



FÖRVALTNINGSHÖGSKOLAN

Den ihåliga livbojen:

Om upplevelser, resiliens och paradoxer vid tillförordnat chefskap i en kommunal förvaltning

Jimmy Strandberg

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Nivå:	Avancerad nivå
Termin/år:	VT/2025
Handledare:	Caisa Klingforth
Examinator:	Carina Abrahamson

Sammanfattning

Program:	Masterprogrammet i offentlig förvaltning, 120 hp
Kurs (kurskod):	Masteruppsats i offentlig förvaltning, 30 hp (FH2508)
Nivå:	Avancerad nivå
Titel (svensk):	Den ihåliga livbojen: Om upplevelser, resiliens och paradoxer vid tillförordnat chefskap i en kommunal förvaltning
Titel (engelsk):	The Hollow Lifebuoy: On Experiences, Resilience, and Paradoxes in Interim Management in a Municipal Administration
Termin/år:	VT/2025
Handledare:	Caisa Klingforth
Examinator:	Carina Abrahamsson
Nyckelord:	Tillförordnat chefskap, liminalitet, temporalitet, organisatorisk resiliens, kvalitativ fallstudie, offentlig förvaltning.

Syfte:	Syftet med studien är att genom tematisk analys av medarbetares och chefers berättelser generera en fördjupad förståelse av hur tillförordnat chefskap upplevs och hanteras inom en kommunal förvaltning.
Teori:	Studiens teoretiska ramverk bygger på de tre analytiska begreppen liminalitet, temporalitet och organisatorisk resiliens, vilka används för att tolka och förstå det empiriska materialet.
Metod:	Studien är utformad som en kvalitativ fallstudie av en kommunal förvaltning. Det empiriska materialet har samlats in genom elva semistrukturerade intervjuer och deltagande observationer, och har därefter syntetiserats till fyra <i>composite narratives</i> .
Resultat:	Resultatet indikerar att upplevelsen av tillförordnat chefskap präglas av ambivalens. Den kortsiktiga lösningen, där operativ överlevnad prioriteras, sker på bekostnad av långsiktig utveckling och tillit. Studiens huvudsakliga bidrag ligger i identifieringen av en paradox: stark resiliens hos individer kan

oavsiktligt dölja och samtidigt upprätthålla en grundläggande brist på organisatorisk resiliens, vilket i sin tur hämmar organisatoriskt lärande.

Förord

Jag vill börja med att rikta ett enormt tack till min fantastiska handledare Caisa Klingforth som bidragit med insiktsfulla synpunkter, stort engagemang och hållit uppsatsen vid god vigör genom utmanande perioder. Stort tack till alla deltagare i studien för er välvilja och engagemang. Tack till Kretslopp och vatten för att ni givit mig möjlighet att både utföra studien och sedermera slutföra den hos er. Utan ert stöd hade det inte varit möjligt för mig att genomföra denna masteruppsats!

Sist men inte minst tack till min familj och mina vänner som stöttat mig genom hela processen.

Jimmy

Augusti 2025

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
Förord	4
Innehållsförteckning	5
1. Inledning	1
1.1 Syfte och frågeställning	4
1.2 Studiens fokus	5
1.2.1 Teoretisk avgränsning	5
1.2.2 Empirisk avgränsning	5
1.2.3 Metodologisk avgränsning	5
2. Bakgrund: Kretslopp och vatten i förändring	6
3. Tidigare forskning	7
3.1 Tillförordnat chefskap och dess innebörd	7
3.2 Vem blir tillförordnad chef?	7
3.3 Varför uppstår tillförordnade chefer?	8
3.4 Utmaningar som tillförordnad chef	9
4. Teoretiskt ramverk	12
4.1 Liminalitet	12
4.1.1 Liminalitet som process	12
4.1.2 Liminalitet som position	13
4.1.3 Liminalitet som plats	14
4.1.4 Liminalitetens effekter: Tillit, rolloklarhet och möjligheter	14
4.2 Temporalitet	16
4.2.1 Tidsaspektens inverkan på handlingsutrymme och strategi	17
4.2.2 Relationer under tidsbegränsade förhållanden	17
4.2.3 Rollens konflikter och förväntningar	18

4.3	Organisatorisk resiliens	19
4.3.1	Organisatoriskt lärande som resiliensstrategi	20
4.3.2	Mönster och tystnad som hinder för resiliens	21
5.	Metod	23
5.1	Forskningsansats och design	23
5.2	Datainsamling	23
5.2.1	Deltagande observationer	23
5.2.2	Intervjuer	25
5.3	Bearbetning och analys av material	26
5.3.1	Composite narrative	26
5.3.1.1	Valet av namn	28
5.3.2	Tematisk analys	29
5.4	Etiska och reflexiva överväganden	30
5.4.1	Forskningsetiska principer	30
5.4.2	Forskarens positionalitet och reflexivitet	31
5.5	Studiens trovärdighet och överförbarhet	35
6.	Resultat	35
6.1	Karin – ”Den värnande pragmatikern”	35
6.2	Nils – ”Den oroliga relationisten”	37
6.3	Maria – ”Den cyniska veteranen”	38
6.4	Lennart – ”Den problemlösande chefen”	40
7.	Analys	42
7.1	Tillförordnat chefskap – en FASansfull upplevelse:	43
7.2	”Quick fix” – men för vem:	52
7.3	Den paradoxala resiliensen:	59
8.	Slutdiskussion	66

8.1	Studiens huvudbidrag	67
8.2	Praktiska implikationer	69
8.3	Teoretiska implikationer	70
8.4	Begränsningar och framtida forskning	72
8.5	Slutsats	73
	Referenslista	74
	Bilagor	81
	Bilaga 1. Intervjuguide medarbetare	81
	Bilaga 2. Intervjuguide chef	83

1. Inledning

Förändring är ett beständigt inslag i det moderna samhället. Accelererande skiftningar stöper om sättet samhället uppfattar och värderar olika fenomen. Organisationer är inget undantag. Förändring är något som präglar organisationer dagligen, både privata och offentliga, och inträffar av olika anledningar. Det kan handla om interna påtryckningar, där ledningen vill genomföra någon förändring med förhoppningen om att det ska leda till något positivt för organisationen. Child (2015) återger flertalet externa drivkrafter som ligger bakom organisationsförändringar, bland annat politiska, ekonomiska och teknologiska. Sveningsson och Sörgärde (2025) förklarar att majoriteten av alla förändringsförsök misslyckas, och att de genomförs vid speciella tillfällen i en organisations utveckling. Dessa förändringar kan drivas av dolda motiv, och By (2005) betonar att genomförandet av organisatoriska förändringar ofta är bristfälligt då det sker under ogynnsamma förhållanden. Det sker reaktivt och förändringsprocessen grundar sig i antaganden som saknar tillräckligt empiriskt stöd. Tillvägagångssättet och målet med förändringen kan vara otydligt och i vissa fall motsägelsefullt. Burnes (1996) föreslår att organisationer inte nödvändigtvis behöver anpassa sig och genomgå organisatoriska förändringar, utan att organisationer själva kan initiera förändringar av olika skäl. Organisatoriska förändringar kan också resultera i vakanser på en eller flera chefspositioner. Det kan handla om att ordinarie chef självmant förflyttar sig, blivit förflyttad eller att det helt enkelt tillkommit chefspositioner som behöver tillsättas. Ett vanligt förekommande sätt att hantera sådana situationer är genom att tillsätta en tillförordnad chef (Woods m.fl., 2020). Det är en tillfällig lösning som kan sträcka sig allt från veckor till längre än ett år, beroende på situation. En sådan situation kan ställa höga krav på både chefer och medarbetare. Fisher m.fl. (2024) menar att det beror på den ovisshet som kan råda både vad gäller den generella situationen och hur länge den förväntas pågå. Organisationer genomgår således förändringar av olika anledningar, men gemensamt är att det oftast är en riskfylld process under besvärliga omständigheter, där tillförordnat chefskap förefaller som en bruklig men komplex lösning.

Begreppet tillförordnat chefskap används ofta synonymt med andra begrepp i litteraturen, exempelvis tillfälligt chefskap, tillfälligt ledarskap, och interimschef. Det kan i andra sammanhang åsyfta olika saker, exempelvis ledarskap kontra chefskap, men inom forskningsområdet som berör fenomenet tillförordnat chefskap används dessa termer synonymt

(Fisher m.fl., 2024). Det är oftast en person som redan är anställd inom organisationen som blir tillförordnad chef, vilket påtalas av Fisher m.fl. (2024). Flertalet omständigheter påverkar huruvida det är en intern eller extern lösning som väljs, däribland kontext, tillgänglighet och förväntad tidsram. En intern lösning brukar oftast emanera från en önskan av en medarbetare som inte innehar en chefsposition i dagsläget, eller att organisationen tillfrågar en medarbetare eller en befintlig chef att åta sig uppdraget (Fisher m.fl., 2024). Vid pågående organisationsförändringar kan det finnas en otrygghet hos medarbetare och vara särskilt viktigt med stabilitet, och Sveningsson och Sörgärde (2025) påtalar att det är nödvändigt att diskutera individers behov av stabilitet. En tillförordnad chef kan hjälpa till att upprätthålla befintliga strukturer (London, 2020), vilket kan bidra till att minska den turbulens som kan upplevas av både medarbetare och inom organisationen. Fisher m.fl. (2024) menar att tillförordnat chefskap som interimslösning används i högre utsträckning i dag och tillämpas som en strategisk kortsiktig lösning där syftet är att skapa bland annat stabilitet. Samtidigt finns det en potentiell risk att denna lösning, likt en ihålig livboj, medför en falsk trygghet som snarare förstärker den upplevda turbulensen.

Tillförordnat chefskap kan medföra en mängd utmaningar, däribland otydlighet. Denna otydlighet kan gälla befogenheter, ansvarsområden och förväntningar (Bolin & Höckertin, 2010). Det kan även uppstå en otydlighet för medarbetare som påverkas av situationen, vilket kan leda till motstånd bland medarbetarna. Motstånd är en reaktion på en eller flera organisatoriska förändringar (Sveningsson & Sörgärde, 2025). Ett exempel på motstånd hos en grupp eller medarbetare är att reagera med ilska eller trilsighet. Det kan vara särskilt relevant när en organisation genomgår förändringar som resulterar i tillförordnade chefer. Det blir ytterligare ett inslag av osäkerhet i ett redan turbulent klimat. Det finns kritik mot att enkom härleda motstånd till ett psykologiskt tillstånd (Dent & Goldberg, 1999), exempelvis osäkerhet, då tillståndet ofta förknippas med en negativ känsla. Osäkerhet kan emellertid härkomma ur en rädsla eller negativ reaktion på förändring och farhågor om försämrade villkor, exempelvis arbetsbelastning (Sveningsson & Sörgärde, 2025).

Cummings m.fl. (2010) menar att det kan påverka medarbetare positivt om deras chef har ett relationellt tillvägagångssätt i sitt ledarskap. Det kan emellertid vara svårt att upprätthålla i en situation som är osäker till sin natur och i många fall kortsiktig. London (2020) påtalar att för den grupp som har en tillförordnad chef och deras möjlighet till att bedriva ett ordentligt arbete,

påverkas av hur beslutet om det tillförordnade chefskapet kommuniceras och graden av autonomi och befogenheter som ges chefen. Det är således ett utmanande uppdrag att åta sig, vilket gör det intressant att ta del av hur det påverkar berörda medarbetare och chefer, samt organisationen som helhet.

Denna studie har genomförts i en organisation som har präglats av en eller flera förändringar i närtid. Under tiden för genomförandet av studien har organisationen varit mitt uppe i flertalet pågående förändringar. Organisationen är en förvaltning inom Göteborgs Stad, Kretslopp och vatten, vars primära uppdrag är att tillse Göteborg med dricksvatten, hantering av avlopp och avfall (Göteborgs Stad, 2024b). Organisationen består av nio avdelningar och över 600 medarbetare. (Göteborgs Stad, 2024a, 2024c). Förvaltningen har sedan en tid tillbaka ökat i personalstyrka (Göteborgs Stad, 2024c) och liksom många andra organisationer genomgår förvaltningen organisatoriska och personella förändringar. Förvaltningen har genomgått en omorganisation i närtid (Göteborgs Stad, 2024c), vilket är en av anledningarna till att tillförordnat chefskap existerar i flera olika delar av verksamheten. Sveningsson och Sörgärde (2025) betonar att en organisation som vuxit i stor utsträckning kan mer eller mindre bli tvungen att genomgå en organisationsförändring. En omorganisation är ett exempel på hur en organisation genomgår en ”*modular transformation*”, vilket i vissa fall innebär en radikal förändring (Senior & Fleming, 2006). En förändring som statistiskt sett löper stor risk att misslyckas (By, 2005; Sveningsson & Sörgärde, 2025), och ställer höga krav på både medarbetare, chefer och organisation.

Chefer, som förändringsledare (Senior & Fleming, 2006), har särskilt höga krav på sig att lyckas och uppnå resultat, då de spelar en nyckelroll i att driva igenom förändring (Asghar m.fl., 2022). Offentliga organisationer ska stå för stabilitet, där stabilitet inbegriper flera olika aspekter. Det kan vara personell stabilitet, där medarbetare och chefer omfattas, strukturell eller procedurmässig stabilitet (O’Toole & Meier, 2003). Likaså ska offentliga organisationer skapa värde för allmänheten, där chefer anställda inom en offentlig organisation bär ansvaret för värdeskapandet (Moore, 1995). Detta utgör synnerligen försvårande omständigheter för en offentlig organisation att bibehålla stabilitet och värdeskapande under pågående organisationsförändringar. Det finns ingen garanti för att föra organisationen till en bättre plats än tidigare. Detta ska då genomföras av bland annat chefer, i egenskap av förändringsledare.

Det är redan en utmanande uppgift för chefer, men i de fall där chefen innehar en tillförordnad chefsposition så medföljer ytterligare utmaningar.

En ökad förståelse för tillförordnat chefskap kan hjälpa bland annat individer och organisationer att se till exempelvis orsaker, utmaningar och påverkan. I vissa fall är det en temporär lösning som nyttjas vid en temporär situation. I andra fall kan det vara en habituell lösning på ett systematiskt problem. Det är således intressant att ta reda på upplevelser och erfarenheter från individer på Kretslopp och vatten, där tillförordnat chefskap varit framträdande. Uppsatsen är därmed utformad som en fallstudie av denna specifika kontext. Med tanke på att det påverkar flera olika parter så är det givande att få en inblick i erfarenheter och upplevelser hos både medarbetare och chefer på Kretslopp och vatten. Organisationer, i synnerhet offentliga, bör stå för stabilitet och värdeskapande, särskilt i turbulenta tider (Blikhar m.fl., 2023). Samhällets medborgare bör uppleva både en trygghet i och tillit till vår offentliga förvaltning. Därmed är det av både relevans och intresse för offentlig förvaltning att fördjupa förståelsen om tillförordnat chefskap och tillhörande utmaningar och möjligheter. För att kunna fördjupa förståelsen kommer jag att analysera dessa erfarenheter utifrån ett teoretiskt ramverk som består av de analytiska begreppen liminalitet, temporalitet och organisatorisk resiliens.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att genom tematisk analys av medarbetares och chefers berättelser generera en fördjupad förståelse av hur tillförordnat chefskap upplevs och hanteras inom en kommunal förvaltning. Dessa berättelser sätts i relation till liminalitet, för att fånga upplevelsen av osäkerhet och ambivalens; temporalitet, för att belysa den kortsiktiga tidsramens strategiska konsekvenser; och organisatorisk resiliens, för att förstå hur organisationen hanterar detta återkommande fenomen.

1. Hur beskriver medarbetare och chefer sina erfarenheter av att arbeta under eller i en tillförordnad chefsroll?
2. Vilka utmaningar och möjligheter upplever de i samband med tillförordnat chefskap?
3. Hur kan medarbetares och chefers erfarenheter och hantering av tillförordnat chefskap förstås i relation till liminalitet, temporalitet och organisatorisk resiliens?

1.2 Studiens fokus

Det har gjorts ett antal medvetna avgränsningar i denna studie, i syfte att ge den en tydlig teoretisk ram, säkerställa genomförbarhet och ett tillräckligt empiriskt djup. Dessa val, som avser studiens teoretiska, empiriska och metodologiska fokus, redogörs nedan för att belysa studiens räckvidd.

1.2.1 Teoretisk avgränsning

Studiens teoretiska ramverk har avgränsats till att omfatta tre huvudsakliga analytiska begrepp: Liminalitet, temporalitet och organisatorisk resiliens. Denna kombination valdes för att möjliggöra en nyanserad tolkning av de individuella upplevelser och organisatoriska dynamiker som är väsentliga för studiens syfte. Detta innebär att andra relevanta teoretiska begrepp och perspektiv har valts bort, exempelvis mer djupgående ledarskapsteorier, ”*coping*-strategier” eller arbetsmiljö. Avgränsningen möjliggör en mer ingående tillämpning och analys av de valda begreppen. Efter noggrann övervägning skalades ett bredare teoretiskt ramverk ned för att undvika en alltför yttlig bild av flera olika begrepp.

1.2.2 Empirisk avgränsning

Studiens empiriska avgränsning består av två nivåer: valet av fall och urvalet av deltagare. För det första är studien avgränsad till en enskild fallstudie av förvaltningen Kretslopp och vatten. Valet motiveras främst av metodens förmåga att bidra till en mer ingående förståelse av fenomenet tillförordnat chefskap. En bidragande praktisk anledning var även den goda tillgången till relevanta deltagare inom organisationen. För det andra har urvalet avgränsats till att enbart omfatta medarbetare och chefer. Det är väsentligt att poängtera att det var en medveten avgränsning från min sida att inte inkludera den högsta ledningen eller fler deltagare över lag. Från förvaltningens sida fanns det inte några hinder, utan snarare uppmuntrades det att inkludera fler deltagare. Studien saknar därmed medvetet perspektiv från den högsta ledningen, vars konsekvenser diskuteras utförligt i avsnitt 8.4, där studiens begränsningar redogörs för.

1.2.3 Metodologisk avgränsning

Metodologiskt har studien avgränsats till en kvalitativ ansats. Det empiriska materialet har samlats främst via semistrukturerade intervjuer, där deltagande observationer använts som komplement för att kontextualisera det empiriska materialet. Det har därefter presenterats

genom *composite narratives*. Detta metodval är medvetet och har främst gjorts för att fånga individers erfarenheter, men även för att bland annat bibehålla deltagarnas anonymitet.

2. Bakgrund: Kretslopp och vatten i förändring

I över 200 år har det funnits vatten-, avlopps- och avfallshantering i Göteborg. Hanteringen och dess kvalitet har varierat över tid, och fram till slutet av 1800-talet användes samma vattenkälla för dricksvatten även som transportled och avfallsplats. Det medförde en mängd besvär för stadens invånare vid den tiden, särskilt en sjukdomsspridning som blev ohanterlig, och krävde skärpta rutiner och åtgärder (Göteborgs Stad, u.å.). Det har skett stora förändringar sedan 1800-talet, men behoven är till stor del likadana. Invånarna i Göteborg behöver rent vatten för att kunna överleva. De behöver en robust hantering av både avlopp och avfall för att kunna få en skälig tillvaro. Kretslopp och vattens uppdrag är att tillse detta (Göteborgs Stad, 2024c).

Kretslopp och vatten har funnits som kommunal förvaltning, i dess nuvarande form, sedan 2013, och är en del i Göteborgs Stad (Göteborgs Stad, u.å.). Förvaltningen har i dag över 600 000 brukare, som på ett eller annat sätt nyttjar deras tjänster (Göteborgs Stad, u.å.). Förvaltningen ansvarar för följande: ”Kretslopp och vattennämnden ansvarar för vattenförsörjning samt avlopps- och avfallshantering för invånare och övriga brukare inom Göteborgs Stad” (Göteborgs Stad, 2024a, s. 5). Kretslopp och vatten har från år 2014 till år 2024 vuxit med över 200 årsarbetare (Göteborgs Stad, 2015, 2024c), motsvarande en ökning med cirka 58 procent. Förvaltningen har under denna period genomgått flertalet organisationsförändringar, vilket bland annat har tagit sig uttryck i omorganisationer (Göteborgs Stad, 2019, 2024c). Inom förvaltningen har de senaste årens expansion och tillhörande omorganisationer resulterat i ett antal skiften på diverse chefspositioner, vilket inneburit att tillförordnat chefskap tillämpats som en återkommande lösning för att hantera uppkomna chefsvakanser och säkerställa den dagliga driften.

Denna period av intensiv tillväxt och organisatoriska förändringar har skapat en verksamhet som är i ständig rörelse och kontinuerlig utveckling. Det är i denna turbulens som det tillförordnade chefskapet har blivit en återkommande lösning – en lösning vars innebörd, utmaningar och paradoxer kommer att belysas i denna studie.

3. Tidigare forskning

Detta kapitel granskar tidigare forskning om tillförordnat chefskap. Kapitlet är tematiskt strukturerat och inleds med en förklaring kring begreppet och dess innebörd. Därefter vem som åtar sig uppdraget som tillförordnad chef och varför behovet uppstår. Avslutningsvis görs en redogörelse för de förutsättningar som präglar uppdraget.

3.1 Tillförordnat chefskap och dess innebörd

Begreppet tillförordnat chefskap används synonymt med andra liknande begrepp, exempelvis tillförordnat ledarskap, i delar av litteraturen. Fisher m.fl. (2024) uppmärksammar att det kan finnas en poäng i att särskilja begreppen från varandra och göra ett begreppsmässigt förtydligande. I denna studie används begreppen synonymt för att underlätta läsningen och förståelsen, där begreppet tillförordnat chefskap är det som främst kommer att nyttjas. Likaså kommer begreppen ledare och chef att användas synonymt, utifrån den förklaring som ges av Yukl (2013), där ledare och chef är begrepp som åsyftar en individ som befinner sig i en position varigenom individen förväntas utöva ledarskap, utan att lägga någon värdering i utövandets kvalitet eller frekvens.

Woods m.fl. (2020) beskriver tillförordnat chefskap som en situation av interimistisk karaktär, vanligtvis ett antal månader (Fisher m.fl., 2024; Rubin & Ohlsson, 2022), och uppstår när det sker förändringar i en organisation vilket leder till att organisationen behöver anpassa sig. Dessa situationer kan se olika ut och uppstå på olika sätt, men gemensamt är att det sker någon form av förändring, exempelvis att en chefsposition blir vakant till följd av uppsägning. Då behöver vakansen fyllas, och fram till dess att en permanent lösning är på plats så tillsätts en tillfällig chef. Det är således en kritisk roll att fylla för att hålla en organisation flytande under en sårbar period och det globala klimatet gör organisationsförändringar mer frekventa, där interimslösningar tillämpas som en kortsiktig strategi (Fisher m.fl., 2024).

3.2 Vem blir tillförordnad chef?

Fisher m.fl. (2024) belyser flera faktorer som är avgörande för att en person ska anta rollen som tillförordnad chef, däribland personlig och karriärmässig progression. Browning och McNamee (2012) påtalar att det kan upplevas som en skyldighet att åta sig uppdraget som tillförordnad chef. Det kan även upplevas som en av få möjligheter till utveckling (Fisher m.fl., 2024). Det finns sammantaget både positiva och negativa aspekter som påverkar individens upplevda

valmöjligheter. Valet av tillförordnad chef påverkar medarbetarna, och är det en tillförordnad chef som är en befintlig medarbetare tillika kollega med övriga medarbetare så bibehålls en del av statusen som kollega, snarare än enbart chef (London, 2020). Fisher m.fl. (2024) menar att det oftast är intern lösning som vidtas, där en intern tillförordnad chef förväntas ha ett högre engagemang och bidra mer till verksamheten än en extern (Goss & Bridson, 1998).

I de fall där det är en intern lösning så kan det vara en medarbetare som själv anhållit om att få åta sig uppdraget eller någon som är omtyckt av sina medarbetare eller ledningen (London, 2020). Det finns emellertid skillnader i hur chefen används beroende på dennes erfarenhetsnivå, där en erfaren chef används på grund av dennes expertis och en oerfaren chef snarare används som ett sätt att fylla luckan tillfälligt, utan särskilda krav eller förväntningar på prestation (Goss & Bridson, 1998). Goss och Bridson (1998) förklarar att kapaciteten hos en individ i rollen som tillförordnad chef beror på dennes motivation och inställning till uppdraget. En individ som inte upplever sig ha något val har således lägre kapacitet än någon som vill åta sig uppdraget.

3.3 Varför uppstår tillförordnade chefer?

Woods m.fl. (2020) identifierar tre olika teman eller kategorier på situationer där behovet av ett tillförordnat chefskap uppstår. Det första temat handlar om att hantera en kritisk vakans, där det oftast är en ”fixare” som åtar sig en särskild roll för att verksamheten ska bibehålla fart och kontinuitet. Denna typ av tillförordnad chef kan minska osäkerheten och även risker för potentiell nedgång i verksamhetens förmåga och resultat på kort sikt (Woods m.fl., 2020). Woods m.fl. (2020) framhäver att organisationen kan befinna sig i en krissituation, där det är absolut nödvändigt att vidta direkta åtgärder för att förhindra att verksamheten fallerar. Browning och McNamee (2012) förklarar att interna tillförordnade chefer ofta tillsätts när organisationen befinner sig i ett ansträngt läge, särskilt under perioder som präglas av förändring. Det beskrivs av Woods m.fl. (2020) att det i andra temat kan tillsättas en tillförordnad chef för att återskapa en trygghet och stabilitet under en tid av turbulens. Det kräver oftast mer drastiska åtgärder än övriga teman, och kan även innebära flertalet impopulära beslut bland medarbetarna för att åstadkomma ett direkt resultat. Det sista temat beskrivs som omställning, där både planerad och oplanerad förändring ligger till grund för behovet av tillförordnat chefskap. Woods m.fl. (2020) betonar att det är ett erkänt fördelaktigt användande av tillförordnat chefskap för att stärka verksamheten och dess konkurrensposition genom att använda en god förändringsledare som tillförordnad chef under en tillfällig period.

Fisher m.fl. (2024) förklarar att faktorer som påverkar ur ett organisatoriskt perspektiv är av varierande karaktär, till skillnad från det individuella som härrör mer från individen själv och förhållandet mellan individen och organisationen. Samhälleliga förändringar, intressenter, uppsägning och organisatorisk utveckling kan vara anledningar till att en organisation behöver tillsätta en tillförordnad chef. Organisationen kan vara nästintill tvungen att vidta åtgärder, men det finns även goda skäl till att organisationen självmant agerar proaktivt. Oavsett om det är en aktion eller reaktion så kan följd effekterna bli både positiva och/eller negativa. Goss och Bridson (1998) poängterar att tillförordnat chefskap medför konsekvenser för både individen och organisationen, särskilt där det går att se tendenser till en särskild kultur, där tillämpandet av tillförordnat chefskap används medvetet. Det finns ett behov av att klargöra anledningen till att tillförordnat chefskap tillämpas i organisationer, då det inte alltid beskrivs eller motiveras utförligt.

