dom vill bara lätta på sitt hjärta!". I likhet med intervjuperson 2 menade intervjuperson 5 att motsättningar mellan människor även är en subjektiv upplevelse. Intervjuperson 2 och 6 talade om både en rädsla och olustkänsla inför konflikter, men att de i likhet med intervjupersonerna 3 och 7 säger att de inte längre kan undvika eller ta ställning för någon av parterna "alla måste beaktas". Intervjuperson 6 talade om betydelsen av att förebygga: "Man kan förebygga genom att prata innan det blir nått stort av det!". Intervjuperson 1, 2 och 6 betonade betydelsen av en "öppen kommunikation" med sina medarbetare: "Dörren är alltid öppen, det är bara att kliva in!" (IP1). Intervjuperson 2 sa att hon har stor förståelse för att medarbetarna enskilt kan ha svårt att konfrontera henne: "Går det inte att komma till mig, så kom då några stycken!". Hon menade att det måste hon vara öppen för att kunna utvecklas som chef och ledare: "Jag har också en chef ni kan vända er till, om ni tycker ni har bekymmer med mig!". Hon menade att denna inställning gör att de flesta törs komma till henne. Intervjuperson 8: "Jag tar aldrig upp negativa saker som rör en person i gruppen!".

I intervjuerna säger sig fyra av intervjupersonerna (1, 2, 7 och 8) ha varit tvungna att förstärka sin roll när det gäller normer och värderingar för att verksamheten skall fungera. Intervjuperson 2 sa att hennes nya position och perspektiv har lett till att de nu har arbeta med den inre trygghet som varje individ har och den som organisationen kan bistå med: "En trygg medarbetare klarar av att inte bli medbjuden när några andra går ut och tar en öl!". Intervjuperson 7 och 8 sa att de nu är ansvariga för policyn och då är det exempelvis inte



”okej” att äta patient mat: ”Jag har nog blivit mer paragrafryttare.” (IP8). Normer och värderingar behöver inte vara av ondo menade intervjuperson 7: ”Det kan vara att man bryr sig om varandra!”. Intervjuperson 7 menade att man måste visa var gränsen går, eller som intervjuperson 5 sa: ”Man skall tänka efter och man skall reflektera, det lär man sig mycket på!”. Att ha haft en vetskap om medarbetarna upplevdes som både positivt och negativt av samtliga intervjupersoner. Att informera medarbetarna i olika frågor som rör verksamheten kräver flera förutsättningar. Intervjuperson 1 talade om ett ömsesidigt agerande: ”Läsa protokoll är medarbetarnas skyldighet!”. Hon menade att det är oerhört viktigt att alltid dokumentera allt som sägs på möten, då alla inte alltid har möjlighet att vara med. Detta var hon väldigt noga med det i början av sitt positionsbyte: ”Så här vill jag ha det! Och jag vill att det skall komma med på papper!”. Även intervjuperson 2 talade om betydelsen av att personalen vet vem de skall vända sig till i olika ärenden: ”Dörren kan inte alltid vara öppen. Var sak skall till rätt person!”. Hon uttryckte sitt missnöje med att hon inte alltid själv anser sig fullt informerad innan informationen når medarbetarna. IPP 2, 3 och 8 talade om betydelsen av att informera sina medarbetare. ”Spekulationer är det farligaste som finns för en arbetsgrupp!” (IP2). Hon menade att med tydliga strukturer går det att undvika mycket, exempelvis konflikter: ”Om man har tydliga mål, och vet exakt vad som skall göras, då kan man få diskussioner om hur saker och ting skall göras!”. Betydelsen av att både de och medarbetarna är tydliga i sin kommunikation betonade samtliga intervjupersoner. Intervjuperson 7: ”Rak och tydlig är det som gäller!” (IP7). IPP 7 och 8 talade om att lämna ut information: ”Vissa saker kan jag inte berätta, men alltså jag lämnar ju ut all information som jag kan!” (IP7). Flera av intervjupersonerna (IPP: 3, 4, 7 och 8) upplever inget problem med att förmedla åsikter, kritik eller information från både sig själva och medarbetarna till ledningen. De säger sig bli bemötta med respekt oavsett vad saken gäller: ”Dom kan gå upp själva om dom vill!” (IP3).

