



AKADEMIN FÖR HÄLSA OCH ARBETSLIV
Avdelningen för arbetshälsvetenskap och psykologi

Svenska linjechefers upplevelse av sitt chefskap efter en centralisering av HR

Alexandra Eriksson och Linnea Roslund

2019

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Psykologi
Personal- och arbetslivsprogrammet
Examensarbete

Handledare: Mårten Eriksson
Examinator: Eva Boman

Sammanfattning

Syftet med föreliggande studie var att undersöka linjecheferns upplevelse av sitt chefskap efter centraliseringen av HR-avdelningen, och decentraliseringen av de arbetsuppgifter som rör HR-arbetet. Genom en kvalitativ studie genomfördes åtta intervjuer med linjechefer inom en energikoncern i Mellansverige. Fokus låg på linjechefernas erfarenheter, berättelser och upplevelser av sitt chefskap, efter den organisationsförändring som genomförts. Data analyserades med hjälp av induktiv tematisk analys, där fyra huvudteman framkom ur det transkriberade materialet. Resultatet visade att linjecheferna upplevde att faktorer som samarbete, tydliga förväntningar, ett större eget ansvar samt avskiljandet av chefskap och ledarskap bidrog till att de förändringar som centraliseringen medförde upplevdes som positiva. Betydelsen av dessa faktorer i och med decentraliseringen av de arbetsuppgifter som rör HR-arbetet har således bidragit till att linjecheferna känner att de klarar av att hantera de ökade krav som ställs på dem som chefer, och att de trivs med sitt chefskap.

Nyckelord: Chefskap, Centralisering, Decentralisering, Human Resources (HR)

Title: Swedish line managers' experience of their managementship after a centralization of HR.

Abstract

The aim of the present study was to investigate line managers' experiences of their managementship after centralization of the HR department, and the decentralization of tasks that are related to HR work. Through a qualitative study, eight interviews were conducted with line managers within an energy corporate group in Central Sweden. The focus was on the line managers' experiences, narratives and experiences of their managementship, after the organizational change that was implemented. Data were analyzed using inductive thematic analysis. The result showed that the line managers felt factors such as cooperation, clear expectations, greater responsibility and also that the separation of managementship and leadership contributed to the changes that centralization brought, were perceived as positive. The importance of these factors with the decentralization of the tasks related to HR work has thus contributed to the line managers feeling that they are able to manage the increased demands placed on them as managers, and that they enjoy their managementship.

Keywords: Managementship, Centralization, Decentralization, Human Resources (HR)

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till samtliga personer som stöttat oss i vårt uppsatsskrivande. Speciellt tack till vår kontaktperson på företaget som gjorde detta examensarbete genomförbart. Stort tack även till vår handledare Mårten Eriksson på Högskolan i Gävle, som genom givande och konstruktiv feedback hjälpt oss att utveckla och förbättra vår uppsats.

Alexandra Eriksson och Linnea Roslund

Gävle, maj 2019

Inledning

Organisationer behöver idag växa snabbt, vara effektiva, lönsamma, flexibla och redo för framtida utmaningar, samt inneha en dominerande ställning på marknaden. Utan dessa egenskaper finns en tro på att det praktiskt taget är omöjligt att vara konkurrenskraftig i dagens globala ekonomi (Schuler & Jackson, 2000). För att möta konkurrens både på nationella och internationella marknader har Human Resources (hädanefter HR) lyfts fram som ett område där specialister kan erbjuda innovativa och proaktiva lösningar för att uppnå mål och framgång inom organisationer (Cunningham & Hyman, 1997). Även om HR ibland ses som organisationers största och svåraste kontrollkostnad, så är det också en funktion som anses omfatta centrala ingredienser för att kunna påverka organisatorisk prestanda (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006). Sättet som HR skall organiseras och struktureras på organisationer för att förbättra organisatorisk prestanda har börjat uppmärksammas alltmer (Dany, Guedri & Hatt, 2008), och det blir allt vanligare att HR ses som en av nyckelfunktionerna i utvecklingen och genomförandet av strategiska beslut (McGuire, Stoner & Mylona, 2008). Detta har i sin tur lett till att HR-avdelningar uppmanas att spela en mycket mer strategisk roll i organisationer (Lepak, Bartol & Erhardt, 2005). HR har under de senaste decennierna, i form av betydelse, gått från att vara en del av marginalerna i affärssystem till att tillhöra själva kärnan. HR-chefer har blivit en del av de högsta beslutsfattande organen i organisationer, vilket har gjort HR till en viktig funktion på alla organisatoriska nivåer. Detta har således medfört en centralisering av HR som funktion inom organisationer (Andolšek & Štebe, 2005).

