



Interimschefers ledarskap under förändringsarbeten

*En kvalitativ studie om interimschefers upplevelse av att
leda förändringsarbeten*

Examensarbete 15 HP
Organisering och ledning av arbete och välfärd
med inriktning – Arbetsvetenskap

Halmstad 2024-05-15
Nicole Duboil Wallin och Marie Karlsson



HÖGSKOLAN
I HALMSTAD

Förord

Vi vill tacka samtliga respondenter som har bidragit med värdefulla insikter som ligger till grund för denna studie. Tack för att vi fick ta del av era upplevelser. Stort tack även till vår handledare Marielle Wall som med stort engagemang och konstruktiv kritik har hjälpt oss i arbetet med denna studie.

Sammanfattning

Bakgrund:

En interimschef är en tillfällig chef som har specialiserad kunskap för att lösa organisationers olika problem. Denna studie fokuserar på interimscheferers upplevelser av att leda förändringsarbeten. Användandet av interimschefer i förändringsprocesser är relativt nytt i Sverige. Trots att den svenska arbetsmarknaden traditionellt favoriserar tillsvidareanställningar, har interimschefer blivit alltmer eftertraktade under de senaste åren. Detta fenomen väcker intresse för att utforska hur interimschefer själva uppfattar sitt arbete, särskilt i samband med förändringsledning. Även om tidigare studier har identifierat fördelar med att anställa interimschefer under förändringsarbeten, har deras personliga erfarenheter inte studerats i detalj. Avsikten är att studien ska bidra till att fylla denna kunskapslucka och lägga en grund för framtida forskning inom området.

Syfte:

Syftet med denna studie är att få en ökad förståelse för hur interimschefer leder ett förändringsarbete under en begränsad tidsperiod utan en tidigare befintlig relation till medarbetarna.

Metod:

I studien har en kvalitativ metod tillämpats, där datainsamlingen skett genom semistrukturerade intervjuer med åtta deltagare. Forskningsansatsen är abduktiv med utgångspunkt från teoretiska ramverk.

Resultat:

Studiens resultat belyser främst de positiva aspekterna av att vara interimschef i förändringsprocesser, men identifierar också vissa utmaningar. En betydande fördel är att interimschefer snabbt kan etablera sig och skapa relationer till medarbetarna utan tidigare förutfattade meningar. En utmaning som interimschefer många gånger står inför är dock bristen på intern kunskap om organisationen. Studien understryker därmed vikten av att leda genom sina medarbetare, bland annat på grund av att de besitter intern kompetens. Samarbete med tydlig struktur är viktigt för att etablera ett hållbart förändringsarbete. På grund av den begränsade anställningstiden är det också kritiskt att effektivt anpassa ledarstilen för att nå uppsatta mål. Slutligen framhålls kommunikationens centrala roll i att engagera medarbetarna och driva förändringsarbetet framåt.

Nyckelord:

Interimschef, förändringsarbete, ledarskap, kommunikation, brist på relation

Abstract

Background:

An interim manager is a temporary executives who possess specialized knowledge to solve various problems within organizations. This study focuses on the experiences of interim managers in leading change initiatives. The use of interim managers in change processes is relatively new in Sweden. Although the Swedish labor market traditionally favors permanent employment, interim managers have become increasingly sought after in recent years. This phenomenon has sparked interest in exploring how interim managers perceive their work, especially in connection with change management. While previous studies have identified the advantages of employing interim managers for change initiatives, their personal experiences have not been studied in detail. Our study aims to address this gap in knowledge and lay a foundation for future research in the field.

Purpose:

The purpose of this study is to gain a deeper understanding of how interim managers lead change initiatives within a limited time frame and without a prior relationship with employees.

Method:

The study employed a qualitative method, where data collection was conducted through semi-structured interviews with eight participants. The research approach is abductive, starting from theoretical frameworks.

Results:

The study's results primarily highlight the positive aspects of being an interim manager in change processes, but also identify certain challenges. A significant advantage is that interim managers can quickly establish themselves and create relationships with employees without previous preconceptions. However, a challenge that interim managers often face is the lack of internal knowledge about the organization. The study thus emphasizes the importance of leading through one's employees, partly because they possess internal expertise. Collaboration with a clear structure is important to establish sustainable change work. Due to the limited duration of employment, it is also critical to effectively adapt the leadership style to achieve set goals. Finally, the central role of communication in engaging employees and driving the change work forward is highlighted.

Keywords:

Interim manager, change management, leadership, communication, lack of relationship

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Bakgrund.....	7
1.1.1 Vad är en interimsc hef?.....	8
1.1.2 Förändringsarbete.....	8
1.2 Syfte.....	9
1.3 Frågeställningar	9
1.4 Avgränsningar.....	10
2. Tidigare forskning	11
2.1 Att använda sig av interimsc hefer	11
3. Teoretisk anknytning	14
3.1 Lewins trestegsmodell	14
3.2 Ledarskapsstilar	15
3.2.1 Lewins ledarskapsstilar – Auktoritärt, demokratiskt och ”låt-gå”-ledarskap	15
3.2.2 Situationsbaserat ledarskap	16
3.3 Kommunikation	16
3.3.1 Strategisk kommunikation	16
3.3.2 Kommunikation och förändring – tre tillvägagångssätt.....	17
4. Metod.....	19
4.1 Metod	19
4.1.2 Tillvägagångssätt för framtagning av teori och litteratur.....	20
4.2 Tillvägagångssätt för empirisk materialinsamling.....	20
4.2.1 Urval.....	20
4.2.2 Anonymitet.....	21
4.2.3 Respondenter.....	21
4.2.4 Semistrukturerade Intervjuer.....	22
4.2.5 Utformandet av intervjuguide	23
4.2.6 Genomförandet av intervjuer	23
4.3 Etiska överväganden	24
4.4 Analysmetod	24
4.5 Metoddiskussion	25
5. Analys och resultat	28

5.1 Inledande ord	28
5.2 Leda ett förändringsarbete utan tidigare befintlig relation till sina medarbetare..	28
5.2.1 Fördel att komma in som utomstående person utan tidigare befintlig relation och utan tidigare bagage.....	29
5.2.2 Motstånd och rädsla inför förändringar och vikten av att som ledare lägga tid på de medarbetare som vill vara med på förändringen	30
5.3 Hur anpassas ledarskapet då det inte finns en tidigare befintlig relation till medarbetarna?.....	32
5.3.1 Situationsbaserat ledarskap med både högt och lågt LPC, legitimering, smicker och konsultation.....	32
5.4 Hur tidsaspekten påverkar genomförandet av förändringsarbetet	34
5.4.1 Tidsbegränsning skapar tydligare prioritering och struktur	34
5.5 Hur interimsschefer använder sig av kommunikation i förändringsprocessen	36
5.5.1 Delaktighet och strategisk kommunikation mellan uppdragsgivare, interimsschef och medarbetare ökar chansen till ett lyckat förändringsarbete	37
5.5.2 Tydlig kommunikation/dialog och att delta i korridorssnack	38
5.5.3 Individuella samtal och fördelar med att kommunicera med ett högt respektive lågt LPC	41
6. Sammanfattning och slutsatser av analys och resultat.....	43
6.1 Hur har interimsschefer upplevt att leda ett förändringsarbete där de inte har någon tidigare befintlig relation till sina medarbetare?	43
6.2 Hur har interimsschefer genomfört ett förändringsarbete där de inte har någon tidigare befintlig relation till sina medarbetare?	43
6.3 Hur anpassas ledarskapet då det inte finns en tidigare befintlig relation till medarbetare?.....	44
6.4 Hur påverkar den begränsade tidsperioden interimsschefer i genomförandet av ett förändringsarbete?	44
6.5 Hur kommuniceras förändringsarbetet mellan interimsschef och medarbetare? ...	45
7. Diskussion	46
7.1 Inledande diskussion.....	46
7.2 Resultat- och teori diskussion	46
7.3 Arbetsvetenskapligt bidrag	48
7.4 Förslag på vidare forskning	49
8. Referenser.....	50
8.1 Böcker.....	50
8.2 E- böcker.....	50

8.3 Vetenskapliga artiklar	50
Bilaga 1 – Information och samtyckesblankett	
Bilaga 2 – Intervjuguide	

1. Inledning

Nedan presenteras bakgrunden där ämnet utforskas mer ingående för en djupare förståelse av området. Vidare presenteras syfte och frågeställningar. Slutligen förklaras studiens avgränsningar och nyckelord.

1.1 Bakgrund

Förändring sker ständigt i organisationer samtidigt som förändringsprocesser kan vara dynamiska och oförutsägbara (Vrcelj 2023). Vidare lyfter han i sin studie att 70% av organisationsförändringar inte lyckas och drar sambandet till att det idag inte finns en tillräckligt klar och tydlig förändringsmodell som dessutom har bearbetats i praktiken. Fortsättningsvis beskriver han att det krävs en djupare förklaring för förändringsarbeten på grund av dess dynamiska natur. Detta kan förklara att organisationer behövt anpassa sina tillvägagångssätt inför förändringsarbeten. För att effektivisera och spara tid och resurser har användningen av interimsschefer blivit allt vanligare och kan enligt Vrcelj (2023) ses som ett nytt paradigm inom arbetsmarknaden. Begreppet är relativt okänt i Sverige men är mer etablerat i USA och Storbritannien. En interimsschef är en tillfällig ledare med specialiserad kunskap som anställs för en period på cirka 6–12 månader för att utföra ett specifikt uppdrag Dźwigoł (2020). Denna typ av anställning/uppdrag börjar växa i rapid fart även i Sverige vilket skapar ett intressant forskningsämne för att undersöka för- och nackdelarna med arbetet.

I denna studie kommer fokus att vara på interimsscheferns upplevelse av att arbeta med förändringsarbete, vilket är särskilt intressant när det gäller interimsschefer då de ställs inför utmaningen att leda utan befintlig relation till medarbetarna. Tidigare forskning har lyft vikten av starka relationer mellan ledare och medarbetare för ett framgångsrikt förändringsarbete. Interimsschefer måste dock balansera behovet av att bygga goda relationer till sina medarbetare med de tidsbegränsningar som avgörs av denna typ av anställning/uppdrag. Utgångspunkten i studien ligger i tidigare forskning om framgångsrika förändringsprocesser, relation mellan medarbetare och chef, ledarskap och kommunikation. Genom att utforska dessa kopplingar så kan förståelsen för de utmaningar och möjligheter som interimsschefer står inför när de leder förändring i organisationer öka. Det är ett viktigt område att undersöka, särskilt med tanke på den ökande användningen av interimsschefer i dagens arbetsliv.

1.1.1 Vad är en interimscchef?

Mooney et al. (2017) beskriver att organisationer använder sig av en interimscchef fram tills att en fast chef har funnits till positionen i organisationen medan Dźwigoł (2020) utgår från att interimscchefer används för att lösa ett problem inom företaget som den nuvarande chefen inte har expertkunskap om. Det kan därmed konstateras att en interimscchef är en tillfällig chef som anställs inom en organisation. Dźwigoł (2020) förklarar att interimscchefer är specialiserade inom ett visst område och under en bestämd tidsaspekt kan hjälpa organisationen att lösa ett problem. Organisationen kan därmed gynnas av att anställa en interimscchef då de får experthjälp samtidigt som de inte behöver gå igenom allt vad det innebär med en rekryteringsprocess och tillsvidareanställningar. Samtidigt som det för en interimscchef innebär en mer osäker anställning (Dźwigoł 2020). Vidare beskrivs att samhället genomgår ett paradigmskifte från det strukturella tänkandet till en filosofi om processer som lyfter förmågan att förändra. Genom det tankesättet så ändras synen på organisation och ledarskap och där kommer interimscchefer in i bilden.

1.1.2 Förändringsarbete

Förändringsarbete kan enligt Diefenbach (2007) vara ett strategiskt sätt att få organisationer att bli mer lönsamma och effektiva. Vidare förklaras att det är väsentligt att ha en god anledning till ett förändringsarbete och att tydliggöra för medarbetare att förändringsarbetet är ett måste då det i nuläget inte är hållbart, kanske rent av skadligt. En god anledning är viktig då förändringsarbeten ofta medför osäkerhet och risker, ju större förändringar desto mer måste ledare trycka på behovet av förändringen. En av de viktigaste komponenterna i ett förändringsarbete är kommunikation. Utan en god och klar kommunikation menar Diefenbach (2007) på att det kan uppstå förvirring vilket medför konsekvenser för resultatet av förändringsarbetet.

En mer nutida källa påvisar även vikten av att förstå sig på förändringsprocesser då organisationer, efter Covid-19 pandemin blivit alltmer dynamiska vilket har resulterat i andra utmaningar jämfört med innan pandemin (Vrcelj 2023). Han menar på att förändringar sker snabbare och mer frekvent samt framhäver Diefenbachs (2007) observation om att medarbetare ofta är reserverade till förändringar. Vrcelj (2023) lyfter i sin studie flera välkända förändringsmodeller men menar att de följer en linjär process vilket kan vara ett bra verktyg inför förberedelse inför ett förändringsarbete. Han förklarar den linjära process med att stegvis följa vad som kommer närmast, efter steg 1 kommer steg 2 etcetera. Paradoxalt menar Vrcelj (2023) att själva implementeringen av förändringsarbeten är högst icke-linjär och att en linjär förändringsmodell behöver kompletteras för att vara beredd på utomstående faktorer som påverkar kvalitén av förändringsarbetet.

1.1.3 Kommunikation och relationer i organisationer

Kommunikation och relation går hand i hand, inte enbart i vardagen utan även i organisationer. Detta styrker Cynthia och Ray (2012) som lyfter vikten av att använda sig av kommunikation i organisationer för att bygga goda och effektiva relationer på arbetsplatsen. Vidare menar de att det är svårt att arbeta med människor och att det därmed är viktigt att ta sig tiden att lära sig att hantera relationer då det annars kan ha en negativ påverkan på produktivitet och arbetstillfredsställelse. Författarna ser ett större behov av samarbete i dagens arbetsliv på grund av bland annat globalisering, digitalisering samt ekonomiska kriser. Genom en god kommunikation så kan man både som chef och medarbetare skapa starkare relationer på arbetsplatsen. På så sätt menar Cynthia och Ray (2012) att det blir lättare att vinna tillit, support samt att hantera konflikter. De förklarar att genom att ta eget ansvar och direkt ta upp konflikter mellan berörda parter skapas respekt och uppskattning. Vidare menar de att använda sig av tydlig och öppen kommunikation är betydande och att på så sätt inte ta för givet att alla mottagare förstår budskapet på en gång. Fortsättningsvis menar författarna att det är viktigt att respektera varandras olikheter, lyssna och ge utrymme för personer att lösa sina egna problem. Detta menar Cynthia och Ray (2012) är grundläggande för att öva upp sin kommunikation samt för att skapa goda relationer på arbetsplatsen. Resultatet blir en mer effektiv arbetsplats där onödiga konflikter undviks.

1.2 Syfte

Syftet med denna studie är att få en ökad förståelse för hur interimsschefer leder ett förändringsarbete under en begränsad tidsperiod utan en tidigare befintlig relation till medarbetarna.

1.3 Frågeställningar

- Hur har interimsschefer upplevt att leda ett förändringsarbete där de inte har någon tidigare befintlig relation till sina medarbetare?
- Hur har interimsschefer genomfört ett förändringsarbete där de inte har någon tidigare befintlig relation till sina medarbetare?
- Hur anpassas ledarskapet då det inte finns en tidigare befintlig relation till medarbetarna?
- Hur påverkar den begränsade tidsperioden interimsschefer i genomförandet av ett förändringsarbete?
- Hur kommuniceras förändringsarbetet mellan interimsschef och medarbetare?