*Förväntningarna* från medarbetarna som positionsbytet medförde på intervjupersonerna nämnde många av dem i sina svar (IPP: 1, 2, 3, 4, 6 och 7). Intervjuperson 1 vittnade om övervägande positiva medarbetare: ”Du tar verkligen det här på allvar!”. Intervjuperson 2 talade om personliga egenskaper: ”En chef låter man bestämma över sig, en ledare följer man för att man vill!”. Hon talade om betydelsen av erfarenhet och den trygghet ett öppet kommunikativt klimat medför: ”Man kan få sig en pik när man är ute och surrar.”. Hon menade att det är tillåtet i en trygg arbetsgrupp att som hon sa: ”Garva lite åt chefen, chefen lider inte av det!”. Intervjuperson 3 och 6 talade även de om en god relation: ”På det stora hela tycker jag att dom och jag går bra ihop...Jag tror dom har väldigt stor respekt för mig” (IP3). Hon menade att om hon hör ”skvaller” så är det övervägande positiva saker som sägs. Intervjuperson 5 talade om medarbetarna som ”mycket öppnare”, även om det finns de som ”håller sig på sin kant”. Intervjuperson 7 talade om betydelsen att kunna bry sig om och att lyssna på sina medarbetare och att då bland annat se till att de finns personal.

När intervjuerna berörde frågor om *Utvecklingssamtal* betonade samtliga av intervjupersonerna betydelsen av erfarenhet och förberedelse från både dem själva och medarbetarna. Intervjuperson 3: ”Det var nervöst första gången!”. Intervjuperson 1, 5 och 8 talade om sin ringa erfarenhet av utvecklingssamtal: ”Jag skulle själv inte ha velat bli bemött på ett sådant sätt!” (IP8). Hon menade att det innebär ett stort ansvar och att hon nu är glad över det faktum att hon har fått gå en kurs för det ändamålet. Intervjuperson 1: ”Det är viktigt att tänka igenom vem man skall prata med!”. Både hon och intervjuperson 5 beskrev de första samtalen som ”kravlöst”, och ett ”lära känna” samtal där de mer lyssnade, ställde krav och agerade efter hand: ”Jag fick veta jätte mycket!” (IP5), vilket gett henne en större förståelse. Intervjuperson 7 talade om det som det viktigaste samtalet på året som man har som chef, vilket förutsätter ett inte allt för stort antal samtal för att kunna hålla en hög kvalitet. Hon menade att samtliga medarbetare förtjänar respekt och syftade på att hon har för många

medarbetare i den bemärkelsen: ”Jag skulle gärna vilja slippa en del men det kan jag ju inte visa!”, men för det mesta har det gått bra. Intervjuperson 2 talade om det som det roligaste på hela året: ”Det är enda stunden på året då jag kan ha en medarbetare framför mig i en hel timme!”. Intervjuperson 2 beskrev den första gången som kaotisk: ”Det vart svårt att hålla en bra struktur.”. Intervjuperson 7: ”Jag har arbetat fram en skattningsskala för tidigare var våra utvecklingssamtal ganska luddiga!”. Intervjuperson 2 sa att hon brukar ta upp betydelsen av konstruktivkritik i utvecklingssamtalen för att själv kunna utvecklas som chef. Intervjuperson 6 sa att för det mesta gick det bra men hon sa att en del medarbetare nu är mer ”öppna” än i början: ”Jag har kunnat utveckla den roll jag egentligen var till för.”, och syftade på att hon nu är ordinarie chef.

*Självbild.* Av resultatet framgår en relativt ödmjuk inställning till fördelen med att ha, och skaffa sig *Erfarenhet* för att bli eller vara en bra chef bland intervjupersonerna (IPP: 1, 2, 3, 6, 7 och 8): ”Någonstans måste jag ju börja som chef!” (IP1). Hon menade att det faktum att hon redan hade kunskap om verksamheten innebar att hon kunde koncentrera sig på chefsrollen och allt vad den innebar. Relaterat till konflikthantering talade intervjuperson 2 om att hon nu inte var lika rädd längre: ”Man måste igenom några omgångar för att känna att man hanterar det”. Intervjuperson 6 talade om trygghet och menade att hon inte var så rädd för att fatta beslut längre: ”Skulle det möjligtvis bli fel beslut så kan jag stå för det!”. Intervjuperson 7 talade om förändrade relationer gentemot medarbetarna: ”Jag törs vara chef nu för tiden!”.

