



Självständigt arbete (examensarbete), 15 hp, för
Kandidatexamen i Personal- och arbetslivsvetenskap
VT 2019

Från kollega till chef - upplevelsen av ett identitetsskifte

Li Becher och Therese Schönbeck

Fakulteten för ekonomi

Författare

Li Becher och Therese Schönbeck

Titel

Från kollega till chef – upplevelsen av ett identitetsskifte

Engelsk titel

From colleague to manager – the experience of a change of identity

Handledare

Christian Nyhlén och Stefan Andersson

Examinator

Sören Augustinsson

Sammanfattning

Syftet med denna uppsats är att skapa en större förståelse för vad som händer inom människan vid rollskiftet då denne går från att vara medarbetare till att bli chef. Uppsatsen kommer även att belysa den inre processen som sker när en medarbetare blir chef över tidigare kollegor.

Tidigare forskning visar att identitetsbegreppet såväl som olika relationsperspektiv är centralt för ämnet och för att kunna undersöka detta har följande problemställningar formulerats:

- Hur upplever människan processen att bli chef för första gången?
- Hur upplever människan processen att gå från att vara medarbetare till att vara chef över tidigare kollegor?

För att besvara ovanstående problemställningar genomfördes åtta intervjuer med mellanchefer, där intervjuerna spelades in, transkriberades och analyserades. Under uppsatsarbetet fick cheferna möjlighet att reflektera över rollskiftet utifrån både ett identitets- och ett relationsperspektiv. Det framkom en viss ambivalens kopplat till motstridigheten att inte vilja förändras, men att samtidigt vara medveten om att det krävs förändringar. Dels att förändras som person, men också att relationerna behövde bli annorlunda när de blev chefer över sina tidigare kollegor. Denna ambivalens diskuterades dels utifrån känslan av grupptillhörighet, samt att gå från att vara en detaljorienterad specialist till att arbeta utifrån ett bredare perspektiv och ge andra möjligheten till att bli experter.

Ämnesord

förstagångschef, identitet, komplexitet, mellanchefer, relationer

Förord

Efter tre års studier på Personal- och arbetslivsprogrammet vid Högskolan Kristianstad närmar vi oss nu slutet på en era. I arbetet med vårt examensarbete har vi haft förmånen att få studera en komplex arbetsroll i en komplex situation. Kunskapen och intresset för ämnet är bara början på vår karriär.

Vi vill rikta ett stort tack till organisationen som med ett positivt engagemang erbjöd oss möjligheten att få utföra denna studie. Vidare vill vi framförallt tacka alla er intervjupersoner som har ställt upp med tid och intressanta reflektioner. Utan era berättelser hade detta arbete inte varit möjligt. **Stort tack!**

Li Becher & Therese Schönbeck
Högskolan Kristianstad, 2019

Innehåll

1. Inledning	5
2. Syfte och problemställning	5
3. Tidigare forskning.....	6
3.1. Mellanchefen i korsdraget	6
3.2. Att bli chef för första gången.....	7
3.3. Att bli chef över tidigare kollegor	9
4. Studiens genomförande.....	11
4.1. Datasamlingsmetod	11
4.2. Urval	12
4.3. Tillvägagångssätt	12
4.4. Etiska aspekter	13
4.5. Argumentation för val av metod.....	13
4.6. Analysförfarande	14
4.7. Argumentation för val av analys.....	14
5. Resultat och analys	14
5.1 Hur upplever människan processen att bli chef för första gången?.....	14
5.2 Hur upplever människan processen att gå från att vara medarbetare till att vara chef över tidigare kollegor?.....	17
6. Diskussion.....	19
6.1. Hur upplever människan processen att bli chef för första gången?.....	19
6.2. Hur upplever människan processen att gå från att vara medarbetare till att vara chef över tidigare kollegor?.....	20
6.3 Förslag till utveckling	21
7 Slutsats	21
8 Källförteckning	23
9 Bilaga - intervjuguide	25

1. Inledning

Att gå från att vara medarbetare till att vara chef innebär ofta motstridiga känslor där människan behöver skapa sig en ny arbetsidentitet samtidigt som personen omedelbart ska agera som chef, utan varken kunskap eller erfarenhet av chefsrollen. Den första chefsrollen erbjuds ofta på grund av den kompetens medarbetaren besitter inom sitt specialistområde, tillsammans med andra prestationer i arbetet. Att gå från att vara kunnigast inom sitt specialistområde till att lyfta andra människor för att de ska bli bättre kan vara en påfrestande omställning (Plakhotnik, Rocco & Roberts 2011). Vidare innebär rollen som chef mer än att lära sig budgetering och ekonomistyrning, då känslor och relationer är ytterligare faktorer som behövs tas hänsyn till. Att bli chef över tidigare kollegor innebär att både medarbetare och den nye chefen behöver få tid till att vänja sig vid samt förhålla sig till de nya rollerna. Vidare innebär en intern chefsrekrytering en större risk för att utsättas för diskussion och motstånd gällande den nya chefs kompetens och interna relationer (Kristensen & Thalund 2010). Även den nya chefen kan möta svårigheter i sina känslor över hur denne ska förhålla sig till tidigare kollegor och förändringen att gå från att vara en del av en grupp (medarbetarna) till att bli en del av en ny grupp (chefscollegorna).

Den första chefsrollen innebär ofta att personen hamnar i en roll som *mellanchef*, vilket innebär att personen har både medarbetare under sig samt en chef och/eller en ledning att förhålla sig till. I tidskrifter och artiklar beskrivs mellanchefen som en människa i korsdraget av krav från både ledning/chef och medarbetare, men också andra intressenter. Mellanchefen utgörs av en kombinerad roll där en del tillfällen innebär att individen ska agera som chef, men vid andra tillfällen som medarbetare. För en mellanchef kan det innebära en inre konflikt som leder till stress och ångest (Anicich & Hirsch 2017). Den stressiga vardagen inbjuder till många olika arbetsuppgifter i uppdraget som mellanchef och ett stort ansvar för att nå verksamhetens mål. Samtidigt ansvarar mellanchefen för att medarbetarna ska må bra, trivas och motiveras på arbetet, något som inte alltid går hand i hand (Broberg 2017). Att bli chef för första gången innebär med andra ord stora förändringar, både gällande praktiska delar men även den inre omställningen av att identifiera sig som chef istället för medarbetare.

2. Syfte och problemställning

Syftet med denna uppsats är att skapa en större förståelse för vad som händer inom människan vid ett rollskifte, att gå från att vara medarbetare till att vara chef. Uppsatsen kommer även att belysa den inre processen som sker när en medarbetare blir chef över tidigare kollegor. Denna studie utgår ifrån följande frågeställningar:

Hur upplever människan processen att bli chef för första gången?

Hur upplever människan processen att gå från att vara medarbetare till att vara chef över tidigare kollegor?

3. Tidigare forskning

Eftersom undersökningen utgår från mellanchefer samt att den första chefsrollen ofta består av både underordnande och överordnade så kommer teoriavsnittet inledningsvis beskriva mellancheferns funktion och utmaningar. Vidare beskrivs vad som händer i människan i processen att bli chef för första gången, samt att bli chef över sina tidigare kollegor.