1.4 Avgränsningar

I syfte att undersöka interimschefers upplevelse av att leda ett förändringsarbete utan tidigare befintlig relation till medarbetare avgränsas studien med fokus på ett chefsperspektiv och deras tidsbegränsade anställning/uppdrag. Avgränsning görs även utifrån förändringsarbete i sin helhet, således läggs ingen relevans för förändringsarbetets syfte eller innebörd utan enkom utifrån upplevelsen av att leda förändringsarbetet. Genom avgränsningarna är förhoppningen att få en djupare förståelse för interimschefer upplevelser av att leda förändringsarbete.

2. Tidigare forskning

Nedan presenteras tidigare forskning som ligger till grund för studien. Genom forskningen kan det vidare förstås varför organisationer använder sig av interimsschefer vid förändringsarbeten, vad som leder till ett lyckat förändringsarbete samt hur ledarskapet påverkar förändringsarbeten.

2.1 Att använda sig av interimsschefer

Dr Smid, Van Hout och Burger (2007) har i sin fallstudie studerat 12 olika förändringsarbeten där de har använt sig av en interimsschef för att undersöka rollen som den rekryterande chefen har när det visar sig om förändringsarbetet blev lyckat eller inte. Resultatet visar att förändringsarbeten har större chans för misslyckande om den rekryterande chefen släpper allt ansvar efter att ha anställt en interimsschef. Dr Smid, Van Hout och Burgers (2007) undersökningar visar att det finns flera saker som den rekryterande chefen kan göra för att hjälpa interimsschefer till ett lyckat förändringsarbete bland annat att fortsätta vara involverad under arbetets gång samt att motivera interimsschefer genom att skapa deras egen mening i arbetet.

Marica (2021) använder sig av en juridisk jämförelseanalys med fokus på interimsschefer i Tyskland, Tjeckien och Storbritannien. I analysen jämförs interimsschefer med andra typer av anställningsformer för att se om det kan vara fördelaktigt för andra länder att använda sig av interimsschefer. Resultatet från studien visar att det finns fördelar för en interimsschef i form av flexibilitet i arbetet samt hög lön. Trots det visar resultaten även att det finns en osäkerhet i att inte hitta ett nytt jobb efter att anställningstiden på företaget är slut. Slutligen lyfter Marica (2021) upp att trots fördelarna så kan en ökning av denna typ av anställningsform skapa högre konkurrens och mer osäkerhet för de som arbetar som interimsschefer.

Rubin och Ohlsson (2022) har i sin studie använt sig av en sekundäranalys genom att tillämpa ett nytt perspektiv - organisationslära - på befintlig forskning om interimsschefer. Författarna har använt sig av tematisk analys när de har bearbetat datan och resultaten visar att organisationskulturen påverkas stort när organisationen använder sig av interimsschefer. Resultatet visar dessutom att det som interimsschef kan vara problematiskt att hitta ett sätt att bibehålla sin auktoritet samtidigt som man vill ta till sig av medarbetares åsikter. För organisationsläran visar det sig vara viktigt att som chef kunna sätta tydliga mål och se till att resultaten är mätbara (Rubin & Ohlsson 2022).

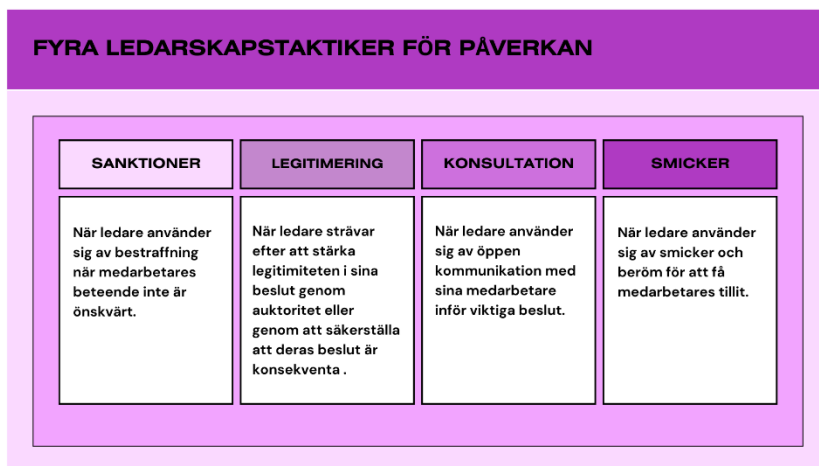
Dessa artiklar belyser externa faktorer som kan influera interimsscheferns erfarenheter i förändringsprocesser. Förändringsarbetet påverkas delvis av interimsschefernas egna

insatser, men det finns även externa faktorer utanför deras kontroll, såsom stödet från uppdragsgivaren. Dessutom kan maktbalansen utgöra en utmaning för interimschefer, vilket i sin tur kan påverka deras upplevelse av att leda ett förändringsinitiativ.

2.2 Ledarskap vid förändringar

Nastase, Giuclea och Bold (2012) använde sig av enkäter för att undersöka hur organisationsförändringar hanteras av ledare och medarbetare. De konstaterar att det är ett viktigt forskningsområde då organisationsförändringar inte går att undvika. Genom att hantera förändringar på ett effektivt sätt ökar det chansen till ett lyckat förändringsarbete (Nastase, Giuclea & Bold 2012). Resultaten visar att det är viktigt att alla har samma vision om förändringsarbetet för att skapa motivation i stället för motstånd. Vidare menar de att en positiv syn på förändringsarbetet inte är något som sker på en natt utan kräver mycket tid och energi. Innan ett förändringsarbete planeras behöver förståelse skapas för organisationens situation och hur medarbetare ser på förändring. Vikten för ett lyckat förändringsarbete ligger i att involvera sina medarbetare (Nastase, Giuclea & Bold 2012).

Stacie och Cable (2008) undersöker i sin studie olika ledarskapsteorier och respektive ledarskapsstil för påverkan i samband med motstånd vid förändringsarbeten. Den kvantitativa undersökningen utgår från 4 olika strategier för ledare att använda sig av när det kommer till att influera sina medarbetare.



Figur 1.

Bild: Marie Karlsson & Nicole Wallin (2024)

Källa: Stacie & Cable (2008)

Dessa strategier som visas ovan används för att få med sig medarbetare i förändringsarbeten vilket Stacie och Cable (2008) sätter i samband med LMX teorin (leader - member - exchange) som fokuserar på att skapa en stark relation mellan chef och medarbetare. Vid högt LMX menar teorin på att det finns en stark och god relation mellan chef och medarbetare medan ett lågt LMX visar på en svag eller dålig relation

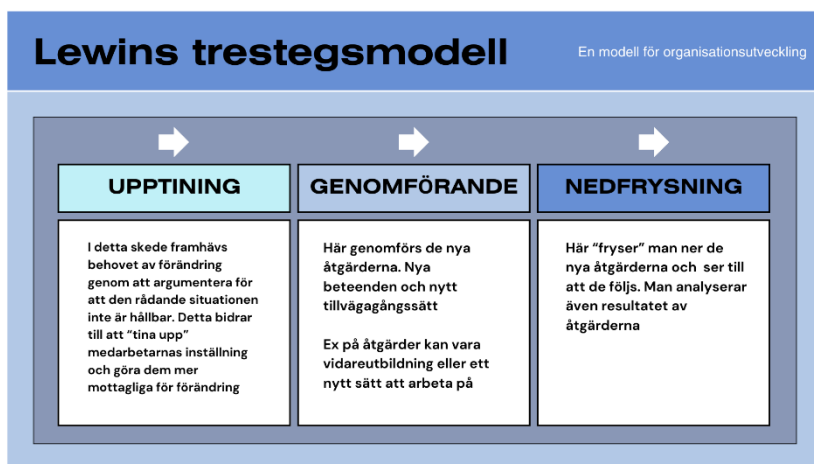
mellan chef och medarbetare (Stacie & Cable 2008). Stacies och Cables (2008) resultat visar på att medarbetare påverkas, inte endast av vilken strategi som chefen använder utan även hur starkt eller svagt LMX det finns. Vid svagt LMX så är det enligt resultaten inte av vikt vilken påverkansstrategi som ledaren använder sig av då förtroende saknas för ledaren och ett större motstånd skapas till förändringen än om ett högt LMX skulle finnas.

Forskningen om ledarskapsstilar och deras inverkan på förändringsprocesser är komplex, och det finns inget självklart tillvägagångsätt för hur en ledare framgångsrikt leder förändringsarbeten. Vidare pekar dock den tidigare forskning som presenterats ovan på att det är viktigt att involvera medarbetare i förändringsarbetet och att som ledare skapa en god relation till sina medarbetare. På så sätt kan ledare mer effektivt få med sig medarbetare i förändringsarbeten. Det finns en forskningslucka när det gäller interimschefers upplevelse av förändringsarbete, vilket gör studien särskilt relevant, speciellt då interimschefer inte har en tidigare befintlig relation när de påbörjar sin anställning/uppdrag.

3. Teoretisk anknytning

I det här avsnittet presenteras teorier som ligger till grund för analys av resultat. I tillämpningen används en förändringsmodell, teori om ledarstilar samt teori om kommunikationsprocesser.

3.1 Lewins trestegsmodell



Figur 2.

Bild: Marie Karlsson & Nicole Wallin (2024)

Källa: Hussain et al. (2018)

Lewins trestegsmodell beskriver i stora drag de olika stegen i en förändringsprocess och förklaras av Hussain et al. (2018). Modellen lyfter vikten av att motivera för förändring vilket är huvudpunkten i steg 1: *Upptining*. Som presenterat i modellen ovan så vill Lewin med steg 1 förklara att nödvändigheten av en förändring behöver motiveras genom att förklara hur det nuvarande tillståndet inte är positivt eller hållbart för organisationen och organisationskulturen (Hussain et al. 2018). Vidare menar de på att förarbete är viktigt för att kunna gå vidare till steg 2: *Genomförande*, där ledare aktivt implementerar de åtgärder som förändringen innebär. Genom att fokusera på Upptiningsfasen så förväntas nästa steg, enligt modellen, kunna genomföras på ett mer effektivt sätt då medarbetarna har vant sig vid tanken och förhoppningsvis skapat en positiv förankring i den förändring som ska ske. Efter genomförandet så behövs åtgärderna enligt Lewins modell frysas ner: *Nedfrysning*sfasen. (Hussain et al. 2018). Till exempel, vid införande av ett nytt digitalt system, är det tredje stegets mål att garantera att systemet används regelbundet och korrekt, och att medarbetarna överger det gamla systemet.

3.2 Ledarskapsstilar

Att vara chef innebär en rad olika åtagande, exempelvis produktions-, personal- och arbetsmiljöansvar. Hur en chef agerar utifrån olika situationer och inom olika organisationer kan bero på vilken ledarskapsstil chefen antingen utgår ifrån eller innehar. Det finns diskussioner och antaganden i befintliga ledarskapsteorier kring huruvida ledarskapsstilen påverkas av chefens personlighet eller vice versa. Men för att få en förståelse för ledarskapet betydelse i organisationen behövs även en förståelse för de olika ledarskapsstilarna.

3.2.1 Lewins ledarskapsstilar – Auktoritärt, demokratiskt och ”låt-gå”-ledarskap



Figur 3.

Bild: Marie Karlsson & Nicole Wallin (2024)

Källa: Lewin, Lippitt & White (1939)

Lewin, Lippitt och White (1939) beskriver tre olika ledarskapsstilar, *Auktoritärt ledarskap*, *Demokratiskt ledarskap* och *Låt - gå ledarskap*. De förklarar att det auktoritära ledarskapet är ett strikt och hierarkiskt ledarskap som innebär att ledare har hög kontroll på varje enskild medarbetare och ser över vad och hur de tar sig an sina arbetsuppgifter. Till skillnad från det demokratiska ledarskapet så menar Lewin, Lippitt och White (1939) att beslut i ett auktoritärt ledarskap sker helt utan diskussion med sina medarbetare. Vidare förklarar de att det demokratiska ledarskapet fokuserar på att tillsammans med sina medarbetare ta fram ett tillvägagångsätt för att lösa problem. På så sätt menar författarna att olika perspektiv tas i beaktning för att möta ett problem jämfört med det auktoritära ledarskapet där de endast utgår från det som ledaren bestämmer. Genom ett

demokratiskt ledarskap så skapas en vänskaplig atmosfär mellan ledare och medarbetare där man ser varandra som likvärdiga och röstar sig fram till olika beslut (Lewin, Lippitt & White 1939). Den tredje ledarskapsstilen, Låt - gå ledarskapet, förklaras vara ett oengagerat ledarskap där ledaren har undgått sina uppgifter som ledare och låter sina medarbetare göra som de vill. Detta kan resultera i en brist på motivation hos medarbetare då de inte blir influerade till att utföra sina arbetsuppgifter. Författarna ger exempel på konsekvenser av ett sådant ledarskap och kan exempelvis vara att medarbetare upplever att det är brist på arbetsuppgifter och att de känner sig oinspirerade (Lewin, Lippitt & White 1939).

3.2.2 Situationsbaserat ledarskap

Fiedlers (1967) utvecklade LPC teorin (Least- preferred coworker) som hjälper ledare att ta reda på vilken ledarskapsstil som de utgår från. Teorin visar om ledaren är mer relationsinriktad (högt LPC) eller mer uppgiftsorienterad (lågt LPC). Fiedlers (1967) förklarar att det inte finns en specifik ledarskapsstil som fungerar i alla situationer utan att ledare är som mest effektiva när de förstår hur de själva fungerar och därefter kan anpassa sin ledarskapsstil till den specifika kontexten. Detta stärks även av en mer nutida källa då även De Hoogh (2005) förklarar att ett effektivt ledarskap inte sker utan att kunna anpassa sig till olika situationer. Vidare lyfter Fiedlers (1967) upp *situationskontroll* som visar den grad av makt, kontroll och inflytande som en ledare har i en viss situation. I en situation kan ett relationsorienterat ledarskap vara till fördel samtidigt som det i en annan kontext är bättre att vara uppgiftsorienterad.

Blanchard (1993) har i sin studie påvisat att ledarskap även borde anpassas efter vilken anställningsgrad som deras anställda har. Blanchard (1993) menar på att de som arbetar i en lägre nivå, i högre grad svarar på mer kontroll hos ledaren medan en mer omtänksam ledarskapsstil fungerar bättre till anställda i en högre nivå. Detta visar ytterligare på att ledare ibland behöver använda sig av ett mer auktoritärt ledarskap och ibland ett mer demokratiskt ledarskap.

3.3 Kommunikation

Hur kommunikationen ser ut inom en organisation är väsentligt utifrån många olika aspekter och påverkar således kulturen, effektiviteten, produktiviteten och resultatet. Med hjälp av kommunikation kan en organisation motivera sina medarbetare.

3.3.1 Strategisk kommunikation

En kommunikativ organisation är avgörande för struktureringen av arbete, utvecklingen av strategier och ledarskapets utformning (Falkheimer et al. 2016). I en sådan organisation är strategisk kommunikation enligt författarna en nyckelprocess som

engagerar både ledare och anställda i ett ömsesidigt utbyte som har stor inverkan på organisationens kultur. Strategisk kommunikation är en medveten, formell och riktad kommunikationsprocess för att nå uppsatta mål inom organisationen (Falkheimer et al. 2016). En strategisk kommunikation förutsätter att alla avdelningar inom en organisation inkluderas. Genom att tillämpa strategisk kommunikation, förbättras förståelsen för interna kommunikationsflöden, vilket är essentiellt när man möter externa parter som influerar den dagliga verksamheten (Falkheimer et al. 2016). Trots dess betydelse förklaras att det finns en brist på forskning kring hur organisationer implementerar och vidareutvecklar strategisk kommunikation. Vidare lyfter de att det är vanligt att chefer inte ser vikten av att använda sig av strategisk kommunikation vilket kan påverka organisationen negativt.

3.3.2 Kommunikation och förändring – tre tillvägagångssätt



Figur 4.