Sättet att *Kommunicera* har påverkats i olika riktningar framgår av resultatet. Intervjuperson 1 och 7 betonade betydelsen av att prata med alla: ”Jag liksom sprider mig i gruppen!” (IP1). Intervjuperson 2, 5 och 6 talade om betydelsen av att lyssna aktivt på sina medarbetare: ”Man behöver inte prata så förbannat mycket själv jämt utan låta andra prata.” (IP2). Medan tre av intervjupersonerna uppgav att det har och haft en mentor (IPP: 3, 6 och 7) uttryckte även intervjuperson 1, 2 och 4 sina åsikter i frågan: ”Hon lärde mig att man måste vara i harmoni med allting!” (IP3). Både intervjuperson 1 och 4 menade att det är bra att prata med någon utanför verksamheten. Intervjuperson 2 sa: ”Nä, här får man vara ganska självständig som chef!”. Vilket hon som en självständig person tyckte var ganska skönt. Intervjuperson 1 talade om samarbetet med den biträdande chefen, som liksom hon också är ny på sin position: ”Hon kommer från en annan verksamhet vilket är bra för hon har ögon utifrån!”. Relaterat till konflikter ansåg intervjuperson 4 och 7 att den behöver ”synliggöras” eller ”tydliggöras”. Intervjuperson 4 uttryckte sig på följande sätt:

Jag säger ganska ofta nuförtiden att det är inget farligt att ha olika åsikter. Det som är farligt är om man inte pratar om att man har olika åsikter, och så tror jag inte att jag skulle ha uttryckt mig för sju år sedan.

Intervjuperson 5 uttryckte sig på ett liknande sätt: ”För mig är det inte alltid så viktigt att få rätt. För vad är rätt och vad är fel?!”. Intervjuperson 2 sa: ”Om man är på väg in i en konflikt då backar jag inte, då måste man köra racet!”. Intervjuperson 5 och 8 talade om att inte lägga sig i för fort: ”Jag går inte omkring och plockar upp andras konflikter!” (IP8). Samtliga intervjupersoner betonar att det är betydligt lättare att ge positiv konstruktiv kritik och uppskattning än negativ: ”Jag var väldigt duktig på att ta upp positiva saker!” (IP8). Två av intervjupersonerna (IPP: 1 och 5) uttryckte sig på ett liknande sätt och menade att man måste uttrycka sig på ett ”vettigt” sätt så att det ”speglar” situationen korrekt. Intervjuperson 4 sa: ”Positiv kritik kan ges spontant, men negativ måste man vara väldigt försiktig med att ge spontant!”. Hon menade att negativ ”feedback” måste alltid ges konstruktivt och komma snabbt. Intervjuperson 4 talade även om betydelsen av att våga fråga, och menade att man måste våga tala om det man inte är bra på.

Att känna till verksamheten och medarbetarna är en aspekt som en majoritet av intervjupersonerna (IPP: 1, 2, 4, 5, 6 och 7) beskriver som en tillgång och trygghet i sin *Nya position*. Det har gjort det möjligt för dem att utveckla sitt ledarskap: "Man har mycket vunnet om man vet vad man håller på med!" (IP2). Intervjuperson 6: "Det är en otrolig personlighetsutveckling!". Hon menade att det inte bara är "av ondo" att bli chef för sina kollegor. Det är inte en situation som gör det enklare men det finns aspekter som kunskap om verksamheten och medarbetarna som underlättar arbetssituationen. I likhet med intervjuperson 5 uttryckte hon då sin förståelse för arbetsgruppens dagliga problem: "Jag kunde bemöta dom när dom sa att det var tungt!" (IP6). Ingen av intervjupersonerna har överlag ångrat sitt beslut att tacka ja till tjänsten. Bara i stunden menade intervjuperson 3 och 7. Intervjuperson 7: "Visst har man tänkt att vad sjutton har man gett sig in på!". Men hon sa sig ha gjort en lista med för- och nackdelar, och fördelarna väger över med råge. Samtliga intervjupersonerna säger att de kan tänka sig att rekommendera en person som blivit rekryterad under liknande förhållanden att tacka ja till tjänsten.