3.1. Mellanchefer i korsdraget

Begreppen *chef* och *ledare* används ibland synonymt, men det finns olika definitioner på begreppen. Chefskap kan beskrivas som en mer formell position som baseras på juridiskt ansvar och regler, medan ledarskap snarare baseras på relationer och förtroende. Det ena utesluter inte det andra, utan i en modern organisation så består en effektiv ledare/chef av både chefskap och ledarskap (Aronsson, Hellgren, Isaksson, Johansson, Sverke & Torbiörn 2012). I denna uppsats undersöks ledarskap med fokus på *mellanchefer*, en arbetsroll där individen befinner sig mellan över- och underordnade. Wengléns (2005) definition av en mellanchefer är en människa i chefsposition som har underordnade chefer som rapporterar till dem. Vidare definieras underställda chefer, som har medarbetare som rapporterar till dem, som första linjens chefer. Däremot menar Källerman (2016) att även första linjens chefer kan beskrivas som en mellanchefer på grund av deras position med underställda och överställda människor. Fortsättningsvis kommer vi att använda oss av begreppen chef och ledare synonymt i avsnittet som behandlar tidigare forskning. Vidare utgörs studiens urval av både mellanchefer och första linjens chefer och därför kommer begreppet mellanchefer att användas synonymt för båda positionerna.

Att förstå vad rollen som mellanchefer innebär och hur den uppfattas är två viktiga faktorer inför detta arbete, då studien handlar om mellanchefer och deras sätt att hantera sin roll samt de relationer som rollen ger upphov till. Harding, Lee och Ford (2014) beskriver två skilda synsätt på rollen som mellanchefer. Dels chefen som en väletablerad och delvis kraftfull position i hierarkin, som kontrollerar medarbetarna under sig och dels beskrivs mellanchefer i egenskap av en stab som är underordnade och kontrollerade av sin närmsta chef och/eller av ledningen. Enligt Wenglén (2005) karaktäriseras det arbete som mellanchefer utför av att de i större utsträckning än högre chefer har ansvaret att genomföra de beslut som har tagits av överordnade, där ansvaret för verkställandet av beslutet har en tendens att vara större än de befogenheter som ges.

Vidare beskriver Wenglén (2005) att mellanchefer ofta uttrycker sig sitta i ett så kallat korsdrag med krav från många olika håll, där de sällan kan göra alla nöjda. Mellanchefer agerar som översättare när de förmedlar information mellan ledning och medarbetare, där budskapet från ledningen framställs i övertygande historier till medarbetarna. Dessa historier har ofta beskrivits som motstridiga, något som har gjort att mellanchefer inte alltid tror på historierna själv och således förlorar sig själv och sin självbild. Harding, Lee och Ford (2014) förtydligar detta genom att beskriva hur mellanchefer ofta jobbar nära sina medarbetare och på så sätt påverkas av informella och vardagliga konversationer i

sitt arbete, vilket kan innebära motstridiga känslor vid olika situationer. Såsom att som mellanchefer behöva uttrycka entusiasm gällande förändringsprocesser och samtidigt personligen uppleva ångest inför förändringen. Även Way, Simons, Leroy och Tuleja (2018) belyser känslor av motstridighet när det gäller mellancheferers lojalitet till ledningen och känslorna över att vara maktlös i medarbetarnas ögon. Då mellanchefer arbetar nära sina medarbetare och funktionerna inom verksamheten innebär det att de har stor kunskap om praktiska förutsättningar. Mellanchefer kan därmed verka som rådgivare till ledningen inför beslut, men de besitter inte alltid mandat gällande utslag. Det medför att mellanchefer behöver implementera beslut som bestämts högre upp i hierarkin trots att de utifrån sin erfarenhet och kunskap inte anser att ett beslut är ultimatum för verksamheten. Samtidigt möter mellanchefer medarbetarens förväntningar och uppfattningar om att de i arbetsrollen som chef har makt att påverka ledningen, något som kan ge mellanchefer känslan av att vara maktlös och sårbar. På grund av de motstridigheter som mellanchefer upplever lyfter därför Harding, Lee och Ford (2014) identitetsaspekten. De menar att på grund av att mellanchefer rör sig mellan olika positioner i verksamheten kommer de även att identifiera sig med de olika positionerna. De hamnar därmed i kläm mellan att leda andra och att bli ledda, samt att möta motstånd men även att själv göra motstånd. Vidare beskriver Wenglén (2005) hur mellancheferers arbete karakteriseras av tvetydighet och komplexitet i arbetet att möta alla olika intressenters krav såsom ledning, medarbetare, kunder och kollegor.

Enligt Källerman (2016) är det viktigt att veta vad uppdraget som mellanchefer innebär och vad som förväntas av personen ifråga. Ofta får mellancheferen, som närmsta chef, ta del av medarbetarens frustration och motstånd till beslut som tagits högre upp i den hierarkiska trappan. Med hjälp av tydliga mål och befogenheter finns det en bättre förutsättning att agera mellanchefer och att få det stöd som krävs uppifrån. Mellancheferens uppdrag är att nå ledningens krav på resultat, men samtidigt finns det ett uppdrag gentemot medarbetarna. Ett bra ledarskap är därmed att bygga en förståelse mellan medarbetarna och ledningen för att medarbetarna ska förstå vad som krävs av dem och varför. Som närmsta chef till medarbetare innefattar uppdraget att få människorna att göra saker i organisationens intresse. Vidare menar Källerman (2016) att i gengäld behöver medarbetarna få uppskattning, tydlig feedback och rätt motivationsfaktorer.

3.2. Att bli chef för första gången

Förstagångschefers förväntningar på den nya rollen är oftast att lära sig de formella delarna i form av budgetering och ekonomistyrning. Rollen som chef innefattar dock till största del att hantera människorna omkring sig, något som förstagångschefer inte alltid är förberedda på. Samtidigt som arbetsuppgifterna och relationerna inom organisationen blir annorlunda så förändras förstagångschefens perspektiv, genom att gå från ett medarbetarperspektiv till ett chefsperspektiv. Inför och under den första chefsrollen genomgår människan en personlig förändringsprocess, där personen behöver utveckla en ny arbetsidentitet (Haaland & Dale 2005).

Alvesson och Lundholm (2014) förklarar *identitet* som ett begrepp vilket har sitt ursprung i psykologin där det setts som något stabilt och som är direkt eller indirekt kopplat till människans kognitiva strukturer och personlighet. Detta synsätt har senare utmanats av sociologisk forskning där språkbruk, kulturella mönster och interaktioner anses bidra till skapandet av den egna identiteten som således är i ständig förändring beroende på situation i livet. Aronsson et al. (2012) menar att identitet och personlighet beskriver vem man är som människa och återspeglar personers värden, det vill säga vad man tror på, värderar och föredrar.

Arbetsrelaterade värden påverkar vad man tror, önskar och förväntar sig i arbetslivet och styr handlingar och attityder i olika situationer (Aronsson et al. 2012, s. 61).

Brown, Colville och Pye (2014) menar att tidigare erfarenheter och uppfattningar förklarar hur människan ser på det egna "jaget", vår identitet, men även hur vi bildar en uppfattning om andras identiteter. Människan har ett behov av att verkligheten ska stämma överens med bilden av den egna identiteten. För vid tillfällen som hotar identitetsbilden försöker människan att upprätthålla identiteten så att känslor av isolering och personligt ansvar kan minskas. Konstruktioner av identiteter uppstår genom individuella-, socialisations- och organisatoriska processer, vilket därmed påverkas vid förändringar när rutiner ändras och syften samt arbetsidentiteter behöver begripliggöras. Vidare menar Alvesson och Lundholm (2014) att behovet av att känna tillhörighet och att identifiera sig med andra benämns som centralt för människor, liksom behovet av särskiljande från andra grupper som människan inte vill vara en del av. Tillhörighet och särskiljande är två åtskilda begrepp, men hänger samtidigt delvis ihop eftersom att känna tillhörighet till stor del bygger på förmågan att särskilja sig från andra. Känslan av ett "vi" förutsätter att det existerar en tydlig motgrupp att särskilja sig från, där motgruppen får en sammanhållande effekt för den egna gruppen. Även Aronsson et al. (2012) beskriver människans vilja av att tillhöra en grupp utifrån social identitetsteori, som menar att människan har ett behov av att identifiera sig med andra människor för att skapa en samhörighet. Människan försöker ständigt nå en positiv självbild och jämför sig därför med andra människor för att hitta likheter eller olikheter.