3.4 Utmaningar som tillförordnad chef

Fisher m.fl. (2024) menar att det finns flertalet utmaningar för tillförordnade chefer, där det bland annat finns svårigheter att sätta sin prägel på grund av den temporära naturen som ett tillförordnande har. Jag ämnar adressera den problematik som litteraturen belyser, genom att undersöka medarbetares och chefers upplevelse och hantering av det tillförordnade chefskapet. Auktoritet, relationsskapande och kultur är ett urval av andra utmaningar som framhävs och samtliga utmaningar påverkar möjligheten till ett lyckosamt tillförordnande negativt. För att nå framgång som tillförordnad chef, påtalar Fisher m.fl. (2024) att det finns olika sätt att se på det. Dels finns det individuella perspektivet, det vill säga hur den tillförordnade chefen upplever eller erfar framgång. Det kan vara svårt då uppdragets natur dikterar en kortsiktighet, vilket kan göra att en tillförordnad chef inte längre är kvar i organisationen och kan tillskrivas framgångarna (Rubin & Ohlsson, 2022). Ledarskapsstil och kommunikationsförmåga lyfts fram som potentiellt viktiga verktyg för att nå framgång som tillförordnad chef. Likaså den tillförordnade chefens jobbmässiga tillfredsställelse och ambitioner. Organisationen bör stödja det mandat och den auktoritet som ges den tillförordnade chefen för att uppnå goda resultat, men även vara uppmärksam på att kortsiktig framgång inte är på bekostnad av långsiktig (Fisher m.fl., 2024). London (2020) poängterar att det är viktigt att ha insikt i de olika delar som påverkar hur framgångsrik en tillförordnad chef blir i uppdraget. En tillförordnad chef bör få tillräckligt med mandat för att kunna utföra sitt uppdrag på ett framgångsrikt sätt. Det kan vara svårt att veta hur mycket som är tillräckligt, men London (2020) betonar att ju mer befogenheter

den tillförordnade chefen har under ett längre tidsspann, desto mer värdefullt är uppdraget för vidare utveckling. Likaså behöver chefen vara, för att kunna uppfattas av sig själv och andra som ansvarig, autonom i sitt uppdrag (London, 2020).

Woods m.fl. (2020) poängterar att det saknas erkända teoretiska modeller för vad som kännetecknar ett effektivt tillförordnat chefskap. Däremot finns det individuella egenskaper som identifierats som gynnsamma för att en tillförordnad chef ska vara lyckosam i sitt uppdrag och möjliggöra en effektiv verksamhet. Den tillförordnade chefen bör vara erfaren, fokuserad och tillräckligt mogen för att kunna hantera vilken situation som helst. Fisher m.fl. (2024) framhäver att individuella egenskaper, exempelvis problemlösning och möjlighet att motivera andra, kan ha en betydande roll i både vem som blir tillförordnad chef och möjligheterna att utföra uppdraget på ett framgångsrikt sätt. Goss och Bridson (1998) menar att litteraturen förklarar att tillförordnat chefskap ger en organisation konkurrensfördelar genom att möjliggöra tillgång till särskild expertis som organisationen annars inte hade haft tillgång till, men att detta bör ses med en viss skepsis.

Woods m.fl. (2020) menar att det föreligger en risk att en den som intar rollen som tillförordnad chef och lägger mycket vikt vid resultatriktade åtgärder utelämnar viktiga delar i relationsskapandet, vilket i sin tur påverkar resultatet negativt. Fisher m.fl. (2024) påtalar vikten av det relationella, både på kort och lång sikt för organisationen och dess medarbetare, men att det tenderar att fokuseras mycket på det kortsiktiga resultatet. Det hämmar i även den individuella utvecklingen, vilket är en nyckeldel i ett lyckosamt uppdrag (Woods m.fl., 2020). Goss och Bridson (1998) menar att det finns ett behov av att utveckla sättet att mäta tillförordnat chefskap och dess resultat. Det räcker inte att mäta det mot en uppsättning mål, utan det behöver sättas i ett större sammanhang, där flera parametrar räknas in. Det kan finnas dolda motiv bakom användandet eller att det används rutinmässigt. Likaså är det viktigt att reflektera över vems intressen som ligger till grund för tillförordnandet. Tillförordnat chefskap kan ha långtgående effekt på hela organisationer, och det är därför viktigt att undersöka hur dessa chefer agerar i sina roller, vilket också kan skilja sig mycket mellan chefer. Genom att tillförordnade chefer försöker skapa mening och förståelse för sina roller, påverkar det hur de agerar. Det kan således vara svårt att förutspå, men det kan skapa förståelse för varför (Browning och McNamee, 2012).

Browning och McNamee (2012) menar att det finns ett behov av forskning vad gäller tillförordnade chefer som tillsätts internt. Fisher m.fl. (2024) noterar att det, trots att forskning inom området har ökat markant sedan början av 2000-talet, finns ett fortsatt behov av vidare forskning, exempelvis vad gäller hur tillförordnat chefskap definieras och mäts. Fisher m.fl. (2024) föreslår även ytterligare forskning inom området, i synnerhet vad gäller kvalitativa studier med gedigen metodologi, med ambitionen att öka helhetsförståelsen genom bland annat intervjuer. Det finns även behov av fördjupning av de olika stegen i processen tillförordnat chefskap: selektering, socialisering, framgång och efterträdande. Det är exempelvis viktigt att den tillförordnade chefen har möjlighet att uppnå acceptans hos medarbetarna, det vill säga den sociala aspekten. Det finns även ett behov av fördjupad kvalitativ forskning som fångar de individuella upplevelserna genom dessa olika faser (Fisher m.fl., 2024).

Sammantaget visar genomgången av forskningen att tillförordnat chefskap är ett komplext fenomen, ofta präglad av osäkerhet, tidsbrist och svårigheter att bygga relationer. Det gör att konsekvenserna blir mer påtagliga för samtliga inblandade parter. De utmaningar som forskningen pekar på antyder att fenomenet kan förstås som ett liminalt tillstånd. Den kritiska tidsaspekten som beskrivs gör temporalitet till en avgörande faktor. Slutligen ställer den återkommande turbulensen krav på organisationens motståndskraft, vilket gör organisatorisk resiliens till en central utgångspunkt för analys. I följande kapitel kommer därför dessa tre huvudsakliga analysbegrepp att presenteras, som tillsammans utgör det teoretiska ramverk som ska belysa studiens empiri.

4. Teoretiskt ramverk

I detta kapitel presenteras studiens teoretiska ramverk som används för att förstå studiens empiriska material. Det teoretiska ramverket bygger på tre centrala analytiska huvudbegrepp: liminalitet, temporalitet och organisatorisk resiliens. Liminalitet förklarar det ambivalenta tillståndet som kan uppstå vid förändringar. Temporalitet belyser tidsaspekten av det tillförordnade chefskapet. Organisatorisk resiliens skapar förståelse för organisationens förmåga att anpassa sig. Varje begrepp kommer att definieras närmare och, och dess relevans i relation till tillförordnat chefskap kommer att förklaras.

4.1 Liminalitet

Liminalitet är ett begrepp som förekommer inom bland annat organisationsforskning och förklaras i litteraturen som antingen en process, en position eller en plats (Söderlund & Borg, 2018). Det kan förstås som ett tillstånd som präglas av ambivalens och osäkerhet, och kan existera hos både individer och organisationer, även om litteraturen främst berör det individuella (Söderlund & Borg, 2018). Den liminala fasen framkallar ett behov av identitetsförändring hos individen för att kunna acklimatisera sig till en ny kontext, exempelvis en organisationsförändring, och är således en fas där individen rekonstruerar sin identitet (Söderlund & Borg, 2018). Det finns faser både före och efter den liminala fasen, vilket exemplifieras av Söderlund och Borg (2018) genom att en organisationsförändring för organisationen från en stabil fas, till en liminal fas, för att till sist övergå till en stabil fas igen. Det kan också försätta organisationens medarbetare i liminalitet. Tillståndet kan vara problematiskt, särskilt i skedet mellan två identiteter. Under en period kan individen existera mellan flera identiteter, eller ingen alls (Söderlund och Borg, 2018). En individ som ständigt rör sig mellan olika plattformar, där kontexten skiftar, kan befinna sig mellan eller i flera identiteter. I förhållande till tillförordnat chefskap kan liminalitet upplevas när en organisation genomgår förändring vilket exempelvis leder till ett eller flera tillförordnade chefspositioner. Både chef och medarbetare kan uppleva en osäkerhet, både om vad som ska ske och hur det påverkar på ett individuellt plan.

4.1.1 Liminalitet som process

Beech (2011) förklarar liminalitet som en process som kan förstås som en rekonstruktion av en individs identitet i en organisatorisk kontext och uppstår ofta vid organisationsförändringar.

Processen kännetecknas av ambivalens, då individen befinner sig i ett mellanläge mellan den tidigare och den framtida identiteten (Beech, 2011; Ybema m.fl., 2011). Exempel på ett sådant mellanläge är när en medarbetare ska bli tillförordnad chef. En social identitet är den yttre uppfattningen om individen, vilken formas genom externa faktorer och påverkan, till skillnad från en självidentitet som formas genom individens egen uppfattning om sig själv (Beech, 2011). Dessa identiteter utgör komponenter i det som förklaras som identitetsskapande i organisationer, där identiteterna verkar i en samskapande process mellan individer och sociala strukturer. Beech (2011) förklarar hur liminalitet som process kan uppstå genom tre olika tillvägagångssätt: experimenterande, reflekterande och igenkännande. Det experimenterande utgår från att individen själv försöker framkalla en ny identitet, där det exempelvis kan finnas en vilja om att anta en annan, mer önskvärd identitet. Ybema m.fl. (2011) ger exempel på hur individer genomgår processen från att ha haft en särskild identitet till att därefter ha en annan av individen önskvärd identitet. Det reflekterande uppstår ur självrannsakan, där individen själv granskar och/eller reflekterar över sin identitet i förhållande till hur andra ser på den. Det igenkännande uppstår när individen reagerar på en projicerad identitet, genom exempelvis att individen får en uppenbarelse (Beech, 2011).

4.1.2 Liminalitet som position

Söderlund och Borg (2018) beskriver att individer kan finna sig i liminalitet som position genom att verka i olika typer av miljöer, exempelvis mellan olika organisatoriska strukturer, positioner eller professionella identiteter. Ybema m.fl. (2011) förklarar att en individ som existerar i en liminal position behöver vara flexibel då individen kan behöva skifta mellan olika former vid olika tidpunkter, och således verka mellan olika plattformar. Exempel på detta är en konsult som ständigt rör sig mellan olika organisatoriska kontexter (Söderlund & Borg, 2018). En individ, exempelvis en konsult, kan både identifiera sig med flera och/eller inga miljöer samtidigt (Ybema m.fl., 2011). Det kan även vara en individ som befinner sig i en liminal position mellan det privata och arbetet, eller en individ som är en insider och/eller outsider (Ybema, m.fl., 2011). Söderlund och Borg (2018) beskriver att en individ som utvecklar en liminal identitet, genom att röra sig mellan olika kontexter, kan uppleva en större arbetsmässig rörelsefrihet. Det kan också medföra att individen blir mer av en generalist, sett till att denne kan verka i flera områden och genom erfarenhet tillvaratagit kunskap från olika områden och organisatoriska kontexter. Individen kan utveckla en form av ”liminal kompetens” (Söderlund & Borg, 2018). Denna föränderliga position kan emellertid skapa konflikter för individen,

genom att tvingas ständigt skifta mellan olika sammanhang med eventuellt motstridiga värdesystem. Positionen kan även präglas av osäkerhet då individen aldrig kommer till rätta eller blir accepterad av omgivningen (Söderlund & Borg, 2018), vilket kan ge upphov till stress. I förhållande till ett tillförordnat chefskap kan chefen förstås som en aktör i en liminal position som pendlar mellan olika förhållningssätt och verkar mellan olika organisatoriska förväntningar och plattformar.

4.1.3 Liminalitet som plats

Söderlund och Borg (2018) förklarar att liminalitet som plats handlar om individer som regelbundet befinner sig mellan olika platser. Exempelvis kan det handla om en individ vars arbete innebär närvaro på flera fysiska platser, bland annat pendling mellan olika städer och arbetsplatser. Likaså kan det omfatta individer som arbetar på distans eller individer som arbetar i organisatoriska miljöer som ständigt förändras (Söderlund & Borg, 2018), exempelvis aktivitetsbaserade arbetsplatser. Till skillnad från liminalitet som position är det fokus på den spatiala liminaliteten. Litteraturen behandlar frågor som rör bland annat platsens fysiska karaktär, hur platsen påverkar arbetsrelationer och hur individen hanterar dualiteten mellan det privata och arbetet. Genom att befinna sig i olika fysiska kontexter kan det ge upphov till kreativt tänkande. Det skulle även kunna innebära en temporär förflyttning, exempelvis att en individ rör sig från sin ordinarie arbetsplats till en tillfällig sådan (Söderlund & Borg, 2018). En chef som har fått nytt uppdrag och exempelvis innehar flera samtidigt pågående chefsuppdrag kan uppleva liminalitet.

4.1.4 Liminalitetens effekter: Tillit, rolloklarhet och möjligheter

Tempest och Starkey (2004) förklarar att liminalitet kan ge upphov till positiva effekter hos både individer och organisationer. Innovation till följd av en frigörelse från alltför åtsittande organisatoriska strukturer kan stå till gagn för organisationer. Individer kan uppleva ökad mobilitet i arbetet och ge upphov till erfarenheter som medför kunskap och möjligheter. Den ökade flexibiliteten kan leda till nya, mer effektiva arbetssätt, vilket påverkar både medarbetare och organisation positivt (Söderlund & Borg, 2018; Tempest & Starkey, 2004).

Den flexibilitet som kan uppstå till följd liminalitet kan även få negativa följd effekter, där Tempest och Starkey (2004) framhäver att organisationers överlevnad bygger på lojalitet och ömsesidigt engagemang. De relationer som formas i organisationer genom social interaktion och utveckling, präglas bland annat av tillit och delade värderingar. Tillit kan medföra flertalet

fördelar, däribland ökad plikttrogenhet hos medarbetare och acceptans för organisationen. En medarbetare som har tillit till sin organisation har även en acceptans för dess handlingar, även om handlingarna genererar ett negativt resultat (Kramer, 1999). Det är en form av systemtillit, där medarbetaren känner tillit för organisationen och dess förmåga. Det är således av betydelse för organisationer att deras medarbetare känner tillit och acceptans, exempelvis om det genomförs organisationsförändringar som leder till förändringar i chefskap. Tempest och Starkey (2004) poängterar emellertid att värdet av tillitsskapande mellan organisation och medarbetare minskar då anställningar pågår under en kortare tid. Mayer m.fl. (1995) förklarar att behovet av tillit inom en organisation och mellan individerna som verkar inom den, gör att det går att förlita sig på varandra, vilket är nödvändigt för att kunna nå uppsatta mål inom en organisation. Kramer (1999) förklarar tillit mellan individer som interpersonell tillit, där det exempelvis kan vara tilliten mellan den tillförordnade chefen och medarbetarna. Mayer m.fl. (1995) påtalar även att det bör finnas en nivå av förutsägbarhet mellan parterna, där den ena parten i viss mån bör kunna förvänta sig vissa saker från den andra parten, utifrån dennes normala beteende. Det förväntade utfallet behöver emellertid inte vara positivt för den ena parten, men det går att förutse baserat på tidigare erfarenheter. Det är en form av kontinuitet som behövs, och förväntas, av exempelvis en medarbetare i en organisation (Kramer, 1999; Mayer m.fl., 1995). Liminalitet medför en utmaning vad gäller förutsägbarhet och kontinuitet.

Kramer (1999) förklarar ytterligare en form av tillit som rollbaserad, där en medarbetares tillit står i relation till en särskild roll i organisationen, snarare än personen som innehar den. Det finns en tillit till att rollen i sig medför att den som innehar rollen gör det av en anledning och ämnar således uppfylla de förväntningar och skyldigheter som rollen medför. Kramer (1999) poängterar att rollbaserad tillit kan vara särskilt skört i organisatoriska krissituationer. Det kan vara en turbulent situation, exempelvis organisationsförändring, där det uppstår oklarheter i roller. Rolloklarhet förklaras av Rizzo (1970) som när det saknas tillgänglighet av nödvändig information i en organisatorisk roll, och kan få negativa effekter på både organisation och medarbetare, exempelvis minskad effektivitet. Rolloklarhet kan medföra att individen upplever både osäkerhet och oklarhet kring exempelvis vilka förväntningar och befogenheter denne har i sin roll (Rizzo, 1970; Yukl, 2013).

I situationer där rolloklarhet uppstår kan det leda till att den som innehar rollen tar till egna metoder för att lösa eller hantera situationen, exempelvis i syfte att undvika stress (Rizzo, 1970;

Rodríguez m.fl., 2019). Den otydlighet som kan uppstå till följd av liminalitet påverkar den organisatoriska tilliten. Kramer (1999) och Mayer m.fl. (1995) menar att en individs organisatoriska tillit kan antingen ökas eller sänkas under liminala perioder. I det fall rolloklarheter existerar, exempelvis för en tillförordnad chef, kan det leda till att den tillförordnade chefen inte kan utföra sitt uppdrag på ett fungerande sätt. När en tillförordnad chefsroll präglas av oklarheter, exempelvis kring befogenheter eller ansvar, förstärks känslan av liminalitet. Det kan resultera i en känsla av osäkerhet hos både chefen och medarbetarna. Tilliten till både chefsrollen och till organisationen kan försvagas, vilket riskerar att påverka arbetssituationen negativt (Kramer, 1999; Mayer m.fl., 1995). Tillit fungerar således som en viktig del i att mildra de negativa effekter som liminalitet och rolloklarhet kan medföra. Tillförordnat chefskap kan således förstås som ett liminalt tillstånd med flertalet utmaningar, däribland osäkerhet och rolloklarhet. Detta liminala tillstånd av osäkerhet och rolloklarhet blir särskilt påtagligt i förhållande till det tillförordnade chefskapets tidsbegränsade natur, vilket gör temporaliteten till en väsentlig faktor i analysen.

4.2 Temporalitet

Temporalitet kan förstås som ett begrepp för att förklara den tillfälliga tidsaspekten av något. Det kan exempelvis vara ett uppdrag eller en position. Temporaliteten i ett tillförordnat chefskap åsyftar vetskapen om uppdragets tillfälliga natur, det vill säga att det medvetenheten kring dess tidsmässiga ändlighet. Shamir (2011) förklarar att tidsaspekt är en viktig del i ledarskap. Det tar tid för en chef att implementera sitt ledarskap och nå önskvärd effekt. Bluedorn och Jaussi (2008) beskriver två inriktningar en chef kan ha och att det påverkar hur framgångsrikt ledarskapet blir. Den ena inriktningen fokuserar på att vara uppgiftsorienterad, det vill säga styra mot resultat genom mål, och den andra på att vara relationsorienterad, det vill säga bygga relation och tillit. Resultatet beror på när och hur länge chefen använder respektive ledarstil. För mycket fokus på en inriktning påverkar den andra negativt och således ledarskapets totala framgång. Detta är centralt i tillförordnat chefskap, då uppdraget är temporärt och pågår oftast mellan sex månader och tolv månader (Fisher m.fl., 2024; Rubin & Ohlsson, 2022). Det tillförordnade chefskapets temporalitet kan således ha en påverkan på både relationer och strategiska val.

4.2.1 Tidsaspektens inverkan på handlingsutrymme och strategi

Rubin och Ohlsson (2022) påtalar att tillförordnade chefers långsiktiga påverkan och resultat kan vara svårt att avgöra, då uppdraget ofta hinner ta slut innan resultaten går att mäta. Tidsaspekten påverkar också hur en chef väljer att agera, och i tidspressade situationer blir deras valmöjligheter begränsade (Bluedorn & Jaussi, 2008). Likaså påverkar det hur ledarskapet tar sig uttryck. Det påverkar även medarbetare, där det tar tid för effekten av ledarskapets utövande att framstå hos medarbetaren (Shamir, 2011). Effekterna kan bidra både positivt och negativt till medarbetarna och organisationen, beroende på chefens ledarskap. En chef som utövar ett ogynnsamt ledarskap kan bidra negativt, genom att medarbetarnas hälsa och prestation försämras till följd av ledarskapet. Det kan också få utebliven effekt, exempelvis i de fall där chefen inte hinner utöva sitt ledarskap. Beroende på vilket ledarskap chefen utövar kan det ta olika lång tid att få genomslag (Shamir, 2011). Shamir (2011) beskriver en kedja av händelser, där det troligtvis tar en viss tid för ledarskapet att nå fram till medarbetarna, där medarbetarnas omhändertagande av ledarskapet också tar tid, vilket gör att medarbetarnas individuella prestation tar ytterligare tid, för att slutligen påverka enhetens resultat. Shamir (2011) förklarar att ledarskap också beror på vilken fas medarbetarna befinner sig i, och kan således ha varierande effekt. Chefer utvecklas också över tid och deras ledarskapseffektivitet ökar. En chef som utsätts för flera olika situationer, exempelvis uppdrag som tillförordnad chef, kan i sådana fall förbättra sitt ledarskap och öka förståelsen för framtiden. Chefer kan genom retrospektion lära sig av saker från tidigare situationer vilket kan påverka både positivt och negativt i deras utövande av ledarskap (Bluedorn & Jaussi, 2008).

4.2.2 Relationer under tidsbegränsade förhållanden

Ledarskap kan ses som ett dynamiskt förhållande mellan ledare och följare och att det existerar en relation mellan dem som tar tid att skapa och utveckla (Shamir, 2011). Relationens utveckling påverkas också av hur ofta chefen kommer i kontakt med medarbetaren, det vill säga relationens frekvens (Bluedorn & Jaussi, 2008). Det relationella förhållandet mellan chef och medarbetare påverkas av tidsramen och Shamir (2011) ger exempel på hur tid kan förändra relationen. I en ny relation, där medarbetaren inte haft chefen som överordnad särskilt länge, kan chefens brister förbises av medarbetaren då relationen befinner sig i en ”smekmånad”. Medarbetarens känslor inför chefen och dennes ledarskap är positiva, för att under tidens gång eventuellt förändras till det negativa (Shamir, 2011). Motsatsen kan ske genom att en ny chef först betraktas med skepsis från medarbetaren, för att övergå till tillit och förtroende genom att

chefen uppvisat lojalitet mot medarbetaren (Shamir, 2011). Det innebär att det kan vara svårt att förutspå hur chefen kommer att mottagas. Ytterligare påverkan kan se i form av osäkerhet till följd av förändring, exempelvis i de fall en tillförordnad chef tillsätts. En tillförordnad chef har ett uppdrag som är explicit tidsbegränsat, vilket påverkar både chefens och medarbetarens förhållningssätt till uppdraget tillika ledarskapet. Med vetskapen om att uppdraget i framtiden kommer att avslutas kan exempelvis chefens beteende förändras under uppdragets gång. Likaså kan medarbetarnas inställning påverkas, bland annat deras nivå av stöd för chefen (Shamir, 2011). Det kan ta sig uttryck genom bland annat likgiltighet, då chefen ändå kommer att försvinna.

Chefer kan använda sig av olika strategier för att hantera krissituationer eller förändringar beroende på vilken tidsram de förhåller sig till (Bluedorn & Jaussi, 2008). I krissituationer har chefens utövande av ledarskap en betydelse och medarbetare upplever bland annat högre förtroende för ledarskapet i dessa situationer, vilket kan förhöja effekten av ledarskapet (Mumford m.fl., 2007). I dessa krissituationer söker sig ofta medarbetare till chefen för att få en riktning och chefen behöver alstra en lämplig lösning för de problem som uppkommer till följd av situationen. Krissituationer är oftast intensiva och tidskänsliga, vilket kan uppbåda stress hos involverade parter, och chefer ska dock inte själv åta sig uppdraget att lösa situationen. I stället bör de föreslå en rimlig lösning som möjliggör att fler kan, på ett effektivt sätt, bidra till att hantera krissituationen (Mumford m.fl., 2007). Det kan emellertid vara en utmaning för chefer då chefer ofta agerar på problem som uppstår till följd av krissituationer då tid är en kritisk aspekt, men där det också finns en förväntan om handlingskraft hos chefen (Yukl, 2013). Chefskapets tillfälliga natur innebär således inte bara ett kortare tidsspänn, utan förändrar även villkoren för ledarskapet, utövandet, hur det uppfattas och vilket genomslag det får.

4.2.3 Rollens konflikter och förväntningar

Mintzberg (1973) förklarar att en chefsposition består av flera olika roller. En av rollerna inbegriper ansvarsområden så som hantering av störningar, exempelvis akuta problem och kriser. Mintzberg (1973) menar att denna har högst prioritet bland chefens olika roller. Ett exempel på en annan roll är den som entreprenör, där chefen bland annat ska vara proaktiv och arbeta med långsiktig utveckling. Dessa roller utgör, enligt Mintzberg (1973) traditionellt sett chefens arbetsuppgifter och ansvarsområden. De utgör en grund för vad som förväntas av en

chef, oavsett var i den hierarkiska strukturen chefen befinner sig (Yukl, 2013). Förväntningarna på en chef, utifrån hur chefen bör agera i en eller flera roller, kan utgöra vad Yukl (2013) benämner som rollförväntan. Förväntningarna kan i vissa fall ställa orimliga krav på chefen, vilket då skapar rollkonflikter (Yukl, 2013). Rizzo m.fl. (1970) förklarar att det finns flera olika typer av rollkonflikter, exempelvis när individen som innehar rollen har andra normer och värderingar jämfört med vad som dikteras av rollen. Det kan även finnas konflikt vad gäller tid, resurser och kapacitet mellan individen och vad som förväntas av rollen. Rollkonflikter kan även uppstå när en individ innehar flera olika roller, som då kräver olika typer av beteenden. Motstridiga förväntningar och krav från exempelvis organisation eller medarbetare utgöra en rollkonflikt (Rizzo m.fl., 1970).

Yukl (2013) förklarar att i de fall där en rollkonflikt uppstår till följd av att en chefs överordnade och underordnade har motstridiga synpunkter, tenderar chefen att hörsamma synpunkterna från dennes överordnade. Rizzo m.fl. (1970) förklarar emellertid att många situationer där rollkonflikter förekommer är tillfälliga, men Yukl (2013) framhäver att rollkonflikter ger upphov till stress hos chefer. Yukl (2013) poängterar också att effektiva chefer hittar sätt att hantera rollkonflikter, och kan genom bland annat formell träning och självlärande förbättra relevanta kunskaper och färdigheter. De rollkonflikter och kortsiktighet som temporalitet medför ställer organisationens motståndskraft på prov, vilket gör organisatorisk resiliens till ett väsentligt begrepp för att kunna analysera vidare.