Flera av intervjupersonerna (IPP: 5, 7 och 8) anser att en chef bör vara ett föredöme och "leva som man lär": "Du kan inte stå och säga saker och ting, och sedan handla på ett annat sätt!" (IP5). Intervjuperson 1 talade positivt om "nytänkande": "Har vi gjort så i alla år, så behöver vi inte göra så nu!". Hon talade bland annat om betydelsen av att ha mer möten, exempelvis i de olika yrkeskategorierna eller att det bara kan vara bra att träffas i arbetsgruppen. Intervjuperson 7 sa sig fått rådet att alltid klä sig privat: "Det hjälpte mig komma in i rollen lättare.", och syftade på att de flesta avdelningschefer inom vården är klädda i typiska arbetskläder fast det inte är nödvändigt när de för det mesta sitter på sitt kontor. På den direkta frågan om hur en chef bör vara, och hur de själva ser sig som chef, relaterade flera av intervjupersonerna (IPP: 3, 7 och 8) till sin egen chef: "Hon skall stötta och stå bakom mig!" (IP3). Mer än hälften av intervjupersonerna (IPP: 1, 2, 4, 7 och 8) betonade betydelsen av tydlighet: "Tydlig och då handlar det om allt från information till rättvis, ärlig och inte konflikträdd." (IP2). IP 8 sa: "Det är inte fel att sätta ned foten ibland.". Hon betonade dock: "Jag är väldigt noga med att inte vara någon chefstyp!", för hon sa sig vilja ha en sund relation präglad av förtroende: "Jag skall ju hjälpa dom att må bra här!". Intervjuperson 3, 5 och 7 talade om närvaro: "A och O är att man är närvarande!" (IP7). Intervjuperson 3: "Beslut skall fattas direkt på golvet och ingen annanstans!". Intervjuperson 3 ansåg att det måste finnas vissa regler som alla skall följa, och att en chef bör arbeta som hon sa "snäppet värre" än sina underordnade: "Det måste man göra för att få den respekten från dem som jobbar under sig!". Intervjuperson 3 beskrev sig även som spontan eller "crazy" ibland som hon uttryckte det, och menade att det kan också behövas. Intervjuperson 4 och 6 betonade trygghet och kommunikation: "Alla i gruppen har ansvar för tryggheten, men chefen har ett speciellt ansvar." (IP4). Relaterat till personalomsättning uttryckte sig intervjuperson 2 på ett liknande sätt och menade att människor måste ta ett personligt ansvar för sin "trivsel" när de väljer att stanna kvar på sina arbetsplatser. Men om alla "vantrivs" så måste hon sluta. Arbetstillfredsställelsen är i många avseenden direkt kopplade till ledarskapet menade hon vilket kräver ett förebyggande arbete men även resurser i form av välutbildad personal. Intervjuperson 5 talade om en personlig utveckling sedan hon blev chef: "Jag har mognat och fått ett ökat självförtroende. Intervjuperson 2 och 8 talade om sin förmåga att hantera det administrativa arbetet: "Numera tar jag en dag till det administrativa för att använda dom andra dagarna till vården." (IP8). Intervjuperson 2: "Jag har lärt mig att jag kan få andra att jobba med utvecklingsfrågor och coacha andra att göra saker och ting". Samtliga intervjupersoner satte sina medarbetare i fokus när de talade om sin främsta arbetsuppgift: "Personalen är ju liksom i mitten!" (IP1). Intervjuperson 3: "När folk har vuxit så mycket i sin roll så att jag inte behöver den kontrollen. Då har jag lyckats som chef!".

*Utbildning.* Av resultatet framgår att mer än hälften av intervjupersonerna (IPP: 2, 3, 6, 7 och 8) inte betraktar utbildning som en garanti för att bli expert på ledarskap. Intervjuperson 2, 3 och 7 uttryckte sig i liknande termer: "Du kan veta hur du ska göra teoretiskt men inte praktiskt hur du skall få med dej människor." (IP7). Intervjuperson 2: "Det är inte alltid permanenten fastnar!". Hon menade att en kombination av utbildning, erfarenhet och egenskaper är en bra förutsättning, men att det till stor del handlar om egenskaper och rätt förhållningssätt, vilket hon konstaterade att alla inte har. Intervjuperson 5, 7 och 8 talade även de om en kombination där de värderade egenskaper och erfarenhet högre än utbildning. Att utbilda sig till chef det går troligtvis inte menade intervjuperson 5 och 7: "Om man lär sig ta vara på saker och ser personerna, lite empati, lite sunt förnuft och så då kommer man långt!" (IP5). IPP 1, 4, 5, 6, 7 och 8 uttryckte sig i positiva ordalag om olika ledarskapsutbildningar: "Viss ledarutbildning är bra att ha." (IP1). Att ta andras kunskap och erfarenhet till hjälp anser de flesta (IPP: 1, 2, 3, 4, 6, 7 och 8) kan vara nödvändigt beroende på situation. Intervjuperson 2, 3 och 4 talade om betydelsen av att ta tillvara medarbetarnas specifika kunskap eller *Spetskompetens* som de valt att kalla det: "Spetskompetens här och där, det får man utnyttja! Det får medarbetarna att känna sig betydelsefulla." (IP3). "Fällan för chefer är att man tror att man måste kunna allt!" (IP4).