För att kunna utveckla en chefsidentitet krävs det att den nyblivna chefen frigör sig från sin tidigare identitet som medarbetare där denne bidragit till organisationen med individuella specialistkunskaper, för att gå vidare och i stället bidra till organisationens framgång genom att coacha medarbetarna i arbetsgruppen (Haaland & Dale 2005). Plakhotnik, Rocco och Roberts (2011) menar att många organisationer befordrar individer som antas bli bra chefer baserat på de tidigare prestationerna som specialist. Studier visar däremot att den specialistkompetens som gör att en individ framstår som en god kandidat för ledarrollen kan bli mindre viktig när denne väl blir chef då det krävs olika sorters kompetenser för de olika rollerna. Alvesson och Lundholm (2014) belyser även problemet med förväntningar på den kommande chefsrollen då arbetet inte följer den formella beskrivningen av chefsrollen i exempelvis kravprofiler. Snarare innefattar

rollen många informella delar som chefer måste få erfarenhet av för att förstå och för att kunna förhålla sig till. På samma sätt finns ett löpande identitetsarbete för chefen på grund av behovet av att begripliggöra olika situationer som uppkommer i arbetslivet. Det innebär att den nya chefen behöver kompromissa på sin egen självbild för att uppfylla organisationens krav på lojalitet och retorik. Med andra ord bortse från sina egna privata och moraliska tvivel till fördel för organisationen. Det i sin tur kan innebära att chefen känner ett behov av att gå in i en roll, eller att ta på sig en mask, för att dölja den egentliga känslan. Fineman (2003) beskriver detta som *social inläring*, då människan anpassar sina känslor inför olika situationer. Med hjälp av ansiktsuttryck, kroppshållning och språk kan människan agera på det sätt som kontexten kräver, samt skapa sig olika identiteter som tillåter sig uttrycka olika känslor beroende på situation. En chef kan därmed agera på olika sätt beroende på om denne pratar med en medarbetare, chefskollega eller ledningsgruppen. Vidare beskriver Alvesson och Lundholm (2014) hur chefer ofta skapar sig en bild av hur andra människor inom organisationen förväntar sig att chefen ska vara. Bilden motsvarar inte alltid förväntningarna, något som kan ge upphov till ytterligare identitetsarbete.

Det förekommer olika teorier om processen att gå från medarbetare till chef där händelseförloppet fördelas i olika stadier. Manderscheid och Freeman (2012) beskriver processen utifrån en övergångsfas som leder till en transformationsfas och som slutligen når en utvecklingsfas. De första faserna karaktäriseras enligt författarna som perioder av informationsletande och lärande, något som de menar har stort inflytande på hur den nya chefs ledarskap utvecklas. Chefer som behåller effektiviteten i arbetet under övergångs- och transformationsfasen tenderar att vara effektiva ledare under resten av karriären. Även Haaland och Dale (2005) fördelar processen på tre faser och beskriver dessa som en separationsfas där den nyblivna chefen lösgör sig från sin tidigare identitet som medarbetare och expert i yrket, en transformationsfas där det arbetas med att etablera en ny identitet och en integrationsfas där chefen integreras i gruppen på nytt och får ett mer stabilt fotfäste i den nya identiteten. Att gå från att vara en expert eller specialist till att bli chef för första gången beskrivs få stora konsekvenser för människans egna jag och i relationerna till medarbetarna. Att lösgöra sig från den tidigare rollen och bli förstagångschef kan innebära att den nya chefen tyr sig till sina före detta styrkor i rollen som medarbetare, där att vara detaljorienterad kan ha setts som något positivt, men som i den nya rollen kan bli ett problem. När det uppstår en osäkerhet är det lätt att förstagångschefen faller tillbaka på sina specialistkunskaper där den egna kompetensen är det som avgör resultatet, där positionen som chef istället ska uppnå resultat genom andra. Denna process handlar lika mycket om att släppa på specialistrollen som att utveckla den nya chefsidentiteten (ibid.).

3.3. Att bli chef över tidigare kollegor

Kristensen och Thalund (2010) menar att internrekryteringar till chefspositioner möter en annorlunda situation än en person som rekryteras externt. Som externt rekryterad chef accepteras individen som en chef utan några direkta oppositioner. Däremot kan en

medarbetare som avancerar till chef för sina tidigare arbetskollegor till större del utsätts för synpunkter och diskussioner ifråga om kompetens, arbetsrelationer och känslor. Haaland och Dale (2005) betonar att relationen till sina tidigare kollegor inte är de enda relationerna som förändras. Människor som tidigare var överordnade blir den nya chefens arbetskollegor och det skapas en tätare relation till den närmsta chefen och/eller ledningen.

Som kollegor finns det en uppfattning och historia om varandra baserat på erfarenheter, känslor och information. Det kan innefatta vilka som fuskar på jobbet och hur man kan mygla på arbetstid. Även kännedom om sådant som kan uppfattas som illojalitet gentemot organisationen eller känslig information både vad gäller privat eller arbetsrelaterat. Med andra ord kan den nya chefen besitta information som en medarbetare inte vill att chefen ska veta, något som kan skapa en osäkerhet bland medarbetarna. Gällande relationer så kan den nya chefen både vara vän eller ovän med sina före detta kollegor, numera medarbetare, vilket också kan skapa oroligheter eller missuppfattningar. Som vän till den nya chefen kan det finnas förväntningar på att ges möjlighet till att påverka beslut och att vinna fördelar, samtidigt som en negativ relation till den nya chefen snarare kan skapa en osäkerhet för hur det kan komma att påverka medarbetarens arbetssituation (Kristensen & Thalund 2010).

Dock hävdar Vibits och Eberhard (2004) att medarbetare förhållandevis snabbt vänjer sig vid och accepterar den nya chefen. Svårigheten ligger snarare i den nya chefens känslor gällande chefsrollen och vilket förhållningssätt som ska hållas gentemot medarbetarna. Haaland och Dale (2005) menar att det skapas en motstridighet inom den nya chefen av att vilja fortsätta vara en del av medarbetargruppen men att varken kunna eller att få vara det. Situationen blir annorlunda då individernas intressen skiljer sig åt och därmed skapas en klyfta mellan chef och medarbetarna. Utifrån medarbetarperspektivet finns intressen såsom att få bästa möjliga arbetsvillkor baserat på deras individuella behov. Intressena baseras på individens känslor och kompensationer utifrån vad de anser sig ge till företaget. Dessa intressen skiljer sig till viss del från chefens, som har krav på sig att följa en budget och nå olika organisatoriska mål. Det ligger i både chefens och organisationens intresse att en medarbetare ska vara nöjd på arbetet, men Vibits och Eberhard (2004) påpekar att utifrån ett chefsperspektiv får människan en annan förståelse för organisationen och beslut som tas. Ytterligare en naturlig anledning till att det skapas en viss distans mellan medarbetare och chef är som tidigare nämnt hur relationer och information mellan medarbetare och chef kan skapa osäkerhet gällande arbetssituationen.