Bild: Marie Karlsson & Nicole Wallin (2024)

Källa: Johansson & Heide (2008)

Johansson och Heide (2008) presenterar tre tillvägagångssätt för kommunikation i relation till förändringsarbete. Tillvägagångssätten betonar vikten av kommunikation för ett förändringsarbete och menar att kommunikationen möjliggör för ett brett deltagande i förändringen vilket bidrar till att medarbetarna känner sig inkluderade, engagerade och i kontroll över situationen (Johansson & Heide 2008). De menar dessutom att kommunikation skapar en större spridning av information i ett tidigt skede som skapar öppenhet och möjliggör för diskussion och dialog (Johansson & Heide 2008). Fortsättningsvis förklaras att en tidig kommunikation om förändringens mål och vision bidrar till en större motivation för förändringen (Johansson & Heide 2008). Sammanfattningsvis bidrar en kombination av tillvägagångssätten att problematiken med implementering av en förändring försvinner om kommunikation sker i ett tidigt skede,

där information och öppenhet står till grund för motivation och minskar risken för ett eventuellt motstånd då medarbetarna från början har förståelse för förändringens syfte och deras roll i den, vilket således också bidrar till en vilja att driva den.

De tre tillvägagångssätten är framtagna utifrån noggrant studerande av befintlig litteratur och har som utgångspunkt att kunna användas som ett ramverk för att underlätta och förstå kommunikationens innebörd för en organisationsförändring (Johansson och Heide 2008) och är som följer:

Kommunikation som ett verktyg:

I det första tillvägagångssättet ses kommunikationen som ett verktyg för övertygelse, genom att skapa en tydlig målbild och vision, med starka och fasta argument kan arbetsgivaren motivera för förändringar (Johansson & Heide 2008). Här belyses fördelarna med förändringsarbetet för att skapa antaganden och övertygelse om förändringens positiva effekt för framtiden (Johansson & Heide 2008).

Kommunikation som en socialt konstruerad process:

I det andra tillvägagångssättet ses kommunikationen som en process, där den vardagliga dialogen står som utgångspunkt för förändringen (Johansson & Heide 2008). Det är i kommunikationen som förändringen skapas, genom öppna diskussioner och med en betoning på delaktighet från medarbetarna. Till skillnad från det första tillvägagångssättet där meningen är att övertyga, är detta sätt mer inkluderande och innefattar förhandlingar mellan parterna för att skapa gemensamma visioner, mål och strategier för förändringen (Johansson & Heide 2008).

Kommunikations som social transformation:

I det tredje tillvägagångssättet läggs fokus på förståelsen för förändringen, varför är den relevant och nödvändig? Det som blir viktigt är att förståelsen skapas gemensamt, enhetligt och utifrån den situation som organisationen befinner sig i (Johansson & Heide 2008). Detta bidrar till att motstånd och förvirring minskas och att medarbetarna känner en högre delaktighet och blir mer engagerade i processen (Johansson & Heide 2008).

4. Metod

Nedan presenteras och diskuteras valet av forskningsmetod, -ansats och framtagning av teorier. Vidare presenteras även tillvägagångssätt av empirisk datainsamling samt etiska överväganden.

4.1 Metod

Studien innefattar en kvalitativ intervjustudie som avgränsar sig till att undersöka interimschefers upplevelse av att leda ett förändringsarbete. Valet av att inta en kvalitativ forskningsmetod baserade sig på att det var personliga reflektioner och upplevelser som undersöktes vilket är svårare att mäta med en kvantitativ metod (Ahrne & Svensson 2015). Enligt Denscombe (2018) lämpar sig en kvalitativ metod i form av intervju när avsikten är att undersöka en frågeställning eller ett område mer ingående, exempelvis åsikter, uppfattningar, känslor och erfarenheter. Genom att ha genomfört en kvalitativ studie och undersökt interimschefers upplevelse av att leda ett förändringsarbete var intentionen att intervjuerna skulle bidra till att skapa en uppfattning om hur interimschefer anser och upplever att ledarskapet behöver anpassas utifrån de förutsättningar och krav som ställs under en begränsad tidsperiod. Ahrne och Svensson (2015) argumenterar för hur en forskare på bästa sätt kan undersöka en individs upplevelse, de kallar detta för *språkliga redogörelser*, och menar att genom att exempelvis genomföra intervjuer ges forskaren möjlighet att få förståelse för respondenternas upplevda situation.

4.1.1 Forskningsansats

I utgångspunkt från det Rinehart (2021) förklarar om deduktiv och induktiv analys så kan det konstateras att användningen av båda delar implementeras i denna studie. Rinehart (2021) förklarar att induktiv analys utgår från det insamlade material och använder sig av analys för att kunna skapa en applicerbar teori. Deduktiv analys har sin utgångspunkt i befintliga teorier och sätter det i nya sammanhang för att antingen stärka teorin eller motsäga den. Denna studie pendlar mellan båda analyser där studien från en första anblick har en deduktiv forskningsansats som grund, där tidigare forskning om interimschefer, befintliga ledarskapsteorier och modeller för förändringsarbete har använts för att formulera frågeställningar, utforma intervjuguide samt att analysera och tolka material. Samtidigt har empirin som samlats in utgått från interimschefers upplevelse av att leda ett förändringsarbete vilket försvårat möjligheten för hypotesbildnings som är ett deduktivt tillvägagångssätt. I slutändan är det resultaten från studien som har påverkat de teorier som använts i analysen. Studien har därmed en abduktiv forskningsansats vilket

Rinehart (2021) menar är när man går fram och tillbaka i sin analys mellan forskningsresultat och teorier. Metodvalet visar tydligt den abduktiva ansatsen då studien är kvalitativ och tillämpar en semi strukturerad intervjuguide. Med hjälp av teorier och tidigare forskning har intervjufrågorna tagits fram samtidigt som det funnits utrymme att ställa frågor som ligger utanför intervjuguiden.

4.1.2 Tillvägagångssätt för framtagning av teori och litteratur

I studien har främst primära källor använts, även om sekundära källor förekommer, särskilt i metodkapitlet. Fakta från vetenskapliga artiklar och andra skrifter har använts. Vid insamling av material från vetenskapliga artiklar användes OneSearch från biblioteket vid Högskolan i Halmstad som utgångspunkt. I undantagsfall där den primära källan inte var tillgänglig i OneSearch användes även Taylor & Francis online. Sökorden inkluderade termer som "interim management", "change management", "leadership", "communication", "strategic communication" och "lack of relationship". Endast granskade och vetenskapliga artiklar valdes ut, med fokus på senare forskning. Om äldre artiklar användes var det önskvärt att informationen fick stöd från nyare forskning. Vetenskapliga artiklar och annan litteratur har använts för att belysa och förklara varje del i studien, inklusive begreppen interimchef, förändringsarbete, ledarskap, kommunikation och brist på relation. Tillvägagångssättet i studien har valts med stöd från metodlitteratur.

4.2 Tillvägagångssätt för empirisk materialinsamling

4.2.1 Urval

Studien utgår ifrån ett chefsperspektiv för att se till den kunskapslucka som återfinns och förklaras i föregående kapitel. Det framkom att det var vanligt förekommande att inta ett medarbetarperspektiv vid undersökningar eller studier gällande förändringsarbete vilket innefattar att det finns en mängd forskning inom det specifika området. Detsamma gäller ledarskapets roll utifrån ett objektiva perspektiv. Kunskapsluckan som denna studie baserats på har utgått ifrån chefernas egen upplevelse och reflektion till hur ledarskapet behöver anpassas utifrån de omständigheterna och faktorerna som medförs av att vara interimchef.

Ahrne och Svensson (2015) beskriver olika sätt att se till urvalet av respondenter, bland annat beskriver de hur man kan använda sig av ett tvåstegsurval där man först väljer en organisation och sedan vilka personer som är relevanta i den organisationen för att uppnå studiens syfte. Urvalet i denna studie har likheter i tvåstegsurvalet, dock inte utifrån en organisation. Eftersom interimchefer ofta är konsulterande chefer och anställs vid behov av olika organisationer skedde urvalet i stället utifrån olika faktorer som är direkt kopplade till studiens frågeställningar. För att vara relevant för deltagande i studien

behövde respondenten vara anställd eller varit anställd som interimscief med uppdraget att leda ett förändringsarbete. Att inte utgå ifrån en viss organisation som har anställt interimsciefer för att bedriva ett förändringsarbete ökar studiens mångsidighet kring upplevelsen av att leda i olika organisationer då det kan medföra en viss risk av att få för liknande resultat om samtliga respondenter arbetat inom samma organisation.

4.2.2 Anonymitet

För att säkerställa respondenternas anonymitet har personuppgifter endast i form av kontaktuppgifter varit nödvändigt i syfte att boka in intervjutillfälle. Utöver dessa kontaktuppgifter har inga övriga personuppgifter samlats in. Den insamlade empiri och resultat från intervjuerna kan inte kopplas till en specifik individ och respondenterna benämns som ”respondent A-H” i stället för att använda namn. Vilka organisationer respondenterna har bedrivit förändringsarbete i framkommer inte eftersom det inte utger någon vikt för studiens syfte. Däremot tjänsteår som interimsciefen har arbetat framgår i studien eftersom det kan vara av relevans i analysmanhang för att eventuellt kunna få en djupare förståelse för upplevelsen av att leda förändringsarbete i jämförelse med ett annat om så är fallet.

4.2.3 Respondenter

I tabellen presenteras samtliga respondenter, om de har arbetat i offentlig eller privat sektor, hur länge respondenterna har arbetat som interimscief samt hur lång tid intervjuerna tog.

Respondent A-H	Offentlig / privat sektor	Tjänsteår (Interimscief)	Intervjutid
Respondent A	Offentlig sektor	15 år	20 min
Respondent B	Privat sektor	1 år	35 min
Respondent C	Offentlig sektor	3 år	39 min
Respondent D	Offentlig sektor	1 år	32 min
Respondent E	Privat och offentlig sektor	2,5 år	30 min
Respondent F	Privat sektor	2 år	35 min
Respondent G	Privat sektor	1 år	30 min
Respondent H	Offentlig sektor	9 år	37 min

Figur: 5

Yin (2011) argumenterar för olika tillvägagångssätt att välja datainsamlingsenheter och vad som skall ingå. Han tar upp tre olika; en deltagare i miljön, en miljö och flera deltagare i en miljö. Yin (2011) menar att antalet datainsamlingsenheter som behövs för

en studie är beroende av studiens omfattning och syfte. Samtliga respondenter arbetar som interimsschefer och har ett pågående eller nyligen färdigställt uppdrag där förändringsarbete utgjorde en huvudsaklig del av uppdraget, vilket sätts i relation till Yins (2011) tredje sätt att se till datainsamlingsenheter, fler deltagare i en miljö. Trots att respondenterna inte arbetar på samma arbetsplats, utgör deras roller en liknande arbetsmiljö utifrån den arbetsbeskrivning som innefattas av att vara interimsschef.

David och Sutton (2016) beskriver deras synsätt på behovet att uppnå en mättnad i intervjusituationer, vilket innebär att när intervjuaren kan förutspå vad respondenten kommer att svara har studien uppnått en mättnad och behovet att hålla fler intervjuer för att kunna bygga ett resultat är uppnått (David & Sutton 2016). Totalt genomfördes åtta intervjuer innan studien uppnådde en mättnad där ett mönster uppdagades i empirin. Studiens resultat baserades enbart utifrån respondenternas svar, inga andra anteckningar eller liknande togs vid intervjutillfället då det inte ansågs nödvändigt, samt att anteckningar utan kontext till den exakta utsagan från respondenten kan utgöra en risk för feltolkning vid ett senare tillfälle (David & Sutton 2016).

Ahrne och Svensson (2015) betonar även vikten av att respondenterna har en gemensam relevans för studiens syfte, det vill säga att det kontext de verkar i skapar förutsättningar för att studien ska kunna få svar på de frågeställningar som finns och att antalet intervjuer är beroende av denna kontext. Respondenterna i studien har erfarenhet från både den privata och offentliga sektorn och de flesta har verkat som interimsschef under en ungefärlig lik tidsperiod mellan 1–3 år, bortsett från respondent A och H som har arbetat som interimsschef under en längre period. Tillsammans besitter de kunskap och erfarenheter från både liknande och skilda uppdrag med förändringsarbete och ledarskap vilket skulle kunna anses som att de befinner sig i en kontext relevant för studien i enlighet med Ahrnes och Svenssons (2015) argument. Genom detta gavs möjlighet att bilda ett djup och en bredd inom området för att bygga en förståelse av deras upplevelse av att arbeta som interimsschef.

4.2.4 Semistrukturerade Intervjuer

Genom användandet av semistrukturerade intervjuer (Bilaga 2) gavs möjlighet att på bästa sätt analysera och tolka interimsscheferns upplevelser. Som Ahrne och Svensson (2015) beskriver rekommenderas semistrukturerade intervjuer när det finns ett behov av att respondenterna ska ges möjlighet att berätta och utveckla sina reflektioner och resonemang. Intervjuaren kan även ställa följdfrågor på det som respondenten berättar för att få en bredare förståelse för respondentens upplevelse (Ahrne & Svensson 2015), vilket det fanns utrymme för i intervjuguiden som denna studie upprättat.

Det skulle kunna argumenteras för att ostrukturerade intervjuer som endast utgår ifrån teman utan formulerade frågor (Justesen & Mik-Meyer 2011) hade kunnat vara fördelaktig utifrån studiens syfte då respondenterna får kommunicera mer fritt. Men eftersom studien kräver resultat som är jämförbara utifrån dess frågeställningar ansågs

semistrukturerade intervjuer skapa bättre förutsättningar för att uppnå studiens syfte. Detta genom att respondenterna gavs möjlighet att besvara frågor som direkt kopplades till studiens frågeställningar, samt att utveckla och reflektera kring de svar som framkommer, som således möjliggör för en djupare förståelse för den faktiska upplevelsen.

4.2.5 Utformandet av intervjuguide

Intervjuguiden (Bilaga 2) består av fjorton frågor varav de fyra första frågorna är mer inledande för att skapa förtroende mellan respondent och intervjuare som Ahrne och Svensson (2015) argumenterar för är av vikt för att skapa en trygg intervjusituation för respondenten. De tio kommande frågorna är direkt kopplade till studiens frågeställningar och samtliga frågor är öppna frågor där respondenten behövt förklara eller reflektera. Yin (2011) menar att en lyckad intervjustudie kräver att forskaren ställer bra frågor. En bra fråga är enligt Yin (2011) en fråga som skapar ett djup men som inte är ledande. Ahrne och Svensson (2015) lägger i stället vikten på huruvida frågorna är relevanta och neutrala utifrån sammanhanget det ställs i, samt att frågorna bör vara öppna med utrymme för att utveckla svaren. För att ha möjlighet att förstå och tolka respondenternas upplevelser av att leda ett förändringsarbete utformades intervjuguiden med utgångspunkt i både Yins (2011) och Ahrnes och Svenssons (2015) tillvägagångssätt för att konstruera en bra intervjuguide.

4.2.6 Genomförandet av intervjuer

För att hitta respondenter utifrån de urval och avgränsningar som studien har, gjordes sökningar på LinkedIn, där majoriteten av respondenterna kontaktades och blev tillfrågade om de ville delta i studien. Vid bekräftande från respondenten övergick kommunikationen till mejl, där information om studien, etiska förhållningssätt samt samtyckesblankett (Bilaga 1) skickades till respondenten i samband med inbokande av intervju. Vissa respondenter fick vi kontakt med genom personligt nätverk och dessa respondenter kontaktades direkt via mejl, där följde sedan samma process med information vid inbokande av intervjutillfälle. Totalt genomfördes åtta intervjuer och samtliga av dessa ägde rum digitalt via videosamtal på Zoom eller Teams, detta för att skapa så lika förutsättningar som möjligt för respondenter då vissa av de befann sig på ett avstånd som inte gjorde fysiska intervjuer möjligt att genomföra.