4.3 Organisatorisk resiliens

Organisatorisk resiliens är organisationens förmåga att vara motståndskraftig. Organisationer behöver utveckla sätt att hantera oförutsägbara händelser och återhämta sig från kriser. Organisationen kan behöva anpassa både strategier och ambitioner efter rådande förhållanden, exempelvis genom att prioritera överlevnad och fokusera på det absolut mest nödvändiga i verksamheten (Duchek, 2020). Organisationen bör kunna bibehålla en funktionell nivå, trots omständigheterna. Duchek (2020) förklarar att genom att utveckla sin förmåga att vara motståndskraftig kan organisationen på ett lämpligt sätt reagera på oväntade händelser. En ökad förmåga innebär att kunna förutse, effektivt hantera situationen och anpassa sig till nya omständigheter. Resiliens innebär även att organisationen ska kunna utnyttja den turbulenta perioden för utvecklas och på så vis kunna gå starkare ur den. Duchek (2020) förklarar att dessa faktorer är avgörande för en organisations resiliens. En organisations återkommande

användning av tillförordnat chefskap, som lösning på ett tillfälligt problem, skulle kunna vara ett tecken på organisatorisk resiliens. Det är emellertid en förutsättning att organisationen tillvaratar kunskapen enligt vad som poängteras av Duchek (2020), annars är det ett tecken på det motsatta.

4.3.1 Organisatoriskt lärande som resiliensstrategi

Evenseth m.fl. (2022) beskriver organisatoriskt lärande som en kollektiv process där deltagande individer bidrar till ökad organisatorisk kunskap, vilket förbättrar verksamheten över tid. Evenseth m.fl. (2022) förklarar att organisatoriskt lärande kan bidra till en ökad organisatorisk resiliens, och att det lärande elementet av organisatorisk resiliens är en viktig del. Rubin och Ohlsson (2022) beskriver organisatoriskt lärande på ett sätt som kan liknas vid ett kretslopp, där individuellt lärande övergår till organisatoriskt lärande, för att därefter generera nytt individuellt lärande. Evenseth m.fl. (2022) ger en mer detaljerad förklaring och påtalar att organisatoriskt lärande sker när organisatorisk kunskap förvärvas, produceras och reproduceras av individer i organisationen. För att den individuella kunskapen ska kunna bli en del av det organisatoriska lärandet behöver den vara uttrycklig och på något sätt fångas upp av organisationen. Rubin och Ohlsson (2022) menar att det är viktigt för organisationen att balansera förbättringar av befintliga arbetssätt med framtagandet av helt nya. Det organisatoriska lärandet ska inte enbart mynna ut i nya arbetssätt. För att kunskapen ska kunna förvaltas behöver den spridas i organisationen, då det finns en risk att den annars försvinner, exempelvis i samband med att medarbetare slutar. Ett exempel på detta är en tillförordnad chef som utifrån dennes tidigare erfarenheter och förvärvade lärdomar bidrar med kunskap (Tempest & Starkey, 2004). Rubin och Ohlsson (2022) poängterar dock att det är viktigt med kontinuitet och långvariga relationer mellan chefer, grupper och individer vad gäller organisatoriskt lärande.

Tillförordnat chefskap kan möjliggöra kompetensutveckling för både medarbetare och chefer. Det stärker kapaciteten i organisationen och för med sig erfarenheter som både organisationen och individen kan ha nytta av (Fisher m.fl., 2024). Detta kan i sin tur bidra till en ökad organisatorisk resiliens. Det förutsätter emellertid att organisationen förvaltar kunskapen och utvecklar nya arbetssätt för att förbättra verksamheten. Det tillförordnade chefskapet kan möjliggöra organisatoriskt lärande genom att injicera kunskap i en tid som är mottaglig för nyskapande. Ett tillförordnat chefskap förutsätter någon form av förändring, vilket gör att den

tillförordnade chefen kan sätta sin prägel på uppdraget genom att påverka exempelvis organisationskulturen. Det är emellertid något som chefen behöver hantera varsamt, då det annars kan få motsatt effekt och den tillförordnade chefen i stället kan få bristande stöd (Rubin & Ohlsson, 2022). Den organisatoriska kunskapen kan utgå från både positiva och negativa erfarenheter, men det viktiga är att organisationen tillgodogör sig den. I de fall där kunskapen negligeras och organisationen fortsätter arbeta enligt tidigare metoder så försvinner nyttan. Evenseth m.fl. (2022) påtalar vikten av att organisationen lär sig av både positiva och negativa upplevelser, då det hjälper organisationen att både förstärka gynnsamma utfall och undvika negativa. I vissa fall kan det till och med vara mer fördelaktigt för organisationen att lära sig från sina misstag snarare än framgångar, vilket är en viktig del i att stärka organisations resiliens (Evenseth m.fl., 2022). Duchek (2020) förklarar att nya lösningar och arbetssätt inom en organisation inte automatiskt innebär att dessa nyttjas och blir en del av lärandet. Det finns en risk att organisationer ofta misslyckas i sitt organisatoriska lärande och faller in i illavarslande organisatoriska mönster genom att återgå till arbetssätt som de använt sig av tidigare. Således går organisationen miste om lärande genom att inte utveckla nya arbetssätt (Evenseth m.fl., 2022). För att det ska kunna implementeras framgångsrikt behöver de uppnå acceptans i verksamheten. Det kräver sedermera tillräcklig kapacitet i organisationens styrning (Duchek, 2020), och Evenseth m.fl. (2022) förklarar att en organisation behöver kunna frångå gamla rutiner och arbetssätt för att stärka sin organisatoriska resiliens. Det kan vara utmanande då det kan finnas en organisatorisk trygghet i vedertagna sätt att hantera situationer, särskilt stressfyllda sådana.

4.3.2 Mönster och tystnad som hinder för resiliens

Glor (2008) beskriver organisatoriska mönster som traditionella till sin natur. De bygger på vedertagna sätt att göra saker på och kan vara svåra att både förändra och ifrågasätta. Ett exempel på mönster kan vara återkommande lösningar på samma problem, exempelvis tillämpandet av tillförordnat chefskap. Organisatoriska mönster kan emellertid möjliggöra förståelse för varför en organisation agerar på ett särskilt sätt (Glor, 2008). Organisatoriska mönster behöver vara funktionella för att möjliggöra ett operativt fortlöpande. De behöver dock inte vara optimala och kan bli problematiska när en organisation behöver utvecklas (Glor, 2008). Organisatoriska mönster, som tar sig uttryck genom ett toppstyrt, tvingande implementeringssätt, fungerar sällan. Det kräver bland annat att medarbetarna gör exakt vad de blir tillsagda och undviker att ifrågasätta, för att det ska vara fungerande (Glor, 2008).

Morrison och Milliken (2000) beskriver organisatorisk tystnad som ett fenomen där anställda i en organisation av olika skäl inte gör sina åsikter hörda eller påtalar upplevda organisatoriska problem. Det är ofta kopplat till organisatoriska maktförhållanden, osäkerhet och normalisering. Det kan på kort sikt resultera i att anställda väljer att låta den oönskade situationen fortlöpa, och i stället anpassar sig. På lång sikt, då de problem som existerar löper risk att inte uppmärksammas, kan det skapa strukturella problem som är skadliga för organisationen. Ett exempel på en sådan situation kan vara återkommande tillämpning av tillförordnade chefer. Vidare beskriver Morrison och Milliken (2000) att organisatorisk tystnad berör både medarbetare och chefer och existerar vertikalt i organisationen. Det kan vara en chef som är rädd för att få kritik från medarbetare som är direkt underställda chefen, andra medarbetare i organisationen och högre chefer. Men det skulle även kunna vara missnöje gällande organisationsförändringar eller tillförordnat chefskap. Den organisatoriska tystnaden kan uppfattas som acceptans, genom att missnöje kring sakförhållanden inte påtalar. Exempelvis en organisation som genomför en förändring som tidigare helt eller delvis misslyckats med att generera önskvärt resultat, tillämpar samma lösning igen då det inte framkommit några synpunkter eller skett någon erfarenhetsåterföring. Organisatorisk tystnad är väldigt svårt att bryta och trots att det är ett negativt fenomen, tenderar snarare organisationer att främja ett sådant klimat. Det påverkar även möjligheten för organisationen att utvecklas (Morrison & Milliken, 2000), vilket således har en negativ effekt på den organisatoriska resiliensen.

Sammantaget utgör dessa tre huvudbegrepp ett analytiskt ramverk som möjliggör en nyanserad tolkning av medarbetares och chefers upplevelser och hantering av tillförordnat chefskap. Liminalitet förklarar individens upplevelse av ambivalens och osäkerhet. Temporalitet belyser de strategiska och relationella parametrarna som är beroende av tid, och organisatorisk resiliens framhäver organisationens roll och hur den väljer att hantera detta återkommande fenomen. Tillsammans utgör dessa begrepp det teoretiska ramverket som underlättar förståelsen för fenomenet tillförordnat chefskap på både en individuell och organisatorisk nivå. Detta kommer att tillämpas i analysen av det empiriska materialet.

5. Metod

I detta kapitel presenteras de metodologiska och etiska överväganden och tillvägagångssätt som jag tillämpat. För att kunna besvara fråga ett och två i studiens frågeställningar, som avser deltagarnas erfarenheter och upplevelser, har en kvalitativ och narrativ ansats med semistrukturerade intervjuer valts. För att besvara fråga tre, som kräver en djupare teoretisk tolkning, har det empiriska materialet syntetiserats till *composite narratives* och analyserats genom en tematisk analys.

5.1 Forskningsansats och design

Denna studie är en kvalitativ studie med en narrativ ansats för att synliggöra deltagarnas individuella erfarenheter och upplevelser. Intervju som metodval grundar sig i att jag ville ta del av erfarenheter och upplevelser av tillförordnat chefskap hos enskilda medarbetare och chefer, vilket är ett lämpligt sätt enligt vad som förklaras av Trost och Hultåker (2016). För att uppnå den ingående och kontextuella förståelse som studiens syfte kräver, har studien utformats som en fallstudie. En fallstudie syftar till att på djupet undersöka ett specifikt fenomen i dess reella kontext (Yin, 2018). Genom att denna studie fokuserar på en enskild organisation möjliggör det en mer detaljerad analys, medan resultaten inte är avsedda att vara statistiskt generaliserbara.

5.2 Datainsamling

5.2.1 Deltagande observationer

I denna studie har deltagande observationer använts för att komplettera intervjuer och för att öka möjligheterna till ett helhetsperspektiv. Jag har bland annat deltagit i möten, på luncher och fikaraster, där jag kunnat notera vad som sagts och olika intressanta diskussioner. Deltagande observationer är en aktiv form av observation och genom att vara en del av vardagliga aktiviteter och diskussionsämnen kan forskarens förståelse för studieämnet öka (Blehr, 2023). För mig möjliggjorde det en ökad insikt i hur verksamheten fungerar och vad medarbetare påverkas av. Det hjälpte till att identifiera relevanta teman och sedermera intervjupersoner. De fältanteckningar som fördes, genom att jag antecknade vad som sades under exempelvis fikaraster, möjliggjorde att jag kunde kontrastera deltagarnas redogörelser.

Studien inleddes till en början med en form av deltagande observation, en förstudie, där jag redan var verksam som anställd i organisationen. Syftet med denna fas var att identifiera relevanta teman och öka kunskapen om verksamheten och dess medarbetare. Vid genomförandet av denna fas hade jag varit i verksamheten i cirka sex till sju månader. Det genomfördes observationer i form av att lyssna in intressanta ämnen som var föremål för diskussion bland medarbetare. Observationerna var inte strukturerade, men jag antog ett medvetet analytiskt förhållningssätt, snarare än att bara delta som medarbetare. Genom att delta aktivt i observationerna ökade det min kunskap om både verksamheten och det som observerades, vilket är en av fördelarna med deltagande observationer (Blehr, 2023). Jag förde fältanteckningar under samtliga faser, vilket var av betydelse för både den inledande fasen, bland annat genom att enklare kunna komma ihåg relevanta ämnen som observerats, och för de efterföljande faserna, särskilt för att kunna bättre förstå deltagarnas berättelser. Tjora (2006) förklarar att det finns olika sätt att föra anteckningar om en forskares observationer, där mindre strukturerade former av fältanteckningar är ett sätt, men att det viktiga är att observera och anteckna det som för studien är av betydelse. Det innebär emellertid att observationerna och tillhörande anteckningar får en etisk dimension om hur deltagarna i observationerna ska representeras, vilket Tjora (2006) påpekar. Studiens etiska överväganden redogörs senare i metodkapitlet, specifikt i avsnitt 5.4. Tillsammans med pågående förändringar i verksamheten bidrog observationerna till att identifiera ett lämpligt och intressant tema, vilket även mottogs med entusiasm i verksamheten. Denna fas fungerade som ett sätt för mig att inta rollen som forskare och börja betrakta vardagen ur ett forskarperspektiv. Det bidrog även till att bedöma vilka personer som skulle kunna bidra med centrala erfarenheter i intervjuerna. Tjora (2006) menar att observationer är ett användbart verktyg för att kunna hitta infallsvinklar till intervjuer, vilket då kan användas för att identifiera relevanta frågor inom ämnet som studeras. Fasen låg även till grund för de intervjuguider (se Bilaga 1 och 2) som använts i studien.

Tjora (2006) menar att observationer kan göra att forskaren går miste om intressanta observationer då de är en del av vardagen, men att observationer ökar möjligheten till att fördjupa analysen och kontextualisera resultatet. Genom att kunna kontextualisera ökade möjligheten att säkerställa deltagarnas anonymitet och bedömdes ge större möjlighet för intervjupersonerna att tala fritt om deras upplevelser. Det skulle emellanåt kunna göra att deltagarnas svar förändras genom att sättas i en annan kontext (Tjora, 2006), vilket gör det väldigt viktigt att intervjupersonens svar och essensen av svaret bibehålls, även om kontexten

förändras. Tjora (2006) poängterar att observationer medför en risk för generalisering, vilket det i denna studie kan argumenteras för är både positivt och negativt, utifrån bland annat anonymisering. Ett övervägande har därför gjorts i varje enskilt fall där en deltagares svar använts och där deltagande observationer använts för att i någon utsträckning komplettera eller kontextualisera svaret.

5.2.2 Intervjuer

Totalt genomfördes elva intervjuer med både medarbetare och chefer under perioden april-maj 2025, varav åtta deltagare var medarbetare och tre chefer. Intervjuerna transkriberades med hjälp av OneNote. Samtliga deltagare var anställda på Kretslopp och vatten vid tillfället för intervjuerna. Samtliga deltagare har erfarenhet av tillförordnat chefskap, antingen i egenskap av att vara eller ha en tillförordnad chef, varför de bedömdes som lämpliga deltagare. Det var således ett ändamålsenligt urval. Valet att intervjua både medarbetare och chefer grundar sig i hur medarbetare och chefer upplever och hanterar situationer präglade av tillförordnat chefskap. Intervjupersonerna var vid tillfället för intervjuerna i huvudsak verksamma i flera delar av verksamheten och med olika ansvarsområden. Totalt sett har minst en anställd från fyra av förvaltningens nio avdelningar deltagit i studien. Valet av intervjupersoner har varit en kombination av flera faktorer. Det har delvis selekterats utifrån kunskap inhämtad från den inledande fasen av studien, enligt vad som redogörs för i avsnitt 5. Det har under den fasen framkommit i vilken utsträckning tillförordnat chefskap har varit förekommande i verksamheten. Likaså har det framkommit i vilken utsträckning potentiella intervjupersoner haft erfarenheter av tillförordnat chefskap. Det har även föregåtts av direkta frågor om erfarenheter kring tillförordnat chefskap till potentiella deltagare i syfte att avgöra om deras lämplighet för deltagande i studien. Det insamlade materialet bedömdes som tillräckligt rikt och nyanserat för att kunna genomföra studien och besvara studiens frågeställningar, där det annars fanns möjlighet att intervjua fler deltagare.

Samtliga intervjuer genomfördes fysiskt på arbetsplatsen och varade mellan 25 och 45 minuter. Intervjuerna genomfördes under snarlika rumsliga förhållanden och gjordes medvetet för att försätta deltagarna i samma relationella omgivning och avstånd till intervjuaren. Semistrukturerade intervjuer valdes då det enligt Eriksson-Zetterquist och Ahrne (2015) är ett lämpligt tillvägagångssätt om syftet är att framhäva individens upplevelser och erfarenheter. Vid genomförandet av intervjuerna användes två separata intervjuguider: en för medarbetare

(se Bilaga 1) och en för chefer (se Bilaga 2). Deltagande observationer låg till grund för intervjuguiderna och är snarlika till sitt innehåll, där de största skillnaderna är gjorda för att belysa medarbetarens respektive chefs perspektiv. De användes som vägledning i intervjuerna, men deltagarna tillåts tala fritt och hade både möjlighet och frihet att själva tolka frågorna, för att kunna beskriva deras upplevelser. Under en del av intervjuerna justerades vissa av frågorna löpande, utifrån hur intervjun fortlöpte, i syfte att ha en organisk utveckling av samtalet och låta det flyta på ett naturligt sätt. Det skulle kunna påverka hur intervjupersonen svarar då frågorna ställs på ett annat sätt i de fall där det krävs ett förtydligande från intervjuaren.

5.3 Bearbetning och analys av material

Studien har kontinuerligt pendlat mellan empiri och teori, och har en abduktiv ansats. De inledande observationerna hade en induktiv karaktär, men det teoretiska ramverket har sedan använts för att tolka empirin, och empirin har i sin tur fördjupat förståelsen av teorin. Det insamlade materialet i form av intervjuer har transkriberats. Transkriberingen genomfördes ordagrant. Deltagarnas upplevelser skrevs ned ord för ord, där utfyllnadsord som ”liksom” behölls i syfte att bevara autenticiteten. Det har sedan lästs, kodats och identifierats återkommande teman och mönster. De återkommande mönster och teman som identifierats har utgjort urvalet för de fiktiva personer vars berättelser presenteras genom *composite narrative* (Willis, 2019). Detta har gjorts i syfte att skydda deltagarnas anonymitet. Den tematiska analysen är studiens verktyg för att hitta resultaten och *composite narratives* används för att berätta resultaten. Dessa berättelser utgör grunden för den tematiska analys som genomförts i studien, där återkommande teman och mönster identifierats i relation till studiens syfte.

5.3.1 Composite narrative

Studien har använt sig av *composite narrative* tillsammans med tematisk analys för bearbetning och analys av det empiriska materialet. *Composite narrative* är korta berättelser som kommunicerar resultatet av en studie på ett narrativt sätt. De komponeras ihop genom att väva samman citat och fynd från deltagarna, som då tillsammans används för att skapa en sammanhängande berättelse. Det skapar då ett narrativ som kommunicerar ett särskilt fynd i studien. Materialet består av deltagarnas egna ord, som då har använts för att generera resultatet under den kvalitativa dataanalysen (Johnston, 2024; Willis, 2019).

Det empiriska materialet har samlats in genom intervjuer. Ljudfilerna har lagrats på molnbaserad lagringstjänst, OneDrive. Ljudfilerna har transkriberats med hjälp av programmet OneNote. Det transkriberade materialet har lagrats som word-dokument på OneNote under fingerade namn. Det är enbart jag som har haft tillgång till ljudfilerna och det transkriberade materialet, utifrån att det lagrats på OneDrive med tvåfaktorsautentisering. Min handledare har tagit del av materialet genom min återgivning av det. Det har inte diskuterats några personuppgifter. Det transkriberade materialet utgjorde totalt över 300 sidor. Utifrån det har materialet därefter tematiserats utifrån identifierade mönster. Dessa mönster har identifierats utifrån att de varit gemensamma och återkommande. Därefter har det tematiserade materialet utgjort fyra narrativa berättelser, *composite narratives*, som på många sätt reflekterar flera av deltagarnas erfarenheter. Berättelserna består bland annat av citat direkt från deltagare i studien. Tillsammans med deltagande observationer har det *composite narratives* kunnat synliggöra berättelser som är anonymiserade.

Användandet av *composite narrative* i studien har genomförts utifrån en identifiering av gemensamma teman och uttalanden hos deltagarna. Efter att ha transkriberat intervjuerna har dessa bearbetats genom att markera återkommande och gemensamma teman. Det mest centrala har därefter använts som underlag till berättelserna. Deltagarna har kategoriserats utifrån deras gemensamma mönster och därefter delats upp i fyra olika berättelser, där varje berättelse gestaltas av en person vars namn är fingerat. Tre av berättelserna utgår från medarbetarnas redogörelser och kommer att berättas genom tre personer. En av berättelserna utgår från chefernas redogörelser och berättas genom en person. Berättelserna är tematiskt konstruerade för att representera olika typfall av erfarenheter. Berättelserna utgår från deltagarnas erfarenheter utifrån vad som framkommit i intervjuerna. Berättelserna består av citat från flera olika deltagare, och en enskild deltagare kan ha bidragit med material till mer än en berättelse, beroende på narrativets tema. Miljömässiga beskrivningar har kompletterats utifrån deltagande observationer.

Composite narrative möjliggör att forskaren kan, genom narrativet, förmedla deltagarnas berättelser och använda ord som deltagarna själva använt. Det signalerar också att forskningen är genomförd på ett noggrant sätt, utifrån omsorgsfullt valda metoder. Det gör även att studiens resultat kan återges i kortare former och uppmuntrar också till mer engagerad läsning genom att läsaren själv kan tolka resultaten och sätta dem i relation till sig egen kontext (Johnston,

2024). Det är även ett sätt bibehålla deltagarnas anonymitet då det gör att forskaren kan kontextualisera deras svar genom berättelser (Johnston, 2024; White, 2024; Willis, 2019). White (2024) betonar att anledningen till att *composite narrative* används oftast härrör till att kunna säkerställa deltagarnas anonymitet. Det medför emellertid en utmaning för forskaren då det ställer höga krav på att ett korrekt sätt kunna återge deltagarnas svar, trots att det har anonymiserats genom metoden (Willis, 2019). Det betyder också att ju högre detaljnivå det är i den narrativa återgivningen, desto större risk att äventyra anonymiteten (Willis, 2019).

Argumentet om anonymitet är den främsta anledningen till att *composite narrative* har använts i denna studie. Metoden är användbar inom kvalitativ forskning och att det finns underlag för att det underlättar förmedlingen av forskningsresultat (Johnston, 2024; White, 2024). Det har genom hela studien varit av stor betydelse att i så hög utsträckning som möjligt säkerställa deltagarnas anonymitet, och efter noggrant övervägande så valdes *composite narrative* som metod. Det skulle kunna anses vara ett känsligt ämne som studeras, där deltagarna på ett eller annat sätt beskriver förhållandet mellan sig själva och andra medarbetare, överordnade eller verksamheten. Willis (2019) ger exempel på hur en deltagares svar i en studie kan användas på ett sätt som inte hade varit fördelaktigt för deltagaren, exempelvis genom att vara kritisk till sina kollegor.

5.3.1.1 Valet av namn

Namnen har slumpats fram genom att utgå från Statistikmyndighetens (SCB) tabell över de 100 vanligaste förnamnen för folkbokförda kvinnor respektive män med födelseår mellan år 1922–2021. Därefter har jag valt ut de tio vanligaste förnamnen för folkbokförda kvinnor respektive män med födelseår mellan år 1923–1930. Därefter har jag sammanställt antalet förekommande förnamn i respektive tabeller och valt ut de tio förnamn på kvinnor respektive män som totalt förekommer flest antal gånger under perioden. Det har resulterat i en lista om tio förnamn på kvinnor, mest förekommande under perioden, och tio förnamn på män, mest förekommande under perioden. Dessa två listor har därefter använts som grund för slumpgenerering. Varje namn i respektive lista tilldelades lika sannolikhet att väljas, det vill säga en sannolikhet på en på tio. Jag bad OpenAI (2025) att genomföra 10 000 slumpmässiga val per lista. De två namn som slumpmässigt förekom flest antal gånger i respektive lista valdes sedan ut. Det resulterade således i två namn för kvinnor, Karin och Maria, samt två namn för män, Nils och Lennart. Dessa namn användes sedermera för att representera de fyra olika berättelserna. Jag bad även

OpenAI (2025) att slumpmässigt välja i vilken ordning namnen skulle vara så att jag kunde placera in berättelserna utan att bedöma vilket namn som skulle tillskrivas vilken berättelse. Genom att använda en slumpmässig urvalsmetod baserad på historiska data ämnar jag signalera att de namn som förekommer inte bör tolkas som representativa för deltagarnas faktiska namn. Det finns emellertid en liten sannolikhet att något av de slumpmässigt framtagna namnen sammanfaller med ett eller flera deltagarnamn. Denna risk har bedömts som acceptabel utifrån att metoden är systematiskt konstruerad baserad på historisk frekvens och slumpmässigt urval.

Likaså bör det faktum att två, historiskt sett, kvinnonamn och två, historiskt sett, mansnamn använts för att namnge berättelserna inte ses som en återspeglning av deltagarnas faktiska könsfördelning. För studien har ingen information om deltagarnas kön efterfrågats, och det har inte heller bedömts vara av analytiskt intresse. Karaktärernas namn och kön ska inte heller ses som en återspeglning av något könsbetingat, då dessa har slumpats fram genom att tillskriva en siffra mellan ett och fyra på respektive berättelse och därefter har OpenAI (2025) fått slumpa fram namnen med en tillhörande siffra mellan ett och fyra. Prompten som matats in i OpenAI (2025) har enbart varit de fyra namnen och att det ska tilldelas en siffra till varje namn, utan någon ytterligare information om berättelsernas innehåll. Det har gjorts för att minimera könsbetingade eller liknande bias kring de epitet som sedan tillskrivits namnen eller ”personerna” som gestaltat berättelserna. Det skulle kunna finnas könsbias eller annan bias kring hur jag valt att porträttera respektive narrativ, då jag redigerat berättelserna löpande. Berättelserna och tillhörande namn bör emellertid ses som narrativa etiketter vars funktion uteslutande är att underlätta i redogörelsen för de narrativa berättelserna och bidra till att bibehålla deltagarnas anonymitet.

5.3.2 Tematisk analys

I denna studie har *composite narrative* använts tillsammans med tematisk analys för att utgöra bearbetning och analys av materialet. De berättelser som genom *composite narratives* arbetats fram har sedan analyserats med hjälp av de analytiska begrepp som återfinns i det teoretiska ramverket som bygger på det empiriska materialet. Utifrån detta har det gjorts en tematisk analys. Det har utifrån litteratur om ämnena framstått som relevanta tillvägagångssätt ur flera olika aspekter. Det som genomgående varit viktigaste i studien har varit att bibehålla deltagarnas anonymitet i så hög utsträckning som möjligt.

Clarke och Braun (2017) beskriver tematisk analys som en analysmetod för att identifiera och analysera teman i kvalitativa data. Tematisk analys inbegriper oftast både identifiering, organisering och tolkning av teman. Det förekommer även andra begrepp inom området tematisk analys, exempelvis kodning. Kodning är något som ofta mynnar ut i teman, och kan ses som en förberedande fas (Cassell m.fl., 2018; Tuckett, 2005). De koder som utvecklas i kodningsprocessen bör omfatta data som är relevant för forskningsfrågan, och flertalet koder kan utgöra en grupp som sedermera bildar ett tema (Clarke m.fl., 2014). De teman som identifieras baseras på återkommande och utmärkande fynd gjorda i materialet, som genom tematisk analys gör att det kan kommuniceras och förstås av en bredare publik (Cassell m.fl., 2018). Clarke m.fl. (2014) menar att varje enskilt tema bör vara begripligt, samtidigt som de tillsammans ska måla upp ett rikt och mångsidigt narrativ, som ändå går att uppfatta av läsaren. De bör således ha ett samband sinsemellan för att skapa en bredare förståelse och utgöra en berättelse som gör att läsaren kan ta till sig resultatet och ställa det i relation till forskningsfrågan. Likaså bör namnet vara begripligt och fånga essensen av temat (Clarke m.fl., 2014).