Att gå från kollega till chef ställer krav på förmågan att kunna skilja mellan privatliv och arbetsliv, det vill säga att vara samma person som tidigare men att samtidigt agera professionellt i rollen som chef. Kristensen och Thalund (2010) belyser problemet med att ha utvecklat nära relationer till tidigare kollegor för att sedan bli chef över dessa. Klyftan som skapas mellan medarbetare och chef innebär således ofta att även att privatlivet påverkas. Som kollegor finns det inga direkta problem med att umgås på fritiden, men det ställer däremot större krav på de båda parterna när det gäller en

vänskapsrelation mellan chef och medarbetare. Som chef är ansvaret större och skyldigheterna desto fler gentemot organisationen och medarbetarna. Det är som chef inte längre möjligt att prata öppet om information som denne har tillgång till. Som chef kan individen inte längre kräva förståelse eller medhåll från sina medarbetare gällande tuffa beslut i arbetet, även om de omfattas av en vänskapsrelation. För att agera som en trovärdig och rättvis chef får en nära relation aldrig hindra eller påverka beslut som påverkar medarbetare. Vibits och Eberhard (2004) menar att grunden till att medarbetare ska kunna lita på chefen och skapa ett bra samarbete är att det finns en trovärdighet i chefens handlande. Finns det relationer där chef och medarbetare umgås privat, så kommer arbetsgruppen högst troligt ha misstankar om favörer och inflytande, vilket kan skada chefens trovärdighet. På samma sätt gäller det vara medveten om känslorna gällande medarbetare som har gjort ett negativt intryck som tidigare kollega, eftersom tidigare känslor aldrig får ligga till grund för ett beslut. Därmed ställs större krav på att chefen alltid är saklig och har grundliga motiveringar till beslut som tas. Dels för att vara en trovärdig chef, men också för att skapa en självmedvetenhet om hur relationer och känslor kan uppfattas.

Baserat på ovanstående teorigenomgång har det framförts olika faktorer som är viktiga att ta hänsyn till för att förstå komplexiteten i att bli chef för första gången samt att bli chef över tidigare kollegor. Den nya rollen innebär nya arbetsuppgifter och ansvarsområden, men den innefattar även en mental omställning. Utifrån dessa faktorer har studien utgått ifrån begreppen *identitet* och *relationer* för att få intervjupersonerna till att reflektera och beskriva deras upplevelser att gå från att vara medarbetare till att bli förstagångschef över sina tidigare kollegor.

4. Studiens genomförande

I följande avsnitt presenteras val av datainsamlings- och analysmetod, urval, tillvägagångssätt och etiska aspekter. Det tas även upp argumentation för val av metod och analysmetod.

4.1. Datainsamlingsmetod

Syftet med studien är att med hjälp av en kvalitativ ansats förstå vad som händer inom människan när denne går från att vara medarbetare till att vara chef. Samt att förstå den inre processen människan genomgår inför att bli chef över tidigare kollegor. Eftersom studiens syfte var att skapa *förståelse* så valdes intervjuer som datainsamlingsmetod. För att intervjuprocessen skulle vara flexibel och ha möjlighet att fånga upp intervjupersonernas upplevelser och tolkningar utgick studien från semistrukturerade intervjuer. En intervjuguide med olika teman framställdes, baserad på tidigare forskning kring studiens forskningsområde. Utifrån de olika temana gavs det utrymme för olika tankar och tolkningar som intervjupersonen upplevde.

4.2. Urval

Studien har genomförts i en organisation som grundades i en mindre ort i Sverige för över 100 år sedan och som har gått från att vara ett litet familjeföretag till att bli världsledande inom sitt verksamhetsområde. Organisationen har idag runt 1600 anställda runt om i världen med flera olika arbetsområden exempelvis produktion, försäljning, forskning och vidareutveckling samt kundservice. Studien i denna uppsats är gjord vid två dotterbolag inom koncernen.

Ett urval togs fram togs fram med hjälp av HR-funktionerna på de båda dotterbolagen för att på så sätt få fram rätt kravprofil bland informanterna. Urvalet består av tio personer som arbetar inom organisationen inom de två dotterbolagen som studien utgick ifrån och åtta av dessa valde att medverka i en intervju. Urvalet bestod av män och kvinnor som arbetar som mellanchefer. Urvalets erfarenhet i sin nuvarande roll som förstagångschef är som längst tre år och alla är chefer över tidigare kollegor.

4.3. Tillvägagångssätt

Det skickades ett mail gällande studiens syfte till de utvalda mellanchefernas arbetsmail. Mellancheferna blev även informerade om annan övergripande information, bland annat de etiska aspekterna. Informationen delgavs även via telefonsamtal en tid efter mailutskicket.

Inför intervjuerna utformades en semistrukturerad intervjuguide som innehöll övergripande teman att kunna falla tillbaka på om samtalet stannade av eller tog en annan, icke önskvärd, riktning. Dessa teman formulerades utifrån tidigare forskning och litteratur inom ämnet eftersom att det enligt Hjerm, Lindgren och Nilsson (2014) är av stor vikt att ha förståelse för det som undersöks. Intervjuguiden formulerades med syftet att endast till viss del styra intervjupersonernas utsagor så att dessa höll sig till ämnet, men som även gav intervjupersonerna möjlighet till fria tankegångar utifrån ämnet. Detta kan anses ligga i linje med vad Alvesson (2011) benämner som kvalitativa halvstrukturerade intervjuer.

Varje intervju var mellan 30–80 minuter lång och samtliga spelades in efter samtycke. Detta för att det vid intervjuer ofta anses intressant både vad intervjupersonerna säger och hur de säger det. För att ha möjlighet att analysera materialet kan det därför vara viktigt att, om intervjupersonen tillåter, spela in med hjälp av någon form av bandspelare och senare transkribera materialet. På så sätt kan intervjuaren vara uppmärksam på det som sägs i stunden och har en större möjlighet att kunna fånga upp och följa upp intressanta synpunkter samt nyanser i talet. Detta kan vara av stor vikt för att utveckla en djupare förståelse för intervjupersonens situation, utan att riskera att bli distraherad av ett behov av att föra anteckningar. Materialet förstördes efter att analysen genomförts och studien var avslutad (Bryman 2011).

4.4. Etiska aspekter

Informanterna som ingick i studien informerades enligt de tre etiska principerna som Jacobsen (2017) beskriver - *informerat samtycke, rätten till privatliv och krav på att bli korrekt återgiven*. Dessa principer innebär kortfattat att undersökningen är frivillig att delta i, att det har tagits hänsyn till risker gällande identifiering av enskilda individer utifrån data samt till information som kan anses stötande för enskilda individer och att studiens strävan efter anonymitet ställer krav på konfidentialitet. Innebörden av konfidentialitetskravet är att alla uppgifter ska förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan nå dessa eller att personupplysningar inte riskerar att spridas. Vid presentation av resultat ska det, vid behov, finnas åtgärder för att minska risken för identifiering av respondenterna.

4.5. Argumentation för val av metod

Forskningens syfte och problemställningar bör enligt Hjerm, Lindgren och Nilsson (2014) avgöra vilken metod som är mest fördelaktig att använda vid den aktuella studien. I denna studie ansågs en kvalitativ metod i form av intervjuer vara mest lämplig eftersom kvalitativ metod ofta syftar till att erhålla djupare kunskap om ett fenomen. Enligt Alvesson (2011) går det att genom att hålla intervjuer uppnå förståelse för ett fenomen utifrån vad intervjupersonen anser vara viktigt att förmedla. För att kunna skapa en bred förståelse över mellanchefernas upplevelser av att bli chef för första gången och att bli chef över tidigare kollegor, ansågs intervjuer kunna förmedla en djupare kunskap och valdes därför som metod för studien. Teorigenomgången baseras på aktuella vetenskapliga artiklar och böcker som tar hänsyn till olika perspektiv inom området för studien. Skilda källor lyfter olika tolkningar och öppnar för bredare kunskap inom ämnet.

Fördelarna med inspelning och transkribering är att det går att gå tillbaka och lyssna igen på det som sagts, vilket gör att allt inte behöver hållas i det egna minnet. Detta möjliggör en mer noggrann och utförlig analys av vad som egentligen har sagts. Informationen som har samlats in kan med intervjupersonens tillåtelse användas vid ett flertal tillfällen, något som öppnar för sekundäranalyser utförda av andra forskare och dessutom kan eventuella anklagelser om att analysen har påverkats av forskarens fördomar och värderingar bemötas och förklaras. Det går också att använda materialet i andra syften än vad den ursprungliga undersökningen var inriktad på, till exempel utifrån nya teoretiska idéer eller analytiska strategier.