Intervjuerna inleddes med en presentation av studien, dess begrepp, omfång och avgränsningar. Detta följdes av en påminnelse om de etiska förhållningssätten och att respondenten när som helst kunde avbryta intervjun eller välja att inte besvara en fråga. Intervjuerna spelades in med respondenternas samtycke. Intervjuerna följde

intervjuguiden med viss variation på ordningsföljd av frågor samt följdfrågor då intervjuerna konstruerades med syfte att ge utrymme för eventuella följdfrågor för att skapa en bredare förståelse för upplevelsen.

Efter intervjufrågorna ställts, erbjöds respondenterna att ställa frågor eller tillägga något om de ansåg att det fanns något ytterligare de ville dela med sig av.

4.3 Etiska överväganden

I och med att studien har en kvalitativ forskningsmetod med intervjuer som utgångspunkt fanns det flertalet etiska aspekter att ta hänsyn till för att studien ska anses som tillförlitlig. I enlighet med Vetenskapsrådets fyra forskningsetiska principer, *Konfidentialitetskravet*, *Samtyckeskravet*, *Informationskravet* och *Nyttjandekravet* (Vetenskapsrådet 2015), har samtliga respondenter som deltog i denna studie fått information om studiens syfte och omfattning, samt blivit tillfrågade om samtycke för deltagande. I både samtyckesblankett (Bilaga 1) och i intervjuens start har respondenterna fått information om att de när som helst kan avbryta intervjun eller välja att inte svara eller att endast svara till viss del på frågorna. De fick även ta ställning till om det var okej att intervjun spelades in.

Davis och Sutton (2016) menar att det är viktigt att ta hänsyn till etiska aspekter för att studien ska få ett tillförlitligt resultat. Då det kan innebära en risk för att respondenten anpassar sina svar om de är rädda för att det ska kunna kopplas tillbaka till dem (David & Sutton 2016). Intervjuerna var därför anonyma och respondenternas svar kan inte härledas till vare sig respondent eller organisation, detta för att få en genuin uppfattning om respondenternas upplevelse samt att säkerställa en trygg miljö där respondenterna kände att de kunde uttrycka sig fritt utan rädsla för att deras svar ska kunna kopplas tillbaka till dem.

4.4 Analysmetod

För att analysera empirin så har en tematisk analys tillämpats då det tillåter oss att få en mer djupgående analys av insamlad data.

För att besvara frågeställningarna om interimschefers upplevelse av att arbeta med förändringsarbeten utan tidigare befintlig relation till medarbetarna så har följande huvudteman tagits fram: *1. Leda ett förändringsarbete utan tidigare befintlig relation till sina medarbetare. 2. Hur anpassas ledarskapet då det inte finns en tidigare befintlig relation till medarbetarna. 3. Hur tidsaspekten påverkar genomförandet av förändringsarbetet, 4. Hur interimschefer använder sig av kommunikation i förändringsprocessen.* För att ytterligare klargöra finns även underkategorier. *1.1 Fördel att komma in som utomstående person utan tidigare befintlig relation och utan tidigare bagage. 1.2 Motstånd och rädsla inför förändringar och vikten av att som*

ledare lägga tid på de medarbetare som vill vara med på förändringen. 2.1 Situationsbaserat ledarskap med både högt och lågt LPC, legitimering, smicker och konsultation. 3.1 Tidsbegränsning skapar tydligare prioritering och struktur. 4.1. Delaktighet och strategisk kommunikation mellan uppdragsgivare, interimscchef och medarbetare ökar chansen till ett lyckat förändringsarbete. 4.2 Tydlig kommunikation/dialog och att delta i korridorssnack. 4.3. Individuella samtal och fördelar med att kommunicera med högt respektive lågt LPC.

Braun och Clarke (2022) presenterar en sexdelad process för tematisk analys som har varit utgångspunkten för analysen i denna studie. Steg 1: *Bli bekant med datan*, genom att lyssna på intervjuerna och sedan transkribera skapades en grundläggande förståelse för empirin. Redan här framträdde mönster och teoretiska kopplingar. Steg 2. *Kodning*, innebar att med hjälp av transkriberingen identifiera relevant empiri för att besvara frågeställningar och syfte. Kommentarer noterades vid sidan av texten för att underlätta mönsterigenkänning. Steg 3: *Skapa initiala teman* byggde på kodningen för att identifiera mönster i erfarenheter och beteenden, samt skillnader. Färgkodning användes för att organisera materialet och underlätta upptäckten av likheter, skillnader och samband. Detta la en betydande grund för steg 4, *Utveckla teman*. Här klargjordes det material som var mest relevant utifrån studiens syfte och det som skulle få mest fokus. Huvudteman hade redan tagits fram i ett tidigare stadie utifrån frågeställningarna. Efter insamling av data valdes det att tas fram ytterligare en huvudteman. Steg 5: *Definiera och namnge teman*, börjades med att framställa korta namn som sedan utvecklades till mer beskrivande namn, inklusive underkategorier för ytterligare tydlighet. Steg 6: *Skriv ihop analysen* innebar flera genomläsningar för att förbättra språk, kopplingar och tydlighet, samt att säkerställa en röd tråd och förståelse även för dem som ej är insatta i ämnet.

4.5 Metoddiskussion

Valet av kvalitativ forskningsmetod grundar sig i ett det i första hand är upplevelser om hur det är att leda ett förändringsarbete som interimscchef som har undersökts. Detta för att få en djupare förståelse och insikt i själva upplevelsen vilket är svårare att uppnå med en kvantitativ metod. Studien avgränsas till interimscchefer och deras upplevelse av att leda ett förändringsarbete med fokus utifrån fyra aspekter, brist på relation till medarbetare, anpassning av ledarskap, tidsaspekter och kommunikation. Den senaste kategorin kommunikation, framkom under intervjuerna som något av väsentlig vikt för upplevelsen av att vara interimscchef och lades således till som en frågeställning under studiens gång, vilket även bidrog till att studien fick en abduktiv forskningsansats hellre än en induktiv som kvalitativa studier ofta innefattar. Avgränsningen bidrog även till en ökad genomförbarhet utifrån studiens förutsättningar då det exempelvis fanns en förutbestämd tidsram. Dock var det av vikt att se till att avgränsningen således endast medförde en inblick i interimscchefers upplevelse av att leda ett förändringsarbete och följaktligen inte kunde appliceras eller generaliseras utifrån hur interimscchefer påverkar vare sig organisation eller medarbetare under ett förändringsarbete, vilket i stället skulle kunna ses som något som kan ligga till grund för framtida forskning inom området.

Tidigare i avsnittet presenteras om respondenterna arbetar i privat eller offentlig sektor vilket inte innefattar relevans för resultatet. Dock ansågs det som en intressant aspekt utifrån syftet att försöka få en mångfald i erfarenheter kring arbetet att leda ett förändringsarbete som interimchef, eftersom det var av vikt för avgränsningen att respondenterna har olika erfarenheter från olika former av arbeten, anställningar och organisationer.

Alla intervjuer skedde digitalt via Zoom för att skapa liknande förutsättningar för samtliga respondenter samt för att underlätta sökandet efter respondenter. Att genomföra intervjuerna digitalt möjliggjorde för flexibilitet vid bokningstillfälle och avgjorde även vilka som kunde delta i studien, då det var några av respondenterna som befann sig för långt bort för att en fysisk intervju skulle vara möjlig. Det kan argumenteras för att en fysisk intervju är att föredra, exempelvis menar Ahrne och Svensson (2015) att en fysisk intervju skapar större inblick i upplevelsen eftersom intervjuaren ges möjlighet att även granska kroppsspråk på ett närmare håll. Dock utifrån de förutsättningar och avgränsningar som studien innefattar ansågs att digitala intervjuer med video ändå skapade en bra miljö för intervjutillfället som även kan anses ta hänsyn till respondentens påverkan av intervjuaren. Ahrne och Svensson (2015) betonar vikten av förståelsen för intervjuarens påverkan på respondenten. På samma vis som intervjuaren kan tolka och läsa respondentens kroppsspråk kan även respondenten påverkas av hur intervjuaren reagerar eller agerar. Detta kan medföra att respondenten väljer att formulera sig annorlunda eller endast berätta om sina upplevelser för att frammana en viss reaktion (Ahrne & Svensson 2015). För att minska risken för detta var digitala intervjuer ett bra alternativ eftersom det blev svårare att läsa av kroppsspråk och reaktioner och respondenten gavs möjlighet att prata mer fritt.

Under analys av empiri användes en tematisk analysmetod och respondenternas svar kategoriserades därmed i olika teman och underkategorier. Utifrån frågeställningarna förekom de huvudsakliga teman i början av denna studie då de ansågs som tillräckligt tydliga för att kunna benämnas som teman. Det framkom dock under analysen att kommunikation behövdes läggas till som ett fjärde tema och vilket resulterade i en fjärde frågeställning som tidigare nämnt för att få ett större djup och bättre förståelse för upplevelsen. Intervjuguiden var även den strukturerad utefter dessa teman i form av vilka frågor som ställdes för att få så stor inblick som möjligt. Utifrån dessa teman presenteras sedan analys och resultat tillsammans. Valet att presentera resultat och analys tillsammans grundade sig i att en upplevelse kan vara svår att sätta i rätt kontext om det tas ifrån sitt sammanhang. Det hade funnits en stor risk för upprepning om resultat presenterats i ett tidigare kapitel och således hade behövts upprepas i sin helhet i syfte att analyseras för att läsaren ska förstå sammanhanget. Detta ökar även validiteten i studien då det blir mindre risk för feltolkningar om ett citat eller en beskrivning skulle tas från sin kontext vid analysen, vilket bidrar till att enklare kunna göra jämförelser mellan respondenternas svar. För att bibehålla konfidentialitet gentemot respondenter, de organisationer de arbetat för samt deras medarbetare har citat i stora drag undvikts då flertalet av respondenterna valde att använda sig av konkreta exempel från deras arbetslivserfarenheter för att förklara en upplevelse eller tillvägagångssätt utifrån de frågor som ställdes under intervjutillfället.

Resultatet i studien är endast baserat på ett fåtal interimsschefer och deras upplevelser. För att få ett generaliserbart resultat som ska representera hela yrkesgruppen 'interimsschef' hade det kunnat vara relevant att i stället inta en kvantitativ forskningsmetod för att kunna få ett mer representativt resultat. Vilket skulle kunna vara ett alternativ för framtida forskning inom området.

5. Analys och resultat

Nedan presenteras resultat från den empiriska insamlingen i kombination med analys för att besvara studiens frågeställningar. Respondenterna benämns som "respondent A-H". Analys och resultat har valts att presenteras tillsammans utifrån huvudteman: Leda ett förändringsarbete utan tidigare befintlig relation till sina medarbetare, Hur anpassas ledarskapet då det inte finns en tidigare befintlig relation till medarbetarna, Hur tidsaspekten påverkar genomförandet av förändringsarbetet, Hur interimsschefer använder sig av kommunikation i förändringsprocessen, detta följs av underkategorier för att ge möjlighet till större djup i analysen där respondenternas upplevelser jämförs tillsammans med den teoretiska referensramen samt tidigare forskning.

5.1 Inledande ord

Samtliga respondenter beskriver arbetet som interimsschef som intensivt och utmanande. Det framkommer att det är vanligt att ha många uppgifter samtidigt och det är av vikt att kunna prioritera sitt arbete för att kunna prestera utifrån de förutsättningar som ges. För att på bästa sätt skapa dessa förutsättningar anser respondenterna att det är betydande att redan i ett tidigt skede få tydliga riktlinjer på vilka förväntningar som uppdragsgivaren har för den period de är tjänstgörande, exempelvis vilka utvecklingsområden som är aktuella eller akuta. Flertalet av respondenterna menar även att det är av vikt att tidigt se till medarbetarna och vad de upplever att verksamheten har för behov för att kunna göra en gedigen bedömning och skapa förutsättningar för ett bra arbetssätt. Respondent B, D, H förklarar exempelvis att de ofta väljer att ha individuella samtal med sina medarbetare när de går in i ett nytt uppdrag för att möjliggöra för dialog och ett gott medarbetarskap inför kommande förändringsarbete.

5.2 Leda ett förändringsarbete utan tidigare befintlig relation till sina medarbetare

Detta huvudtema delas in i två underkategorier då resultatet visade sig markant kring ämnet. I första delen presenteras interimsscheferas upplevelse av att arbeta med förändringsarbete utan tidigare befintlig relation. Vidare presenteras hur interimsschefer har genomfört förändringsarbetet.

5.2.1 Fördel att komma in som utomstående person utan tidigare befintlig relation och utan tidigare bagage

Samtliga respondenter uttrycker både för- och nackdelar med att komma in som interimschef där de ska utföra ett förändringsarbete utan tidigare befintlig relation till medarbetare. A, som främst har arbetat i organisationer där anställda känner varandra även på privat plan, menar att det är omöjligt att få samtliga medarbetare att komma överens om samma tillvägagångssätt för ett förändringsarbete.

“Ingen vill bli osams, ska 600 personer vara överens så händer ju ingenting och då kan det vara bra att ta in någon utomstående som kan få vara den missionen.”

- Respondent A

Genom att då ta hjälp av en interimschef så kan organisationen slippa ta de konflikter som kan uppstå och som dessutom kan vara extra tuffa när det finns relationer sinsemellan. På så sätt menar respondent A att det kan vara fördelaktigt att som interimschef inte ha några tidigare befintliga relationer i början av sitt arbete. Både respondent B och F lyfter att en fördel med arbetet som interimschef är att medarbetare lättare får förtroende för dem jämfört med ursprungliga chefer. Respondent B menar att det är på grund av att medarbetarna vet att interimschefer kommer till organisationen med fullt fokus på själva förändringsarbetet och att de därmed känner ett större förtroende för att det faktiskt kommer att ske förändring.

Fortsättningsvis förklarar respondent B att det finns stora förväntningar på en som interimschef att prestera snabbt, därför är det viktigt att rama in sitt arbete så att det inte drar i väg med andra arbetsuppgifter som kan leda till att man underpresterar i det uppdrag som faktiskt ska utföras. Respondent F, som egentligen inte lägger någon värdering i om det är positivt eller negativt att inte ha någon tidigare befintlig relation menar att just på grund av att man är en interimschef och därmed har en tidsbegränsad anställning/ uppdrag så vågar medarbetare öppna upp sig utan rädsla att det ska påverka deras framtida karriär. Både respondent E och G lyfter fördelen med att komma in utan något bagage som kan hållas emot en. E förklarar att man utan tidigare befintlig relation, snabbare kommer in i arbetet och att arbetet blir mer professionellt. Likaså menar G att man kommer in som en neutral part och kan vara ärlig i sina bedömningar. Samtidigt lyfter respondenten upp en utmaning med att som utomstående inte ha all kunskap om organisationen eller medarbetarna som kan vara viktig att veta när beslut ska tas. Här förklarar D vikten av att lita på och använda sig av sina medarbetare då man som interimschef inte har all intern kunskap. Även respondent C ser både för- och nackdelar och förklarar att det kan bli tröttsamt för medarbetare om organisationen ständigt använder sig av interimschefer då det blir konstanta omställningar. Utöver det lyfter C det positiva med att som interimschef kunna bidra med ny energi och att medarbetarna får känna sig involverade i förändringen.