5.4 Etiska och reflexiva överväganden

I detta avsnitt presenteras de etiska och reflexiva överväganden som gjorts i denna studie. Avsnittet är uppdelat i två delar, där den första delen behandlar de mer formella forskningsetiska principer som studien har följt. Den andra delen innehåller en reflexiv granskning av min egen roll och position som forskare, i relation till studien, dess deltagare och organisationen.

5.4.1 Forskningsetiska principer

Studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer och de etiska ställningstaganden som gjort har haft utgångspunkt i fyra huvudkrav: Informationskravet, nyttjandekravet, samtyckeskravet och konfidentialitetskravet (Vetenskapsrådet, 2024). Deltagarna har informerats om att materialet endast kommer att användas i forskningssyfte.

Varje deltagare har informerats om anonymitet och hur deras skildringar kan placeras i en annan kontext eller sammanhang, i syfte att säkerställa anonymitet, men så långt som det går bibehålla essensen av deltagarens svar. Det har gjorts en anonymisering av deltagarnas arbetsbeskrivning, arbetsuppgifter, avdelning, enhet och personuppgifter i syfte att öka tryggheten för deltagaren

och minimera risken att uttalanden som deltagarna gjort i studien kan härledas tillbaka till dem. Genom att studien använder sig av *composite narrative* har det bidragit till ytterligare anonymisering, vilket var ett av de främsta argumenten för att använda det. Det enda som går att utläsa av det som framgår i resultatet är några av de citat som använts. Det har inte använts några citat som nämner namn eller andra uppgifter som medvetet kan användas för att identifiera en särskild deltagare eller person.

Samtliga deltagare har informerats om och givits möjlighet till samtycke, både till inspelning och deltagande, samt möjlighet att dra tillbaka sitt samtycke. Deltagarna har informerats att det endast är jag som har tillgång till det inspelade materialet, och att det efter godkänt studie kommer att raderas. Likaså har information kring bearbetning delgivits och i vilken utsträckning studiens handledare har tillgång till det bearbetade materialet. I de fall där en deltagare inte samtyckt till att intervjun spelas in har alternativa tillvägagångssätt utforskats, tillsammans med deltagaren, för att erbjuda flexibilitet och trygghet. Det har även vägts för- och nackdelar med det alternativa tillvägagångssätt som valts gemensamt, i syfte att säkerställa god kvalitet på underlaget för att insamlat material inte ska skilja sig markant från deltagarens återgivning. Deltagarna har givits möjlighet att ta del av deras respektive ursprungliga och bearbetade material. Intervjupersonerna har även givits utförlig information om studiens syfte och utformning. Sammantaget har deltagarna givit informerat samtycke.

5.4.2 Forskarens positionalitet och reflexivitet

Vid genomförandet av denna studie var jag en 29-årig man och i förhållande till omgivningen, relativt ung. Det är baserat på min uppfattning om verksamheten och snittåldern på dess anställda. Det är enligt min uppfattning en relativt homogen verksamhet, där det främst är verksamhetsområde som skiljer de anställda åt. Jag är medveten om att jag, i egenskap av att vara en vit svensk man med en sekulär livsåskådning, kan ha vissa grundantaganden som påverkar min forskning. Likaså är min uppfattning att min kulturella identitet är homogen med majoriteten av de anställda i verksamheten. Det som främst varit av intresse är det som jag uppfattat påverkat mig som forskare mest, vilket har varit min roll. De viktigaste aspekterna har varit hur jag har rört mig mellan olika roller som praktikant, student, forskare och medarbetare. I vissa fall har den ena rollen varit mer framträdande, exempelvis rollen som forskare och student när jag genomfört intervjuer. I andra fall har de överlappat varandra, som när jag var både anställd, student och forskare. Det har medfört att jag även skapat vänskapsrelationer i

min omgivning. Det har varit utmanande att agera i egenskap av forskare när jag samtidigt varit anställd och betraktat verksamheten och de som verkar i den samt deltagarna i studien som kollegor. Studien var genomförbar då jag, genom min praktik och sedermera anställning på arbetsplatsen, kunnat få tillgång intervjupersoner som har erfarenhet och upplevelser av tillförordnat chefskap.

Goundar (2025) förklarar begreppet "positionality", vilket kan översättas till positionalitet, som processen att identifiera och tillstå möjliga intressekonflikter som en forskare kan stöta på i en studie. Det är forskarens förståelse för vilken påverkan forskarens individ har på forskningen (Holmes, 2020). Det inbegriper faktorer som maktbalans, kulturell kontext och institutionella konflikter. Yip (2024) menar att positionalitet handlar om forskarens förståelse för sin egen individ, utifrån rollen som forskare. Hur forskaren uppfattas av sig själv, men även av andra. Vem individen bakom forskaren är, vad det har för effekt på forskningen och hur den formas därefter. Ett uttalande om forskarens egen positionalitet inbegriper ofta en beskrivning av forskarens världssyn. Hur forskaren betraktar världen genom dennes filosofiska, personliga och teoretiska övertygelser och vad som kännetecknar forskaren (Holmes, 2020; Yip, 2024). Det kan innefatta bland annat socioekonomiska aspekter, ålder, etnicitet, kön och religiös övertygelse (Holmes, 2020). Okely (1992) förklarar att det kan innebära att en forskare kan se på studien och tillhörande deltagare på ett subjektivt sätt, utifrån vem forskaren är och vilka deltagarna är. Det är viktigt att reflektera över detta genom hela genomförandet av studien, exempelvis i både datainsamling och bearbetning och analys av det insamlade materialet. Goundar (2025) påtalar att det kan vara både komplext och tidskrävande att reflektera över sin positionalitet, men att det är av stor betydelse för studiens transparens och pålitlighet.

Reflexivitet är ett sätt för forskaren att adressera sitt inflytande på den kvalitativa forskningen och öka medvetandegraden om hur forskaren som individ påverkar forskningen som sådan (Alvesson & Sköldberg, 2018; Yip, 2024). Det kan ses som ett sätt för forskaren att aktivt reflektera över sin positionalitet, genom reflexivitet. Forskaren och deltagarna influeras båda av varandra, vilket i sin tur påverkar forskningen och inhämtade data (Alvesson & Sköldberg, 2018). Reflexivitet bidrar till att bibehålla den etiska bro som bör finnas mellan forskare och deltagare (Yip, 2024). Den inhämtade data tolkas av forskaren, men genom reflexivitet så kan effekterna av den tolkning som görs mildras. Det är viktigt att poängtera att det inte går att vara helt objektiv i sin framställning, oavsett hur reflexiv forskaren är (Holmes, 2020). Reflexivitet

betyder inte heller att kvaliteten på forskningen blir högre, utan snarare att forskarens kvalitet ökar (Holmes, 2020). Det är ändå avgörande för studiens integritet att forskaren reflekterar över sin roll (Holmes, 2020; Yip, 2024) och att studien försöker vara källmaterialet trogen.

Det har i studien inte funnits några tydliga maktbalanser mellan forskare och deltagare, utifrån att jag exempelvis varit överordnad intervjupersonerna, vilket är viktigt att redogöra för om så är fallet (Goundar, 2025). Det kan finnas aspekter som påverkar deltagarna, utifrån att jag som forskare deltar. Deltagarnas vetskap att jag är närvarar i egenskap av både medarbetare och forskare kan göra deltagarna mer återhållsamma i deras åsikter och skildringar.

Tjora (2006) förklarar att det finns en risk att observationer som pågår under en längre tid kan leda till att forskaren blir en del av gruppen. Jag hade innan påbörjandet av studien befunnit mig i verksamheten ett antal månader, vilket kan ha påverkat mig. I de fall forskaren är en del av sammanhanget och det som studeras, behöver det i studien göras etiska överväganden (Okely, 1992). Det behöver även göras utifrån forskarens positionalitet, vilket påverkar både forskaren och deltagarnas inflytande över varandra.

Då jag varit anställd i verksamheten så skulle jag kunna ses som ett subjekt i forskningen, samtidigt som jag utför den. Yip (2024) förklarar emellertid att en forskare som har ett utomstående perspektiv kan ha större möjlighet att identifiera och analysera situationer nyanserat jämfört med en forskare som personligen är involverad. Jag påbörjade tiden i verksamheten som praktikant, för att därefter bli timanställd och till slut tillsvidareanställd, varpå praktikperioden pågick före studien och anställningstiden har löpt under tiden för studiens genomförande. Således har jag genomgått olika faser och det skulle kunna antas påverka min roll som forskare, då mina incitament som medarbetare skiljer sig från de som forskare. I min roll som medarbetare kan det ha funnits skäl att inte genomföra en studie som komprometterar organisationen, exempelvis om jag haft som målsättning att bli tillsvidareanställd. Samtidigt har jag i rollen som forskare ett ansvar och en vilja att genomföra studien på ett korrekt sätt och som är källmaterialet trogen, och inte förvränga resultat eller dylikt till vad som skulle kunna argumenteras vara till förmån för organisationen. Det går att argumentera för att det ligger i organisationens intresse att ta del av studiens resultat. Det har från organisationens sida funnits en välvillig inställning till, vilket skulle kunna vara ett sätt att få mig att inta en mer godsint inställning till organisationen och fenomenet som studeras. Hendry (1992) beskriver att vänskap kan existera i forskningssammanhang, exempelvis mellan forskare och deltagare. Det

skulle kunna ge upphov till en intressekonflikt och således påverka studien. Den yttersta lojaliteten har varit gentemot deltagarna i studien och deras integritet, genom att i största möjliga mån upprätthålla deras anonymitet. Jag upplever att det har varit betydelsefullt för studien att deltagarna fått en möjlighet att känna sig tryggare genom att de anonymiserats i så hög utsträckning som möjligt, primärt genom *composite narratives*.

I litteraturen beskrivs ett begrepp som kallas ”*insider-outsider*”, där en forskare som är en ”*insider*” tillhör samma grupp som deltagarna i studien (Dwyer & Buckel, 2009; Holmes, 2020). En ”*outsider*” är således någon som inte tillhör samma grupp, alltså någon som är extern. En forskare som är en *insider* har goda möjligheter att få tillgång till material i form av intervjupersoner, och det kan även finnas ett etablerat förtroende mellan forskaren och deltagaren. Det kan möjliggöra djupare insikter genom att deltagaren är mer benägen att dela med sig av sina erfarenheter och upplevelser (Dwyer & Buckel, 2009; Holmes, 2020). Det finns dock risk för rollkonflikt, tolkningspåverkan och partiskhet (Dwyer & Buckel, 2009), varför det är väsentligt för en ”*insiderforskarare*” att göra etiska överväganden. Dwyer och Buckel (2009) förklarar att forskaren kan röra sig mellan att vara en *insider* och *outsider*. I början av studien upplevde jag mig vara mer av en *outsider*, för att allt eftersom övergå till mer av en *insider*. Jag har under studiens genomförande blivit en större del av gruppen. Det kan ha påverkat sättet jag framställer frågorna under intervjuerna, bland annat tonsätt, typ av följdfrågor och kroppsspråk. Holmes (2020) beskriver att positionalitet kan förändras över tid, vilken gör positionalitet till ett mer dynamiskt fenomen, där forskaren kan skifta mellan att vara en *insider* och en *outsider* under tidens gång. Det kan finnas en diskrepans mellan vad forskaren själv anser sig vara och vad andra anser forskaren att vara (Holmes, 2020). Det finns således flera olika sätt att se på min roll, där jag kan ha haft flera olika roller under studiens genomförande. Beroende på vem som gör bedömningen så kan det ha varit olika roller vid samma tidpunkt. Det kan ha påverkat mitt sätt att agera, både som forskare och medarbetare, genom att jag befunnit mig i liminalitet. Vid vissa tillfällen under studiens gång kan jag ha velat identifierat mig mer som en medarbetare snarare än forskare, vilket under genomförandet av exempelvis intervjuer kan ha påverkat min framtoning. Jag har emellertid försökt att frångå rollen som medarbetare, under tiden jag genomfört studien, men det är svårt att avgöra enbart genom reflektion.

5.5 Studiens trovärdighet och överförbarhet

I enlighet med vad Ahmed (2024) beskriver handlar trovärdighet om att säkerställa att studiens resultat på ett rättvisande sätt speglar deltagarnas upplevelser. En forskare kan arbeta med detta genom olika strategier menar Ahmed (2024), där det i denna studie finns två huvudsakliga. Den ena är forskarens långvariga engagemang, vilket bekräftas genom att jag är anställd i organisationen. Den andra utgår från att det i denna studie använts en form av triangulering, genom att intervjuer har kombinerats med deltagande observationer.

Studien har eftersträvat en överförbarhet, vilket beskrivs av Ahmed (2024) som i vilken utsträckning studiens resultat kan placeras i en alternativ kontext, snarare än generaliserbarhet. Genom detaljerade beskrivningar av både organisationen och deltagarnas upplevelser möjliggör det, vilket påtalas av Ahmed (2024), en möjlighet för läsaren att göra en egen bedömning om och hur studiens resultat är applicerbara i en annan kontext.

6. Resultat

I detta kapitel presenteras studiens empiriska material. I enlighet med den valda metoden för studien som presenterats i kapitel 5, redovisas resultatet i form av fyra *composite narratives*. Dessa berättelser är konstruerade utifrån återkommande teman och mönster som identifierats i det insamlade intervjumaterialet. Varje berättelse gestaltas av en fiktiv karaktär som tillsammans representerar olika typfall av erfarenheter om tillförordnat chefskap. Karin, ”Den värnande pragmatikern”, fokuserar på hanteringen av situationen. Nils, ”Den oroliga relationisten”, belyser den emotionella osäkerheten. Maria, ”Den cyniska veteranen”, står för det systemkritiska perspektivet. Slutligen Lennart, ”Den problemlösande chefen”, som står för chefsperspektivet.

6.1 Karin – ”Den värnande pragmatikern”

Karin sitter i ett konferensrum tillsammans med sina kollegor som hon gjort så många gånger förr. Men i dag är det något som är annorlunda. Trots att mötesrummet är rymligt sett till ytan och antal närvarande personer så känns det trångt. Ångan som stiger från ett antal påfyllda kaffekoppar på det avlånga mötesbordet bildar en bastuliknande atmosfär. Det är något som skiljer sig från tidigare möten. Det är något på gång. Hon får reda på att det kommer att ske organisatoriska förändringar som innebär att hon kommer att få en tillförordnad chef ett tag

framöver. Hon har varit med om liknande förändringar förr och hon minns fortfarande den gången där det blev väldigt turbulent och allt blev ”jätte, jättedåligt”. Men hon minns också en annan gång där det fungerade bra, så nu gäller det att ”vi gör det bästa utifrån de här förutsättningarna”, och pragmatisk som hon är tänker hon: ”Det här, det löser vi. Inga problem”.

Hon förstår att tillförordnat chefskap inte uppstår utan anledning då ”det är stökigt med organisationsförändringar [...] det är folk som slutar och det är liksom till höger och vänster och så”. Det är viktigt att förstå, menar Karin, att det mer handlar om att få verksamheten att överleva under den här perioden: ”Jag tror bara att det är så självklart att man plockar in en chef för att ersätta ordinarie liksom, så det är inget som behöver förklaras närmare”. Hon menar att ”det är ju lite av ett nödvändigt ont på något sätt” och att ”det är inte lätt att komma in som tillförordnad och liksom sköta den rollen”. Hon är medveten om att det är viktigt att ”inte bli smittad av vad andra tycker och tänker eller känner” då det kan finnas flera anledningar till att personer reagerar på olika sätt. I stället anser hon att det är viktigt, nästintill ett ansvar, att som medarbetare försöka stötta sina kollegor och den tillförordnade chefen. Under turbulenta perioder behövs positivitet, och en fundering som slår henne är: ”Vad kan vi göra som medarbetare för att det ska bli så roligt och trevligt som möjligt och för att undvika att vi har det jobbigt?”.

Karin reflekterar över vad det kommer innebära att ha en tillförordnad chef under denna period och att det finns svårigheter för chefen om:

Man då inte bara får gå in i rollen som chef, utan man också får ha kvar sin tidigare roll, alltså att du är dubbelchef för två enheter eller att du har kvar dina ordinarie arbetsuppgifter [...] det gör ju att man inte kan gå in 100 %

Hon har förståelse för att det kan vara påfrestande för den tillförordnade chefen och att det ”måste innebära mycket arbete för dom”. Hon tycker att det hade varit bra att ersätta personen som blir tillförordnad chef så att denne inte har dubbla arbetsuppgifter, då hon upplever att ”det är inte rättvist att den personen ska ha två jobb och så liksom”. Det kommer även krävas mer av medarbetarna då ”mer ansvar läggs på individen och att vi ska ta ansvar och göra egna beslut och prioriteringar.”. Hon tycker att det ”gäller att sänka ambitionsnivån och förväntningar på chef, medarbetare och avdelning som helhet”.

Även om hon är medveten om att uppdraget både är temporärt och utmanande för chefen så tycker hon att inte att det är ”jättebra för medarbetare” då det kan bli ”ganska otydligt”. Hon menar att det bör finnas vissa kriterier som ska vara uppfyllda för att ge rätt förutsättningar för den tillförordnade chefen. Det bör finnas en övergripande tydlighet, ansvarsfördelning och möjlighet att lyfta saker till högre instanser. Hon tänker att tillförordnade chefer inte ”fullt ut upplever sig ha samma mandat att fatta långsiktiga beslut för verksamheten”. Hon upplever att chefer har höga ambitioner för verksamheten, och att tillförordnade chefskap kan hjälpa till att bygga skickliga ledare inom organisationen. Det stärker organisationen, bidrar positivt till kompetensutveckling och ger ”medarbetare chansen att växa”. För hennes del skulle det kunna innebära nya arbetsuppgifter, vilket hon tycker känns ”intressant” och ”utvecklande”. Men det är oerhört viktigt med erfarenhetsåterföring och att det inte överanvänds inom organisationen, då det kan resultera i en ”låt-gå attityd”.

Hon menar att det för medarbetare gäller att ha både tålamod och förståelse, och det är viktigt att chefer inte sitter på två roller samtidigt eller att det finns otydlighet i ansvar och befogenheter. För Karin själv så gäller en sak: ”Bit ihop”.

6.2 Nils – ”Den oroliga relationisten”

Nils slår sig försiktigt ner i en av mötesrummets stolar. Vanligtvis är stolarna bekväma. Bekanta. I dag är stolen otrevlig. Möteskallelsen hade kommit från ingenstans dagen innan och överrumplade honom. Det hade gjort honom orolig redan innan mötet. När han fick reda på att han skulle få en tillförordnad chef började tankarna snurra direkt, och den instinktiva reaktionen var ”oj”. Det fanns en stor osäkerhet kring hela situationen och Nils visste inte vad som väntade honom. Han funderade direkt över ”hur ska det här gå?”. Han var även orolig över vad som skulle kunna hända med hans arbetssituation och arbetsuppgifter.

Det är viktigt med relationen till sin chef och att det finns tillit mellan dem, tycker Nils. Han vill kunna bolla saker med sin chef och få hjälp i prioriteringar. När han har fullt förtroende från sin chef så tycker han att han har ”väldigt bra förutsättningar för att kunna göra mitt arbete”. När han nu ska få en tillförordnad chef som han aldrig haft som chef tidigare gör det honom osäker. Det hade varit ödesdigert för Nils om den tillförordnade chefen inte skulle bry sig eller vara på samma våglängd som honom. Nu hade det dessutom varit ”snabba puckar” och Nils blev ”tagen på sängen”, vilket gör hans osäkerhet än mer påtaglig. Han har dessutom behövt

anpassa sig till att organisationen nu arbetar aktivitetsbaserat så han inte har en fast kontorsplats, vilket gör att han känner att han ”saknar hemvist”.

Han tycker att det kan vara farligt på längre sikt att ha tillförordnade chefer, och att medarbetare som får en tillförordnad chef kan känna sig bortprioriterade ”för det blir ju alltid en osäkerhet [...] det blir otryggt som medarbetare när man får nya chefer hela tiden”. Nils upplever att han ”saknar kontinuitet i det” då han vet att ”den här chefen kommer ju bara vara här en kortare period också”. Den oro Nils känner delar han för sina chefer med, då han tror att det blir ”svårare” att vara chef i en ”sådan organisation” och han är ”orolig för vilka förutsättningar” som ges till de som blir tillförordnade chefer.

Förutsättningarna försvårar möjligheten för Nils att skapa den relation som han önskar med den tillförordnade chefen. Det är ”jobbigt när saker ändrar sig och som man inte själv har bestämt” och det gör att ”man vet kanske inte riktigt vad man ska förhålla sig till”. Han tycker också det är jobbigt när chefen har för många arbetsuppgifter och känner att han inte vill ta viktig tid från sin chef och han ”är oroad för hur vi går vidare”.

Det tillförordnade chefskapet påverkas även mycket av att det pågår organisationsförändringar och han menar att ”det är en speciell period som spelar roll”. När han minns hur det har varit så upplever han att ”det är väl det mest turbulenta jag har varit med om för det berodde, det liksom, påverkar ju inte bara en avdelning, det påverkade ju alla liksom”. När det händer för många saker samtidigt gör det att reaktionen blir starkare, i varje fall för Nils. Det tar på hans energi när det är ”för mycket förändringar”. Helst av allt hade han velat ”ha ordinarie chef hela tiden för att liksom slippa den här förändringen”, även om han är medveten om att det inte nödvändigtvis beror på den tillförordnade chefen utan snarare på organisationsförändringarna. För Nils del har det tillförordnade chefskapet satt sina spår: ”Det är alltid en liten klump i magen när tillförordnat chefskap kommer upp”.

6.3 Maria – ”Den cyniska veteranen”

Maria sitter med armarna i kors i stolen i ena änden av konferensbordet. Det är hennes plats. Framför henne står en termos fylld med kaffe som hon har tagit med hemifrån. Kaffet på kontoret ser tyvärr godare ut än vad det smakar. När hon lyfter på ena ögonbrynet bildas rynkor i pannan. Det är hennes reaktion på att det ännu en gång ska till en förändring, som även denna gång innebär att hon ska få en tillförordnad chef. Det har hänt flertalet gånger tidigare, så Maria

har erfarenhet av att ha en tillförordnad chef men ”inte vid något av de tillfällena har det flutit på smärtfritt”. När hon tänker tillbaka på tidigare tillfällen där hon haft en tillförordnad chef tränger sig en hopplöshet in i hennes tankar: ”och sen händer det igen”.

Hon är medveten om att det är en av många tänkbara lösningar, där ingen av dem är optimal. Det är trots allt en nödvändig lösning då hon inte ser ”någon annan bra kortsiktig lösning”. Det hade i vissa fall kunnat gå att ta in en extern konsult, men det är inte tillämpligt i de fall där, exempelvis då det krävs viss kunskap om verksamheten. Hon vet att förändringarna beror på flera anledningar, men att den ”stora bidragande faktorn tror jag är att vi som förvaltning har vuxit väldigt snabbt”. Organisationen är fragmenterad ”koloss” som gör att ”det är inte så greppbart längre”. Hon upplever att det påverkar hennes förtroende för organisationen negativt och är skeptisk till ”kommer det här att funka?”.

Hon tycker att organisationen borde ”göra en ordentlig riskanalys” när det kommer till att tillsätta tillförordnade chefer och upplever att ”det sker slentrianmässigt liksom [...] att man inte riktigt tänker igenom vad konsekvenserna faktiskt kan bli och att det kan bli riktigt dåligt”. Hon vill att organisationen faktiskt tar vara på det som man skulle kunna ha lärt sig. Det har hänt så många gånger förut och organisationen gör inget med de erfarenheter som situationerna medför, vilket påverkar hennes känslor inför organisationen: ”Där sjönk min tillit totalt i botten kan jag säga, herregud”. Hon är kritisk mot hur arbetet ska fortskrida: ”Jag tycker inte vi är bra på det att bygga organisation och att ge cheferna chansen”. Hon menar att det ställs särskilt höga krav på tillförordnade chefer när det sker organisationsförändringar. Det är således inte att ge cheferna rätt förutsättningar, till skillnad från om det sker när ”organisationen är intakt, då är det en annan sak”. Det behöver reflekteras över ”hur vi som organisation gör våra förändringar”. Hon ser ett mönster som hon tycker är oroväckande:

Jag har uppfattningen av att vi gör det alldeles för lättvindigt. Att vi gärna ersätter en chef som har försvunnit med en annan chef, vilket gör att man behöver ta in en tredje, alltså att det blir som en lavin liksom som bara flyttar sig för att en chef behöver hoppa in för någon annan.

Det är något som är hanterbart i viss mån då hon menar på att ”det går ju alltid” men att verksamheten ”förlorar framdrift”. Det finns även viktiga utvecklingsområden som drabbas negativt då dessa ”prioriteras ned” i förändringar som dessa. Hon förklarar det som att hon bryr sig väldigt mycket och ”ifrågasätter organisationsförändringarna” och på vilket sätt dessa genomförs, men att hon inte får gehör för sina frågor och att hon ”inte kommer till tals”. Hon

möts i stället av en hänvisning till att det hanterar vi ”sen”. Det är bland annat sådant som gör att hon upplever att den ”organisatoriska tilliten har förstörts ganska mycket” och att det har frångåtts det mer ”tillitsbaserade” förhållningssätt som tidigare fanns. Hon tror att det kan bero på vad ”man får och inte får” från vad hon beskriver som ”högsta ledningen”, och att det ”kan vara så att man sitter i kläm, misstänker jag, i vissa lägen och [...] mandatet är lite snävt och uppsplittrat”.

Maria poängterar att det tillförordnade chefskapet och organisationsförändringar hänger ihop, och att chefen ibland blir mottagaren för känslor som egentligen är gentemot organisationen. Hon menar att ”det har inte med personen att göra egentligen” och att ”min frustration är mer kopplad till omorganisationen”. Det går ju att ”fundera på varför” det finns så många tillförordnade chefer och att det skapar frågetecken – men inga svar: ”Vissa gånger vet man varför, men i andra fall vet man inte [...] kan bero på otydlighet också”. Hon tycker sammantaget att det säger något om organisationen och att ”den inte är helt sund skulle jag säga”. Hennes uppmaning och önskan är att ledningen ska presentera sin strategi: ”Så här ser vi på det...”.

6.4 Lennart – ”Den problemlösande chefen”

Lennart är som vanligt klädd i en stilren skjorta med uppkavlade ärmor. Han bär på en kopp kaffe och sin portfölj. Det är tisdag, och som vanligt är kalendern fullspäckad med möten. Men det är ett möte som sticker ut. När frågan ställdes till Lennart i mötet så kändes det naturligt. Han sa omedelbart: ”ja”. Lösningorienterad som han är fanns bara verksamheten i åtanke. Trots att han var medveten om att det skulle innebära en ökad arbetsbelastning så fanns det ingen tvekan. Han hade precis accepterat förfrågan om att bli tillförordnad chef, och det var inte första gången. Han minns tillbaka på hur det var vid det första tillfället: ”Första gången jag var tillförordnad chef så var det väldigt krävande och jag hade inte heller erfarenhet av det”.