Nackdelarna är att användningen av inspelningsutrustning kan få intervjupersonen att känna oro eller skapa en självmedvetenhet över vad som sägs under intervjun. Detta kan påverka hur och vad som sägs, vilket därför kan innebära svårigheter att få till djupa diskussioner som kan bidra till rikliga analyser (Bryman 2011).

Det har även tagits hänsyn till att en av författarna har en anställning vid organisationen och dennes påverkan på intervjupersonerna samt uppsatsen. För att uppsatsen ska kunna uppfylla nyttoaspekten, det vill säga vara med och generera forskningsmaterial på bästa

sätt krävs det att det finns en objektivitet i innehållet. Att personen ifråga skulle vara helt objektiv är troligen omöjligt då vi alla är mänskliga och omedvetet påverkas av våra förkunskaper och erfarenheter. Dock har författaren ifråga varit medveten om de eventuella effekterna och har ansträngt sig för att upprätthålla en så hög objektivitet som möjligt. Även intervjupersonerna kan ha blivit påverkade under intervjun och upplevt det vara svårt att förhålla sig helt öppna och ärliga, på grund av risk för eventuella konsekvenser. Således kan författarens anställning på företagets HR-avdelning bidragit till en viss återhållsamhet hos informanterna när de svarat.

4.6. Analysförfarande

Utifrån det transkriberade datamaterialet påbörjades en analys där intervjupersonernas upplevelser tolkades och koordinerades med hjälp av olika färger enligt följande rubriker *inför att bli chef, att bli chef, att bli chef för tidigare kollegor, stöd och svårigheter, reflektioner*. Därefter sammanställdes de olika intervjupersonernas analyser till ett gemensamt dokument med de tidigare nämnda rubrikerna. Slutligen delades rubrikerna in i två olika teman *identitet* och *relation*. Utifrån temana upptäcktes olika citat som ansågs värdefulla för studiens resultat baserat på tidigare forskning. Därefter jämfördes vad de olika intervjupersonerna beskrivit och hur de framfört sina åsikter för att hitta liknelser samt olikheter mellan människorna. Slutligen tolkades citaten utifrån tidigare forskning och förförståelse (Jacobsen 2017).

4.7. Argumentation för val av analys

Syftet med intervjuerna har varit att få fram flera olika perspektiv, men i analysen finns en önskan att finna centrala faktorer som med hjälp av tidigare forskning kan dementeras eller stärkas. Därmed uteslöts trots allt olikheter i analysen för att försöka få fram likheter. Jacobsen (2017) menar att vid analysen behöver materialet reduceras och struktureras för att kunna skapa en överblick och därmed ha möjlighet att dra slutsatser. Däremot är materialet öppet för tolkning, vilket innebär att beroende på den egna förförståelsen kan materialet tolkas olika och skildra olika perspektiv.

5. Resultat och analys

I detta avsnitt presenteras resultatet från intervjuerna som gjorts och är uppdelade i två teman enligt tidigare begrepp *identitet* och *relationer*. Temana går delvis in i varandra, men försök till att separera dessa har gjorts för att skapa en tydligare struktur genom att dela upp resultatet baserat på problemställningarna.

5.1 Hur upplever människan processen att bli chef för första gången?

Den större delen av informanterna har arbetat som chef mellan ett till två år och de flesta har tidigare erfarenhet av en ledarposition utan personalansvar. Alla citat är hämtade ur empirin. Ungefär hälften ansåg chefsrollen som ett naturligt nästa steg i karriären, samt hade tidigare tänkt sig en framtid i denna roll. De informanter som tidigare haft ansvar över den arbetsgrupp som de senare blev chef över upplevde att det var ett bra avstamp

inför deras chefsroll, eftersom att deras medarbetare hade fått möjlighet att vänja sig vid dem i en ledande position.

Hela gruppen fick ju också vänja sig vid att följa mig liksom, istället för att följa någon annan.

Det blev nog aldrig någon skarp övergång, utan det blev rätt smidigt.

Flera av informanterna visste inte riktigt vad de hade att förvänta sig som chef mer än att det skulle bli spännande och kul att få lära sig nya saker. Alla hade lätt för att beskriva hur de upplevde utmaningar i de praktiska arbetsuppgifterna såsom att ansvara för budget och människor, men många av informanterna hade däremot svårare för att beskriva och reflektera över hur de personligen påverkades av att bli chef. Det framkom under intervjuerna att de flesta informanterna inte varit riktigt beredda på hur de skulle påverkas emotionellt, vilket kan kopplas till identitetsbegreppet och förändringsprocessen som bland annat beskrivs av Haaland och Dale (2005).

Jag tänkte testa något annat, man hade kommit ganska långt, det var business as usual, inte så mycket utmaningar.

Jag var ju inte beredd på det här ansvaret...

När jag körde hem så försvann jobbet, jag tänkte aldrig på jobbet hemma. Och det är ju en jättestor skillnad för nu är jag ju hemma och tänker på jobbet.

Gemensamt för alla informanter var att när de gick in i rollen som chef upplevde de att vikten av att lyssna på andra blev betydligt större. Det handlade om att tolka människor, både det verbala språket och kroppsspråket. Det diskuterades vid intervjutillfället kring att vara ödmjuk i den nya rollen som chef och att ta hänsyn till medarbetarna och deras kunskap och känslor. Flera informanter nämnde en ledarskapsutbildning som de fått genom organisationen som en viktig del för sitt lärande i chefsrollen. Med hjälp av utbildningen fick de konkreta verktyg att använda sig av i sin roll som chef. Vidare belyste alla informanter behovet av att få feedback från sina medarbetare i sin utveckling för att bli en bättre chef. Samtidigt var det flera av informanterna som framhävde att de är nya i sin roll och för att kunna förbättras behöver de samtidigt få accepteras som oerfarna av sina medarbetare och chefer.

Jag tror man skulle lyssnat betydligt mer än man talar. Gå in och vara försiktig med att göra för många och stora förändringar under den första perioden. Sätta sig in i hur alla i teamet fungerar innan man tar några stora beslut, lite försiktig i början. Det är klart att förändring ska till, men det får ske lite långsamt. Inte vara för ambitiös i början.

Jag har ju fått möjligheten att gå en ledarskapsutbildning samtidigt nu, och det har ju också hjälpt, möjligen att man hade önskat att den kom lite tidigare.

Vidare beskrev de flesta av informanterna att de inte längre kan säga vad de tycker och tänker på samma sätt som när de var medarbetare. Allt som sägs får en annan konsekvens

än tidigare. Samtidigt lyfte många av informanterna att de hade märkt av att de har gått från ett medarbetarperspektiv till ett chefsperspektiv, då de med hjälp av mer information förstår organisationens beslut bättre än vad de tidigare gjorde som medarbetare. En del av informanterna hade mött utmaningar i detta då deras medarbetare inte förstod helheten trots att chefen ansåg sig ha gett all information som behövdes för att kunna förstå beslut, något som kan kopplas till Vibits och Eberhards (2004) antaganden. Dessutom upplevde många av informanterna att de hade en god relation till sin chef när de påbörjade sin nya arbetsroll, vilket underlättade deras möjlighet till att få hjälp och praktiska råd i hur arbetet som chef fungerar. De informanter som upplevde denna stöttning beskrev samtidigt inte identitetsskiftet lika utmanande som de som framställde en något mindre tilltro till sin chef. Samtidigt framkom det att de informanter som hade en starkare grupptillhörighet till sina chefskollegor och/eller chef upplevdes identifiera sig mer med chefsperspektivet, snarare än medarbetarperspektivet.