## Diskussion

### *Bemötande från över och underordnande*

I resultatet framgår det att merparten av intervjupersonerna upplevde att deras respektive ledningar varit direkt ovetandes, okunniga eller ointresserade om vad deras arbete går ut på. De har insett att arbetsledarrollen kräver en förmåga att arbeta självständigt, klokt och effektiv om de vill vinna gehör. Keys och Bell (1982) menar att mycket av det arbetet som en chef på mellannivå utför bara kommer att tas för givet. Enligt dem förutsätter detta en förmåga att kunna anpassa sig till situationen. Maltén (1998) liknar denna förmåga med att vara något av en "balanskonstnär". Någon av intervjupersonerna uttryckte sitt missnöje med informationsflödet mellan organisationens olika nivåer och menade att ett effektivt samarbete förutsätter "vattentäta skott" för att kommunikationen skall bli så effektiv som möjligt. Enligt Keys och Bell (1982) och Rahm-Sjögren och Sjögren (2002) är en chef på mellannivå en länk mellan ledning och medarbetare vilket innebär att arbetet överlag handlar om att förmedla information uppåt medan en helhet måste förklaras för att kunna förankras nedåt.

Att bli chef för sina kollegor, eller att få en kollega till chef, är inte en helt okomplicerad process för någon av parterna visar resultatet. De känslor och reaktioner som merparten av intervjupersonerna vittnar om i inledningsskedet visar på drag hos intervjupersonerna av den vaga eller osäkra typ av ledarskap som Arvonen och Frantsi (2005) beskriver som direkt ouppskattad av såväl över- som underordnande. Att hålla liv i en vänskap eller i arbetsrelationen, så som den var, kan bli svårt under sådana här omständigheter visar resultatet. Det kan vara så som Hermansson och Lindstein (2004) säger att människan har en begränsad förmåga att förstå och förutsäga mänskligt beteende vilket skulle kunna förklara varför en del av intervjupersonernas medarbetare valt att testa deras ledarförmåga. Några av de intervjuade talade om komplikationerna med att nu ha en vetskap om hur de båda sidornas perspektiv kan ta sig uttryck. Att exempelvis hålla utvecklings- och lönesamtal med sina före detta kollegor när i princip alla anser att de är bäst, och bör ha den största löneförhöjningen, är

svårt att bemästra menade en av dem. Här är det troligtvis den allt för nära relationen som Engquist (1994) talar om i kombination med den oerfarenhet och brist på utbildning som Rondeau (1992) talar som skapat en känsla av osäkerhet hos henne. Kollegorna kan då i sin tur försöka spela på den osäkerheten så som Hermansson och Lindstein (2004) menar.

### *Förutsättningar för att bemästra den nya rollen*

Intervjupersonernas likartade uppfattning om betydelsen av ett tydligt förhållningssätt, klara mål och en rak kommunikation där det råder en lyhördhet och respekt inför andras kunskaper och erfarenheter, åsikter och önsknings. Visar att de bästa förutsättningarna för att bli en framgångsrik ledare på mellannivå kräver ett ledarskap anpassat till såväl individ som situation. Det är ett agerande som i flera avseenden kan återföras till de slutsatser Ahrnborg-Swenson (1997), Barker (1997), Braw (1997), Feinberg et al., (2005), Hermansson och Lindstein, (2004), Kaufmann och Kaufmann, (1998), Lindblom och Wiliam-Olsson (1987), Lindelöw-Danielsson (2003), Muchinsky, (2003), Rahm-Sjögren och Sjögren (2002) samt Wong och Law (2002) kommit fram till. Ett par av intervjupersonerna gav ett liknande svar och sa att det i det stora handlar om att de måste representera den grupp som inte är närvarande vid det aktuella tillfället. Enligt Badaracco och Elsworth (1992) samt Keys och Bell (1982) är detta ett mycket effektivt förhållningssätt om man vill behålla konsensus bland såväl över- som underordnade. April (1999), Kaufmann och Kaufmann (1998), Yrle et al., (2002) samt Wong och Law (2002) beskriver den här ledaren som emotionellt intelligent och kan således lätt förmedla ett budskap mellan organisationens olika nivåer då det råder en stor förståelse hos dem för respektive parter intresse.