Hans tidigare erfarenhet som tillförordnad chef gör att han är medveten om att uppdragets längd kan variera, men att det oftast pågår under en begränsad period. Han tycker det är ”lite lyxigt” att få ”hoppa in och göra något som jag gjort innan”. Han medger att det annars ”hade varit väldigt mycket tuffare”. Det gör också att han går in med andra ingångsvärden. Han reflekterar över ”vad som fungerade bra och mindre bra senast”. Det gör att Lennart kan och försöker lära sig av sina erfarenheter, och på ett personligt plan är det en ”fördel” att vara tillförordnad chef

då det ”innebär ett lärande” och hjälper hans ”personliga utveckling”. Han tycker att det både är utvecklande och stimulerande, och gör att han kan se saker från ett annat perspektiv. Han upplever också att det inte ”finns så stora förväntningar” i rollen som tillförordnad chef.

När Lennart reflekterar över verksamheten upplever han den som väldigt ambitiös och att ”de flesta känner nog av tyngden av uppdraget”. När det sker organisationsförändringar är det emellertid viktigt att anpassa ambitionsnivån till en nivå som är ”*good enough*”. Han tycker egentligen inte att det är på grund av det tillförordnade chefskapet, utan snarare till följd av förändringarna, som bland annat innebär ett sökande efter nya arbetssätt. Det är viktigt att ha tydlighet i sitt uppdrag som tillförordnad chef menar Lennart, annars kan det vara svårt att förmedla tydligheten vidare till sina medarbetare. Det bör finnas tydlighet vad gäller: ”roller, ansvar och struktur”. Han behöver även stöd i de fall där han har dubbla uppdrag eller arbetsuppgifter, annars försvårar det för honom. Han är väl medveten om förutsättningarna kring tillförordnat chefskap, vad det innebär och vilka omständigheter som ofta präglar det:

När det är turbulent så gäller det ju att, så att säga, verkligen prioritera vad som är viktigt. Och min erfarenhet är att det handlar ju just om att man kanske går in som tillförordnad på en enhet där chefen kanske har försvunnit med kort varsel eller att det har hänt någonting, så handlar det ju oftast om att skapa en trygghet i gruppen på olika sätt. Att alltså stå för någon form av stabilitetsstruktur

Medarbetare fungerar på olika sätt, vilket gör att det kräver olika typer av stöd. I vissa fall behöver det läggas extra fokus på en medarbetare, något som Lennart förklarar som en ”punktmarkering” på den personen. Det kan handla om att skapa mer förståelse hos medarbetaren för processen. Det finns risk för otydlighet i styrning, då förändring kan skapa otydlighet och osäkerhet, vilket kan odla fram en känsla av ängslighet bland medarbetarna. Men alldeles oavsett så är det viktigt för Lennart att ha en god relation med sina medarbetare.

Hans uppgift är att gå in och bidra med en positiv ledarskapsgestalt som skapar stabilitet i gruppen. Det handlar inte om att ta sig an alla frågor, utan ”mycket om att lösa det operativa där och då”. Det är fokus på att lösa den ”dagliga driften”. Han menar att det bör finnas en acceptans kring att vissa lösningar är provisoriska och att det får vara ”tillräckligt bra under omständigheterna”. Utvecklingsfrågorna får vänta, vilket förvisso är negativt, men det finns helt enkelt inte tid till det under perioden. Det hade även gått att ta in en extern lösning, men

Lennart tycker att det snarare bygger tillit att ta in en intern chef som tillförordnad chef. Det blir mer ”*business as usual*”. Det kräver också att i rollen som chef vara adaptiv, vilket påverkas av hur det är vid sidan av arbetet, där barn och familj påverkar flexibiliteten. Ibland kan det vara bra att testa nya saker och röra sig ”utanför sin *comfort zone*”.

Han minns hur det var bakåt i tiden, och att organisationen förvisso var mycket stabilare men betydligt mer statisk. Den var också avsevärt mycket mindre sett till bland annat antal anställda. Det var en annorlunda kultur då, vilket han kan sakna till viss del. Nu är det ”mer rörlighet”, och att det hade varit konstigt om organisationen inte hade ”lite tillförordnade chefer här och var”. Det gör verksamheten mer ”anpassningsbar till förändring”. Men det är viktigt att lära sig av erfarenheterna och inte se det som en bra lösning på längre sikt, utan det bör vara en ”*quick fix*”. Det är något som bör undvikas så mycket som möjligt, och verksamheten bör analysera orsakerna till att det uppkommer. Finns det en risk att det är ett strukturellt problem eller organisatoriskt symtom? Lennart tycker att verksamheten bör ställa sig frågan: ”Vad beror det på?”.

Sammantaget illustrerar dessa fyra berättelser att fenomenet tillförordnat chefskap är väldigt komplext, och både upplevelser och hantering kan variera stort. De teman som framträder är bland annat upplevelsen av osäkerhet, avsaknaden av tillit, känslan av rollkonflikt och frågan om organisatoriskt lärande, vilket är nära besläktat med de begrepp som presenterats i det teoretiska ramverket. De ger i sin tur ett rikt empiriskt underlag som i efterföljande analyskapitel kommer att tolkas ingående utifrån de teoretiska begreppen: liminalitet, temporalitet och organisatorisk resiliens.

7. Analys

I detta kapitel analyseras det empiriska materialet utifrån de fyra berättelser som presenterades i föregående kapitel. De fyra narrativen från Karin, Nils, Maria och Lennart utgör grunden för den tematiska analys som kommer att genomföras med hjälp av de teoretiska begreppen liminalitet, temporalitet och organisatorisk resiliens. Analysen syftar till att besvara studiens frågeställningar och skapa en fördjupad förståelse för det komplexa fenomenet tillförordnat chefskap. Det teoretiska ramverk som används i studien möjliggör ett tillvaratagande och förståelse för intervjupersonernas upplevelser och erfarenhet av tillförordnat chefskap, vilket används för att besvara de frågeställningar som konstateras i studien och tillhörande syfte.

7.1 Tillförordnat chefskap – en FASansfull upplevelse:

En tematisk analys av liminalitet

Denna första analysdel beskriver hur tillförordnat chefskap skapar ett liminalt tillstånd för de individer som påverkas. Analysen visar att detta tillstånd inte är en enhetlig, utan snarare en splittrad upplevelse som upplevs och hanteras på olika sätt beroende på individ, position och tidigare erfarenheter. För Nils framstår tillståndet som ett tydligt hot på personlig, kollegial och organisatorisk nivå, nästintill existentiellt. För Karin och Lennart framstår liminaliteten som en möjlighet, där deras tidigare erfarenheter skapar en känsla av trygghet. För Maria blir liminaliteten ett tydligt symtom på ett mer djupgående strukturellt problem i organisationen.

Nils upplever liminalitet som ett hot mot alla som blir direkt påverkade av den turbulenta situationen. Organisationsförändringarna har påbörjat en liminal process inuti Nils som gör att han befinner sig i ett mellanläge. Hans tillstånd kan förstås som det mellanläge som beskrivs av Beech (2011) och Ybema m.fl. (2011), där individen befinner sig mitt emellan den tidigare och framtida identiteten. Han upplever att både medarbetare, chefer och organisationen är utsatta, även om det främst är det personliga hotet som är framträdande. Det förstärks av andra faktorer som tidigare existerat solitärt, men som nu blir en av många beståndsdelar i den sammantagna förändringsprocessen. Det gör att den liminala fas han befinner sig i blir mer intensiv och dess effekter mer påtagliga. Den övergripande förändringen gör att Nils upplever liminalitet på flera plan. Liminaliteten tar sig uttryck genom att han befinner sig i ett osäkert och ambivalent tillstånd, vilket är tecken på liminalitet enligt vad Söderlund och Borg (2018) beskriver. Kopplingen mellan tillförordnat chefskap och liminalitet blir tydlig i det Nils uttrycker: ”för det blir ju alltid en osäkerhet [...] det blir otryggt som medarbetare när man får nya chefer hela tiden”. Här belyser han det som är centralt i upplevelsen kring liminalitet och hur den kan ta sig uttryck vid tillförordnat chefskap. Den påträngande känslan av otrygghet tar sig fysiska uttryck som ”en klump i magen” och en känsla av att ”sakna hemvist”. Söderlund och Borg (2018) förklarar att liminalitet kan uppstå vid aktivitetsbaserade arbetsplatser. Den fysiska platsen eller spatiala kontexten är i ständig förändring, vilket Nils själv påtalar som något besvärligt. De fysiska uttrycken kan förstås som ett symtom på något djupare. Det härrör ur ett mer existentiellt hot, där hans professionella identitet är i upplösningstillstånd. Uttryck som ”hur ska det här gå?” och hans tillhörande oro för både arbetssituation och uppgifter förstärker bilden av Nils som både rädd och hotad.

Hans identitet befinner sig i ett vakuum mellan det tidigare och framtida stadiet, och står vacklande i förhållande till bland annat den tillförordnade chefen. Söderlund och Borg (2018) beskriver att liminalitet kan ge upphov till ett behov hos en individ att förändra sin identitet, i syfte att kunna förhålla sig till en ny kontext. Hans nya identitet har inte fallit på plats än, utan den är mitt i en rekonstruktion. Han kan, som Söderlund och Borg (2018) beskriver, befinna sig mellan flera identiteter och ingen alls. Rekonstruktionen belyser skillnaden mellan nuläget och hur han hade det tidigare, då han upplevde bandet mellan honom och hans ordinarie chef som starkt. Den tveksamhet han uttrycker i meningen ”man vet kanske inte riktigt vad man ska förhålla sig till” kan tolkas i ljuset av det som Söderlund och Borg (2018) beskriver gällande liminalitet som position, där individen inte kommer till rätta och skapa stress hos personen. Den stress Nils sedermera upplever är tydlig i hans oro kring ”hur vi går vidare”. Denna oro är direkt kopplad till den aspekt som är mest väsentlig för att han ska känna sig trygg i sitt arbete: relationen mellan honom och hans chef.

För Nils är det viktigt att ha en stark relation med sin chef. Den ska präglas av ömsesidig tillit och möjlighet att resonera kring hans arbete. När det är uppfyllt upplever Nils att han har ”våldigt bra förutsättningar för att kunna göra mitt arbete”, vilket kan förstås mot det Mayer m.fl. (1995) förklarar kring hur tillit är nödvändigt för att kunna nå uppsatta mål inom en organisation. Mellan Nils och hans ordinarie chef så finns det tillit, vilket gör att hans möjligheter att nå uppsatta mål ökas genom att han har goda förutsättningar för att kunna genomföra sitt arbete, utifrån vad han berättar. Den begränsade kunskap han har om den individ som nu ska bli hans tillförordnade chef gör honom osäker. Han saknar, det som Kramer (1999) beskriver som interpersonell tillit, till sin tillförordnade chef. Bristen på interpersonell tillit kan förstås, enligt vad Mayer m.fl. (1995) beskriver, som en direkt konsekvens av en bristande nivå av förutsägbarhet. Nils saknar i detta fall underlag för att avgöra förutsägbarheten hos sin tillförordnade chef, då han aldrig haft chefen tidigare. Likaså finns det en avsaknad av kontinuitet. Liminalitet kan ha negativ effekt på både förutsägbarhet och kontinuitet, som både Kramer (1999) och Mayer m.fl. (1995) beskriver, vilket för Nils del uttrycks genom att han ”saknar kontinuitet i det” när han vet att den tillförordnade chefen kommer att inneha sin roll under en begränsad tid. Den bristande förutsägbarheten han upplever kan förstärka den osäkerhet han redan känner, vilket i sin tur kan förstärka liminaliteten. Den ovisshet som Nils känner inför chefen gör att han målar upp bilder i huvudet om sin chef som potentiellt likgiltig inför uppdraget, vilket direkt skulle kunna påverka hans arbete.

Det är tydligt att Nils nu inte har den tillit som är, enligt det som beskrivs av Kramer (1999) som rollbaserad, genom hans sätt att uttrycka sig om både organisationen och den tillförordnade chefen. Han uppvisar en osäkerhet inför den tillförordnade chefens förmåga att ge Nils samma goda förutsättningar att utföra sitt arbete som sin ordinarie chef. Det skulle kunna förklaras genom att Nils gör en distinktion mellan rollerna, där den ena är tillförordnad och den andra är ordinarie. Det förändrar inte att rollen som Nils faktiska chef är densamma, tillförordnad eller inte. Nils liminala tillstånd kan göra att han även uppfattar sin omgivning som liminal, exempelvis att rollen som chef för honom och hans omgivning förändras utifrån att det är en tillförordnad chef. Kramer (1999) beskriver rollbaserad tillit som särskilt skör i påfrestande situationer.

Tempest och Starkey (2004) beskriver hur tillit kan medföra en ökad plikttrogenhet hos medarbetare och en acceptans för organisationens handlande, vilket kan sättas i kontrast till det som Nils beskriver kring hur han upplever tillförordnar chefskap och organisationsförändringar. Han framhåller en oro över att medarbetare som får en tillförordnad chef kan känna sig bortprioriterade, och att han helst hade velat ”ha ordinarie chef hela tiden för att liksom slippa den här förändringen”. Trots att han är förstående för att den tillförordnade chefen också arbetar under prekära omständigheter så menar Nils att ”det är en speciell period som spelar roll”. Han är också ”orolig för vilka förutsättningar” som den tillförordnade chefen har. Det kan vara ett uttryck för hur Nils, i ett liminalt tillstånd, uppfattar saker som otydliga, men även att det kan finnas en otydlighet i rollen som tillförordnad. Rizzo (1970) förklarar rollokklarhet som en avsaknad av nödvändig information för en organisatorisk roll, vilket Nils kan mena på ligger till grund för den oro kring den tillförordnade chefens förutsättningar. Hans tidigare erfarenheter ger honom också en illavarslande påminnelse, då han minns det som ”det är väl det mest turbulenta jag varit med om för det berodde, det liksom, påverkar ju inte bara en avdelning, det påverkade ju alla liksom”. Han uppvisar ett subtilt missnöje mot organisationen, vilket förstärks i det han beskriver kring ”jobbigt när saker ändrar sig och som man inte själv har bestämt” och att det är ”för mycket förändringar”. Till skillnad från vad Nils förklarar kring förutsättningarna han hade med sin ordinarie chef så är det nu flertalet hinder som försvårar hans relation till sitt arbete. Den acceptans som förklaras av Tempest och Starkey (2004) saknas. Vidare förklaras det av Tempest och Starkey (2004) att lojalitet är betydande för en organisation. Nils beskriver nu sin organisation som en ”sådan organisation” som det är svårare

att vara chef i. Han riktar kritik mot verksamheten, vilket står i kontrast mot hans beskrivning av hur det var innan han fick en tillförordnad chef.

Karin hanterar liminalitet på ett helt annat sätt jämfört med Nils. Där Nils upplever det som ett existentiellt hot, ser Karin det som en möjlighet. Hennes pragmatiska inställning till situationen framgår tydligt i hennes sätt att se på vad som ska ske härnäst. ”Vi gör det bästa utifrån de här förutsättningarna” och ”det här, det löser vi. Inga problem” skiljer sig enormt från Nils inställning. Hennes tidigare erfarenheter om tillförordnat chefskap påverkar henne inte negativt, till skillnad från Nils, vars tidigare erfarenheter förstärkte de negativa känslorna som uppstod. Karin minns både positiva och negativa aspekter med tillförordnat chefskap, där det både har fungerat bra och mindre bra.

Till skillnad från Nils, som i liminaliteten blir paralyserad inför ambivalensen, använder Karin det som en utlösare. Hon agerar proaktivt och ser det som en möjlighet för henne att både stärka och utveckla sin professionella identitet. Det kan förstås som att hon antar en ny identitet, snarare än att bygga på sin befintliga, utifrån det Ybema m.fl. (2011) beskriver gällande att en individ kan genomgå en identitetsskiftning i syfte att anta en ny, önskvärd identitet. Hon ser det som ”intressant” och ”utvecklande”, och påtalar att det kan vara fördelaktigt för flera parter. För Karin så kan det innebära nya arbetsuppgifter, vilket skulle kunna innebära att hon kan komma att verka inom andra, flera eller större organisatoriska kontexter. Söderlund och Borg (2018) beskriver att liminalitet som position kan upplevas när en individ rör sig mellan olika kontexter. Hon ser det som att även medarbetare som får ta steget upp som tillförordnade chefer ger ”medarbetare chansen att växa”. Det bidrar till kompetensutveckling och möjliggör skickligare ledare inom organisationen. Hennes sätt att se vinningen i situationen kan förstås mot det som Tempest och Starkey (2004) förklarar som positiva effekter av liminalitet. Ökad mobilitet, flexibilitet och nya erfarenheter påverkar både individen och organisationen positivt. Hennes sätt att påpeka hur tillförordnat chefskap kan bidra till att utveckla skickligare ledare inom organisationen kan förstås i relation till det som Söderlund och Borg (2018) förklarar som liminal kompetens. Genom att tillförordnade chefer får verka i ombytliga kontexter och uppleva större rörelse i arbetet kan denna liminala kompetens stärkas.

Karins positiva grundsyn innebär emellertid inte att hon är okritisk eller godtrogen. Tvärtom visar hennes berättelse att hon besitter förmåga för en djup och nyanserad förståelse för situationens komplexitet. Hon avfärdar inte det potentiellt negativa direkt, utan lyfter fram att

det är en stökig period. Hon förklarar tillförordnat chefskap som ”det är ju lite av ett nödvändigt ont på något sätt”, men problematiserar det genom att påtala utmaningarna för individen som ska bli chef. Hon tror att det ”måste innebära mycket arbete för dom” och att den tillförordnade chefen inte bör ha dubbla arbetsuppgifter. Karin visar att det finns en rollbaserad tillit. Hon upplever att cheferna som finns i organisationen har höga ambitioner för verksamheten. Kramer (1999) beskriver att det kan finnas en tillit till att den som innehar en roll kommer att uppfylla de förväntningar som finns på rollen. Karin förväntar sig att chefer, även de som är tillförordnade chefer, kommer att ta sig an rollen utifrån den höga ambition som finns bland dem. Hon är också förstående för medarbetare, och framhäver att hon inte tycker det är ”jättebra för medarbetare” och att det finns en risk att det i situationen kan bli ”ganska otydligt”. Hennes tanke om att tillförordnade chefer inte ”fullt ut upplever sig ha samma mandat att fatta långsiktiga beslut för verksamheten” tyder på en ovisshet kring situationen. Hon upplever, till skillnad från hur hon upplevde möjligheterna, risker med det tillförordnade chefskapet som både kan påverka medarbetare och chef negativt. Hon har en betydligt mer osäker ton och ett mer ambivalent förhållningssätt till situationen. Det kan förstås utifrån vad Söderlund och Borg (2018) beskriver kring att en individ, i en liminal fas, kan existera mellan flera identiteter. Hon kan ha intagit flera olika identiteter, där en av dessa präglas mer av ett ambivalent tillstånd. Hon upplever en osäkerhet, även om den främst är riktad gentemot kollegor och den tillförordnade chefen.

Hennes pragmatiska inställning och välvilliga attityd kan vara ett sätt att förstärka hennes önskvärda identitet som ser saker positivt. Hon påpekar att det är viktigt att ”inte bli smittad av vad andra tycker och tänker eller känner”. Hon gör ett aktivt val att inte fastna i negativa tankar, utan vill bibehålla en positiv men pragmatisk inställning. Detta kan förstås i relation till det Ybema m.fl. (2011) beskriver om att en individ kan reflektera över sin identitet i förhållande till hur andra ser på den. Karin kan, genom att reflektera över sin känsla av osäkerhet gentemot medarbetarnas och chefens situation, hantera liminaliteten genom att vara positiv och lösningsorienterad.

Hon poängterar, vad hon tror, är lösningen på den påfrestande situationen. Hon tycker att det borde ges rätt förutsättningar och att det ”gäller att sänka ambitionsnivån och förväntningar på chef, medarbetare och avdelning som helhet”, då ”mer ansvar läggs på individen och att vi ska ta ansvar och göra egna beslut och prioriteringar”. Hon uppvisar en rollbaserad tillit, vilket kan

förstås av beskrivningen som ges av Kramer (1999), genom att hon upplever att cheferna i organisationen har höga ambitioner för verksamheten. Karin förväntar sig att den tillförordnade chefen kommer att ta sig an rollen med hög ambition, samtidigt som hon är konkret med att det enligt henne handlar om att skapa tydlighet i en potentiellt otydlig situation. Kramer (1999) förklarar att det i turbulenta situationer kan uppstå otydlighet i roller, där Rizzo (1970) och Yukl (2013) förklarar att osäkerhet kring vilka förväntningar och befogenheter en individ har i sin roll kan beskrivas som rolloklarhet. Karins svar på hur man bäst hanterar situationen är att det inte finns några rolloklarheter för någon av de inblandade parterna.

Likt Karin är Lennart pragmatisk och lösningsorienterad. Han ser till verksamhetens bästa, på samma sätt Karin, men där det manifesterar sig på ett annorlunda sätt. Karin vill ge verksamheten bästa möjliga förutsättningar, genom att ge utförarna i verksamheten bästa möjliga förutsättningar. Hon tar i viss mån ett större grepp, genom att värna om samtliga parter och problematisera utifrån ett övergripande perspektiv. Lennart ser till viss del sig själv som den huvudsakliga utföraren, genom att på ett nästintill bejakande sätt ta sig an utmaningen. Trots vetskapen om en ökad arbetsbelastning så tackade han instinktivt ja till uppdraget, och upplever utifrån hans erfarenhet det som "lite lyxigt". Även om det funnits tillfällen då det varit väldigt krävande, bland annat "första gången jag var tillförordnad chef så var det väldigt krävande och jag hade inte heller erfarenhet av det", så ändrade det inte hans inställning. Det framgår av Lennart att han trivs i att verka i olika kontexter, utifrån att han tycker att det är utvecklande och stimulerande. Han menar att det "innebär ett lärande" och bidrar positivt till hans "personliga utveckling". Den arbetsmässiga rörelsefrihet som Söderlund och Borg (2018) beskriver, till följd av utvecklandet av en liminal identitet, är något som blir tydligt att Lennart åtnjuter. Han beskriver att det kan vara bra att röra sig "utanför sin *comfort zone*". Det stärker verksamheten och gör den mer "anpassningsbar till förändring", vilket i relation till det Tempest och Starkey (2004) förklarar kring positiva effekter av liminalitet, kan bidra till innovation i verksamheten. Han menar också att den som är tillförordnad chef förhåller sig till det som är vid sidan om arbetet, exempelvis familj. Det kan förstås av det som Söderlund och Borg (2018) förklarar gällande hur en individ balanserar privatlivet och arbetslivet. Han uppvisar en ambition av att genom rörligheten, som innebär möjlighet att verka inom flera områden, utveckla det som Söderlund och Borg (2018) beskriver som liminal kompetens. Genom att utöka sina erfarenheter av tillförordnat chefskap och reflektera över "vad som fungerade bra och mindre bra senast", kan han tillvarata den kunskap som medföljer och således stärka hans

liminala kompetens. Lennart beskriver att han, genom tillförordnat chefskap, kan utvecklas och se saker från ett annat perspektiv. Det kan förstås i ljuset av det Söderlund och Borg (2018) beskriver kring en positiv effekt av liminalitet som plats, där individer som befinner sig i olika fysiska kontexter kan tänka mer kreativt.

Lennart påtalar även att han, till följd av tillförordnat chefskap, kan inneha dubbla arbetsuppgifter eller arbetsuppgifter. Söderlund och Borg (2018) beskriver att liminalitet kan upplevas av en chef som innehar flera pågående uppdrag. Lennarts reflektion över hur dubbla uppdrag påverkar honom grundar sig i att han behöver stöd. Han påtalar behovet av tydlighet för hans del för att kunna förmedla tydligheten vidare till sina medarbetare. Det belyser hur medarbetarna påverkas, snarare än han själv. Tydlighet kring ”roller, ansvar och struktur” behövs, vilket kan vara ett resultat av det han lärt sig om tillförordnat chefskap. Han påpekar både omständigheter och erfarenheter kring tillförordnat chefskap:

När det är turbulent så gäller det ju att, så att säga, verkligen prioritera vad som är viktigt. Och min erfarenhet är att det handlar ju just om man, kanske går in som tillförordnad på en enhet där chefen kanske har försvunnit med kort varsel eller att det har hänt någonting, så handlar det ju oftast om att skapa en trygghet i gruppen på olika sätt. Att alltså stå för någon form av stabilitetsstruktur

Han anser, likt Karin, att det är viktigt att anpassa ambitionsnivån till vad han beskriver som ”*good enough*”. Däremot påtalar han att det beror på organisationsförändringen i sig, exempelvis sökandet efter nya arbetssätt, snarare än det tillförordnade chefskapet. Medarbetares sökande efter nya arbetssätt kan vara ett sätt att belysa det som Rizzo (1970) beskriver om rollklarhet, vilket bland annat kan leda till minskad effektivitet. De nya arbetssätt som Lennart förklarar kan göra att det finns en osäkerhet i deras roller. Det kan således uppstå situationer, likt de som beskrivs av Rizzo (1970) och Rodríguez m.fl. (2019), där individer tar till egna metoder för att lösa situationer. Det skulle också kunna leda till mer effektiva arbetssätt, vilket påtalas av Söderlund och Borg (2018) och Tempest och Starkey (2004). Lennart förklarar att han uppfattar verksamheten som ambitiös, vilket kan tyda på att han ser det som positivt att det utvecklas nya arbetssätt. Samtidigt kan hans sätt att härleda sökandet av nya arbetssätt till organisationsförändringen i sig, snarare än det tillförordnade chefskapet, som ett sätt att hantera den liminalitet som uppstår vid förändringar. Det kan vara ett sätt för honom

att avleda den osäkerhet han känner kring hans roll i att medarbetarna behöver utveckla nya arbetssätt för att förhålla sig till honom som ny tillförordnad chef. Det kan vara hans sätt att hantera situationen, utifrån den rolloklarhet som beskrivs av Rizzo (1970) och Rodríguez m.fl. (2019). På liknande sätt kan det, genom att påtala risken för otydlighet i styrning vilket kan leda till ängslighet bland medarbetare, vara ett sätt för honom att den liminalitet han själv befinner sig i.