När man klättrar uppåt får man helt annan förståelse för vad man gör och helt plötsligt var det inte så korkat längre...

Jag försöker få dom att förstå. Och det känns som att om jag inte kan få dom att förstå så har jag litegrann misslyckats. Det är en del i mitt jobb. Inte bara att få igenom en förändring, utan att få folk motiverade till att förändra.

...för det är samma, det tar tid för mig att bygga upp ett förtroende för min nya chef och lära känna hen hur hen fungerar och. Så det... det tar lite tid. Och det får nog göra det.

Alla informanter nämnde vikten av att inte vilja förändras samtidigt som det finns ett indirekt krav på att förändras eftersom de i sin roll som chef inte längre kan föra sig och prata på samma sätt som när de var medarbetare. Flera av informanterna menade att det finns ett större krav på dem att inte förändras som person när de blir chef eftersom att medarbetarna känner dem sedan tidigare. Andra människor har en bild av hur de är som person och samtidigt är det i egenskap av denna person som de blev rekryterade till chefspositionen. Därför ställde sig en del av informanterna frågande till varför de skulle behöva förändras, mer än att arbetsuppgifterna skulle skifta. En del av informanterna förklarade att de var medvetna om att de var tvungna att förändras till viss del när det gäller hur de talar och med vem. Detta på grund av att i rollen som chef besitter personen information som inte får spridas hur som helst och det finns ett större krav från organisationens sida vad gäller lojalitet.

...min förväntning var att inte förändras så mycket som person och det tror jag inte att jag har gjort.

Men så tänker jag, varför ska jag ändra på mig? Då blir jag en annan person ju.

Nej men man mognar nog lite med uppgiften också och försöker... det krävs ju ett lite annat perspektiv som chef än vad man kan ha i en grupp.

Följande citat är en av informanternas beskrivning till varför denne ville förändras så lite som möjligt:

Jag har ju sett andra personer som från att inte ha haft något ansvar, få ett chefsansvar och helt plötsligt bli oerhört auktoritär och jag känner att den typen av personer tappar väldigt fort respekten hos medarbetare. Det är den bakgrunden jag har. Det är inte fel att förändras, men den dagen jag rekryterades gjordes det på den personen jag var då. Givetvis ska jag försöka utveckla den personen, men jag ska ju inte förändra mig radikalt. Då har man ju missat målet känner jag.

Det som flertalet av informanterna lyfte som problematiskt var att gå från att vara en expert på sitt område till att istället coacha andra människor till att bli bättre. Detta är något som kan kopplas till vad Haaland och Dale (2005) beskriver i sina faser då förstagångschefen lösgör sig från sin tidigare identitet som expert. De flesta av informanterna ansåg att anledningen till att de fick möjligheten till att avancera till chefsrollen var på grund av sitt arbete inom ett specialistområde, där de hade varit betydelsefulla och kompetenta inom området. En del hade inom sitt tidigare arbete även haft möjlighet att se hur de konkret skapade kronor och ören åt organisationen, något de inte upplevde att de gjorde på samma sätt i rollen som chef. De informanter som beskrev denna avsaknad av eget konkret värde skildrade samtidigt en motstridighet där de förklarade att de var fullt medvetna om att de skapar kronor och ören genom sina medarbetare, men att detta inte inger samma känsla. Vidare förändrades arbetssättet för många av informanterna när de blev chefer då de behövde arbeta bredare och ha en större kunskap om mycket, snarare än att vara expert för ett område.

Jo det har det varit att släppa det här operativa lite grann och inte vara den som knackar in allting.

Man kan inte vara expert på allt. Risken är att man breddar sig för mycket, eller att man är inne och styr i saker och ting som inte är positivt.

För det är ju, om det är någonting som jag kämpar med, eller som kanske har varit min största svårighet i det här att skifte från utförare till någon som vars jobb är att möjliggöra andras jobb och undanröja hinder så det har varit en svår mental omställning.

5.2 Hur upplever människan processen att gå från att vara medarbetare till att vara chef över tidigare kollegor?

Upplevelsen av att bli chef över tidigare kollegor skilde sig till viss del mellan informanterna, men till största del ansåg informanterna att det varit en fördel tack vare den information de hade tillgång till gällande sina medarbetare. De menade att de hade kunskap om vad människorna i deras arbetsgrupp drivs av, styrkorna de har och vilka verktyg de behöver för att bli sitt bästa jag. Samtidigt upplevde många av informanterna att de hade funnit ett stöd när de gick in i chefsrollen i sina tidigare kollegor. Det som beskrevs som en nackdel var att informantens nya medarbetare redan hade en bild av hur chefen är som person, vilket innebar att det inte fanns någon möjlighet till större förändringar även om personen hade velat. Trots att flera av informanterna beskrev det som en fördel att blir chef över sina tidigare kollegor så nämnde flera av dem ett antal aspekter som de funderade kring innan de tackade ja till rollen. Dels osäkerheten på om de skulle bli accepterade som chef trots att medarbetarna hade många fler års erfarenhet inom verksamheten samt aspekten att vara betydligt yngre än sina medarbetare. Några av

informanterna upplevde att deras kompetens ifrågasattes och att de var tvungna att bevisa motsatsen. Även rivalitet uppmärksammades bland vissa av informanterna då det fanns en oro att det skulle påverka dem i rollen som chef, alternativt påverka gruppen negativt. Några av informanterna lyfte även vikten av att medarbetarna behövde anse att personen ifråga var värd chefsrollen för att ha möjligheten att bli accepterad som chef.

Lite att om gruppen kunde tänka sig acceptera mig som chef eftersom jag också är yngst i den gruppen.

Men jag har ju fått förtjäna det, annars hade det ju inte funkat. Men samtidigt får man ju ett jäkla förtroende om man lyckas.

Jag vet hur dom funkar och jag vet hur jag kan parera det på ett annat sätt än jag kanske kunnat göra om jag kommit utifrån.

...och jag vet inte om det beror på min ålder, att jag lätt skulle bli överkörd av de andra cheferna och att det då skulle drabba gruppen negativt. Att jag skulle gå med på allt, kan inte säga nej.

Som nämnts tidigare var de flesta informanterna tydliga med att inte vilja förändras, något som även beskrevs när det gällde relationerna på arbetet. Många av informanterna beskrev att de inte upplevde att deras relation till tidigare kollegor förändrades när de blev chefer. De ansåg sig fortfarande tillhöra gruppen, något som strider mot Haaland och Dale (2005) som menar att på grund av skilda intressen så kommer det finnas en klyfta mellan chef och medarbetare. Däremot upplevde de flesta av informanterna att när de blev chefer blev de också en del av flera olika grupper, exempelvis chefskollegorna och ledningsgruppen. Det finns med andra ord olika grupp tillhörigheter där chefen ibland upplever sig att vara ett *vi* med medarbetarna och ibland ett *dem*, där den senare grupp tillhörigheten framförallt upplevs vid tillfällen då chefen informerar om beslut som medarbetarna inte gillar. Vidare beskrev några av informanterna att de distanserade sig från medarbetarna i början, dels för att ge sig själv tid till att hantera förändringarna men också för att ge medarbetarna samma möjlighet. Det innebar att informanterna inte alltid närvarade vid exempelvis lunchraster då det var ett tillfälle för medarbetarna att diskutera förändringen samt en slags frizon där medarbetarna kunde ventilera sina tankar och åsikter med varandra om bland annat chefen.

I min grupp är vi ju ett vi, men det är jättemärkligt, för det finns ändå ett vi och dom. Det är vi i min grupp inklusive jag, och sen är det dom, som i ledningen, som också är jag.