Som Stacie och Cable (2008) beskriver så finns det en problematik när chefer, exempelvis inför ett förändringsarbete ändrar sitt beteende för att försöka öka acceptans och förtroende hos sina medarbetare. Som respondenterna förklarar så kommer interimschefer in i arbetet utan förförståelse och har alla förutsättningar för att påverka

hur medarbetarna ser på en som person och ledare. På så sätt blir det lättare att få förtroende som interimsschef vilket - om man gör ett bra jobb – kan leda till ett högt LMX (leader – member – exchange) (Stacie & Cable 2008). Som förklarar i kapitlet om tidigare forskning så är ett högt LMX viktigt för att kunna påverka medarbetare oavsett vilken ledarskapsstrategi man använder sig av som ledare. Respondent D tar upp en annan sida av att komma in utan förförståelse och menar att som interimsschef kunna ge sina medarbetare en ärlig chans till ett gott första intryck utan att ha några tidigare värderingar som påverkar uppfattningen av personen.

5.2.2 Motstånd och rädsla inför förändringar och vikten av att som ledare lägga tid på de medarbetare som vill vara med på förändringen

Respondenterna B och C beskriver att medarbetare ofta är skeptiska mot ledningen, B uttrycker dessutom att medarbetare ofta känner en oro över om förändringen verkligen är hållbar även efter att interimsschefens anställning tar slut/uppdraget slutförts. Respondent G lyfter att interimsschefer ofta har mer kortsiktiga mål men menar dessutom på vikten av att förändringsarbetet är långsiktigt hållbart. Vidare förklarar respondent G att motstånd alltid kommer att finnas hos medarbetare under förändringar. Respondent F har i stället märkt att rädslan för interimsschefer mer handlar om omfattningen av förändringsarbetet. Ju större och skrämmande ett förändringsarbete verkar desto mer reserverade blir de mot interimsschefen som ska komma och genomföra förändringen.

“Det är lite olika från fall till fall. Så är det en förändring som upplevs som lite skrämmande så blir jag liksom en del av det som är skrämmande. Inte jag som person då men liksom det jag ska genomföra.”

- Respondent F

Respondent G tog även upp att uppdragsgivarna på intervjun hade uttryckt en generaliserad tanke om att interimsschefer inte lägger tid på att skapa relationer till sina medarbetare då de endast är där under en kort period. Paradoxalt visar den insamlade empirin i denna studie ett genomgripande mönster av betydelsen av att som interimsschef snabbt skapa en relation till medarbetarna. Respondent E menar att det är vanligt att gå på resultat för snabbt, i stället vill respondenten ta tid i början till att vara personlig och skapa relation till medarbetarna. Detta lyfter även respondent F som vill avdramatisera synen om att det ska komma in en interimsschef som ska styra och ställa. I stället lägger respondenten tid på att bli personlig och även ta reda på mer om sina medarbetare. Detta står även i fokus för respondent D som lägger vikt i samarbete med medarbetarna och respondent B förklarar att intervjuer är ett bra verktyg för att bygga en relation med medarbetarna. Återigen kan denna strategi styrkas av Stacies och Cables (2008) förklaring om LMX teorin.

Respondent B förklarar fördelen med att börja med de som är lättast att övertala när det är dags att försöka få med sig medarbetare i förändringsarbetet. Börja med de som redan

är förväntansfulla på vad förändringen kan göra för organisationen. Detta är enligt respondenten väsentligt för att få förändringsarbetet i rullning. Genom att börja med de grupper som är lättast att få med så blir det lättare att övertala de grupper som är lite tveksamma till förändringen. Sedan förklarar respondent B att det finns de som behöver ännu mer övertalning och till slut de medarbetare som endast hoppar på förändringsarbetet när de inte har något annat val. De som är mest emot förändringarna är de som syns mest och det är därför enligt respondent B lätt att lägga tid på de i början. Genom att i stället lägga tid på de som faktiskt vill vara med i förändringen så kommer förändringsarbetet snabbare i gång. Även respondent E menar att ledare vill försöka övertala de som gör mest motstånd mot förändringen men att det inte går att lägga ner hur mycket tid som helst. Hussein et al. (2018) beskriver Lewins första steg, *Upptining* i hans trestegsmodell för förändring. Vikten ligger i att förklara förändringen för medarbetarna och att motivera nödvändigheten av förändringsarbetet (Hussein et al. 2018). Majoriteten av respondenterna tar upp att det är viktigt att vara tydlig i sitt arbete med förändring. Respondent C lyfter vikten av att skapa förtroende för att kunna motivera till förändring, detta kräver en tydlig vision men dessutom att ta reda på vad medarbetarna anser behövs i organisationen.

I enlighet med ovanstående stycke instämmer respondent B och D som menar att interimsschefer kommer långt genom att lyssna på medarbetarna då det är de som arbetar i organisationen som har koll på vad som fungerar och inte. Nastase, Giuclea och Bold (2012) lyfter att ett förändringsarbete har större chans att lyckas när medarbetare involveras i processen. Även respondent A trycker på vikten av medarbetarsamverkan men att det behöver finnas en tydlighet av att det i slutändan är chef och ledning som tar besluten. Här finns en tydlig koppling till det som Rubin och Ohlsson (2022) tar upp att det som interimsschef kan vara en svår balans att stärka sin auktoritet samtidigt som det finns ett behov av att involvera medarbetarna i beslut. Respondent E uttrycker att det är nödvändigt att förklara och vara tydlig med varför en förändring är nödvändig vilket då kan kopplas till Lewins första steg – *Upptining* (Hussein et al. (2018). Respondent A förklarar dessutom att medarbetare brukar vara tacksamma i början av förändringsprocessen men att det ofta övergår till ilska och rädsla när de förstår att förändringarna innebär att de själva behöver förändras. Vidare menar respondent A att om ledare gör ett bra jobb så brukar medarbetare bli nöjda igen i slutet.

“Först kommer man och då är folk tacksamma över att nu kommer det nån som ska hålla reda o sen kommer det en tid när folk börjar förstå att ´aha det gäller mig också´ jag måste ju förändras och då blir man arg och ledsen och sen kommer man upp på andra sidan. O då brukar man, om man gjort det rätt, bli bra igen. “

- Respondent A

Hussein et al. (2018) beskriver att ju mer tid som spenderas på det första steget i Lewins trestegsmodell desto enklare blir steg två - *Genomförandet*. Denna process kan kopplas till det som respondent A förklarar. Ju tydligare ledare är i förarbetet desto enklare blir det när åtgärderna ska implementeras. Respondent B delar med sig av sina erfarenheter

från ett uppdrag där initiala förberedelser innefattade intervjuer för att samla in olika synvinklar inom företaget. Syftet var att identifiera vad som ansågs fungera bra eller mindre bra. Därefter utvecklades en handlingsplan baserad på en prioriterad lista över gemensamma aktiviteter vilket motsvarar Uppfinningsfasen. Respondent B fortsätter med att beskriva Genomförandefasen, där respondenten aktivt drev processen för att initiera de planerade aktiviteterna. Projektet avslutades med en koppling till Lewins sista steg, Nedfrysningsfasen, där fokus låg på att säkerställa att aktiviteterna skulle fortsätta även efter respondentens avslutade engagemang i organisationen. I denna fas betonades vikten av att integrera andra medarbetare i de etablerade processerna för att upprätthålla kontinuiteten i de nya arbetsrutinerna.

Respondenterna A, B och H lyfter även vikten av att uppdragsgivaren är delaktig under förändringsarbetet vilket kan stärkas av Dr Smid, Van Hout och Burger (2007) som menar att det är större chans till ett lyckat förändringsarbete om uppdragsgivaren är fortsatt involverad under förändringsprocessen. Samtliga respondenter upplever att de mer eller mindre har fått stöd från uppdragsgivaren. Respondent A tar dock upp ett exempel på ett uppdrag där respondenten skulle implementera ett stort förändringsarbete där uppdragsgivaren tog avstånd från allt. Detta resulterade i förvirring hos medarbetare där de spekulerade mycket då det saknades information från uppdragsgivaren vilket ledde till att medarbetarna fick fylla i de tomma luckorna själva. Även respondent B tar upp ett uppdrag där stödet och engagemanget från uppdragsgivaren var väldigt lågt men lyfter dock ett positivt perspektiv då respondenten fick mycket frihet i att styra själv.

5.3 Hur anpassas ledarskapet då det inte finns en tidigare befintlig relation till medarbetarna?

Nedan presenteras den ledarskapsstil som kunde identifieras för samtliga respondenter. Vi jämför även hur deras ledarskap har skilt sig åt och kopplar till teorin om LPC (Least- preferred- coworker) samt vilka ledarskapsstrategier de har använt sig av i sitt arbete med förändring.

5.3.1 Situationsbaserat ledarskap med både högt och lågt LPC, legitimering, smicker och konsultation

Respondenterna visar tendenser att använda sig av samtliga ledarskapsstilar, det vill säga: Demokratiskt, Auktoritärt och Låt gå ledarskap (Kurt et al. 1939). Det visar sig av empirin finnas ett mönster där majoriteten av respondenterna använder sig av ett situationsbaserat ledarskap där de mer eller mindre använder sig av ett ledarskap som karaktäriseras av både det demokratiska och det auktoritära ledarskapet beroende på situation. Fielders (1967) förklarar att högt LPC (Least - preferred - coworker) visar att en ledare är mer

relationsinriktad jämfört med ett lågt LPC som visar på att en ledare är mer uppgiftsorienterad. Vidare förklaras begreppet situationskontroll där ett effektivt ledarskap anpassar sig beroende på situation. Respondent H står ut i sitt situationsbaserade ledarskap då respondenten jämfört med de andra använder sig av ett mer auktoritärt ledarskap. Då respondenten ofta kommer till uppdrag med mycket konflikter så behövs det enligt H ett mer direkt och hårt ledarskap för att skapa en bild av att situationen inte är hållbar och att förändringen är nödvändig att implementera. Till en början kan därmed LPC vara låg (Fiedlers, 1967). Genom att dela med sig av sitt lite hårdare tillvägagångssätt i ett annat uppdrag kunde respondent H i sitt nuvarande uppdrag visa på det som Stacie och Cable (2008) beskriver som *legitimering* för att visa auktoritet (Se figur 1).

“Jag kanske droppar exempel på när jag varit bestämd eller gjort någonting för att vara lite hård som chef. “

- Respondent H

Vidare uttrycker respondenten att ett mer mjukt ledarskap är ett bättre tillvägagångssätt lite senare in i processen. Då menar respondenten att det är viktigt att se varje medarbetare för det arbete som de gör, lyssna och att bekräfta dem vilket i stället visar på *smicker* som en ledarskapsstrategi (Stacie & Cable 2008).

“Och sen när vi liksom har gjort det så brukar jag mjukna och jobba med att det blir bra stämning på arbetsplatsen. Se medarbetarna för det de gör. Bekräfta dem. Fånga upp dem. “

- Respondent H

Här kan ett högt LPC (Fiedlers 1967) visa sig. Respondent H har även gått från ett mer auktoritärt ledarskap till ett mer demokratiskt ledarskap (Kurt et al. 1939).

Respondent A har ett liknande tillvägagångssätt som med tydlighet och struktur tar sig fram i sitt arbete. Både respondenterna beskriver sig själva som orädda vilket de menar är viktigt i förändringsprocesser då det inte finns möjlighet att göra alla till lags. Samtidigt vill A, liksom respondent H fånga upp medarbetarnas tankar och åsikter för att sedan kunna ta välgrundade beslut. Resterande respondenter har enligt empirin utgått från ett högre LPC i sitt situationsbaserade ledarskap även från början. Respondent E tar upp auktoritärt ledarskap men menar på att det sällan ger goda resultat, liknande instämmer B om att få gillar att bli detaljstyrda. Vidare fokuserar samtliga respondenter på ett mer demokratiskt ledarskap där delaktighet och dialog är betydande för att få en helhetsbild och kunna ta beslut. Här används den ledarskapsstrategi som Stacie och Cable (2008) nämner vid *konsultation*, det vill säga när ledare använder sig av öppen kommunikation med medarbetare innan de tar beslut. Respondent B tar upp skillnaden mellan att tala och att ha en dialog och att inte endast lyssna på medarbetarna för att sedan gå sin egen väg i förändringsarbetet utan att faktiskt ta till sig av det medarbetarna säger och kommunicera tillbaka. Respondent C lyfter att det mest naturliga som interimschef är att leda genom

medarbetarna då de har mer kunskap om organisationen. Vidare är förståelse och tillit i förändringsprocessen och att alla delar visionen. Fortsättningsvis upplever respondenten att det är lätt att få med sig medarbetare i förändringen på grund av den ledarstil som appliceras.

“Vi alla har ju olika skills, och jag tror att där jag är tryggast och skickligast och där jag har mina styrkor är ju relation och eftersom jag är bra på att möta personer på olika sätt (...) och inte är rädd för att ta svåra samtal (...) så bygger man förtroende och relation och det tror jag också är min styrka för att få med medarbetarengagemanget.”

- Respondent C

Respondent D håller med om att medarbetarna besitter den interna kunskapen och framhåller vidare vikten av att synliggöra vilken ytterligare kunskap som ledaren kan bidra med samt hur ledaren kan stötta upp medarbetarna i deras arbete. Respondent F tar upp att även organisationskulturen och intern kompetens är viktiga faktorer att som ledare behöver anpassa sig efter. Genom att etablera gruppen och komma överens om gemensamma mål så kan man driva ett förändringsarbete tillsammans med teamet. Givet empirin är således ett genomgående mönster att som interimchef använda sig av ett situationsbaserat ledarskap. Trots detta har respondenterna olika strategier över hur de väljer att hantera olika situationer. Stacie och Cable (2008) förklarar att ett förändringsarbete inte endast påverkas av vilken ledarskapsstrategi man har utan även relationen mellan ledare och medarbetare (LMX). En god relation till sina medarbetare är en stabil grund enligt LMX teorin för att påverka ett förändringsarbete positivt oavsett vilken ledarskapsstrategi man använder sig av.

Respondent A tar upp att det inte bara är att anpassa sitt ledarskap utifrån medarbetarna utan även från uppdragsgivaren. Respondenten påpekar att det finns tillfällen då uppdragsgivarens planerade förändringsarbete inte är genomförbart eller praktiskt tillämpligt. I sådana situationer är det avgörande, enligt respondent A, att närma sig frågan varsamt för att undvika att nedvärdera uppdragsgivaren, och i stället föreslå alternativa lösningar på ett mer diplomatiskt sätt.

5.4 Hur tidsaspekten påverkar genomförandet av förändringsarbetet

I detta avsnitt behandlas interimschefers upplevelse av den tidsbegränsning som finns när de anställs för att genomföra ett förändringsarbete. Ursprungstanken var innan genomförandet av intervjuerna att tidsaspekten skulle vara från en negativ synvinkel vilket resultatet nedan motsätter sig.

5.4.1 Tidsbegränsning skapar tydligare prioritering och struktur

I Lewins tre-stegsmodell för förändringsarbete som förklaras av Hussein et al. (2018) beskrivs vikten av att bilda en relation till medarbetarna inför ett förändringsarbete. För en interimschef som är anställd under en begränsad tid skulle detta kunna anses skapa problematik inför införandet av en förändring. Hussein et al. (2018) menar att det är av relevans att låta förarbetet ta sin tid och att det gynnar förändringen att relationen mellan chef och medarbetare är uppbyggd på ömsesidigt förtroende. Respondenterna delar Husseins et al. (2018) åsikt angående detta men menar att de inte känner sig stressade utifrån deras tidsbegränsade anställning/uppdrag. Exempelvis påpekar flertalet respondenter att den begränsade tiden i stället kan vara positivt för förändringen då det blir viktigt med en tydlig prioritering och struktur för vad som faktiskt behöver göras och med det även framtagningen av det mål eller den vision som förändringen innebär.