Att ge sina medarbetare återkoppling på deras arbete är betydelsefullt om man vill uppnå ett gott ledarskap ansåg merparten av intervjupersonerna. Hilmarrson (2003) menar att när återkoppling framförs på ett konstruktivt sätt så fyller den en motiverande funktion. I Parsons och Stonestreets (2003) studie framgick att kommunikation i olika former och grad var ett dominerande tema bland deltagarna för att uppleva arbetstillfredsställelse. Den mest uppskattade formen visade sig vara en chef som kunde lyssna, tillgodose handledning, klara förväntningar och återkoppling.

Relaterat till normer och värderingar talade ett par av intervjupersonerna om en bra sammanhållning mellan medarbetarna. En av intervjupersonerna sa att skulle det ändå gå överstyr så ser hon inga problem med att medarbetarna kommer till henne. Enligt Farell (2001), Hilmarrson (2003) och Muchinsky (2003) bör en arbetsgrupp själva få lösa sina eventuella samarbetsvärigheter medan ledarskapet då mer bör vara av en vägledande karaktär. Att kunna lösa och hantera konflikter menade merparten av intervjupersonerna att det förutsätter såväl ett tidigt agerande som ett förebyggande arbete med en ”öppen kommunikation”, och så långt det är möjligt så bör de lösas bland dem där de uppstår. Det är av betydelse att ledaren finns där för dem, lyssnar och beaktar båda parter, men att medarbetarna måste uppmanas att prata direkt med varandra. Relaterat till vården argumenterar Farell (2001) för att vårdpersonal bör spela en mer avgörande roll när det gäller att lösa sina samarbetsproblem utan att behöva utarma det rådande styret. Rahm-Sjögren och Sjögren (2002) menar att det förutsätter en förmåga att kunna kombinera tydlighet och lyhördhet. Den kompromiss som Hendel et al. (2005) talar om eller det undvikande förhållningssätt som Cavanagh (1991) fann vara ett vanligt agerande bland sjuksköterskechefer och sjuksköterskor när det gäller hanterandet av konflikter stämmer överlag inte här även om ett par av intervjupersonerna medgav att så varit fallet innan de bytte position.

Att det kan vara bra att ha några års erfarenhet av tjänsten är en fördel även när det gäller hanterandet av konflikter visar resultatet. Intervjupersonerna talade om betydelsen att synliggöra problemet. Att inte tala om sina olika åsikter är farligt menade en av dem. Om en ledare vill finnas till för sina medarbetare måste denne ha den förmågan enligt Rahm-Sjögren och Sjögren (2002) men även den självkännedom och respekt som Braw (1997) samt Carless (2005) talar om.

Att känna till verksamheten och medarbetarna är en aspekt som framställs positivt för utvecklandet av ledarskapet enligt merparten av intervjupersonerna. Det är ett resultat som styrker Wong och Laws (2002) teori om en vetenskap av varandras reaktioner i olika situationer är en tillgång vilken ökar kvaliteten på samarbetet.

Att tänka i nya banor eller att bara spontant träffas inom de olika yrkeskategorierna på enheten och diskutera talade en av intervjupersonerna positivt om. April (1999) talar om att i en framtid kommer vi att få se mer av andra typer av forum än traditionella konferensrum på våra arbetsplatser. Rahm-Sjögren och Sjögren (2002) beskriver dessa nya mötesplatser för ett av det mest effektiva sätten att skapa en förståelse för varandras verklighet. I enlighet med Braw (1997) och Carless (2005) argument är det en inställning som vittnar om att man så långt det är möjligt strävar efter att beakta båda parter i kommunikationen. Det är också en inställning som visar på betydelsen av ett genomtänkt utbildningsprogram för ledande positioner inom en organisation. I resultatet framgår att samtliga intervju personer betraktar sin personal som den största tillgången vilket kräver såväl prioriteringar och coachning. Enligt Braw (1997, Feinberg et al. (2005), Lindelöw-Danielsson (2003), Muchinsky (2003) samt Rahm-Sjögren och Sjögren (2002) är coachen tillitsfull, fokuserar på att förbättra kompetens och beteende hos sina medarbetare. Hon eller han ger inte sina medarbetare en specifik lösning på ett problem utan förutsätter att medarbetarna själva har den förmågan.