Vissa saker som man hade förväntat sig att höra innan, hörde jag aldrig längre. Men å andra sidan saker som bara en chef får höra, kom ju nästan på direkten också.

Slutligen fick informanterna möjligheten att reflektera över sin tid som chef, där det framkom att många av informanterna ansåg att ledarskapsutbildningen som de fått gå hade varit mycket givande. Däremot önskade flera av informanterna mer och tidigare utbildning i budgetering, arbetsmiljö och arbetsrätt.

Alltså det är det här med budget. Det tycker jag är lite jobbigt. Det är ju helt nytt för mig.

Jag har inte de ekonomiska bitarna till exempel, jag har ingen aning om hur det funkar.

Jag hade nog velat ha lite mer på fötterna vad gäller rent lagliga bitar

6. Diskussion

I detta avsnitt diskuteras problemställningarna utifrån tidigare forskning och resultat.

6.1. Hur upplever människan processen att bli chef för första gången?

De flesta av informanterna hade haft någon form av ledaransvar innan de tillfrågades att bli chef vilket underlättade deras beslut att tacka ja till chefsrollen. Tack vare att de hade fått ett avstamp genom det tidigare ledaransvaret, såsom att vara teamledare, kändes inte steget till att bli chef lika drastiskt. Dels då de redan hade fått uppleva att inte längre helt ingå i gruppen som medarbetare, men också för att medarbetarna hade fått tid till att vänja sig vid personens nya ansvar. Utifrån Brown, Colville och Pye (2014) menar de att vid förändringar såsom rutiner och arbetsroller behöver arbetsidentiteter begripliggöras. Det innebär att människorna i arbetsgruppen har haft både möjlighet och tid att upprätta nya förhållningssätt till varandra samtidigt som nya identiteter har skapats. När informanterna blev chefer påbörjades en ny identitetsprocess där alla parter behövde begripliggöra situationen. Vidare upplevde informanterna som hade en bra kontakt med sin närmsta chef och/eller chefskollegor att förändringsprocessen att gå från att vara medarbetare till att vara chef underlättades. Detta kan kopplas mot social identitetsteori som Aronsson et al. (2012) beskriver, där människan har ett behov av att känna tillhörighet. När de inte längre är en del av medarbetargruppen skapas ett behov av att finna en ny grupp tillhörighet samtidigt som personen behöver begripliggöra de nya arbetsuppgifterna. Detta är något som tydliggjordes hos de informanter som uppvisade ett svagare förtroende för sin chef där det tolkades att informanterna samtidigt hade en större svårighet i sitt personliga förändringsarbete. Under intervjuerna beskrev flera av informanterna både medvetet och omedvetet en otydlighet i grupp tillhörighet, förhållningssätt samt till viss del en avsaknad av rutiner. Utifrån det görs en tolkning att flera av informanterna fortfarande befinner sig i en pågående identitetsprocess.

Samtliga informanter var tydliga med att de inte ville förändras, även om det framkom under intervjun att de var medvetna om att viss förändring behövdes. Det var en självklarhet att arbetsuppgifterna kom att ändras och vikten av att vara restriktiv med personliga åsikter och annan organisatorisk information poängterades. Däremot menade informanterna att de rekryterades baserat på kompetens och personlighet, därav ansågs det inte nödvändigt att behöva förändra sig som person. Under intervjuerna framkom det dock att det fanns en ambivalens att gå från att vara expert på ett område till att ge andra förutsättningar att bli ännu bättre på området. Haaland och Dale (2005) lyfter denna motstridighet då chefen behöver frigöra sig sin tidigare identitet som medarbetare och expert på området för att istället bidra till organisationen genom sina medarbetares prestationer. Det framkom i intervjuerna att många av informanterna upplevde denna

situation som utmanande, att inte längre vara den som utför arbetet eller som har kunskapen om hur man gör det. För en del upplevdes denna aspekt tyngre där de framförallt belyste vikten av att skapa ekonomiskt värde i sitt dagliga arbete. Med andra ord hur de personligen är betydande för organisationen. Även om informanterna diskuterade värdet de skapar genom andra upplevde de inte samma bekräftelse som när de var specialister. Som tidigare nämnt förklarade de flesta av informanterna att de inte ville förändras och upplevde sig inte heller ha gjort detta, även om ovanstående text beskriver en radikal förändring. Det innebär att de har haft ett behov, möjligen omedvetet, av att skapa sig en ny identitet på arbetet vilket Brown, Colville och Pye (2014) menar är ett krav för att kunna hantera förändrade rutiner och arbetsroller. Även Haaland och Dale (2005) beskriver hur människan utvecklar en ny arbetsidentitet i den nya rollen som förstagschef. Detta styrks även av Fineman (2003) som menar att behovet av att skapa sig olika identiteter finns för att kunna hantera och agera på olika situationer samt känslor. Utifrån detta upplever författarna att det är av stor vikt att skilja på personlighet och identitet. Personligheten beskriver vem människan är och är något stabilt över tid. Däremot kan människan ha flera olika identiteter beroende på kontext. Det är snarare ett förhållningssätt där människan agerar utifrån olika roller, något som också förklaras genom att människan tar på sig olika masker beroende på vad situationen kräver.

Vidare har informanternas perspektiv skiftat då de har gått från ett medarbetarperspektiv till ett chefsperspektiv. För många av informanterna har detta förändrat deras värderingar och åsikter gällande beslut inom organisationen då de nu i större utsträckning än tidigare förstår meningen med besluten, mycket för att de fått tillgång till annan organisatorisk information än vad de fått som medarbetare. Det innebär inte att människans personliga värderingar behöver förändras, men ibland kan de behöva kompromissas enligt Alvesson och Lundholm (2014). Utifrån detta är uppfattningen att beroende på hur mycket de egna värderingarna skiljer sig mot organisationens kommer förändringsprocessen vid skapandet av en chefsidentitet påverka människor på olika sätt, vilket delvis bekräftas i empirin. De informanter som beskrev chefsperspektivet mer likställt med de egna värderingarna och som distanserade sig från medarbetargruppen när de blev chefer uppfattades acceptera identitetsförändringen lättare.

6.2. Hur upplever människan processen att gå från att vara medarbetare till att vara chef över tidigare kollegor?

Samtliga informanter uppfattade det som en fördel snarare än en nackdel att de kände medarbetarna sedan tidigare. Samtidigt beskrev flera av informanterna att de upplevde en ängslan över att inte bli accepterade som chef av sina tidigare kollegor eller att medarbetarna skulle uppleva att informanten förändrades som person, vilket är tankar som är vanligt förekommande enligt Kristensen och Thalund (2010). Ett fåtal av informanterna beskrev att medarbetarna till en början utmanade dem i den nya chefsrollen på grund av informanternas ålder eller erfarenhet. De upplevde därmed att de behövde hävda sig för att få medarbetarnas acceptans. Vidare upplevde informanterna att medarbetarna relativt snabbt accepterade den nya chefsrollen, vilket är i enlighet med vad