Respondent B menar att detta skapar en tydlighet för medarbetarna och möjliggör för en snabbare process att bygga en relation när de från början känner en tilltro och trygghet i att det anställs någon för ett specifikt syfte och som endast eller till mesta del kommer ha fokus på specifikt det arbetet. Respondent E däremot förhåller sig en aning mer kritisk och menar att en förändring oftast tar mycket längre tid att implementera, kanske till och med flera år innan ett nytt arbetssätt är riktigt etablerat. Samtidigt menar respondenten dessutom att de motstånd som upplevs i början av ett förändringsarbete är mer tidskrävande och att det är viktigt att även lägga tid på de som motsätter sig förändringen även om fokuset hellre läggs på de som är intresserade att driva den. Med detta anser respondenten att det ibland kan upplevas stressigt på grund av tidsbegränsningen men då utifrån syftet att hinna implementera förändringen på ett sätt som skapar långsiktighet för medarbetarna och som samtidigt förhåller sig till de tidsramar som uppdragsgivaren gett.

Respondent D som är van vid att ha flera uppdrag samtidigt, poängterar vikten av prioritering, för att lyckas i arbetet som interimschef menar respondenten att det inte är möjligt att göra allt.

“För mig blir det rörigt när nån ska komma in och säga till mig exakt hur jag ska göra. Utan det vill jag kunna anpassa själv, tillsammans med de medarbetare jag arbetar med. Det handlar ju mycket om att känna av situationer och känna av människor, när man möter dem, ett uppdrag som den beställande chefen kan se som att de här är dina viktigaste prioriteringar tycker jag, och när jag väl kommer ut och träffar grupperna eller sitter i ledningsgrupper så kan jag ju se andra saker som man kanske mer behöver fokusera på och så får man liksom ändra den där planen “

- Respondent D

Denna åsikt delas av samtliga respondenter och skulle kunna ses som den största konsekvensen av tidsbegränsningen. Däremot skulle det kunna anses att det är en relativt positiv konsekvens eftersom det enligt respondenterna skapar en tydlighet och struktur i arbetet som blir lättare för dem att kommunicera och diskutera med medarbetarna. Respondent C menar att förändringsarbetet drivs av medarbetarna och för att det ska vara möjligt krävs en gemensam vision och en öppen kommunikation, att från början då inneha en prioriteringslista ökar möjligheten för detta. Detta tillvägagångssätt använder sig även respondent B.

“Jag gjorde en ganska så rejäl analys av hela verksamheten. och gjorde då det genom att intervjua mycket människor i verksamheten och på så sätt då målade upp en rambild med många olika människors perspektiv med vad som fungerar och inte. och utifrån det sen så föreslog jag en handlingsplan med antal olika aktiviteter som jag tyckte man skulle titta på och vi gjorde tillsammans en prioriteringslista på de här grejerna”

- Respondent B

Respondent C menar fortsättningsvis även att det dagliga arbetet inom verksamheten måste vara fungerande för att överhuvudtaget kunna börja se till utvecklingsmöjligheter och diverse tillhörande förändringsprocesser. I enlighet med Lewins första steg i tre-steps modellen för förändringsarbete om att skapa motivation och vilja för förändring hos medarbetarna (Hussein et al. 2018) menar respondent C att om en prioriteringslista som tas fram i början på ett nytt uppdrag påvisar att det dagliga arbetet inte fungerar och medarbetarna exempelvis riskerar att inte kunna få semester på grund av personalbrist i verksamheten, behövs detta åtgärdas först, vilket således bidrar till ett ökat förtroende hos medarbetarna och stärker motivation och vilja till att vara delaktiga i förändringen i ett senare skede.

Inför denna studie fanns det förväntningar om att det skulle finnas en upplevelse hos interimsscheferna om att den begränsade anställningen/uppdraget möjligtvis skulle skapa en viss stress, framför allt utifrån den osäkerhet som kan följa efter ett avslutat uppdrag. Dock som tidigare nämnts är det ingen av respondenterna som har bekräftat att så är fallet, i stället menar de flesta av dem att det snarare hör till vanligheten att ett uppdrag blir förlängt och flertalet av respondenterna menar att de inte har några problem att hitta nya uppdrag. Däremot medger några av respondenterna att det finns en viss oro kring att bli utan uppdrag under en längre tid och respondent H säger exempelvis att det är viktigt att ha ett stort kontaktnätverk för att förebygga att detta händer. Respondent B säger att det är viktigt att inte glömma att fortsätta marknadsföra sig även under tiden som anställd på ett uppdrag för att minimera risken att behöva börja om processen vid avslutat uppdrag, och menar att det är önskvärt att påbörja ett nytt uppdrag innan det föregående har nått sitt slut.

5.5 Hur interimsschefer använder sig av kommunikation i förändringsprocessen

Huvudtemat delas upp i tre underkategorier då resultatet visade att det inte endast är kommunikationen mellan interimsschef och medarbetare som är viktig utan även kommunikation mellan interimsschef och uppdragsgivare. Nedan presenteras kommunikation med uppdragsgivare och sedan med medarbetare. Slutligen presenteras en underkategori som behandlar resultatet som visar vikten av relationsinriktad kommunikation.

5.5.1 Delaktighet och strategisk kommunikation mellan uppdragsgivare, interimsschef och medarbetare ökar chansen till ett lyckat förändringsarbete

Som tidigare nämnts i ovanstående avsnitt lägger interimsscheferna stor vikt i tydligheten i uppdraget och det stöd som kommer från uppdragsgivare. Önskvärt från respondenterna är att uppdragsgivaren är delaktig i processen för att skapa en tydlighet och kontinuitet för medarbetarna. Respondent B och H menar att det stärker motivationen hos medarbetarna att vilja driva förändring om de känner att ledningen är involverade i processen, även respondent B och C lägger stor vikt i detta. I artikeln skriven av Dr Smid, Van Hout och Burger (2007) framkommer även där att risken för ett misslyckat förändringsarbete förhöjs om uppdragsgivaren släpper allt ansvar när interimsschefen kommer in.

“Den chefen som har beställt att jag ska komma in och ska göra vissa saker, den behöver vara delaktig. Delaktig kanske med på något möte eller delaktighetsavställningsmöten. Det har ju funnits tillfällen där jag liksom blivit lämnad själv. Det är ju ingen fara för min del. Men det blir också så, jag tycker det är lite konstigt då att man tar in någon som faktiskt kostar en del pengar ändå och så bevakar man inte riktigt eller följer upp hur går det. Vilket utfall är vi på väg åt? “

- Respondent H

Respondent H uttrycker även att osäkerheten kring huruvida förändringsarbetet kommer att vara hållbart eller inte hos medarbetarna blir större om det inte finns ett tydligt stöd från ledningen. Samtliga respondenter menar därför att stödet från ledningen är av vikt och att det behöver kommuniceras ut till medarbetarna, dels för deras skull men framför allt för den operativa verksamheten. Respondent H och C menar att detta kan göras på olika sätt, exempelvis säger respondent H att det räcker med att uppdragsgivare är delaktiga på exempelvis APT (arbetsplatsträffar) eller i andra forum där förändringen diskuteras medan respondent C anser att det kan vara önskvärt med den mer informella delen av kommunikationen för att bygga relation och förtroende.

Stora organisationer använder sig av strategisk kommunikation för att sprida information på ett tydligt sätt övergripande genom organisationen vilket innebär en riktad kommunikationsprocess för att styra organisationen gentemot ett specifikt mål (Falkenheimer et al. 2016). I relation till det som respondenterna beskriver kan det argumenteras för att den strategiska kommunikationen i många fall misslyckas med sitt mål, att skapa en delaktighet inom organisationen gentemot den gemensamma visionen, vilket också Falkenheimer et al. (2016) tar upp som en kritisk del av den strategiska kommunikationen. Att informera och att vara delaktig i en process är inte samma sak enligt respondent B, C, E, H. Detta kan även tolkas ur Johansson och Heides tre tillvägagångssätt för kommunikation i förändring där de pratar om kommunikation som ett verktyg som är det första tillvägagångssättet (Johansson & Heide 2008), och innebär i sin korthet att kommunikationen används i syfte att sprida information i stället för att möjliggöra för dialog och delaktighet.

I respondenternas resonemang om en önskad tydlighet i uppdraget från dess start kan kommunikation som ett verktyg anses som ett positivt tillvägagångssätt där de ges möjlighet att få förståelse för förändringens innebörd, den strategiska kommunikationen blir i sådana fall en positiv utgångspunkt för förändringsarbetet men behöver bibehålla sin tydlighet och samtidigt verka för delaktighet gentemot medarbetarna genom hela förändringsprocessen. Exempelvis så säger respondent B att det viktigaste att kommunicera ut till samtliga anställda inom organisationen är varför, vad är det som gör att förändringen är nödvändig, detta menar respondenten, för att det skapar en förståelse för förändringens nödvändighet även om medarbetarna kanske inte delar den uppfattningen från början. Respondent C menar att det är viktigt att organisationen har en uttalad och gemensam målbild och vision och det båda respondenterna lägger stor vikt i att det är medarbetarna i den dagliga verksamheten som är bäst lämpade att ta fram huret. Vidare menar de att för att detta ska vara möjligt behöver medarbetarna inte bara ha förtroende för interimschefen utan för organisationen i sin helhet.

Respondenterna menar att det är väsentligt för förändringsarbetet att ledningen är intresserade och engagerade för att det ska bli lyckat. Exempelvis säger både respondent C, D och E att de lämnar ju sen. Medarbetarna behöver ha förtroende för att ledningen vill att förändringen ska vara hållbar för att de ska vilja driva den framåt. För att visa intresse menar respondenterna att kommunikation mellan medarbetarna och ledningen är speciellt viktig.

“Jag kan inte komma in och göra allt, det går inte utan prioritering av vilka saker som är viktigast så att det viktigaste blir gjort. (...) och därför är ju den här dialogen med medarbetare och chefer och alla runt omkring väldigt väldigt viktigt.”

- Respondent D

Genom att inte endast använda sig av kommunikation som ett verktyg och informera utan även skapa situationer för dialog och diskussion visar ledningen även ett intresse för medarbetarna och således skapas en trygghet för att förändringen upplevs positiv och kan förväntas vara hållbar även efter interimschefen avslutat sitt uppdrag.

5.5.2 Tydlig kommunikation/dialog och att delta i korridorssnack

Johansson och Heide (2008) beskriver tydligt att det är fördelaktigt för en organisation att använda sig av samtliga tillvägagångssätt för kommunikation i förändring för att på bästa sätt skapa förutsättningar för ett lyckat förändringsarbete. I empirin kan utläsas att samtliga respondenter förespråkar för användning av det tredje tillvägagångssättet; kommunikation som social transformation som innebär ett stort fokus på att få medarbetarna att förstå varför en förändring är nödvändig (Johansson & Heide 2008). Exempelvis menar respondent B att även om medarbetarna kan förhålla sig skeptiska till förändringen är chansen större för att de ändå vill driva den framåt om de har förståelse för behovet. Respondent A menar att det är av vikt att vara tydlig i beskrivningen av varför förändringen är nödvändig, respondenten strävar efter att skapa delaktighet

gentemot medarbetarna men understryker att det tydligt måste framgå att det är chefen eller uppdragsgivaren som i slutändan äger beslutsfattandet.

Respondent A poängterar vidare vikten av att ha förståelse för att det som har processats under en längre tid på exempelvis ledningsmöten och beslutats i det forumet är nyheter för medarbetarna när informationen väl kommuniceras ut.

“Va tydlig. Vad är det man vill driva för slags förändring och förstå att när man kommunicerar ut det till organisationen så har man processat det rätt länge men för de är det nyheter. “

- Respondent A

Detta innebär enligt respondenten att hänsyn måste tas till att det ibland kan ta längre tid än förväntat att få med sig medarbetarna i förändringen. Speciellt lägger respondent A vikt på att inte ge falska förhoppningar, exempelvis genom att diskutera förändringen på ett sådant vis som medför att medarbetarna tror att de har delaktighet i beslutsprocessen när det kanske egentligen är huret som bör diskuteras eller att det bara kan handla om att informera om ett beslut från ledningen. Tydlighet är i dessa sammanhang det viktigaste enligt respondenten. Utifrån de tre tillvägagångssätten av Johansson och Heide (2008) syns spår av olika mönster i respondentens kommunikation. Eftersom tydlighet och beslutsprocessen märkbart är av vikt för respondenten i ett första skede kan det argumenteras för att det första tillvägagångssättet, kommunikation som ett verktyg, där medarbetarna blir informerade och övertygade om att förändringen är nödvändig (Johansson & Heide 2008) ligger till grund för respondenten. Detta sker dock med en betoning om att övertygelsen i detta fall handlar om att övertyga genom att tydliggöra och skapa delaktighet utifrån de möjligheterna som finns, vilket också återfinns i det tredje tillvägagångssättet; kommunikation som en social transformation.

Johansson och Heide (2008) beskriver kommunikation som en social konstruktion (se figur 4.) där kommunikationen är inkluderande, öppen med ett fokus på att förändringen skapas tillsammans. De menar att i detta tillvägagångssätt skapas forum för kommunikation samt att den informella kommunikationen även den har stor betydelse för förändringen (Johansson & Heide 2008). Respondent B och D berättar vid återupprepade tillfällen att ”korridorssnacket” har en stor betydelse för att kunna skapa en bra kommunikation till sina medarbetare. Respondent D beskriver korridorssnacket som de samtal som sker utan att det är någon som har bokat in ett möte eller som har ett specifikt ämne att diskutera, alltså informella samtal mellan chef och medarbetare. Respondenten menar att dessa samtal ligger till grund för att skapa ett förtroende i förändringsprocessen och genom att ta del av dessa informella samtal skapas en social konstruktion för kommunikation. Respondent A anser även att de informella samtalen har stor vikt för förändringen, dock utifrån perspektivet av de informella samtal som sker mellan medarbetarna. Respondenten anser att om det är tydligt från start vad som förväntas av medarbetarna och av förändringen samt varför förändringen är nödvändig, minskar risken för ”onödigt snack”. Utifrån Johansson och Heide (2008) skulle detta vid en första anblick kunna tolkas som att använda kommunikation som ett verktyg men även som ett

interimschefen skapar förutsättningar för att en god kommunikation medarbetarna sinsemellan. Genom att vara tydlig skapas således en social konstruktion där det inte ges utrymme för feltolkningar eller ryktesspridning mellan medarbetarna.

Respondent B förklarar vikten av att vara tillgänglig, att inkludera sig själv i de samtal som sker informellt för att bygga ett förtroende hos medarbetarna. Respondenten menar att detta visar att det finns ett intresse för vad medarbetarna tycker och tänker men även för medarbetarna i sig. Genom att få medarbetarna att känna sig sedda och lyssnade på skapar respondenten ett forum där medarbetarna känner att deras arbete och åsikter blir meningsfulla, vilket enligt Johansson och Heide (2008) bidrar till en ökad motivation utifrån att det skapas en social konstruktion som innebär att ett inkluderande utifrån det andra tillvägagångssättet. Respondent C lägger menar också att skapandet av forum där medarbetarna ges möjlighet att kommunicera öppet är av vikt och beskriver en strategi som har varit väldigt uppskattad hos medarbetarna:

”Jag hade ett apt där jag valde som utcheckningsfråga: vad tar ni med er från mötet? och vad tyckte ni var bra? och alla på mötet säger att det var bra att det blev en dialog, och då fattar inte jag själv vad jag egentligen har gjort, har inte ni den här dialogen på en vanligt apt? Nej säger de (...) då var det någon som förklarade, att varje grej du har sätter du en fråga på (...)”

- Respondent C

Genom att lägga till frågor till varje ämne som tas upp i dagordningen under APT (arbetsplatsträffar) ger respondenten medarbetarna möjlighet att aktivt delta i diskussion och skapar således en hög känsla av delaktighet. Utifrån Johansson och Heides (2008) tre tillvägagångssätt går detta att sätta i tydlig relation till kommunikation som en social konstruktion, där det aktivt skapas ett tydligt forum för medarbetarna att diskutera och känna delaktighet, men det går också att göra jämförelser med kommunikation som social transformation där dialogen där respondenten genom att ställa frågor också skapar möjlighet för en ytterligare förståelse för varför förändringen är nödvändig samt ett inkluderande till hur de ska nå de gemensamma målen för förändringen.