Han påtalar att det nu för tiden är ”mer rörlighet” och att det är naturligt att det finns tillförordnade chefer i organisationen. Han ger sken av att hela organisationen kan befinna sig i en liminal fas, utifrån det som Söderlund och Borg (2018) beskriver kring att en organisation som genomgår förändring kan existera i en liminal fas. Han är även ambivalent kring hur organisationsförändringar kan ha påverkat kulturen, vilket han upplever är till det negativa. Hans sätt att se på behovet av tydlighet och att det inte ”finns så stora förväntningar” på tillförordnade chefer kan tyda på att organisationen fortsatt är i en liminal fas, där ambivalens kring vad en tillförordnad chef faktiskt ska bidra med råder. Det gör att han själv, likt det han påtalar kring medarbetarnas sätt att hitta nya arbetssätt, har en bild av vad han som tillförordnad chef bör stå för. Han upplever att han själv bör gå in som en stabil ledarskapsgestalt, där det handlar ”mycket om att lösa det operativa där och då” och att det får vara ”tillräckligt bra under omständigheterna”. Likaså tycker han att det är en bättre lösning att interna chefer som han själv går in som tillförordnade chefer, snarare än en extern lösning, och legitimerar detta genom att det blir mer ”*business as usual*”. Det är hans sätt att hantera den liminalitet som både han och organisationen befinner sig i och den rolloklarhet som är till följd av detta. På samma sätt som Karin väljer att hantera liminaliteten och det ambivalenta tillstånd som identiteten befinner sig i, väljer Lennart att applicera lager till sin identitet där han är stabil och etablerad.

Maria, precis som övriga, har erfarenhet av både organisationsförändringar och tillförordnat chefskap. Hennes förhållningssätt är betydligt mer kritiskt däremot, vilket återspeglas i hennes kommentar kring erfarenheten om tillförordnat chefskap och att ”inte vid något av de tillfällena har det flutit på smärtfritt”. Trots att hon är kritisk, har hon fortfarande förmåga att reflektera över att det är en svår situation med komplexa lösningar. Hon har svårt att se ”någon annan bra kortsiktig lösning”, även om en extern konsult hade varit ett alternativ i vissa fall. Hon påtalar att organisationen vuxit på ett hastigt sätt och att det är en av anledningarna till organisationsförändringarna. Hennes sätt att se organisationen som en ”koloss” och att ”det inte

är så greppbart längre” tyder på en viss ambivalens. Hennes sätt att beskriva stadiet organisationen befinner sig i kan förstås mot det Söderlund och Borg (2018) beskriver som liminal fas. Organisationen går från en stabil fas, genom en liminal fas, för att därefter hamna i en stabil fas igen. Hon ser på organisationen som fragmenterad och i en liminal fas, vilket i sin tur påverkar de som verkar inom den. Hon upplever att det saknas stabilitet och tydlig riktning inom organisationen. Hon upplever att organisationen på ett abstrakt plan ständigt förändras. Både dess plats och position obeständig, vilket gör att det saknas en stabil och fast identitet. Detta gör att hennes förhållningssätt till organisationen blir ovisst, vilket i sin tur kan försätta henne i ett liminalt tillstånd.

Den otydlighet som uppstår till följd av liminalitet påverkar i Marias fall hennes tillit negativt. Hon upplever att organisationens handlingar görs utan grund, exempelvis vid organisationsförändringar och tillsättandet av tillförordnade chefer, då hon påtalar behovet av att ”göra en ordentlig riskanalys” och att ”det sker slentrianmässigt liksom [...] att man inte riktigt tänker igenom vad konsekvenserna faktiskt kan bli och att det kan bli riktigt dåligt”. Det går att utläsa att hon, utifrån hennes tidigare erfarenheter, saknar tillit till organisationen. Det går att förstås i relation till det som Kramer (1999) förklarar som systemtillit. Likt Nils, men i större utsträckning, saknar Maria systemtillit. Till skillnad från Lennart, som hänvisar till att det borde finnas acceptans för att vissa lösningar är provisoriska och ”tillräckligt bra under omständigheterna”, så accepterar hon inte det. Trots hennes förståelse för att det är en komplex situation, betonar hon att det är ett systematiskt problem. Det finns ett djupare rotat problem som organisationen inte tar tag i, enligt henne. Hon påtalar att hon upplever organisationen som att ”den inte är helt sund skulle jag säga”. Hennes skepsis mot den lösning som organisationen vidtagit är tydligt i hennes sätt att ställa frågan: ”kommer det här att funka?”. Det belyser ytterligare hennes avsaknad av systemtillit, och går att förstås i förhållande till beskrivningen av Mayer m.fl. (1995) gällande behovet av tillit inom en organisation som nödvändigt för att nå uppsatta mål.

Marias brist på acceptans kan, i stället för att tolkas som illojalitet, snarare ses som ett tecken på plikttrogenhet och lojalitet. Det ställs i kontrast till det som Tempest och Starkey (2004) beskriver gällande positiva effekter av tillit, exempelvis plikttrogenhet. Trots att Marias systemtillit är minimal, uppvisar hon ett stort engagemang och lojalitet, vilket skulle kunna vara ett tecken på att de är oberoende varandra. Det kan ses som att hon har en önskan om att

organisationen ska förbättra sig. Genom att hon "ifrågasätter organisationsförändringarna" visar det på ett engagemang hos henne. Hon ser till hur organisationen inte utvecklas i den riktning hon anser lämplig: "Jag tycker inte vi är bra på det att bygga organisation och att ge cheferna chansen". Hon framhäver att "det går ju alltid", vilket syftar på att verksamheten kommer att överleva och klara sina kritiska leveranser, men att verksamheten "förlorar framdrift". Organisationers överlevnad framhävs av Tempest och Starkey (2004) som beroende av lojalitet och ömsesidigt engagemang. Detta kan förstås som att Maria har både lojalitet och engagemang, men att hon upplever att organisationen saknar bland annat lojalitet gentemot henne. Hon påtalar att hennes synpunkter på förändringarna hanteras på ett illojalt sätt, genom att hon upplever att hon inte känner sig hörd eller får gehör för sina åsikter.

Sammantaget visar analysen att liminalitet inte är ett ensidigt tillstånd eller fenomen. Det är en splittrad upplevelse som tar sig uttryck på olika sätt inom organisationen. Individer upplever det på olika sätt och har olika sätt att hantera det, vilket påverkas av deras tidigare erfarenheter. Nils tolkar det på ett väldigt personligt plan, som ett hot, där både Karin och Lennart i stället ser det som en pragmatisk möjlighet till utveckling. Maria tar ett mer kritiskt förhållningssätt och ser det som ett symptom på ett strukturellt problem. Deras upplevelser visar på vilken enorm komplexitet som präglar organisationer som genomgår förändringar och där tillförordnat chefskap är ett sätt att hantera situationen. Denna splittring i upplevelser uppstår emellertid inte i ett vakuum. Den påverkas av den tidsaspekt som präglar det tillförordnade chefskapet - dess temporalitet. För att förstå varför liminaliteten upplevs så olika av individerna, behöver vi analysera hur tidsaspekten formar individernas förutsättningar, strategier och handlingsutrymme.

7.2 "Quick fix" – men för vem:

En tematisk analys av temporaliteten konsekvenser

Analysen av temporalitet belyser en fundamental konflikt som uppstår till följd av den tidsbegränsade natur som det tillförordnade chefskapet medför. Kontrasterna mellan kortsiktig, operativ överlevnad ställs mot långsiktig, strategisk och relationell utveckling, vilket belyses av de olika narrativen. För Lennart så ligger fokuset på att det ska vara en "quick fix". Maria riktar skarpsynt kritik mot den förlorade framdriften. Nils upplevelse av relationell förlust kontrasteras av Karins pragmatiska inställning: "Bit ihop".

Lennarts vetskap om uppdragets temporalitet framgår tydligt av hans tidigare erfarenheter. Han vet att han kommer vara tillförordnad under en begränsad period, vilket tillsammans med hans erfarenheter gör att han går in med andra ingångsvärden. Han menar att vissa saker måste läggas åt sidan, då det inte finns tillräckligt med tid att hantera under omständigheterna. Lennart anser att han har begränsad tid, och således måste göra ett val, vilket kan förstås utifrån det som Bluedorn och Jaussi (2008) beskriver gällande hur tidsaspekten påverkar hur en chef väljer att agera och prioritera. Han påtalar att det ”inte finns så stora förväntningar” i rollen som tillförordnad chef och att det handlar om att prioritera det operativa. Det kan förstås i ljuset av det Bluedorn och Jaussi (2008) beskriver gällande hur en chef kan vara uppgiftsorienterad och relationsorienterad. För Lennarts del så är det viktigt med båda. Verksamheten behöver fortlöpa, samtidigt som det behöver läggas fokus på att skapa relationer med medarbetarna. Han anser att hans uppdrag är att bidra med sitt ledarskap, och på så sätt skapa stabilitet. Hans närvaro, i egenskap av att vara en intern chef, bygger tillit.

Shamir (2011) påtalar att det tar tid för en chef att implementera sitt ledarskap, och att det dessutom tar olika lång tid beroende på vilket ledarskap chefen utövar. Det kan för Lennarts del förstås som att han upplever sig ha en fördel genom att vara en redan känd chef i verksamheten. Han förväntar också att hans ledarskap ska resultera i att gruppen upplever en trygghet. Det sättet han väljer att uttrycka sig gällande att skapa trygghet tyder på att det är något som görs direkt, det vill säga i det initiala stadiet av det tillförordnade chefskapet. Det förutsätter att medarbetarna reagerar positivt på hans ledarskap och sätt att ta sig an situationen. Det kan vara svårt att förutspå, vilket kan förstås av det Shamir (2011) beskriver gällande nya relationer mellan medarbetare och chef. Det kan vara en relation som befinner sig i en ”smekmånad” där medarbetaren har en välvillig, nästintill godtrogen, inställning till chefen. Det kan också vara motsatsen, där medarbetaren betraktar den tillförordnade chefen med skepsis. Gemensamt för dessa är att det tar tid att utveckla, vilket i Lennarts fall är den aspekt han inte kan förfoga över själv. Det är redan en bristvara, vilket han själv har påpekat.

Lennart poängterar att det är viktigt för honom, men även organisationen, att lära sig av erfarenheterna av tillförordnat chefskap. Han förklarar att han reflekterar över både ”vad som fungerade bra och mindre bra senast”. Han beskriver att han har förståelse för att individer fungerar på olika sätt, vilket gör att det kan krävas olika typer av stöd och hantering. Det kan ses som ett tecken på att han har lärt sig genom sina erfarenheter som tillförordnad chef. Det

kan förstås i relation till det Shamir (2011) beskriver om hur chefer utvecklas över tid och genom att exempelvis vara tillförordnad chef kan det förbättra både chefens ledarskap och förståelse. Lennarts reflektion kan, i enlighet med vad Bluedorn och Jaussi (2008) förklarar, innebära att han som chef kan lära sig av sina erfarenheter. Det kan ha både positiv och negativ inverkan på chefens utövande av ledarskap. Lennarts sätt att se på det uppgiftsorienterade som mest prioriterat kan ha negativ effekt på hans utövande. Det kan förstås i relation till vad Bluedorn och Jaussi (2008) beskriver gällande om chefen har för mycket fokus på en inriktning samt hur tidigare erfarenheter kan påverka, vilka båda tillsammans kan ha negativ effekt på chefens utövande av ledarskap. Lennart påpekar också att tillförordnat chefskap bör ses som en ”*quick fix*”, vilket talar om att han ser uppdraget som positivt, utifrån temporaliteten. Lennart belyser det som Shamir (2011) förklarar gällande uppdragets tidsaspekt, men att det är till fördel för uppdraget, förutsatt att det inte pågår under en för lång period. Lennart ger bilden av sig själv som både uppgiftsorienterad och relationsorienterad, men det framgår att det absolut nödvändigaste är att verksamheten ska kunna fortlöpa. Det tyder på att det uppgiftsorienterade faktiskt är det som är viktigast. Detta kan förstås i förhållande till det Mintzberg (1973) beskriver gällande en chefs olika roller. Det tillförordnade chefskapets temporära natur tillsammans med den tidspress som situationen medför, gör att Lennart har både begränsade valmöjligheter och handlingsutrymme. Det tvingar honom att nedprioritera hans roll som ”entreprenör” till förmån för rollen som krishanterare, då den har högst prioritet enligt Mintzbergs (1973) redogörelse. Den kortsiktiga lösningen, ”*quick fix*”, blir prioriterad och således viktigare än den långsiktiga utvecklingen.

Lennart påpekar att det kan finnas situationer där tillförordnat chefskap sker under gynnsamma förhållanden för den tillträdande chefen. Han beskriver situationer där den ordinarie chefen har ”försvunnit med kort varsel eller att det har hänt någonting”, vilket tyder på att situationen har varit ansträngd. Det gör att utgångsläget är bättre för Lennart då han som nämnt inte upplever att det ”finns så stora förväntningar” på honom som tillförordnad chef. Det gör att han kan förhållandevis enkelt kan åstadkomma stor effekt. Likaså påtalar han att själva fenomenet tillförordnat chefskap är en effekt av någon form av organisatorisk förändring. Hans sätt att se tillförordnat chefskap tyder på att det sker under turbulenta förhållanden, vilket skulle kunna vara fördelaktigt för Lennart, utifrån det som Mumford m.fl. (2007) förklarar gällande ledarskapets betydelse i krissituationer. Det skulle både kunna förhöja effekten av hans ledarskap och att medarbetare har ett högre förtroende för honom. Men det är viktigt att förstå

att det, som Mumford m.fl. (2007) beskriver, inte enbart är chefen som ska åta sig uppdraget att lösa situationen. I stället bör chefen föreslå en rimlig lösning som möjliggör att medarbetare också kan bidra till en lösning. Lennart framstår som lösningsorienterad. Det framgår inte hur och i vilken utsträckning han ämnar involvera sina medarbetare i att lösa situationen, utan snarare vad han har tänkt att göra, i egenskap av tillförordnad chef. Han poängterar att det bör ske en anpassning av ambitionsnivån utifrån omständigheterna, vilket indikerar att han antingen själv har en bild av nuvarande nivå, alternativt med hjälp av medarbetarna ta reda på den.

Det kan vara svårt att bedöma Lennarts ledarskap, utifrån det Rubin och Ohlsson (2022) förklarar gällande mätbarheten av effekterna av det tillförordnade chefskapet. Shamir (2011) beskriver likaså att ledarskapets effekter påverkas av tidsaspekten, och att det sker i flera steg som tar olika lång tid. Det som Lennart tror sig vara viktigt i rollen som tillförordnad chef behöver nödvändigtvis inte generera något positivt.

För Nils är hans erfarenhet om tidsaspekt vad gäller tillförordnat chefskap något som framgår genom hans sätt att uttrycka sig om det: ”Den här chefen kommer ju bara vara här en kortare period också”. Nils påtalar inte uttryckligen en avsaknad av stöd för den tillförordnade chefen. Det framgår dock tydligt att det negativt påverkar hans inställning till både situationen och chefen, vilket kan förstås i relation till det Shamir (2011) förklarar gällande hur medarbetares inställning kan påverkas av vetskapen om uppdragets temporalitet. En medarbetares förhållningssätt förändras utifrån tidsaspekten, och Shamir (2011) förklarar även att det kan ta sig uttryck genom olika känslor, däribland likgiltighet. Han upplever att det blir svårare för honom att skapa en, för honom, tillräcklig relation med chefen. Den tid det tar för Nils att bygga upp en relation till den tillförordnade chefen kan påverkas av både hur länge uppdraget förväntas pågå, utifrån beskrivningen av Shamir (2011) gällande relationens tidsram, samt hur ofta han kommer i kontakt med sin chef. Den bristande relation och kontinuitet han upplever kan förstås i relation till det som Bluedorn och Jaussi (2008) beskriver kring en relations frekvens. Nils ger en beskrivning av sin oro över att chefen har mycket att göra, vilket resulterar i att han avstår från att ta upp saker med sin chef och således inte tar kontakt i den utsträckning han önskar. Han känner sig bortprioriterad på grund av att chefen har för många arbetsuppgifter, vilket kan vara en skillnad mot hur hans ordinarie chef har haft det. Det kan således ha skett en förändring i den relationella frekvensen mellan Nils och hans chef, som nu är den tillförordnade chefen.

Han uttrycker att han har svårt att förhålla sig till förändringarna och det tillfälliga chefskapet. Likaså hur han ska hantera, vad han upplever, chefens pressade schema och arbetsuppgifter. I relation till det Yukl (2013) förklarar gällande rollförväntan, där en chef har särskilda förväntningar på sig, kan det förstås som att Nils har en förväntan om en viss tillgänglighet hos sin chef. Den tillgänglighet hans tidigare chef har haft skiljer sig mot den tillförordnade chefens. Det framgår enbart utifrån Nils berättelse att den tillförordnade chefens begränsade tillgänglighet beror på, vad Nils anser är, för många arbetsuppgifter. Yukl (2013) förklarar att rollförväntan kan leda till orimliga krav på en chef, som i sin tur leder till rollkonflikter, vilket i Lennarts fall kan handla om en förväntan om tillgänglighet. Rollkonflikten baseras i detta fall enbart på förväntan, och säger ingenting om sakförhållandena. Det kan även förstås i relation till vad Rizzo m.fl. (1970) förklarar gällande rollkonflikt som en konsekvens av diskrepans mellan den tillförordnade chefens tid, resurs och kapacitet och vad som förväntas av rollen.

Nils krav och förväntningar på rollen som tillförordnad chef behöver nödvändigtvis inte vara identisk med vad organisationen eller andra medarbetare har för krav och förväntningar. Rizzo m.fl. (1970) förklarar att motstridiga förväntningar och krav kan utgöra en rollkonflikt, vilket kan förstås i Nils fall som att han har vissa krav och förväntningar som skiljer sig mot rollen tillförordnad chef. Yukl (2013) förklarar att en chef, i de fall där det finns motstridiga åsikter hos chefens över- och underordnade, tenderar hörsamma sina överordnade.

Likt Nils har Maria erfarenhet av tillförordnat chefskap och dess temporalitet, men det finns emellertid skillnader mellan dem. Där Nils ser det som ett personligt, mer relationellt hot, utifrån hans behov och förväntningar på chefsrollen, ser Maria det mer utifrån ett övergripande perspektiv. Hon ser det som att det problematiska är att det sker systematiskt på ett sätt som gör henne oroad. Hon påtalar hennes upplevelse om att tillsättandet av tillförordnade chefer sker slentrianmässigt. Hon menar att lösningen vidtas på ett alldeles för lättvindigt sätt. Hon förstår att lösningen behöver vidtas emellanåt, men inte på det sätt som hon upplever att organisationen historiskt gjort. Hennes kritik gentemot det systematiska tillämpandet, men förståelse för själva lösningen i sig, kan förstås i relation till det Bluedorn och Jaussi (2008) beskriver om valmöjligheter i en tidspressad situation. I en tidspressad situation, där valmöjligheterna är begränsade, påverkas chefen och hur denne väljer att agera. I de fall där en tillförordnad chef tillämpas som lösning på ett problem, exempelvis vakans på en chefsposition, går det att utifrån Marias berättelse konstatera att organisationen, där en eller flera ytterst ansvariga inbegrips, har

tagit ett beslut. Det beslutet kan, mot bakgrund av Marias beskrivning av det organisatoriska klimatet, förstås av henne som ett beslut taget under tidspressade förhållanden. Likaså kan det förstås utifrån vad Mumford m.fl. (2007) beskriver gällande krissituationers tidskritiska och intensiva natur, som även är oerhört stressfyllda, och där det enligt Yukl (2013) finns en förväntan om handlingskraft hos chefer. Hon uppvisar således en förståelse för den faktiska lösningen och begriper varför den tillämpas i situationer som är intensiva. Hennes oförståelse riktar sig mot varför situationen uppkommer från första början och varför det inte gjorts något tidigare.

Temporaliteten i det tillförordnade chefskapet påverkar den organisatoriska och personella utvecklingen negativt, anser Maria. Hon förklarar att verksamheten ”förlorar framdrift” och att det finns områden som behöver utvecklas som i stället prioriteras ned på grund av det tillförordnade chefskapet och tillämpandet av det. Hennes sätt att beskriva de problematiska förutsättningar som omgärdar ett tillförordnat chefskap kan förstås i relation till vad Shamir (2011) beskriver kring hur ledarskap och dess effekt tar tid att implementera och nå önskvärd effekt.

Genom ett, vad Maria beskriver, återkommande slentrianmässigt användande av tillförordnat chefskap och utan tillhörande fullgod riskanalys, påverkas verksamheten och dess medarbetare och chefer negativt. Detta då temporaliteten i uppdraget gör att utveckling inom viktiga områden stagnerar. Det hon uttrycker kring de negativa aspekterna av temporaliteten i uppdraget kan förstås mot bakgrund av det som Bluedorn och Jaussi (2008) beskriver gällande det tillförordnade chefskapets inriktning och begränsade handlingsutrymme. Där chefen under en begränsad period behöver vidta och prioritera vissa särskilda åtgärder, exempelvis utifrån vad Bluedorn och Jaussi (2008) beskriver gällande uppgiftsorienterad inriktning hos chefer, blir andra områden lidande. Således kan den kortsiktiga dimensionen av tillförordnat chefskap leda till långsiktiga problem som försvårar eller omöjliggör organisatorisk utveckling.

Karins sätt att se på temporaliteten i tillförordnat chefskap påminner om de andras berättelser, där hennes förhållningssätt beror på vilken del som analyseras. Hon har en förmåga att se behovet av att tillsätta en chef samtidigt som hon kan se det problematiska på längre sikt. Likt Maria finns viss förståelse för det som påtalas av Bluedorn och Jaussi (2008) gällande det kritiska i tidsaspekten och begränsade valmöjligheter. Hennes förståelse blir ännu tydligare när det sätts i relation till hennes sätt att fokusera på positivitet och åtgärder som förbättrar

stämningen. Hon förstår att det finns en temporär tidshorisont att förhålla sig till, vilket framhävs genom att hon påpekar att det är en turbulent period. Hon förstår att hon under en period behöver fokusera på en sak: "Bit ihop". Hennes inställning till den tillförordnade chefen är förhållandevis positiv, då den grundar sig i empati och förståelse. Hon påtalar utmaningen i uppdraget och kravet på tillräckliga förutsättningar för den tillförordnade chefen. Till skillnad från Nils negativa inställning, så kan hennes inställning förstås i relation till Shamir (2011) beskriver gällande hur medarbetare ställer sig inför en tillförordnad chef. Eventuella brister hos chefen eller negativa aspekter av chefskapet kan således förbises av Karin. Hon här mer stöttande gentemot det tillförordnade chefskapet än vad både Maria och Nils är, trots att hon är medveten om det temporära i uppdraget. Det kan bero på det som Mumford m.fl. (2007) förklarar gällande hur medarbetare söker sig till, och har högre förtroende för, chefer och dess ledarskap i krissituationer. Likaså kan hennes förståelse för organisationen i en krissituation förstås i relation till det.

Hon ser fortfarande en viss fara i den temporära aspekten av tillförordnat chefskap. Hon poängterar att det inte är bra för medarbetarna under perioden och att det kan bli otydligt. Hon poängterar en risk att tillförordnade chefer inte upplever sig ha samma mandat att fatta långsiktiga beslut, vilket också kan förstås i relation till vad Bluedorn och Jaussi (2008) beskriver om tidsaspekten. Hon är inte lika kritisk som Maria, utan hennes sätt att se på det är utifrån en självklarhet. Det visar på ytterligare förståelse för tidsaspekten, samtidigt som det ger stöd till Marias kritik om att det är ett strukturellt problem, då det utvecklats till en självklarhet bland de som drabbas av det.

Analysen visar att svaret på rubrikens fråga – "men för vem?" – helt beror på vilket perspektiv som intas. För organisationen och Lennart som lösningsorienterad så säkerställer lösningen en kortsiktig operativ funktionalitet, även om det medför konsekvenser. För Nils så blir lösningen något som gör att hans grundläggande trygghet sviktar. Maria påtalar att organisationen snarare vidtar en lösning som på sikt blir problematisk för organisationen och riskerar att påverka dess möjlighet till utveckling negativt. Karin fungerar som en fjädring som håller ihop lösningen och dämpar de negativa effekterna. Hennes pragmatiska inställning möjliggör lösningens exekution. Sammantaget visar analysen att denna "quick fix" är ändamålsenlig utifrån ledningens förhållningssätt: överlevnad. Konsekvenserna på lång sikt, särskilt de individuella och strategiska, underlåts. Detta fokus på kortsiktig överlevnad prövar individernas och

organisationens motståndskraft. I det följande avsnittet analyseras just denna motståndskraft, mer specifikt, resiliensen, för att undersöka hur den tar sig uttryck på individuell respektive organisatorisk nivå, och vilka paradoxala konsekvenser det medför.

7.3 Den paradoxala resiliensen:

En tematisk analys av individuell och organisatorisk resiliens

Den avslutande analysen riktar sig mot organisatorisk resiliens och belyser en central paradox som blir avgörande för studien/resultatets betydelse. Stark individuell resiliens kan oavsiktligt dölja och samtidigt upprätthålla en grundläggande brist på organisatorisk resiliens. Detta avsnitt belyser hur denna dynamik tar sig uttryck hos de fyra karaktärerna, från Karin och Lennarts problemlösande attityd som upprätthåller den operativa funktionaliteten, till Nils utsatthet och Marias skarpsinniga kritik av organisationens brist på förmågan till lärande.

Lennart förstår vikten av att bibehålla den operativa funktionaliteten. Hans omedelbara ja-svar på frågan om att bli tillförordnad chef trots vetskapen om ökad arbetsbelastning visar på att han prioriterar verksamheten före sig själv, i viss mån. Duchek (2020) förklarar att organisationer, i krissituationer, kan behöva prioritera överlevnad genom att anpassa strategier och ambitioner utifrån rådande förutsättningar för att bibehålla en funktionell nivå. För Lennart kan detta förstås, inte enbart utifrån hans personliga uppoffring, utan även i hur han är tydlig med att det är viktigt att anpassa ambitionsnivån. Trots att Lennart gör en personlig uppoffring, så negligerar han inte de potentiella konsekvenserna av det. Den organisatoriska resiliensen stärks inte av att dess medarbetare blir utbrända. Han framhäver att han behöver stöd i de fall där han har för mycket att göra i form av flera arbetsuppgifter. Det är även i linje med det han förklarar kring förväntningar på honom som tillförordnad chef. Ambitionsanpassningen kan översättas till det han påtalar gällande tydlighet. Det ska framgå vem som gör vad, i vilken roll och vilket ansvar som respektive roll har. Det utesluter inte att Lennart anser att det alltid bör finnas, men särskilt i uppdraget som tillförordnad chef. Det går att utläsa att det inte ska finnas utrymme till tolkning eller att det är abstrakt. Det är en anpassning utifrån överlevnad, där det viktigaste ska prioriteras och det ska vara tydligt. Han poängterar att det är just en ”quick fix”, och således inget som bör tillämpas habituellt. Lennarts varning om långsiktigt användande av lösningen kan förstås i relation till det Evenseth m.fl. (2022) förklarar gällande rutiner och vedertagna arbetssätt. En organisation som kontinuerligt använder etablerade arbetssätt, även om dessa inte

är de mest effektiva och lämpade för verksamheten, går således miste om det organisatoriska lärandet. Lennarts beskrivning av hur han har varit tillförordnad chef vid flera tillfällen kan ge en bild av organisationen som frekvent användare av lösningen. I relation till det Glor (2008) beskriver gällande organisatoriska mönster och vedertagna arbetssätt, kan det ses som en förklaring till varför Lennarts organisation använder tillförordnat chefskap som återkommande lösning. Det belyser varför det fungerar, enligt det Glor (2008) beskriver kring lösningens operativa funktionalitet, och varför det således används frekvent. Lennarts varning kan förstås i relation till det Glor (2008) beskriver kring att mönster och tillhörande arbetssätt inte nödvändigtvis är optimala. Det skulle kunna vara skadligt på lång sikt, även om det är en logisk lösning på kort sikt.