Vibits och Eberhard (2004) beskriver. Medarbetarna har fortfarande en trygghet i sin grupp och blir därmed inte utsatta för lika stora förändringar som den tidigare kollegan. Däremot uppfattades informanterna ha ett större behov av att bearbeta omställningen på grund av deras ovilja till förändring, vilket även detta bekräftas av Vibits och Eberhard (ibid.). Många av informanterna menade att rollskiftet inte borde behöva påverka deras tidigare relationer och beskrev sig fortfarande känna en grupptillhörighet med medarbetarna. Under intervjuerna fick informanterna möjlighet att reflektera över relationsperspektivet där det då framkom en viss ambivalens. Det vill säga att många av informanterna förklarade att relationen till de tidigare kollegorna var oförändrad, samtidigt som de ibland upplevde sig vara ett *vi* med arbetsgruppen och ibland ett *dem*. De beskrev även att de uppfattade sig vara en del av medarbetargruppen och att flera av informanterna fortfarande umgicks med medarbetarna på bland annat rasterna. Men samtidigt kunde informanterna tänka sig att medarbetarna pratar om dem i egenskap av chef när de inte är närvarande. Vissa upplevde även att stämningen kunde förändras när de kom in i rummet. Detta kan kopplas till den motstridighet som Haaland och Dale (2005) beskriver där den nya chefen vill fortsätta vara en del av gruppen men samtidigt inte får eller kan vara det på grund av skilda intressen. Utifrån detta görs tolkningen att informanten har en förståelse för medarbetarna och kan relatera till dem eftersom att de själva har varit medarbetare och tidigare utgått ifrån ett sådant perspektiv. Vidare har medarbetarna antagligen inte samma förståelse för chefen och kan därmed inte relatera på samma sätt eftersom att de inte har ett chefsperspektiv. Som tidigare nämnt kan ambivalensen i grupptillhörighet vara ett resultat av en pågående arbetsidentitetsprocess där chefen inte ännu har landat i sin chefsidentitet. Troligen kommer chefsidentiteten rotat sig när informanten känner sig trygg i den nya rollens rutiner och förhållningssätt, samt när personen har en insikt om vem hen är som person och vad som är en mask.

6.3 Förslag till utveckling

I intervjuerna har informanterna lyft fram vikten av att få innehållsrik information och konkreta chefsverktyg som kan användas i rollen som chef. Alla informanter har även lyft fram betydelsen av ledarskapsutbildningen som organisationen anordnat för de nya cheferna. Däremot är det många av informanterna som önskade att få utbildningen tidigare samt mer kunskap om budget, arbetsrätt och arbetsmiljö. Vidare tar det tid att utveckla en chefsidentitet då människan ska lära sig nya förhållningssätt, anpassa tidigare relationer och skapa nya rutiner. Författarnas uppfattning är att organisationen därför även hade vunnit på att ge de nya cheferna möjlighet till att förstå och reflektera över den personliga förändringsprocessen vad gäller identitet och relationer. Detta då det antagligen påverkar hur snabbt en person anpassas till den nya arbetsidentiteten och känner en trygghet i rollen som chef. Dock behövs det ytterligare forskning inom området för att kunna fastställa detta antagandet.

7 Slutsats

Under arbetet med denna uppsats har det framkommit att mellancheferna främst fokuserade på de praktiska förändringarna när de beskrev sina upplevelser av att bli chef

för första gången. Det fanns en motstridighet i att gå från rollen som detaljorienterad expert till att bli chef med ett bredare perspektiv, där uppgiften är att lyfta andra snarare än sig själv. Många av informanterna upplevde även en motstridighet i att inte vilja förändras samtidigt som de var medvetna om att det till viss del var nödvändigt. Dels att förändras som person, men också att relationerna behövde bli annorlunda när de blev chefer över sina tidigare kollegor.

Baserat på den ambivalens som framkom under intervjuerna görs tolkningen att informanterna troligen inte givits tid och kunskap för reflektion över den personliga förändringsprocessen. Informanterna har haft lättare för att beskriva den praktiska förändringen i att gå från att vara medarbetare till att bli chef över tidigare kollegor, däremot upplevs många ha svårt för att se inåt. Flera av informanterna lyfte att ledarskapsutbildningen hade gett dem kunskap och konkreta verktyg att använda sig av i yrkeslivet. Att hantera människor är ett av områdena som de upplevde att ledarskapskursen har hjälpt dem med. Däremot görs en tolkning att det saknas ett arbete och en reflektion kring den egna inre förändringsprocessen.

8 Källförteckning

- Alvesson, Mats (2011). *Intervjuer - genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber.
- Alvesson, Mats & Lundholm, Susanne (2014). Personalchefers arbete och identitet – strategi och strul. Lund: Studentlitteratur.
- Anicich, Eric M. & Hirsch, Jacob B. (2017). Why Being a Middle Manager Is So Exhausting. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2017/03/why-being-a-middle-manager-is-so-exhausting>
- Aronsson, Gunnar, Hellgren, Johnny, Isaksson, Kerstin, Johansson, Gunn, Sverke, Magnus & Torbiörn, Ingemar (2012). *Arbets- & organisationspsykologi. Individ och organisation i samspel*. Stockholm: Natur & Kultur.
- Broberg, Hanna (2017). Mellanchefen har fått nog! *Akademikerförbundet SSR*. <https://akademssr.se/post/mellanchefen-har-fatt-nog>
- Brown, Andrew D., Colville, Ian & Pye, Annie. (2014). Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies*, Vol. 36(2): 265-277. DOI: 0.1177/0170840614559259
- Bryman, Alan (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. Uppl. Malmö: Liber.
- Fineman, Stephen (2003). *Understanding Emotion at Work*. London: Sage.
- Haaland, Frode Hübertz & Dale, Frode (2005). *På randen av ledelse. En veiviser i förstegangsledning*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Harding, Nancy, Lee, Hugh & Ford, Jackie (2014). Who is 'the middle manager'? *Human Relations*, Vol. 67(10): 1213 –1237 DOI: 10.1177/0018726713516654
- Hjerm, Mikael, Lindgren, Simon & Nilsson, Marco (2014). *Introduktion till samhällsvetenskaplig analys*. 2 Uppl. Malmö: Gleerups.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2017). *Hur genomför man undersökningar? Introduktion till samhällsvetenskapliga metoder*. 2 Uppl. Lund: Studentlitteratur.
- Jacobsen, Dag Ingvar (2013). *Organisationsförändringar och förändringsledarskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Kristensen, Lis Vibeke & Thalund, Anne-Marie (2010). *Från kollega till chef*. Lund: Studentlitteratur.
- Källerman, Helena (2016) *Uppdrag Mellanchef: om chefens vardag och effektivt ledarskap*. Stockholm: Liber
- Manderscheid, Steven V. & Freeman, Peter D. (2012). Managing polarity, paradox, and dilemma during leader transition. *European Journal of Training and Development*. Vol 36, No 9: 856-872. DOI: 10.1108/03090591211280937

- Plakhotnik, Maria S., Rocco, Tonette S., Roberts & Nella Ann. (2011). Increasing retention and Success of First-Time Managers: A Model of Three integral Processes for Transition to Management. *Human Resource Development Review*. Vol 10: 26-45. DOI: 10.1177/1534484310386752
- Vibits, Karl-Johan & Eberhard, Martin (2004). *Ny som chef*. Malmö: Liber.
- Way, Sean A., Simons, Tony, Leroy Hannes & Tuleja Elizabeth A. (2018) What is in it for Me? Middle Manager Behavioral Integrity and Performance. *Journal of Business Ethics*. Vol 150 (3): 765-777. DOI: 10.1007/s10551-016-3204-9
- Wenglén, Robert (2005) *Från dum till klok? – en studie av mellancheferers lärande*. Lund: Lund Business Press

9 Bilaga - intervjuguide

- **Introduktion**

Vem är vi, syftet med studien, etiska principer.

Vem är informanten och hur hamnade hen i denna rollen.

- **Inför att bli chef för första gången**

Tankar och känslor inför rollen som chef. Förväntningar och farhågor.

- **Att bli chef för första gången**

Förändringar och upplevelser. Praktiska och känslomässiga förändringar och tankar.

- **Att bli chef över tidigare kollegor**

Förväntningar och förändringar. Förändringar i attityd/beteende/språkbruk underordnad, överordnad, sidled.

Det egna agerandet – förändringar.

Relationer på fritiden.

- **Reflektioner över att vara chef**

Med dagens kunskap och erfarenheter – förväntningar, ändrat något, att vara chef.