Respondent C lägger även stor vikt på att det är medarbetarna som äger förändringen och menar att det viktigaste i arbetsprocessen är att den känner en trygghet gentemot vad som komma skall, till skillnad från respondent E och F som menar att fokuset för en bra kommunikation utgår ifrån informationen om vad som sker i ett nuläge och vad som händer sen. De menar att för att medarbetarna ska känna en delaktighet och få motivation behöver de få rätt och tydlig information och kommunikationen används som ett verktyg i enlighet med Johansson och Heides (2008) första tillvägagångssätt. Respondent G delar Es, och Fs argument men menar även att det är till stor vikt att medarbetarna förstår varför förändringen är nödvändig och skulle då kunna anses även använda sig av det tredje tillvägagångssättet, kommunikation som en social transformation.

Utifrån Johansson och Heides (2008) tre tillvägagångssätt kan tolkas att alla respondenter finner strategier utifrån samtliga tillvägagångssätt, vilket är något som författarna menar är viktigt för en lyckad kommunikation. Det går att urskilja att vissa respondenter lägger

mer eller mindre vikt i de olika tillvägagångssätten, exempelvis respondent G som använder sig kommunikation som ett verktyg i huvudsak men även finner att förmedlingen och dialogen kring varför förändringen är nödvändig viktig för en fungerande kommunikation.

5.5.3 Individuella samtal och fördelar med att kommunicera med ett högt respektive lågt LPC

I ovanstående avsnitt om ledarskapsstilar görs anknytningar till huruvida ledarskapet är relationsinriktat utifrån högt LPC eller lågt LPC i det situationsanpassade ledarskapet (Fiedlers 1967). Ett högt LPC går även att urskilja i hur respondenterna väljer att kommunicera utifrån vilket av Johansson och Heides (2008) tillvägagångssätt som de använder sig av. Exempelvis menar respondent C att relationen till medarbetarna är extremt viktigt för en fungerande organisation och ett lyckat förändringsarbete, genom att vara väldigt öppen, orädd och tillmötesgående i sin kommunikation menar respondenten att det skapar förutsättningar för att bygga förtroende och således även en vilja till att genomgå och driva en förändring.

“För mig är det också viktigt att man jobbar med så mycket medarbetarinflytande som möjligt, och eftersom jag är interimchef och inte kan deras verksamhet så är det ännu viktigare att jag kan leda genom dem personerna som är på plats. “

- Respondent C

Det skulle alltså kunna argumenteras för att ett högt LPC är önskvärt för kommunikation i förändring och då framför allt i kombination med det tredje tillvägagångssättet kommunikation som en social transformation eftersom detta möjliggör för en öppenhet som skapar motivation enligt respondenten.

Respondent H menar fortsättningsvis i stället att en mer auktoritär approach kan vara att föredra i det tidiga stadiet av ett förändringsarbete, vilket i sin tur då innebär ett relativt lågt LPC (Fiedlers 1967) där kommunikationen till en början kan anses mer likvärdig det första tillvägagångssättet enligt Johansson och Heide (2008), kommunikation som ett verktyg. Respondenten menar att detta är nödvändigt för att etablera en tydlighet kring vem som är beslutsfattande för att skapa ett förtroende i processen. Likt respondent A menar sedan även respondent H att det även i ett senare skede är viktigt att fokusera på att bygga relationer och skapa en god sammanhållning och förklarar att kommunikationen övergår från mer informativ till inkluderande genom exempelvis att möjliggöra för inkluderande via individuella samtal eller diskussionsforum där medarbetarna kan prata fritt och känna sig delaktiga i processen, vilket då blir en riktning med högre LPC samt med kommunikation som en social transformation hellre än ett verktyg.

Flertalet av respondenterna påbörjar sina uppdrag med att ha individuella samtal med sina medarbetare, detta för att få en förståelse för var gruppen befinner sig och för att bygga relation till medarbetarna. Exempelvis menar respondent B att de individuella samtalen skapar möjlighet för att medarbetarna ska känna tillit inför förändringen och att även om det är tidskrävande är det värt att lägga den tiden för att bygga relation som bidrar till en god kommunikation, vilket enligt Fiedlers (1967) bidrar innebär ett högt LPC där relationen står i fokus. Det kan argumenteras för att ett högt LPC bidrar till en bättre kommunikation, då i synnerhet utifrån att kommunikationen är beroende av en öppenhet och tydlighet gentemot de båda parterna (Johansson & Heide 2008).

Det framkommer dock utifrån respondenterna att det även kan anses vara positivt för kommunikationen att ha ett lägre LPC eftersom vad som kommuniceras blir mer konkret och fokuserar mer på vad som är relevant för arbetet i stället för att det fokuserar på själva relationen. Exempelvis menar respondent D att det är viktigt att kunna vara någorlunda personlig med sina medarbetare men att inte vara privat, respondenten menar att det handlar om att bygga förtroende och att arbeta med hjärtat men att det inte får bli för nära relationer, för att det i så fall skulle kunna hämma själva arbetet.

“Men det handlar ju om att få med sig personer fort och va lite, kanske inte privat o berätta om sitt liv, men att kunna dela med sig lite småsaker ibland, kunna sitta o fika och berätta om vad man har för planer i helgen och sådär. Det funkar på de flesta, det inbringar lite förtroende.”

- Respondent D

Respondent Ds argument kan sättas i relation till respondent A om att det i slutändan är interimschefen som har beslutsfattandet och att det är viktigt att vara tydlig med det från ett tidigt skede för att inte skapa förvirring eller frustration om ett beslut inte tas i enhetlighet med medarbetarnas tycke. Detta i kombination med Fiedlers (1967) teori om högt eller lågt LPC samt Johansson och Heides (2008) tre tillvägagångssätt för kommunikation utgör således vikten för en balans mellan hur chef och medarbetare använder sig av relationsbyggande i kommunikationen för att bedriva ett lyckat förändringsarbete.

6. Sammanfattning och slutsatser av analys och resultat

Nedan presenteras och sammanfattas resultat konkret utifrån studiens frågeställningar. Vidare presenteras även slutsatser från studiens analys och resultat.

6.1 Hur har interimsschefer upplevt att leda ett förändringsarbete där de inte har någon tidigare befintlig relation till sina medarbetare?

Det framkommer att det anses av flertalet respondenter vara positivt att inte ha en relation till en början, då detta minskar risken för fördomar och bidrar till att snabbare kunna anpassa sig till verksamhetens behov. Respondenterna säger även att det förtroende som medarbetarna har till interimsschefen bygger på att de är medvetna om att interimsschefen är anställd i syfte att leda förändringen vilken skapar tillit till att förändringen faktiskt kommer att genomföras. Samtidigt är respondenterna eniga om att relationen till medarbetarna är viktigt för att kunna genomföra ett förändringsarbete och flertalet av respondenterna väljer att prioritera tid för att lära känna sina medarbetare i starten av ett nytt uppdrag.

I slutsats kan det konstateras att relationen är viktig i syfte att bedriva förändringsarbete dock med åtanke och fokus utifrån olika perspektiv. Å ena sidan behövs ett förtroende gentemot interimsschefen för att främja en god medarbetarsamverkan medan det å andra sidan inte behöver vara en långvarig relation som ligger till grund utan att det kan vara fördelaktigt att som interimsschef komma in i och leda ett förändringsarbete utan att känna medarbetarna sedan tidigare.

6.2 Hur har interimsschefer genomfört ett förändringsarbete där de inte har någon tidigare befintlig relation till sina medarbetare?

Respondenterna har olika tillvägagångssätt för att bedriva ett förändringsarbete men är eniga om att det är av vikt att processen har en tydlig grund och att medarbetarna känner delaktighet. Respondenterna menar även att det är önskvärt att ledningen är involverade i förändringsprocessen för att skapa förtroende för förändringsarbetets hållbarhet gentemot medarbetarna. De menar även att det alltid kommer att finnas motstånd mot förändring och att det kan öka eller minska beroende på förändringsarbetets omfång. Respondenterna presenterar olika strategier för att bemöta motståndet och menar att

antingen så läggs mesta delen av fokuset på de som vill och är intresserade av förändringen, eller så behövs det läggas mer tid på att övertyga de som är mest motstridiga för att få förändringen att skrida framåt.

Slutsatsen visar att det som blir av relevans är att skapa relation utifrån de aspekterna som finns och att ha en tydlig och klar struktur från ett tidigt skede för att skapa förutsättningar för ett hållbart förändringsarbete.

6.3 Hur anpassas ledarskapet då det inte finns en tidigare befintlig relation till medarbetare?

Samtliga respondenter använder sig av situationsbaserat ledarskap där de utifrån situation, medarbetare, mål och förändring väljer olika strategier för att på bästa sätt använda sig av sitt ledarskap. Trots det situationsbaserade ledarskapet framkommer det att det demokratiska ledarskapet ofta ligger till grund som utgångspunkt medan vissa av respondenterna tenderar att luta mer åt det auktoritära ledarskapet till en början. Respondenterna menar att utifrån den relativt korta anställningsperioden som de har är det av vikt att snabbt kunna anpassa sitt ledarskap utifrån den situation som organisationen befinner sig i för att nå målet och skapa goda resultat. Slutsatsen visar att utifrån ledarskapet syns det att relationen till medarbetarna är viktigt och samtliga respondenter lägger stor vikt på dialog och delaktighet i processen för att kunna leda förändringsarbetet framåt. Dock med en tydlighet att det i slutändan är interimschefen eller uppdragsgivaren/ledningen som äger det slutgiltiga beslutsfattandet.

6.4 Hur påverkar den begränsade tidsperioden interimschefer i genomförandet av ett förändringsarbete?

Utifrån en första anblick antydde samtliga respondenter att den korta tidsaspekten generellt hade en positiv påverkan på förändringsarbetet då detta medför en tydlighet och effektivitet i vad som behöver göras. De beskriver hur framtagningen av prioriteringslistor i förarbetet är av vikt för att lyckas och menar att det kanske inte hade funnits en lika klar tydlighet i detta om inte uppdraget hade haft en tidsbegränsning. Samtliga respondenter menar att den största konsekvensen av att ha en tidsbegränsning för förändringsarbetet och således även deras anställning/uppdrag är att det kräver att de kan prioritera, de kan inte göra allt utan behöver fokusera på det som är av mest relevans eller som uppdragsgivaren finner mest akut i verksamheten. Detta menar de, medför att det blir mer konkreta arbetsuppgifter och en tydligare arbetsbeskrivning vilket de upplever som positivt.

Utifrån ett anställningsperspektiv medför dock tidsbegränsningen en viss osäkerhet och respondenterna menar att det är viktigt att hålla sig lyhörd inför nya uppdrag och att gärna påbörja ett nytt innan det föregående har nått sitt slut. Slutledningsvis framkommer att

det hör till vanligheten att anställningen/uppdraget blir förlängt och att det medför en viss trygghet i anställningsförfarandet.

6.5 Hur kommuniceras förändringsarbetet mellan interimscchef och medarbetare?

Kommunikationen ligger till grund för hur förändringsarbetet utformar sig och samtliga respondenter lägg stor vikt vid att det är viktigt att kommunicera ut varför förändringen är nödvändig. Detta genomförs på olika sätt av respondenterna, flertalet skapar forum för diskussion där medarbetarna får känna delaktighet och ges möjlighet att i viss mån påverka beslutet, och då framför allt beslutet i hur verksamheten ska uppnå den målbild som satts upp. Att ha en gemensam målbild och vision är också viktigt enligt respondenterna och det är betydelsefullt samt fördelaktigt om dessa har stadgats tillsammans med medarbetarna.

Även i kommunikationen har relationen till medarbetarna stor betydelse och respondenterna menar att kommunikationen är uppbyggd på tillit. Flertalet av respondenterna lägger stor vikt på den informella kommunikationen som är relations- och förtroendebyggande och menar att denna kommunikation ligger till grund för att skapa goda förutsättningar. Att vara ärlig men och också tydlig i kommunikationen visar att medarbetarna kan lita på den information som delges samt den som kommunicerar ut den.

Det framgår med tydlighet att respondenterna använder sig av delar från samtliga tillvägagångssätt inom kommunikation i förändring och i enlighet med författarna anses det av respondenterna vara nödvändigt och viktigt att kunna vara mångsidig i sin kommunikation. Slutledningsvis innefattar detta att se kommunikation som ett verktyg för övertygelse, kunna skapa forum för dialog och diskussion, samt vara öppna och låta konversationen och då även den informella konversationen ta sin plats vara vikt för att skapa en god kommunikation.

7. Diskussion

Nedan diskuteras resultat utifrån frågeställningar och teorier. Avsnittet avslutas med arbetsvetenskapligt bidrag och förslag på framtida forskning

7.1 Inledande diskussion

Resultatet i denna studie bidrar till att fylla den forskningslucka som finns om interimsschefer. Resultatet visar tydligt interimsscheferas upplevelse av att leda ett förändringsarbete under en begränsad tidsram samt hur de förhåller sig till att inte ha en tidigare befintlig relation till sina medarbetare. Genom teorier och tidigare forskning har en koppling lyfts för att styrka resultatet. Studien visar i enlighet med tidigare forskning samt teorier att en god relation mellan chef och medarbetare är av stor vikt för att genomföra ett förändringsarbete. Att komma in som interimsschef utan tidigare befintlig relation kan dock vara en fördel för att snabbt skapa sig en god relation med sina medarbetare utan att vare sig chef eller medarbetare har tidigare bagage som påverkar. Vidare hjälper resultatet att förklara hur interimsschefer anpassar sitt ledarskap utefter de faktorer som finns i organisationen i samband med sin roll som interimsschef. Fortsättningsvis även hur respondenterna i praktiken genomför ett förändringsarbete.

7.2 Resultat- och teori diskussion

Genom resultatet har en stark koppling hittats till Lewins trestegsmodell för ett lyckat förändringsarbete (Hussein et al. 2018). Det första steget har lyfts av samtliga respondenter och det kan därmed konstateras att ett starkt förarbete är av största vikt för att sedan kunna få med sig så många av medarbetarna som möjligt när åtgärderna ska implementeras (steg 2). Vidare finns även resultat om det sista steget i Lewins förändringsmodell om att "frysa ner" de åtgärder som implementerats men väger inte lika tungt som i de två första stegen. Detta kan bero på att inga följdfrågor ställdes för att ta reda på mer om det sista steget för att undvika ledande frågor. Möjligtvis kan det förklaras av att respondenterna är interimsschefer och därmed har mer kortsiktiga mål jämfört med uppdragsgivaren. Eventuellt kan det bero på tidsramen och att respondenterna prioriterar förarbetet och genomförandet för att sedan lämna över ansvaret av det sista steget till uppdragsgivaren.

Resultatet visar i linje med Nastase, Giuclea och Bold (2012) att förändringsarbete kräver mycket tid och respondenterna har behövt arbeta med att alla inom organisationen har samma vision om förändringsarbetet för att minska motstånd. En stor del i att minska motstånd visar sig även vara medarbetarsamverkan, majoriteten av respondenterna lyfter att leda genom sina medarbetare. Interimsschefer har nödvändig kompetens att bidra med

under ett förändringsarbete men vid ankomst på en ny organisation menar respondenterna att det är medarbetare som har den interna kunskapen. Genom medarbetarsamverkan kan man slå ihop interimschefers kompetens tillsammans med medarbetarnas och vid ett gott samarbete kan det finnas goda förutsättningar för ett lyckat förändringsarbete. En del av resultatet visar på att det kan uppstå en problematik om ledare inte är tydliga i sin medarbetarsamverkan om vem som i slutändan tar beslut om tillvägagångsättet. Som Rubin och Ohlsson (2022) nämner kan det vara en svår balans när man vill ta hjälp av sina medarbetare och samtidigt behålla sin auktoritet. Resultatet i det stora hela visar dock inte på en större problematik när det kommer till att leda genom medarbetarna och samtidigt behålla sin roll som beslutsfattande. Fortsättningsvis handlar det om att vara tydlig i sin kommunikation.