Genom Lennarts inställning och återkommande uppdrag som tillförordnad chef bidrar det till att stärka organisationens resiliens. Organisationen kan stå emot oförutsägbara händelser på ett mer robust sätt, utifrån Lennart som en värdefull resurs. Det gör att både Lennart och organisationen kan utvecklas, utifrån att Lennart får mer kunskap om rollen tillförordnad chef och organisationen lär sig mer, och således öka sin organisatoriska resiliens. Det förutsätter emellertid, det Duchek (2020) förklarar gällande organisatorisk resiliens, att både verksamheten och Lennart omsätter den kunskap och de erfarenheter som genereras till följd av organisationsförändringarna och det tillförordnade chefskapet. Lennart förklarar att det är viktigt för honom att lära sig av sina erfarenheter. Likaså menar han att organisationen bör dra lärdom av varje erfarenhet. Utifrån Lennarts berättelse går det att utläsa att han, utifrån sina erfarenheter, har en bild om vad han bör göra och hur han ska agera i rollen som tillförordnad chef. Han har lärt sig av sina tidigare erfarenheter, identifierat vad som är viktigt och anstränger sig för att gå in i rollen utifrån det. De positiva effekter som Lennarts och organisationens omsättande av erfarenheter vilket leder till kunskap, kan förstås utifrån det Evenseth m.fl. (2022) beskriver gällande organisatoriskt lärande. Det är en kollektiv process där individer bidrar till att öka den organisatoriska kunskapen, som i sin tur resulterar i en förbättrad verksamhet. Det organisatoriska lärandet kan bidra till en ökad organisatorisk resiliens, enligt Evenseth m.fl. (2022), vilket kan i Lennarts fall leda till att både han och organisationen framgent kan hantera krissituationer på ett bättre sätt. Det som Rubin och Ohlsson (2022) beskriver gällande organisatoriskt lärande som kretslopp, där individuellt lärande leder till organisatoriskt lärande som därefter producerar individuellt lärande, blir intressant i Lennarts fall. Det Lennart beskriver som viktigt i krissituationer, kan förstås i relation till kretsloppet.

Det som han anser är viktigt i rollen som tillförordnad chef, kan således vara individuellt lärande. Lennart kan, likt det Evenseth m.fl. (2022) beskriver om hur organisatorisk kunskap förvärvas, produceras och reproduceras av individer i en organisation, ha förvärvat kunskapen och reproducerat den alternativt producerat den själv.

Det finns dock en osäkerhet i det kretslopp som beskrivs. En förutsättning är, enligt Rubin och Ohlsson (2022), att kunskapen sprids inom organisationen. Det framgår inte av Lennarts berättelse hur detta sker. Det framgår bara att det är utifrån hans egna erfarenheter som tillförordnad chef, vilket enbart åskådliggör hans roll som producent av kunskap. Det kan förstås i relation till det som Tempest och Starkey (2004) ger exempel på hur en tillförordnad chef bidrar med kunskap genom dennes erfarenheter och förvärvade lärdomar. Det organisatoriska lärandet behöver i Lennarts fall emellertid inte grunda sig i hans kunskaper och lärdomar som positiva. Både Lennart och organisationen kan ha ökat det organisatoriska lärandet genom att ta del av Lennarts tidigare brister och mindre bra erfarenheter av tillförordnat chefskap. Lennart anser att vissa faktorer är avgörande i situationer av tillförordnat chefskap, men det betyder inte att det är rätt eller något som påverkar positivt. Det skulle kunna vara motsatsen, vilket bidrar positivt till det organisatoriska lärandet och i sin tur den organisatoriska resiliensen, i de fall där kunskapen tillvaratas. Detta innebär att Lennarts individuella lärdomar och vad han anser vara lämpligt agerande i situationer där han är tillförordnad chef, inte nödvändigtvis är det bästa för organisationen på lång sikt. Det skulle också kunna innebära att det påverkar hans relation med medarbetarna negativt, baserat på det Rubin och Ohlsson (2022) beskriver om hur en tillförordnad chef kan försöka sätta sin prägel gruppen vilket i stället får negativ effekt. Detta utifrån hur Lennart går in med en bild om att han ska vara en stabil ledarskapsfigur, vilket kanske inte är det gruppen behöver och således får medarbetarna att tappa stöd för honom. Hans sätt är att fokusera på det kortsiktiga, där strategin är optimerad för överlevnad. Evenseth m.fl. (2022) påtalar dock att organisationer kan lära sig av både positiva och negativa erfarenheter, och att det är viktigt att det görs. Det skulle till och med i Lennarts fall, utifrån det Evenseth m.fl. (2022) förklarar om att negativa erfarenheter kan vara nyttigare än positiva erfarenheter för organisationen, kunna stärka den organisatoriska resiliensen genom att dra lärdom av det negativa från Lennarts erfarenheter.

Lennarts sätt att se det självklara i att åta sig uppdraget som tillförordnad chef kan tyda på dels ett organisatoriskt mönster, dels normalisering. För hans del så är det en självklarhet att

verksamheten går före den personliga uppoffringen. I relation till det Morrison och Milliken (2000) beskriver gällande organisatorisk tystnad, kan det ses som att han genom organisatorisk tystnad som fenomen blivit van vid att underkasta sig verksamheten. Det har skett en normalisering, och han kan även vara rädd att få kritik från olika håll, utifrån vad Morrison och Milliken (2000) beskriver gällande organisatorisk tystnad. Lennart påtalar inte, i tillräcklig utsträckning, det negativa i att tillämpa lösningen vid upprepade tillfällen. Han, genom hans inställsamhet och omedelbara uppoffring, blir en del av både ett organisatoriskt mönster och en organisatorisk tystnad. Trots att han påtalar riskerna med långsiktigt användande, bidrar han själv till normalisering. Utifrån vad Morrison och Milliken (2000) beskriver om organisatorisk tystnad som ett fenomen som är svårt att bryta, bekräftar Lennarts berättelse fenomenets resiliens, trots dess negativa effekt på den faktiska organisatoriska resiliensen.

Maria belyser, utifrån hennes berättelse, att det sätt organisationen kontinuerligt tillämpar lösningen tyder på ett strukturellt problem. Hennes beskrivningar kan förstås i relation till Ducheks (2020) beskrivningar gällande organisatorisk resiliens, och kan ses som en bekräftelse på det som poängteras gällande att inte tillvarata på den kunskap erfarenheterna medför. Organisationens sätt att prioritera överlevnad blir negativt enligt hennes berättelse, och tyder i stället på en avsaknad av organisatorisk resiliens. Duchek (2020) beskriver att en organisation som utvecklar sin förmåga, och i förlängningen sin organisatoriska resiliens, kan reagera på krissituationer på ett lämpligt sätt. Utifrån hur Maria ser på det så är det inget lämpligt sätt att reagera, då det i vissa avseenden inte är en oväntad händelse. Det kan vara lämpligt, utifrån att det finns ett begränsat antal valmöjligheter, vilket Maria själv påtalar, men inte utifrån ett långsiktigt strategiskt perspektiv, där organisatorisk resiliens är en del. Det kan förstås, utifrån vad Duchek (2020) poängterar, som ett tecken på det motsatta, det vill säga en minskad organisatorisk resiliens.

Hon påpekar, likt Lennart, att det är viktigt att organisationen drar lärdom av de erfarenheter som bland annat tillförordnat chefskap medför. Till skillnad från Lennart, som påtalar vikten, så går det att tolka henne som att hon upplever att organisationen faktiskt inte gör det i dagsläget. Hon menar att organisationen tar vara på varken positiva eller negativa erfarenheter vilket inte bidrar till det organisatoriska lärandet över huvud taget. I det fall Maria har rätt i sin iakttagelse så drar organisationen inte nytta av det Evenseth m.fl. (2022) beskriver gällande erfarenhetsåterföring och tillhörande nytta. Det är tydligt att Maria anser att organisationen går

i samma gamla hjulspår, vilket kan ses mot bakgrund av vad Evenseth m.fl. (2022) förklarar gällande att bryta sig ur gamla arbetssätt. Organisationens, enligt Maria, oförmåga att frångå rutiner och utveckla nya arbetssätt kan förstås i relation till vad Duchek (2020) förklarar gällande tillräcklig kapacitet i organisationens styrning. Det skulle kunna vara en indikation på att det saknas tillräcklig kapacitet. Det framgår inte tydligt av hennes berättelse huruvida nya arbetssätt faktiskt har försökts implementeras, utöver hennes ifrågasättande av organisationsförändringarna och hur dessa genomförs, varpå hon upplever att hon inte känner sig hörd.

Hennes berättelse belyser flera aspekter av det Glor (2008) beskriver gällande organisatoriska mönster. Hon påtalar att organisationen aldrig lär sig och fortsätter att tillämpa samma lösning, trots att hon tycker att den inte är optimal. Även om hon kan förstå det organisatoriska överlevnadsperspektivet, så ifrågasätter hon starkt det systematiska i det. Hon verkar förstå det organisatoriska mönstret och varför det används, men är oförstående till varför organisationen tillåter uppkomsten. Hon blir ett exempel på vad Glor (2008) beskriver gällande implementeringen av organisatoriska mönster och hur de sällan fungerar om medarbetarna är ifrågasättande.

Hennes uppmaning om att ledningen ska uttala sig om en strategi: "Så här ser vi på det...", kan ses som en uppmaning om att både öka den organisatoriska resiliensen och bryta den organisatoriska tystnad hon upplever existerar i organisationen. Hennes ifrågasättande är också en tydlig indikator på att hon inte låter sig tystas. Hennes kritik är riktad mot systemet, inte fenomenet som sådant eller individen i rollen, vilket hon poängterar själv genom att förklara att "det har inte med personen att göra egentligen" och att "min frustration är mer kopplad till omorganisationen". Hennes upplevelse om att hennes kritik inte får något gehör eller leder till någon förändring kan vara ett tecken på den organisatoriska tystnadens existens och svårigheten i att bryta den. Den organisatoriska tystnaden är inte bara något som tar sig uttryck genom att individer inte vågar säga något, det kan också illustreras genom att organisationen inte lyssnar.

Nils berättelse illustrerar hur en bristande organisatorisk resiliens kan påverka individer inom organisationen. Den känslomässiga reaktion som får Nils att känna att det blir som en klump i magen kan antyda att det inte finns den stabilitet och trygghet som en resilient organisation bör bidra med. Organisationens agerande, utifrån det Nils berättar om "snabba puckar" och att han blev "tagen på sängen", antyder ett hastigt händelseförlopp. Det indikerar ingenting om

huruvida själva besluten togs i panik, var en lämplig och instinktiv respons på en uppkommen situation eller om det var ett systematiskt beslut utifrån en redan framtagen plan. Nils upplever att, det som Duchek (2020) förklarar är en vanlig åtgärd i en resilient organisation, den prioriteringen av överlevnad som organisationen gör som förödande för honom personligen. Organisationens agerande skapar otrygghet, och systematiken i användandet gör otryggheten återkommande och opålitlig. Det kan inträffa saker när som helst, och då blir det negativt, utifrån Nils sätt att se på det. Hans reaktion är således en logisk reaktion, utifrån organisationen som mindre resilient.

Nils berättelse belyser ett negativt exempel på organisatoriskt lärande som resiliensstrategi. Det Evenseth m.fl. (2022) beskriver gällande organisatoriskt lärande som en förnybar produkt, likt Rubin och Ohlssons (2022) liknelse om kretslopp, har Nils inte tagit del av eller varit en del i. Den organisatoriska kunskapen som finns inom organisationen, utifrån synsättet att det är en resilient organisation som hanterar krissituationer på ett lämpligt sätt, bör i sådana fall ha fångats upp av Nils. Hans berättelse visar på motsatsen, kunskapen i kretsloppet har inte nått honom. Det kan tyda på en avsaknad av organisatoriskt lärande eller bristande kunskap inom organisationen.

Det är således inte ett tecken på Nils oförmåga att ta till sig kunskap, utan snarare organisationens oförmåga att förmedla den, utifrån det Rubin och Ohlsson (2022) förklarar gällande spridning av kunskap som verktyg för organisatoriskt lärande. Det kan likväl vara ett tecken på att organisationen inte omvandlat kunskapen alls, och att det således finns en avsaknad av kunskap, där organisationen har det gått miste om erfarenheter som skulle kunna bidra till en trygghetsskapande, organisatorisk kunskap. Det kan ha varit, utifrån det Tempest och Starkey (2004) exemplifierar, en chef med erfarenheter som resulterat i lärdomar om lämpliga sätt att hantera sådana situationer, exempelvis likt de erfarenheter Lennart har, men där kunskapen inte förvaltats av organisationen. Nils belyser att den osäkerhet, kortsiktighet och bristande kontinuitet som ett tillförordnat chefskap medför inte är bra i längden, vilket kan förstås i relation till som poängteras av Rubin och Ohlsson (2022) om kontinuitet i relationer för att möjliggöra organisatoriskt lärande. Nils upplevelse påvisar tydligt hur en bristande kontinuitet i relationer, på grund av det återkommande användandet av tillförordnade chefer, utgör ett hinder för det organisatoriska lärandet. Det kan förstås i relation till det Duchek (2020) beskriver om hur organisationer misslyckas i sitt lärande och återgår till vedertagna arbetssätt.

Nils organisation har inte lyckats, utifrån Nils berättelse, med det organisatoriska lärandet. Organisationen är inte tillräckligt resilient utifrån oförmågan att kunna tillvarata på de erfarenheter som återkommande situationer med tillförordnat chefskap medför. Det leder till att rutinmässiga arbetssätt tillämpas, vilket legitimeras genom betydelsen av överlevnad, och bildar ett illavarslande organisatoriskt mönster. I förlängningen riskerar det att göra organisationen mindre resilient.

Det återkommande användandet av tillförordnat chefskap kan ses som ett sätt att befästa den organisatoriska tystnad som existerar. Nils modesta framtoning, trots att han påtalar att han vill ha ordinarie chef, och subtila kritik kan göra att det inte uppmärksammas i organisationen i tillräcklig utsträckning. Det kan misstas som ett tecken på acceptans, vilket Morrison och Milliken (2000) påtalar är en konsekvens av organisatorisk tystnad. Hans sammantagna upplevelse blir som ett exempel på det som Maria kritiserar, där det på grund av brister i systemet leder till att organisationen tar skada på sikt, och således inte är helt välmående.

Karins sätt att hantera situationen, där det redan etablerats att hon är pragmatisk och lösningsorienterad, kan ses som en reaktion på den uppkomna turbulensen. Situationen är skapad av organisationen och hennes tidigare erfarenhet om liknande situationer gör att hon agerar lugnt men handlingskraftigt. Hon är emellertid orolig för hur situationen påverkar alla och försöker skapa en god stämning. Hennes förhållningssätt kan tolkas som ett tecken på att hon är medarbetare i en organisation som är resilient och som lyckats omvandla erfarenheter till organisatoriskt lärande inom organisationen. Men det kan i stället ses som att hon agerar på detta sätt utifrån en avsaknad av organisatorisk resiliens. Hon känner en skyldighet att agera och försöka få samtliga parter att överleva, både medarbetare, chefer och organisationen. Hennes skyldighet sträcker sig till att vara omhändertagande och ingjuta positivitet, vilket hon tycker att alla borde göra. Men det kan också ses som ett sätt att övertyga sig själv. Hon påtalar att det är viktigt att inte bli påverkad av andras åsikter. Det kan vara ett sätt att värja sig mot negativa, men fullt rimliga, åsikter. Hon vill att det ska finnas förståelse, men det betyder inte att det inte går att yttra relevanta synpunkter.

Hennes strategi beror på organisationens bristfälliga eller avsaknad av strategi. Hon skapar en egen form av resiliens, då den saknas på organisatorisk nivå. Hennes strategi går i linje med det Duchek (2020) förklarar gällande att en organisation bör bibehålla en funktionell nivå, då hon har en tydlig bild av vad som kommer att ske. Hon ser det som att det först och främst gäller att

överleva, vilket hon visar genom att vara pragmatiskt. Det går i linje med vad Duchek (2020) beskriver om prioriteringar, men likaså det Fisher m.fl. (2024) påtalar om hur en organisation kan stärka sin kapacitet genom erfarenheter. Hon förklarar att det för både hennes egen del och för övriga inblandade kan vara utvecklande. Hon menar även att anpassa ambitionen över lag, vilket Duchek (2020) förklarar är viktigt för organisationer att göra i turbulenta situationer, i syfte att stärka sin organisatoriska resiliens. Det är hon som står för resiliensen, inte organisationen. Hon påtalar emellertid risker, då det enligt henne läggs mer ansvar på medarbetare och att den tillförordnade chefen kan ha mycket att stå i. Likaså att organisationen måste omhänderta de erfarenheter som medföljer. Det kan ses som ett sätt för henne att belysa de brister som finns. Hon förstår att organisationen bör göra på ett särskilt sätt, men att den i dagsläget inte gör det. Då vill hon leda vägen, i hopp om att hennes kunskap och förmåga sprider sig inom organisationen och leder till ett annat, mer lämpligt sätt att agera framöver. Karins strategi, som påminner om det Evenseth m.fl. (2022) förklarar som viktiga inslag i att öka den organisatoriska förmågan, fungerar paradoxalt nog som ett sätt för organisationens agerande att fortgå. Avsaknaden av organisatorisk resiliens kan, trots Karins ambition om motsatsen, befastas utifrån detta. Genom att det finns medarbetare som Karin, som fokuserar på att lösa problemen och vara förstående och positiva, behöver organisationen aldrig på riktigt ta itu med sina systematiska problem. Karins agerande blir en del av det dysfunktionella organisatoriska mönster som finns, och som kritiseras av Maria, och hjälper dessutom till att reproducera det. Karin låter sig emellertid inte hållas tystad, men hennes lösningsorienterade förhållningssätt bidrar oavsiktligt till att befästa den organisatoriska tystnaden.

Sammantaget visar analysen hur tillförordnat chefskap är en splittrad upplevelse som kan förstås genom de analytiska begreppen liminalitet, temporalitet och resiliens. Analysen av liminalitet har påvisat hur osäkerhet och ambivalens skapar fundamentalt olika reaktioner. Analysen av temporalitet visar hur tidsaspekten formas av både roll och formell och informell hierarkisk status. Slutligen har analysen av resiliens belyst en central paradox, där stark individuell resiliens oavsiktligt kan dölja och samtidigt upprätthålla grundläggande organisatoriska brister. Denna förståelse för samtliga begrepp kommer i nästa kapitel att diskuteras i ett bredare sammanhang, vilket slutligen utgör studiens huvudsakliga bidrag.

8. Slutdiskussion

Syftet med denna studie är att undersöka hur medarbetare och chefer upplever och hanterar tillförordnat chefskap i en kommunal förvaltning. I detta avslutande kapitel kommer studiens resultat att diskuteras och sättas i ett bredare sammanhang, för att slutligen landa i en slutsats.

8.1 Studiens huvudbidrag

Denna studies analys resulterar i tre centrala huvudslutsatser, som tillsammans målar en komplex och nyanserad bild av tillförordnat chefskap. För det första är upplevelsen av fenomenet inte enhetlig. Den är i många avseenden paradoxal, vilket påvisas genom respektive berättelse. Den skiljer sig mellan individer, och erfarenheterna kan variera stort. Det som för en medarbetare utgör ett personligt hot som raserar tryggheten, kan för en annan innebära en pragmatisk möjlighet till utveckling. Vidare visar analysen att den kortsiktiga lösningen bär på långsiktiga konsekvenser som påverkar medarbetare, chefer och organisationen i sin helhet, och riskerar att bland annat urholka tilliten inom organisationen och leda till förlorad strategisk framdrift. Men kanske mest betydelsefullt visar analysen på en subtil paradox som vid första anblick inte är uppenbar. Stark individuell anpassningsförmåga och resiliens hos individer kan oavsiktligt dölja och samtidigt upprätthålla en fundamental brist på organisatorisk resiliens.

Denna studie har, i linje med det forskningsbehov som Fisher m.fl. (2024) och Browning och McNamee (2012) påtalar, undersökt individers upplevelser av tillförordnat chefskap. Studiens främsta bidrag till detta är att den visar att individers upplevelser av tillförordnat chefskap inte är enhetlig, utan djupt splittrad och kontextberoende. Detta illustreras av den starka kontrasten mellan Nils ångestfyllda reaktion och Karins mer pragmatiska förhållningssätt. Studien fördjupar bilden ytterligare genom Marias berättelse där hon, utifrån ett systemkritiskt perspektiv, gör en tydlig distinktion mellan fenomenet som en acceptabel lösning på kort sikt och organisationens problematiska, systematiska användning av det. Även chefsperspektivet, genom Lennarts berättelse, visar på en komplex upplevelse som präglas av plikttrogenhet och ett nästintill implicit krav att anta uppdraget.

En central slutsats är således att en helhetsförståelse förutsätter insikten att olika individer, beroende på bland annat roll och erfarenhet, konstruerar helt olika och i vissa fall motstridiga verkligheter av samma organisatoriska händelse.

Denna splittring i upplevelser kan förstås djupare genom att analysera individernas olika strukturella positioner. Nils roll i förändringen gör att han känner sig maktlös inför den. Han

står handfallen och hans oro präglar hela hans upplevelse. Han upplever att han står ensam kvar i sin roll som medarbetare, där hans ordinarie chef har försvunnit och grunden som utgjorde hans trygghet är borta. Det gör att han upplever det som ett hot, där fundamenten för hans yrkeskarriär skakar. Kontrasten till det Lennart upplever, i rollen som chef där han ska gå in och lösa och återställa det fundament Nils nu saknar, blir enorm. Lennart ser det som en självklarhet och som en möjlighet. Han ser det som att han ska vara den stabila figur som nu är frånvarande för gruppen. Situationen är inte bara hanterbar, utan till och med gynnsam – en skarp kontrast till det som Nils upplever som ett obestigligt berg. Det blir inte bara något som organisationen får nytta av, utan det innebär personligt nytta för Lennart då han får chans att både utvecklas och bekräfta sig själv som stark ledare. Mellan dessa två motpoler återfinns Karin, som utifrån sin position står stadig i turbulensen. Hon vill stärka medarbetare som är oroliga och mindre kraftfulla än vad hon själv är, exempelvis Nils. Med hennes positiva och trygga inställning ämnar hon skapa en solid plattform för alla att stå på. Likaså vill hon inte färgas av andras negativitet, utan uppmanar samtliga att vara positiva. Men likt Lennart ser hon en personlig vinning i situationen. Hon har möjlighet att utvecklas, vilket i förlängningen kan innebära karriärmässiga fördelar. Likaså befäster det hennes position som en trygg punkt bland kollegor och för organisationen, vilket gör henne pålitlig i en social och organisatorisk kontext.

Den bild som Woods m.fl. (2020) målar upp gällande en tillförordnad chef som en viktig pusselbit i att återskapa trygghet, upprätthålla strukturer och hantera kritiska vakanser, i en period av överlevnad, bekräftas delvis av denna studies resultat. Lennarts roll som lösning på de delar som Duchek (2020) och Woods m.fl. (2020) beskriver om bland annat överlevnad blir tydlig då han kliver in i rollen för att säkerställa kortsiktig överlevnad. Han ska skapa stabilitet och trygghet, vilket han själv ser som viktigt, och fokusera på det viktigaste. Men, denna studies främsta bidrag blir en kontrast till detta genom att belysa den problematiska baksida som uppstår när denna ”*Quick fix*” blir ett återkommande verktyg och en del i ett organisatoriskt mönster. Det kan vid första anblick framstå som en funktionell lösning på ett isolerat problem, men vid djupare analys framträder illavarslande signaler som tyder på att lösningen faktiskt skapar en nettoförlust för organisationen och dess anställda.

Marias berättelse illustrerar hur den långsiktiga strategiska utvecklingen blir sekundär i förhållande till det kortsiktiga. Den organisatoriska utvecklingen offras, genom att den ”förlorar framdrift”, då den befinner sig i ett reaktivt och turbulent läge där överlevnad är prioriterat, i

stället för ett normalläge där utveckling kan premieras. Som Nils berättelse visar, finns det en hög mänsklig prislapp på en organisatorisk överlevnadsstrategi. Det som för organisationen innebär överlevnad, innebär för vissa medarbetare en plågsam tillvaro. Den ständiga prioriteringen leder till en känsla av otrygghet och urholkad tillit som underminerar medarbetarnas välbefinnande och i förlängningen arbetsmiljö. Likt det Maria påpekar, blir nödvändigheten av lösningen i en akut situation ett systematiskt beroende och därmed ett tecken på en brist på organisatorisk resiliens, snarare än tvärtom.

I linje med det som Duchek (2020) och Evenseth m.fl. (2022) beskriver bör individuell resiliens och organisatorisk resiliens optimalt sett verka i symbios och stärka varandra. De bör leda till ett kontinuerligt lärande där kunskap utbyts. Genom lärande skapar organisationen ett robust nät av kunskap som både produceras och fångas upp inom organisationen. Denna studies kanske mest betydelsefulla bidrag är emellertid den komplexa paradox som utmanar detta. Analysen visar hur stark resiliens hos individer, i stället för att stärka organisationen och bidra till en ökad organisatorisk resiliens, oavsiktligt kan bidra till att mörklägga och därmed upprätthålla en fundamental brist på organisatorisk resiliens. Det resulterar i stället i ett dysfunktionellt förhållande, där medarbetares individuella resiliens och tillhörande förmåga att upprätthålla en funktionell verksamhet syresätter den metaforiska brand som den bristande organisatoriska resiliensen utgör. Det icke-lärande och icke-resilienta systemet upprätthålls av den individuella resiliensen. Det leder till att den individuella resiliensen inte blir en tillgång för organisationen på lång sikt, då den utgör ett hinder för organisatorisk utveckling. Den möjliggör ett missbruk, ett beroende som får fortskrida och utgör en direkt förutsättning för att organisationens grundläggande sårbarhet kan fortlöpa. Den individuella resiliensen kan således bli till nackdel för organisationer i deras ambition om att bli motståndskraftiga.

8.2 Praktiska implikationer

En central praktisk implikation från denna studie är behovet av ett genomtänkt, förankrat och långsiktigt beslutsfattande vid tillsättning av tillförordnade chefer. Resultaten visar tydligt att beslut som tas utifrån ett kortsiktigt perspektiv, där lösningen ligger i en daglig överlevnad, har djupgående konsekvenser på lång sikt. Det gäller både för medarbetarnas psykologiska och arbetsmässiga trygghet samt organisationens strategiska utveckling och organisatoriska förmåga. För att undvika att verksamheten ”förlorar framdrift” i tider av överlevnad, kan

organisationer vara mer proaktiva och skydda den långsiktiga strategin. Skapa ett skyddsnät för viktiga utvecklingsprojekt så att dessa inte offras till förmån för kortsiktig operativ överlevnad.