Att arbetsgivarna kan anses ha agerat korrekt när de rekryterat intervju personerna framgår av resultatet när de överlag ställer sig positiva till den här formen av internrekrytering. Trots att det framgår klart i resultatet att relationerna har förändrats och att det finns behov av olika former av resurser- bland annat handledning och personal. Finns det inget av betydelse i resultatet som talar för den brist på kvalitativ och säker vård vilken Parsons och Stonestreet (2003) konstaterat är en orsak till att ledare på en mellannivå väljer att sluta på sina tjänster. Sammantaget innebär detta argument för såväl en organisation att tillämpa denna form av internrekrytering som en individ att tacka ja till ett sådant erbjudande.

### *Validitet och reliabilitet*

Om detta är att räkna som en studie med en både hög validitet och reliabilitet är inte helt enkelt att svara på. Det förutsätter en samverkan mellan flera faktorer, bland annat inre (intern) validitet, det vill säga trovärdighet där forskarens förmåga att kommunicera påverkar utgången. I det avseendet kan författarens ringa erfarenhet av att hantera en intervjusituation med relevanta och rätt ställda följdfrågor påverkat utgången. Detta är en faktor som också kan ha påverkat reliabiliteten. Författarens erfarenhet av att arbeta inom vården och att få en kollega till chef kan däremot ha bidragit till att öka den inre validiteten. Denna förståelse kan också ha givit intervju personerna för mycket spelrum trots den explorativa ambitionen. Det var lätt för författaren att identifiera sig med deras känslor vilket resulterade i ett rikt material som upplevdes betydelsefullt och därför svårt att korta ned. Den inre validiteten sett i förhållande till datainsamlingen får anses hög. Den egna förkunskapen i kombination med ett väl mottaget missivbrev gjorde att urvalet med deltagare uppnåddes på relativt kort tid. På mindre än två veckor var alla intervjuer genomförda och transkriberade. Att kunna genomföra intervjuerna på så kort tid upplevdes ur denna aspekt som positivt då det då även låg färskt

minnet. Beträffande urvalet så får även det anses ha bidragit till en hög inre validitet. I den bemärkelsen var författarens förkunskap i ämnet användbart när tänkbara verksamheter valdes ut för att rikta en personlig förfrågan om och ett missivbrev till om eventuell medverkan. Att det finns ett stort intresse för detta ämne framgick när författare fick ett högt och personligt gensvar från de olika verksamheternas representanter när de antingen tackade ja eller nej, men även hörde av sig för att be om ursäkt för att de inte hört av sig i tid.

Att kunna generalisera eller tillämpa detta material, så kallad yttre (extern) validitet anser författaren vara låg. För det krävs ett betydligt större urval än åtta personer. Att detta är ett material med hög reliabilitet anser författaren när intervjupersonerna svarat länge och väl på de respektive frågorna. Författaren betraktar det som att frågorna var relevanta. Att dessutom ha haft tillgång till en bra teknisk utrustning har ökat den pålitligheten ytterligare. Att resultatet dessutom överensstämmer en hel del med övrig forskning och litteratur gör att resultatet av denna studie väl avspeglar betydelsefulla processer och faktorer i samband med internrekrytering inom sjukvården.

### *Framtida forskning*

Till följd av det höga intresset för ämnet både från deltagarna och andra känner författaren att det finns ytterligare frågor att besvara. Det faktum att frågan om personalomsättning inte givit det utslag som författaren förväntat sig skulle vara intressant att undersöka genom intervjuer med människor som fått en kollega till chef. Det skulle även vara intressant att intervjua personer ur företagsledning för att se hur de ställer sig till denna typ av internrekrytering.

### Referenser

- Ahrnborg-Swenson, S. (1990). *Rekryteringshandboken*. Borås: Svenska Dagbladet.
- Ahrnborg-Swenson, S. (1997). *Rekrytering i fokus*. Smedjebacken: Svenska förlaget.
- Andrews, D. R., & Dziegielewska, S. F. (2005). The nurse manager: Job satisfaction, the nursing shortage and retention. *Journal of Nursing Management*, 13, 286-285.
- April, K. A. (1999). Leading through communication, conversation and dialogue. *Leadership & Organization Development Journal*, 20, 231-241.
- Arvonen, J., & Frantsi, T. (2005). *Validity of 360-degree assessment, self-awareness and Effectiveness*. Stockholm: Farax Group.
- Badaracco, J. L., & Ellsworth, R. R. (1992). Leadership integrity and conflict. *Management Decision*, 6, 29-34.
- Bailey, R. L. (2004). People don't leave companies... they leave their managers. *Rough Notes*, 2, 26-27.
- Barker, R. A. (1997). How can we train leaders if we don't know what leadership is? *Human Relations*, 4, 343-362.
- Braw, C. (1997). *Att leda människor*. Skelefteå: Artos/Norma Bokförlag.
- Carless, S. A. (2005). Person-job fit versus person-organization fit as predictors of organizational attraction and job acceptance intentions: A longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 411-429.
- Cavanagh, S. J. (1991). The conflict management style of staff nurses and nurse managers. *Journal of Advanced Nursing*, 16, 1254-1260.
- Engquist, A. (1994). *Kommunikation på arbetsplatsen*. Stockholm: Prisma.