Det är flertal aspekter som en interimscief behöver överväga vid ankomst till en ny organisation för att leda förändring. Detta kan belysa varför samtliga respondenter använder sig av situationsbaserat ledarskap. Att en del respondenter initialt väljer ett mer auktoritärt ledarskap medan andra väljer ett demokratiskt kan kopplas till deras individuella ledaregenskaper. LMX-teorin lägger ingen värdering kring vilken ledarskapsstil eller strategi som används av ledare för att få med sig medarbetare i ett förändringsarbete. Det som är intressant är när ledarskapsstil sätts i samband med andra faktorer såsom relationen mellan medarbetare och chef. Det är särskilt noterbart i början av en interimsciefs uppdrag, då ingen relation, varken positiv eller negativ, ännu har etablerats med medarbetarna. En upptäckt var att respondenterna i stor utsträckning upplevde att det var en fördel att komma in i en organisation utan tidigare befintlig relation. Det visar sig att det är lättare som interimscief att skapa en god och professionell relation till sina medarbetare på så sätt. Fördelen med att inte ha en tidigare befintlig relation är att medarbetare inte har några dåliga erfarenheter eller historik med interimsciefen, likadant har interimsciefen heller ingen uppfattning eller värdering om sina medarbetare. På så sätt kan man förstå att respondenterna lyfter vikten av ett gott första intryck samt att snabbt etablera en positiv bild hos medarbetarna om hur man kommer att vara till nytta för organisationen. Detta bygger förtroende och engagerar medarbetarna i förändringsprocessen.

Under insamlingen av empiriska data framkom det att tidsfaktorn inte utgjorde ett så stort hinder för respondenterna som initialt antagits. Trots att tidsaspekten är intressant i undersökningen om interimsciefer visade det sig att tidsramen i större utsträckning kunde förlängas vid behov. Därmed blev svaret på frågeställningen "Hur påverkar den korta tidsaspekten interimsciefer i genomförandet av förändringsarbete?" inte lika djupgående som tänkt. Däremot ansågs det att frågeställningen fortfarande var av betydelse då den bidrar till en ökad förståelse över interimsciefer och på så sätt motiverades det att ha kvar frågeställningen. Slutligen visade sig tidsaspekten mestadels vara av positiv natur då arbetet blir mer koncist där arbetet ramar in och fokuserar på effektivitet.

Frågeställningen uppdagades efter insamling av data då kommunikationsdelen var tänkt att integreras med ledarskapet. Materialet om kommunikation visade sig dock vara omfattande och betydande vilket resulterade i ytterligare en frågeställning. Beslutet kan motiveras då resultatet kan gå in djupgående i interimsciefers kommunikation med sina

medarbetare. Nackdelen är att gränsen mellan ledarskap, kommunikation och relation inte alltid är lätt att avgöra. Sättet som respondenterna kommunicerar påverkar och påverkas av vilken typ av ledarskapsstil interimchefen använder och hur respondenten ser på relation. På grund av att samtliga respondenter använder sig av situationsbaserat ledarskap kan det möjligen förklara att de använder sig av samtliga tillvägagångssätt i sin kommunikation (Se figur 4). Det skildrar sig även under analyserandet av empirin att ledningen/uppdragsgivarens roll är väsentlig för att underlätta för en god kommunikation. Då det reflekteras över att kommunikation baseras utifrån förtroende och tillit gentemot interimchefen utifrån ett medarbetarperspektiv behöver det även finnas ett förtroende för ledningen för att öka motivationen att ta till sig information och driva en förändring framåt. Utifrån strategisk kommunikation kan detta anses särskilt intressant eftersom den ofta bygger på att endast förmedla information och sällan på integration mellan ledning och medarbetare. Vilket är något som framkommer vore önskvärt av således både respondenterna i denna studie samt medarbetare inkluderade i tidigare forskning. Intressant är att de tre tillvägagångssätt för kommunikation i förändring som används för att analysera olika sätt som respondenterna kommunicerar med sina medarbetare visar sig vara av stor vikt för en god kommunikation, alla i kombination till varandra. I resultatet framkommer att det är av vikt att kunna kombinera dessa för att således bygga både förtroende och relation och samtliga respondenter lägger stor vikt vid det tredje tillvägagångssättet, kommunikation som en social transformation. Intressant utifrån detta är att det skulle kunna anses vara en effekt av den korta tidsaspekten att specifikt det tredje tillvägagångssättet har en större roll, då det är det mest inkluderande tillvägagångssättet som också bidrar till en snabbare process för interimchefen att bygga relation till sina medarbetare.

7.3 Arbetsvetenskapligt bidrag

Denna studie är ett empiriskt forskningsbidrag inom arbetsvetenskapen som undersöker interimchefernas upplevelse av att leda ett förändringsarbete. Insikten i deras upplevelser ökar förståelsen för ett relativt nytt fenomen på den svenska arbetsmarknaden. Då efterfrågan på flexibla och tillfälliga chefer ökar ger studien en inblick i hur interimchefer använder sig av sitt ledarskap och kommunikation för att leda ett förändringsarbete utan att ha en tidigare befintlig relation till medarbetarna. Interimchefernas upplevelse av att leda ett förändringsarbete utifrån studiens frågeställningar skapar en djupare förståelse för hur aspekter som begränsade tidsperioder och relation till medarbetare kan påverka hur en chef behöver anpassa sitt ledarskap, som blir ett arbetsvetenskapligt bidrag av relevans för förståelsen för en interimchef roll i arbetslivet.

7.4 Förslag på vidare forskning

För att fastställa effekterna av att anlita interimschefer i förändringsprocesser krävs ytterligare forskning. Intressant hade varit att vidare undersöka hur organisationer påverkas av att använda sig av interimschefer i förändringsarbeten samt hur hållbar förändringen är även efter att interimschef avslutat sitt uppdrag inom organisationen. Dessutom skulle det vara värdefullt att genomföra en studie som fokuserar på medarbetarnas perspektiv när det gäller att arbeta under en interimschef under förändringsarbetet. En annan aspekt som hade kunnat vara intressant för vidare forskning grundar sig i en reflektion från en av respondenterna delaktiga i denna studie. Respondenten menar att det hade varit värdefullt för organisationen som anställer en interimschef att ta vara på dennes kompetens till fullo. Då interimschefer arbetar brett mellan olika uppdrag och organisationer kan antas att det finns en erfarenhetsbank som innehåller värdefulla lärdomar och insikter för således medarbetare som organisation i sin helhet. Respondenten menar att det är ett vanligt förekommande problem att en organisation anställer medarbetare och/eller interimschefer för ett specifikt syfte och då inte ser till dennes tillgångar. Genom att i stället se till den nyanställdes kompetenser och ta vara på dessa skulle en organisation kunna skapa innovation och medarbetarskap på en högre nivå och det kan ses som ett intressant forskningsområde att se till hur organisationer i dagsläget tar hänsyn och använder sig av de kompetenser som finns inom organisationen.

8. Referenser

8.1 Böcker

Ahrne, G. & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. 2:3. Uppl. Stockholm: Liber AB.

Braun, V. & Clarke, V. (2022). *Thematic analysis - A practical guide*. Sage.

David, M. & Sutton, C. (2016). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Denscombe, M. (2017). *Forskningshandboken för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. 4:4. Uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Yin, K. R. (2011) *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur AB.

8.2 E- böcker

Clay, C. & Olitt, R. (2012). *Peer power transforming workplace relationships*. San Francisco: Jossey-Bass. [ProQuest Ebook Central - Reader](#) (Hämtad 2024-05-10).

Fiedler, F. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill. [A theory of leadership effectiveness : Fiedler, Fred Edward. dn : Free Download, Borrow, and Streaming : Internet Archive](#) (Hämtad 2024-05-09).

8.3 Vetenskapliga artiklar

Blanchard, K., Zigarmi, D. & Nelson, R. (1993). Situational Leadership(R) After 25 Years: A Retrospective. *Journal of Leadership & Organizational Studies* 1(1): s. 21-36. doi:10.1177/107179199300100104.

Diefenbach, T. (2007) "The managerialistic ideology of organisational change management". *Journal of Organizational Change Management* 20(1): s. 126-144. doi.org/10.1108/09534810710715324

Dźwigoł, H. (2020). Interim Management as a New Approach to the Company Management. *Review of Business and Economics Studies* 8(1): s. 20-26. doi: 10.26794/2308-944X-2020-8-1-20-26

Falkheimer, J., Heide, M., Nothhaft, H., von Platen, S., Simonsson, C. & Andersson, R. (2016). Is Strategic Communication too important to be left to Communication Professionals? *Public Relations Review*, 43(1), 91–101. doi.org/10.1016/j.pubrev.2016.10.011

Furst, S.A. & Cable, D.M. (2008). Employee resistance to organizational change: Managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology* 93(2): s. 453-462. doi:10.1037/0021-9010.93.2.453

Smid, G., Van Hout, E. & Burger, Y. (2007). Leadership in organisational change: Rules for successful hiring an interim management. *Journal of Change Management* 6(1): s. 35-51. doi/pdf/10.1080/14697010600578601

Hussain, S.T., Lei, S., Akram, T., Haider, M.J., Hussain, S.H. & Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge* 3(3): s. 123–127. doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002

Johansson, C. & Heide, M. (2008). "Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change", *Corporate Communications* 13(3): s. 288-305. doi:10.1108/13563280810893661

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. (1939). 'Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates"', *The Journal of Social Psychology* 10(2): s. 269–299. doi: 10.1080/00224545.1939.9713366

Marica, M.E. (2021). Interim – Management as a new Form of Employment – opportune in a globalized context. *Sciendo* 15(1): s. 975-981. doi.org/10.2478/picbe-2021-0091

Mooney, C.H., Semadeni, M. & Kesner, F.I. (2017). The Selection of an Interim CEO: Boundary Conditions and the Pursuit of Temporary Leadership. *Leadership. Journal of Management* 43(2): s. 455-475. doi.org/10.1177/0149206314535433

Nastase, M., Giuclea, M. & Bold, O. (2012). The Impact of Change Management in Organizations - a Survey of Methods and Techniques for a Successful Change. *Revista de*

Management Comparat International 13(1): s. 5-16.
https://www.researchgate.net/publication/254449447_The_Impact_of_Change_Management_in_Organizations_-_a_Survey_of_Methods_and_Techniques_for_a_Successful_Change
(Hämtad 2024-05-09).

Rinehart, K.E. (2021). Abductive Analysis in Qualitative Inquiry. *Qualitative Inquiry* 27(2): s. 303-311. doi.org/10.1177/1077800420935912

Rubin, V. & Ohlsson, J. (2022). The interim manager – a catalyst for organizational learning?. *The Learning Organization*. 29(4): s. 377-391. doi.10.1108/TLO-11-2021-0133

Vrcelj, N. (2023). TOWARDS SUCCESSFUL ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT - NEW PROCESS MODEL IDENTIFICATION. *Journal of Process Management and New Technologies* 11(3-4): s. 1-15. doi: 10.5937/jpmnt11-45953

Bilaga 1 – Information och samtyckesblankett

Information till dig som ska delta i en undersökning som genomförs av en student under utbildning

Du tillfrågas om att delta i studien *Interimschefer ledarskap under förändringsarbeten - En kvalitativ studie om ett sätt att leda förändringsarbeten*.

Studien syftar till att undersöka hur interimschefer upplever och reflekterar kring sitt ledarskap i en förändringsprocess som sker under tidsbegränsning samt utan tidigare befintlig relation till medarbetarna. Studien genomförs som en del i vår utbildning som examensarbetet för programmet Organisation och ledning för arbete och välfärd med inriktning arbetsvetenskap vid akademien för HOV vid Högskolan i Halmstad. Ansvarig lärare är Marielle Wall (marielle.wall@hh.se).

Ditt deltagande i studien är helt frivilligt och du kan när som helst återkalla ditt samtycke utan att ange orsak. Ett återkallande påverkar dock inte den behandling som skett innan återkallandet.

Materialet kommer delvis att behandlas inom molntjänsten Office 365 från Microsoft, som Högskolan har ett personuppgiftsbiträdesavtal med. Obehöriga kommer inte att ha tillgång till materialet. Alla uppgifter/material kommer att raderas när examensarbetet är godkänt.

Personuppgiftsansvarig för studien är Högskolan i Halmstad, som nås via registrator@hh.se eller 035-16 71 00. Övrig information om hur Högskolan hanterar personuppgifter, och dina rättigheter utifrån dataskyddsförordningen, finns på www.hh.se/dataskydd. Har du frågor kan du också kontakta Högskolans dataskyddsombud, Anna Frederiksen, via dataskydd@hh.se.

Den färdigställda uppsatsen kommer att publiceras på DIVA och finnas tillgänglig digitalt på DIVA portalen <http://www.diva-portal.se/>

Nicole Duboil Wallin
nicdub21@student.hh.se

+46 760 08 34 59

Examensarbete, HOV

Högskolan i Halmstad

Marie Karlsson

markar21@studnet.hh.se

+46 709 32 42 51

Examensarbete, HOV

Högskolan i Halmstad

Samtycke till deltagande i studien *Interimschefers ledarskap under förändringsarbeten - En kvalitativ studie om ett sätt att leda förändringsarbeten.*

Jag har fått information om studien *I Interimschefers ledarskap under förändringsarbeten - En kvalitativ studie om ett sätt att leda förändringsarbeten.* och accepterar att delta.

Jag har fått information om att de uppgifter som samlas in om mig kommer att behandlas konfidentiellt, på ett sådant sätt att min identitet inte kommer att avslöjas för obehöriga.

Jag är medveten om att min medverkan är helt frivillig och att jag när som helst och utan närmare förklaring kan avbryta mitt deltagande.

Underskrift

.....

Namnförtydligande

.....

Ort och datum

Bilaga 2 - Intervjuguide

Inledande frågor:

1. Presentation av respondenten?
2. Hur länge har du arbetat som interimskchef?
3. Vad var det som lockade dig till att bli interimskchef?
4. Hur länge brukar du vara på ett företag (inom en organisation) när du som interimskchef ska leda ett förändringsarbete?

Frågor kopplat till frågeställningar:

5. Hur ser din process ut när du får ett nytt uppdrag som interimskchef och ska arbeta med ett förändringsarbete? Finns det något speciellt som du prioriterar?
6. Hade du prioriterat annorlunda om det fanns mer tid? och iså fall hur?
7. Vad är enligt dig de viktigaste komponenterna att fokusera på för ett lyckat förändringsarbete?
8. Hur ser du på din roll som ledare under förändringsarbetet? (Hur behöver du eventuellt anpassa ditt ledarskap utifrån omständigheterna?)
9. På vilket sätt anser du att ditt ledarskap har en stor roll för resultatet av förändringsarbetet?
10. Hur hanterar du om medarbetarna på företaget känner en viss osäkerhet mot att det är en ny chef som ska utföra förändringsarbete?
11. Hur ser kommunikationen ut mellan dig och dina medarbetare? Hur stor eller liten roll har de i förändringsprocessen?
12. Påverkas förändringsarbetet positivt eller negativt av att du inte har en tidigare befintlig relation med medarbetarna? Hur har du upplevt det i ditt eget arbete?
13. Vilka utmaningar har du upplevt i arbetet som interimskchef? Hur har du hanterat dem?
14. Om du skulle bli ombedd att rekommendera någon att arbeta som interimskchef, vad skulle du säga då? Skulle du rekommendera någon att arbeta som det?