Vidare belyser studien en viktig implikation avseende chefer. Den lösningsorienterade mentalitet som kan uppvisas under turbulenta förhållanden, även när den är välmenande, riskerar att oavsiktligt upprätthålla dysfunktionella organisatoriska mönster. Organisationer bör således utveckla en ökad medvetenhet om chefer och deras roll i det organisatoriska ekosystemet, där individuella, välsinnade insatser kan få negativa, långsiktiga systemkonsekvenser. Organisationer bör också agera ansvarsfullt och vårdande gällande dessa chefer. De kan vara en stor tillgång för organisationen och skapa ömsesidig nytta. Deras agerande bör dock ses som en signal och utgöra en utgångspunkt för djupare analys av organisationens grundläggande brister.

Slutligen bör organisationer praktisera differentierad kommunikation och stöd. Studien visar att samma beslut mottas på olika sätt, och leder till olika reaktioner hos medarbetare. Det skapar olika verkligheter för olika medarbetare, vilket gör att behovet av skraddarsytt stöd blir påtagligt. Vissa medarbetare behöver återfå en känsla av trygghet och där behöver organisationen erbjuda det. Andra medarbetare som ser situationen som en möjlighet, behöver få ett tydligt mandat och utrymme till utveckling. Genom att organisationer utvecklar tydliga strategier för hur chefsvakanser hanteras och kommuniceras, med tillhörande stödjande insatser, kan det minska den osäkerhet som medföljer en turbulent situation, och i stället utgöra startskottet på en resa mot genuin organisatorisk resiliens. Utöver dessa praktiska rekommendationer till organisationer, medför studiens resultat även ett antal teoretiska implikationer som bidrar till forskningsfältet.

8.3 Teoretiska implikationer

Denna studie gör inte en detaljerad analys av de specifika ”*coping*-förmågor” som Duchek (2020) beskriver. Däremot belyser studien den sammantagna organisatoriska effekten av dessa förmågor. Studiens främsta teoretiska bidrag är att den, genom analysen av denna övergripande dynamik, nyanserar den symbiotiska bild som målas upp av förhållandet mellan individuell och organisatorisk resiliens. Denna nyansering tar sig främst uttryck i den paradoxala dynamik som synliggörs i studien, där stark resiliens hos individer oavsiktligt kan bidra till att dölja och därmed upprätthålla en grundläggande brist på organisatorisk resiliens. I praktiken innebär detta

att när lösningsorienterade och pragmatiska individer tar på sig ett stort ansvar att hantera turbulens, hämmas organisationens egen förmåga att utveckla långsiktiga lösningar. Dessa individer tenderar att se situationen som en hanterbar, nästintill gynnsam, utmaning och möjlighet till personlig utveckling. Genom sin starka individuella drivkraft döljer de därmed oavsiktligt de underliggande organisatoriska bristerna. Resultatet blir att organisationen aldrig tvingas konfrontera och åtgärda sina grundläggande brister. Detta resultat både utgår från och utmanar den teoretiska förståelsen av organisatorisk resiliens som Duchek (2020) och Evenseth m.fl. (2022) beskriver. Studiens främsta bidrag är att den utvecklar denna teori genom att identifiera den paradoxala dynamik, där stark individuell resiliens oavsiktligt kan hämma, snarare än stärka, en organisations långsiktiga resiliens.

Liminalitet kan förstås, i enlighet med vad Söderlund och Borg (2018) beskriver, som en osäker fas mellan två stabila tillstånd. Denna studie bidrar emellertid med en kritisk nyansering av vad som sker när denna osäkra fas, i stället för att vara en övergångsfas knuten till en unik händelse, blir ett återkommande organisatoriskt mönster. Detta skapar ett tillstånd som kan benämnas som institutionaliserad liminalitet. Studiens teoretiska bidrag är att visa hur detta tillstånd inte leder till den nya stabila fas som teorin förutsätter, utan i stället systematiskt förstärker de negativa effekter som förknippas med liminalitet, exempelvis försvagad tillit och rollklarhet (Kramer, 1999; Rizzo, 1970).

Teorin kring temporalitet i organisationer, enligt hur den presenteras av exempelvis Bluedorn och Jaussi (2008), fokuserar i hög grad på tid som en objektiv variabel som påverkar strategiska val och relationsbyggande. Shamir (2011) identifierar emellertid själv en begränsning i detta synsätt, när han påtalar behovet av att förstå tid som ett ”socialt konstruerat fenomen”.

Denna studie tar sig an just det som Shamir (2011) påtalar, att tid som fenomen inte är en objektiv upplevelse, utan snarare subjektiv som formas av olika individuella faktorer. Dessa faktorer kan vara exempelvis hierarkisk position, makt och drivkraft. Faktorerna kan påverka, antingen positivt eller negativt, den subjektiva upplevelsen av situationen och tillhörande tidsaspekt. Detta illustreras av den starka kontrasten mellan chefernas upplevelse av tid som ett hanterbart uppdrag, och medarbetarnas upplevelse av samma period som en evig väntan i osäkerhetens omfång. Studiens teoretiska bidrag är således att empiriskt visa hur tid är en socialt och hierarkiskt konstruerad upplevelse, vars effekter inte kan förstås fullt utan att ta hänsyn till bland annat individens roll och position i både formella och sociala hierarkier.

Sammantaget visar studiens teoretiska bidrag hur en hierarkisk konstruerad temporalitet, där medarbetare befinner sig i ett väntrum av liminalt vakuum, förstärker den upplevelsen av institutionaliserad liminalitet. Detta skapar i sin tur den situation där individuell resiliens blir en mekanism som oavsiktligt döljer organisationens grundläggande brister. Samtidigt som studien erbjuder dessa teoretiska bidrag, är det väsentligt att vara medveten om dess begränsningar.

8.4 Begränsningar och framtida forskning

En viktig begränsning i denna studie är att den enbart bygger på perspektiv från medarbetare och chefer. Därmed saknas det strategiska perspektiv från den högsta ledningen, vars strategiska överväganden är betydelsefulla för att förstå helheten bakom de beslut som tas. Vidare har studien ett teoretiskt ramverk som fokuserar på den organisatoriska dynamiken, vilket medför att en lika djupgående teoretisk analys av individuell resiliens inte har prioriterats. Mer specifikt innebär det att de mikropraktiker som benämns av Duchek (2020) som ”*coping*-förmågor: bland annat ”acceptans av verkligheten” och ”*bricolage*”, inte har varit ett huvudsakligt teoretiskt fokusområde. Sammantaget innebär detta att studiens analys belyser konsekvenserna av organisationens agerande och den övergripande förståelsen för dynamiken gällande organisatorisk resiliens. Den kan dock inte ensamt förklara de bakomliggande orsakerna till detta agerande eller de specifika individuella ”*coping*-förmågor” på en teoretisk mikronivå. Studiens slutsatser bör således förstås i ljuset av detta medvetet avgränsade empiriska och teoretiska underlag.

Dessa begränsningar pekar ut två tydliga rekommendationer för framtida forskning. För det första vore det värdefullt att inkludera det strategiska ledningsperspektivet i en studie, då detta skulle utgöra ett viktigt komplement för att skapa en utförlig, mer fullständig och rättvisande bild av fenomenet. För det andra vore det givande att i en studie anta ett teoretiskt fokus på just individuell resiliens. En sådan studie kan genomföras, exempelvis genom deltagande observationer, för att undersöka exakt hur individuella ”*coping*-förmågor” tar sig uttryck bland medarbetare och chefer i situationer som präglas av tillförordnat chefskap. Det skulle kunna utgöra underlag för en fördjupad förståelse för den paradox som denna uppsats har identifierat.

8.5 Slutsats

Syftet med denna studie var att undersöka hur tillförordnat chefskap upplevs och hanteras inom en kommunal förvaltning. Studiens övergripande slutsats är att fenomenet inte bara skapar djupt splittrade och motstridiga upplevelser hos medarbetare och chefer, utan att själva hanteringen av situationen ger upphov till en paradox. Paradoxen består i att stark resiliens hos individer kan oavsiktligt dölja och samtidigt upprätthålla en fundamental brist på organisatorisk resiliens.

Denna slutsats är värdefull eftersom den synliggör de latenta kostnader ett reaktivt förhållningssätt till organisatoriska problem medför. Den osäkra och ambivalenta situationen skapar en tidspressad och otrygg miljö, för både medarbetare och chefer. Denna miljö blir en utlösare för individuell resiliens, genom att starka individer träder fram och agerar lösning på de akuta problemen för att säkerställa organisatorisk överlevnad. Problemet är att detta sker på bekostnad av ett systematiskt, organisatoriskt lärande, vilket i förlängningen riskerar att erodera organisationens egen förmåga. Det gör organisationen beroende av dessa individer, och förutsätter att dessa alltid existerar i verksamheten. Det blir som en metaforisk livboj, där organisationen aldrig behöver lära sig simma då livbojen kastas ut vid första antydning till drunkning.

Studien belyser i förlängningen den fundamentala skillnaden mellan en organisation som överlever tack vare sina medarbetares individuella uppoffringar, och en som genuint utvecklas genom ett systematiskt organisatoriskt lärande. Det kan förefalla funktionellt vid första anblick, men ett sådant tillvägagångssätt riskerar att skapa ett skadligt beroende av enskilda individer. I stället bör fokus ligga på att bygga en genuint robust och hållbar resiliens inifrån och ut. En resiliens som organisationen kan stoltsera med och som inte är beroende av att döljas av individuella insatser. Då, och först då, kan organisationen utveckla en förmåga som är avgörande i det beständiga inslaget av förändring i det moderna samhället.

Referenslista

- Ahmed, S. K. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 2, 100051. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100051>
- Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2018). *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research* (Third edition). Sage.
- Asghar, M. M., Zaidi, S. A. H., Ahmed, Z., Khalid, S., Murshed, M., Mahmood, H., & Abbas, S. (2022). The role of environmental transformational leadership in employees' influencing organizational citizenship behavior for environment well-being: a survey data analysis. *Environmental Science and Pollution Research International*, 29(39), 58773–58790. <https://doi.org/10.1007/s11356-022-19886-5>
- Beech, N. (2011). Liminality and the practices of identity reconstruction. *Human Relations (New York)*, 64(2), 285–302. <https://doi.org/10.1177/0018726710371235>
- Blehr, B. (2023). Participant Observation: On the Past and Future of a Method. *ETHNOLOGIA SCANDINAVICA*, 53, 136–153. <https://doi.org/10.69819/ethsc.v53i.24691>
- Blikhar, M., Skovronska, I., Shyshko, V., Potsiurko, O., & Hodiak, A. (2023). INSTITUTIONAL STABILITY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONDITIONS OF INCREASING ECONOMIC AND LEGAL CHALLENGES AND THREATS OF FINANCIAL AND ECONOMIC AND SOCIO-POLITICAL CRISIS IN UKRAINE. *Fìransovo-Kreditna Diàl'nist': Problemi Teorii Ta Praktiki (Online)*, 3(50), 372–381. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4087>
- Bluedorn, A. C., & Jaussi, K. S. (2008). Leaders, followers, and time. *The Leadership Quarterly*, 19(6), 654–668. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.09.006>
- Bolin, M., & Höckertin, C. (2010). Organiseringens betydelse för sociala relationer. I Sociala relationer i arbetslivet: studier från föränderliga arbetsplatser (s. 69–81).
- Browning, B. W., & McNamee, L. G. (2012). Considering the temporary leader in temporary work arrangements: Sensemaking processes of internal interim leaders. *Human Relations (New York)*, 65(6), 729–752. <https://doi.org/10.1177/0018726711433615>

- Burnes, B. (1996). No such thing as a “one best way” to manage organizational change. *Management Decision*, 34(10), 11–18. <https://doi.org/10.1108/00251749610150649>
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369–380. <https://doi.org/10.1080/14697010500359250>
- Cassell, C., Cunliffe, A. L., Grandy, G., King, N., & Brooks, J. (2018). Thematic analysis in organisational research. In *Thematic Analysis in Organisational Research* (Vol. 0, pp. 219-236). SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781526430236.n14>
- Child, J. (2015). *Organization: contemporary principles and practices* (2nd edition.). Wiley.
- Clarke, V., & Braun, V. (2017). Thematic analysis. *The Journal of Positive Psychology*, 12(3), 297–298. <https://doi.org/10.1080/17439760.2016.1262613>
- Clarke, V., Braun, V., & Teo, T. (2014). Thematic Analysis. In *Encyclopedia of Critical Psychology* (pp. 1947–1952). Springer New York. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5583-7_311
- Cummings, G. G., MacGregor, T., Davey, M., Lee, H., Wong, C. A., Lo, E., Muise, M., & Stafford, E. (2010). Leadership styles and outcome patterns for the nursing workforce and work environment: A systematic review. *International Journal of Nursing Studies*, 47(3), 363–385. <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2009.08.006>
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging “Resistance to Change.” *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25–41. <https://doi.org/10.1177/0021886399351003>
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215–246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>
- Dwyer, S. C., & Buckle, J. L. (2009). The Space Between: On Being an Insider-Outsider in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 54–63. <https://doi.org/10.1177/160940690900800105>
- Eriksson-Zetterquist, U., & Ahrne, G. (2015). ”Intervjuer”, i Ahrne, G., & Svensson, P. (red.), *Handbok i kvalitativa metoder*. (s. 34-54). Liber.

Evenseth, L. L., Sydnes, M., & Gausdal, A. H. (2022). Building Organizational Resilience Through Organizational Learning: A Systematic Review. *Frontiers in Communication*, 7. <https://doi.org/10.3389/fcomm.2022.837386>

Fisher, J., Newman, A., & Sendjaya, S. (2024). Interim leadership: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 150, 103974. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2024.103974>

Glor, E. D. (2008). Identifying Organizational Patterns: Normative and Empirical Criteria for Organizational Redesign. *Journal of Public Affairs Education: J-PAE.*, 14(3), 311–333. <https://doi.org/10.1080/15236803.2008.12001528>

Goss, D., & Bridson, J. (1998). Understanding interim management. *Human Resource Management Journal*, 8(4), 37–50. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.1998.tb00179.x>

Goundar, P. R. (2025). Researcher Positionality: Ways to Include it in a Qualitative Research Design. *International Journal of Qualitative Methods*, 24. <https://doi.org/10.1177/16094069251321251>

Göteborgs Stad. (2015). *Årsrapport 2015 Facknämnder Kretslopp och vattennämnden*. [https://www4.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/NamndhandlingarArkiv/SamrumPortalArkiv.nsf/C12581B5003F5A73C1257F4F004BE899/\\$File/4.%20Dnr%20009%2015%20Bilaga%201%20Arsrapport%20for%20Kretslopp%20och%20vattennamnden.pdf?OpenElement](https://www4.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/NamndhandlingarArkiv/SamrumPortalArkiv.nsf/C12581B5003F5A73C1257F4F004BE899/$File/4.%20Dnr%20009%2015%20Bilaga%201%20Arsrapport%20for%20Kretslopp%20och%20vattennamnden.pdf?OpenElement)

Göteborgs Stad. (2019). *Årsrapport 2018 Facknämnder Kretslopp och vattennämnden*. [https://www4.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/NamndhandlingarArkiv/SamrumPortalArkiv_2017-2019.nsf/C125880100279A3EC1258391003464F5/\\$File/4.%200009_18%20Arsrapport%202018.pdf?OpenElement](https://www4.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/NamndhandlingarArkiv/SamrumPortalArkiv_2017-2019.nsf/C125880100279A3EC1258391003464F5/$File/4.%200009_18%20Arsrapport%202018.pdf?OpenElement)

Göteborgs Stad. (2024a). *Budget 2025 Kretslopp och vattennämnden*. [https://www4.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/SamrumPortal.nsf/45C0093742B1DB24C1258BE90031E50B/\\$File/6.%20Bilaga%201.%20Budget%202025%20Kretslopp%20och%20vattennamnden.pdf?OpenElement](https://www4.goteborg.se/prod/Intraservice/Namndhandlingar/SamrumPortal.nsf/45C0093742B1DB24C1258BE90031E50B/$File/6.%20Bilaga%201.%20Budget%202025%20Kretslopp%20och%20vattennamnden.pdf?OpenElement)

Göteborgs Stad. (2024b). *Reglemente för Göteborgs Stads kretslopp och vattennämnd*. <https://goteborg.se/wps/wcm/connect/691a1b26-baf6-4ff9-8217-a982cb79f90e/Reglemente+f%C3%B6r+G%C3%B6teborgs+Stads+kretslopp+och+vattenn%C3%A4mnd.pdf?MOD=AJPERES>

Göteborgs Stad. (2024c). *Årsrapport 2024 Kretslopp och vattennämnden*. <https://goteborg.se/wps/wcm/connect/404e35ad-3f86-44c2-adff-f3c66b466590/Arssrapport+2024+Kretslopp+och+vattennamnden.pdf?MOD=AJPERES>

Göteborgs Stad. (u.å.). *Vatten-, avlopps- och avfallshistorik*. Hämtad 2025-07-11 från <https://goteborg.se/wps/portal/start/kommun-och-politik/kommunens-organisation/forvaltningar-och-namnder/kretslopp-och-vatten/kretslopp-och-vattens-verksamhet/vatten--avlopps--och-avfallshistorik>

Hendry, J. (1992). The paradox of friendship in the field - analysis of a long-term Anglo-Japanese relationship. In *Anthropology and autobiography* (pp. 163–174).

Holmes, A. G. D. (2020). Researcher Positionality - A Consideration of Its Influence and Place in Qualitative Research - A New Researcher Guide. *Shanlax International Journal of Education*, 8(4), 1-10. <https://doi.org/10.34293/education.v8i4.3232>

Johnston, O. (2024). *Constructing Composite Narratives: A Step-By-Step Guide for Researchers in the Social Sciences* (1st ed., Vol. 1). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003424475>

Kramer, R. M. (1999). TRUST AND DISTRUST IN ORGANIZATIONS: Emerging Perspectives, Enduring Questions. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 569–598. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569>

London, M. (2020). Interim leadership assignments: Power dynamics and developmental opportunities. *Organizational Dynamics*, 49(4). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2019.05.001>

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734. <https://doi.org/10.2307/258792>

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: strategic management in government*. Harvard University Press.

Morrison, E. W., & Milliken, F. J. (2000). Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in a Pluralistic World. *The Academy of Management Review*, 25(4), 706–725. <https://doi.org/10.2307/259200>

Mumford, M. D., Friedrich, T. L., Caughron, J. J., & Byrne, C. L. (2007). Leader cognition in real-world settings: How do leaders think about crises? *The Leadership Quarterly*, 18(6), 515–543. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.002>

Okely, J., & Callaway, H. (1992). Anthropology and autobiography Participatory experience and embodied knowledge. In *Anthropology and Autobiography* (pp. 13–40). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203450536-8>

OpenAI. (2025). *ChatGPT* (Juli 14-versionen) [Large language model]. <https://chat.openai.com/>

O’Toole, L. J., & Meier, K. J. (2003). Plus ça Change: Public Management, Personnel Stability, and Organizational Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(1), 43–64. <https://doi.org/10.1093/jopart/mug009>

Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>

Rodríguez, I., Kozusznik, M. W., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2019). Individual, co-active and collective coping and organizational stress: A longitudinal study. *European Management Journal*, 37(1), 86–98. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.002>

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

Senior, B., & Fleming, J. (2006). *Organizational change* (3. ed.). Financial Times Prentice Hall.

- Shamir, B. (2011). Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 22(2), 307–315. <https://doi.org/10.1016/j.leafqua.2011.02.006>
- Statistikmyndigheten. (2022, 11 mars). *Förnamn, de 100 vanligaste för folkbokförda kvinnor och män den 31 december 2021. Födelseår 1922 – 2021*. https://www.statistikdatabasen.scb.se/pxweb/sv/ssd/START_BE_BE0001_BE0001G/BE0001F100/sortedtable/tableViewSorted/
- Sveningsson, S., & Sörgärde, N. (2025). *Organisationsförändring: hur, vad och varför?* (Andra upplagan). Studentlitteratur.
- Söderlund, J., & Borg, E. (2018). Liminality in Management and Organization Studies: Process, Position and Place. *International Journal of Management Reviews: IJMR*, 20(4), 880–902. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12168>
- Tempest, S., & Starkey, K. (2004). The Effects of Liminality on Individual and Organizational Learning. *Organization Studies*, 25(4), 507–527. <https://doi.org/10.1177/0170840604040674>
- Tjora, A. H. (2006). Writing small discoveries: an exploration of fresh observers' observations. *Qualitative Research: QR*, 6(4), 429–451. <https://doi.org/10.1177/1468794106068012>
- Trost, J., & Hultåker, O. (2016). *Enkätboken* (Femte upplagan). Studentlitteratur.
- Tuckett, A. G. (2005). Applying thematic analysis theory to practice: A researcher's experience. *Contemporary Nurse: A Journal for the Australian Nursing Profession*, 19(1–2), 75–87. <https://doi.org/10.5172/conu.19.1-2.75>
- Vetenskapsrådet. (2024). God forskningssed 2024. <https://www.vr.se/analys/rapporter/vara-rapporter/2024-10-02-god-forskningssed-2024.html?tag=Etik>
- White, L., Carter, A., Davies, K. (2024). Composite narratives, developing characters: a method of creative data analysis in developing public engagement artefacts. In *The Handbook of Creative Data Analysis* (1st ed., pp. 227–239). Policy Press. <https://doi.org/10.51952/9781447369592.ch016>

Willis, R. (2019). The use of composite narratives to present interview findings. *Qualitative Research: QR*, 19(4), 471–480. <https://doi.org/10.1177/1468794118787711>

Woods, S. A., Diprose, N., Murphy-Diprose, M., & Thomas, G. (2020). Effective interim leadership and management: development of a cyclical model of interim assignments. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 7(2), 173–190. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-10-2019-0094>

Ybema, S., Beech, N., & Ellis, N. (2011). Transitional and perpetual liminality: An identity practice perspective. *Anthropology Southern Africa*, 34(1–2), 21–29. <https://doi.org/10.1080/23323256.2011.11500005>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods* (Sixth edition). SAGE.

Yip, S. Y. (2024). Positionality and reflexivity: negotiating insider-outsider positions within and across cultures. *International Journal of Research & Method in Education*, 47(3), 222–232. <https://doi.org/10.1080/1743727X.2023.2266375>

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed., Global ed.). Pearson.

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide medarbetare

Bakgrund

1. Kan du berätta kort om din roll, hur länge du haft den samt hur länge du har arbetat här?
 - Hur skulle du beskriva ditt arbete och dina arbetsuppgifter?
 - Har din roll förändrats under den tid du varit här?
2. Hur skulle du beskriva arbetsplatsen? Kultur? Stämning? Arbetsmiljö?
 - Har den förändrats under den tid du varit här?

Medarbetarens perspektiv

3. Vill du ta mig igenom din initiala upplevelse kring tillförordnat chefskap?
 - Hur fick du reda på att du skulle få en tillförordnad chef?
 - Hur reagerade du?
 - Vad tänkte du om vad det skulle innebära för din arbetssituation?
 - Kan du beskriva en specifik händelse som illustrerar hur du upplevde den första tiden?
 - Om du har upplevt samma situation tidigare, kan du minnas tillbaka hur du reagerade eller upplevde det då?
 - Om ja, fanns det några skillnader?
4. Hur upplever du att situationen om tillförordnad chef påverkat dig?
 - Hur har ditt arbete och/eller arbetsuppgifter förändrats?
 - Hur upplever du att det har påverkat din arbetsmiljö?
 - Hur har upplever du din organisatoriska tillit och/eller förtroende? Förändringar?
5. Hur upplever du att det har påverkat din avdelning? (Exempelvis samarbete, ansvarsfördelning, möjlighet att utföra arbetet)
 - Upplever du en skillnad jämfört med tidigare?
6. Hur har det kommunicerats och vilket stöd har getts?
 - Mellan chef och medarbetare?
 - Mellan verksamheten och medarbetare?
 - Hur upplever du att det har fungerat?
7. Varför tror du att vi har tillförordnade chefer inom organisationen/avdelningen?
 - Vilka är de främsta orsakerna och hur har det motiverats?
 - Hur tror du det påverkar organisationen på sikt?

8. Hur upplever du att det hade gått att lösa på något annat sätt och vad hade du velat förändra i sådana fall?
 - Vad hade varit en optimal lösning?

9. Vilka skulle du säga, utifrån dina upplevelser och erfarenheter, är de största fördelarna respektive nackdelarna med att ha en tillförordnad chef?
 - Fördelar
 - Nackdelar

10. Hur skulle du beskriva sammanfattningsvis hela din upplevelse kring tillförordnat chefskap?
 - Med en bild eller ett ord?

Avslutning

11. Vad tycker du är den viktigaste lärdomen från denna erfarenhet?

12. Finns det något viktigt som vi inte har pratat om som du vill lägga till?

Bilaga 2. Intervjuguide chef

Bakgrund

1. Kan du berätta kort om din roll, hur länge du haft den samt hur länge du har arbetat här?
 - Hur skulle du beskriva ditt arbete och dina arbetsuppgifter?
 - Har din roll förändrats under den tid du varit här?
2. Hur skulle du beskriva arbetsplatsen? Kultur? Stämning? Arbetsmiljö?
 - Har den förändrats under den tid du varit här?

Chefens perspektiv

3. Vill du ta mig igenom din initiala upplevelse kring tillförordnat chefskap?
 - Hur fick du reda på att du skulle bli tillförordnad chef?
 - Hur reagerade du?
 - Vad tänkte du om vad det skulle innebära för din arbetssituation?
 - Kan du beskriva en specifik händelse som illustrerar hur du upplevde den första tiden?
 - Om du har upplevt samma situation tidigare, kan du minnas tillbaka hur du reagerade eller upplevde det då?
 - Om ja, fanns det några skillnader?
4. Hur upplever du att situationen har påverkat dina medarbetare?
 - Deras arbete och/eller arbetsuppgifter?
 - Deras arbetsmiljö?
 - Deras organisatoriska tillit och/eller förtroende?
5. Hur upplever du att det har påverkat din avdelning? (Exempelvis samarbete, ansvarsfördelning, möjlighet att utföra arbetet)
 - Upplever du en skillnad jämfört med tidigare?
6. Hur har det kommunicerats och vilket stöd har getts?
 - Mellan chef och medarbetare?
 - Mellan verksamheten och medarbetare?
 - Hur upplever du att det har fungerat?
7. Varför tror du att vi har tillförordnade chefer inom organisationen/avdelningen?
 - Vilka är de främsta orsakerna och hur motiveras det?
 - Hur tror du det påverkar organisationen på sikt?
8. Hur upplever du att det hade gått att lösa på något annat sätt och vad hade du velat förändra i sådana fall?

- Vad hade varit en optimal lösning?

9. Vilka skulle du säga, utifrån dina upplevelser och erfarenheter, är de största fördelarna respektive nackdelarna med att ha en tillförordnad chef?

- Fördelar

- Nackdelar

10. Hur skulle du beskriva sammanfattningsvis hela din upplevelse kring tillförordnat chefskap?

- Med en bild eller ett ord?

Avslutning

11. Vad tycker du är den viktigaste lärdomen från denna erfarenhet?

12. Finns det något viktigt som vi inte har pratat om som du vill lägga till?