- Farell, G. A. (2001). From tall poppies to squashed weeds\*: Why don't nurses pull together more? *Journal of Advanced Nursing*, 35, 26-33.
- Feinberg, B. J., Ostrof, C., Burke, W. W. (2005). The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 471-488.
- Fenton-O'Creevy, M. (2001). Employee involvement and the middle manager: Saboteur or scapegoat? *Human Resource Management Journal*, 1, 24-40.
- Hendel, T., Fish, M., & Galon, V. (2005). Leadership style and choice of strategy in conflict management among Israeli nurse managers in general hospital. *Journal of Nursing Management*, 13, 137-146.
- Hermansson, C., & Lindstein, J. (2004). *Mellanchefer – en Fenomenologisk Studie av hur Chefer på Mellannivå Upplever sin Arbetssituation*. Magister uppsats, Lunds Universitet, Lund, Institutionen för Psykologi.
- Hilmarrson, H. T- H. (2003). *Samtalet med känslomässig intelligens: En handledning i konsten att samtala*. Lund: Studentlitteratur.
- Hyrkäs, K., Appelqvist-Schmidlechner, K., & Kivimäki, K. (2005). First-line managers views of long-term effects of clinical supervision: How does clinical supervision support and develop leadership in health care? *Journal of Nursing Management*, 13, 209-220.
- Kaufmann, G., & Kaufmann, A. (1998). *Psykologi i organisation och ledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Kaye, B., & Jordan-Evans, S. (2000). *Slå vakt om företagets kompetens- konsten att behålla medarbetare*. Finland: Svenska Förlaget.
- Keys, B., & Bell, R. (1982). Four faces of the fully functioning middle manager. *California Management Review*, 24, 59-67.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lindblom, H., & Wiliam-Olsson, L. (1987). *Våga vara chef*. Göteborg: Esselte Studium Akademiförlaget.
- Lindelöw-Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testing*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Maltén, A. (1998). *Kommunikation och konflikthantering- en introduktion*. Lund: Studentlitteratur.
- Muchinsky, P. M. (2003). *Psychology Applied to Work: An introduction to industrial and organizational psychology* (7<sup>th</sup>ed. ). Belmont, CA: Wadsworth/Thomson Learning.
- Nilsson, L. (2000). *Att tilltro sin handlingskraft*. Doktorsavhandling, Luleå Tekniska Universitet, Institutionen för Pedagogik och ämnesdidaktik, Centrum för forskning i lärande.
- Parsons, M. L. & Stonestreet, J. (2003, may-june). Factors that contribute to nurse manager retention. *Nursing Economics*, 3, 120-126.
- Rondeau, K. V. (1992). Constructive performance appraisal feedback for healthcare. *Hospital Topics*, 2, 27-35.
- Rahm-Sjögren, K., Sjögren, T. (2002). *Att vara sjuksköterska och chef*; Stockholm: Förlagshuset Gothia.
- Roy, R. H. (2001). Small group communication and performance: Do cognitive flexibility and context matter. *Management Decision*, 4, 323-330.
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 3, 437-453.
- Stroh, L. K. (2003). Becoming an employer of choice: Lessons learned from a case study. *The Psychologist-Manager Journal*, 1, 68-90.
- Svennerstål, H. (1996). *Framgångsrika chefers syn på sin egen utveckling*. Doktorsavhandling, Pedagogiska Institutionen, Stockholms Universitet, Akademityck AB.



- Tubbs, S. L., & Moss, S. (2003). *Human communication: Principles and contexts* (9<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Thyer, G. L. (2003). Dare to be different: Transformational leadership may hold the key to reducing the nursing shortage. *Journal of Management, 11*, 73-79.
- Yrle, A. C., Hartman, S., Galle, & W. P. (2002, March). An investigation of relationships between communication style and leader-member exchange. *Journal of Communication Management, 6*, 257-268.
- Welford, C. (2002). Matching theory to practice. *Nursing Management, 4*, 7-11.
- Wong, C.-S., & Law, K. S. (2002). The effect of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly, 13*, 243-274.