Förutom centralisering av HR-funktionen har arbetsuppgifter som rör HR-arbetet blivit alltmer decentraliserat (Andolšek & Štebe, 2005). Gilbert, De Winne och Sels (2011) menar att konceptet decentralisering har upptagit en alltmer central plats i organisatorisk diskurs, och är konsekvent och strängt förespråkad som en nödvändig nyckelkomponent i organisationsförändring. Decentralisering hänvisar i stor utsträckning till en överföring av makt och/eller ansvar till mindre ledande medlemmar i en organisatorisk hierarki (Gilbert et al., 2011). För att HR skall kunna agera mer som strategisk partner i dagens organisationer har den mest effektiva lösningen visats sig vara att decentralisera många av de dagliga arbetsuppgifterna som rör HR-arbetet till linjechefer, eller outsourca dessa till HR-specialister, eller både och (Kulik, 2006). Linjechefernas ansvar för HR anses vara en viktig faktor vid genomförandet av

organisationsstrategier (Gilbert et al., 2011), och linjechefer roll i HR, att anta HR-praxis och engagera sig i sitt ledarskap, innebär att de ingår i orsakskedjan som försöker förklara förhållandet mellan HR och organisatorisk prestanda (Purcell & Hutchinson, 2007). Att försöka förklara förhållandet där emellan är av stor betydelse inom både personalpsykologi och managementforskning, eftersom forskare undersöker hur organisatoriska metoder och processer påverkar de anställda (Wall, et al., 2004). Dany et al. (2008) nämner att forskare inom HR-området dels lyft den nödvändiga integrationen mellan HR och affärsstrategi, men även hur rollen och inflytande hos HR-specialister och linjechefer är definierade och fördelade inom en organisation. Genom att utdela ansvaret för HR-frågor får linjechefer möjlighet att engagera sig i beslut rörande det dagliga arbetet med anställda (McGuire et al., 2008), medan det frigör värdefull tid för HR-specialister att fokusera på mer strategiska HR-uppgifter (Gilbert, et al., 2011).

HR anses ofta vara synonymt med HR-avdelning, men i praktiken är det ofta linjechefer som bär huvudansvaret för genomförandet av olika HR-aktiviteter. Både HR-avdelningar och linjechefer är viktiga för att skapa framgångsrika sociala utbytesrelationer i en organisation, och linjechefers inblandning i tillämpningen av HR anses vara viktigt för att förbättra de anställdas arbetstillfredsställelse och arbetsengagemang (Gilbert et al., 2011). En studie av Maxwell och Watson (2006) visade också på att linjechefer HR-arbete kan ha en positiv påverkan på medarbetarnas engagemang, vilket i sin tur kan bidra positivt till en organisations totala prestanda. Historiskt sett har linjechefer alltid varit en del inom HR-arbetet och i dagsläget har nästan varje linjechef, oavsett arbetsområde, det yttersta ansvaret för personalen (Perry & Kulik, 2008). Linjechefer är ofta ansvariga för operativa HR-uppgifter inom olika områden, till exempel rekrytering och urval, prestationshantering, utbildning och utveckling, arbetsplanering samt hantering av arbetsmiljöärenden (Gilbert et al., 2011). Genom att linjecheferna medverkar, coachar, kommunicerar och är engagerade i det dagliga HR-arbetet kan det bidra till en förbättring av den organisatoriska prestandan (McGuire et al., 2008). Enligt både Perry och Kulik (2008) och Ryu och Kim (2008) kan beslut även tas effektivare och närmare personalen. Trots detta finns det få studier som visar att decentralisering av HR till linjechefer faktiskt effektiviserar HR-arbetet (Perry & Kulik, 2008).

Linjechefens roll har under en längre tid uppmärksammats för att omfatta en uppsättning ofta motstridiga förväntningar (Cunningham, James & Dibben, 2004). Det

har observerats att det finns en klyfta mellan vad som formellt tas fram i olika HR-policys och vad som faktiskt levereras av linjechefer. Hur linjechefer utför sina HR-uppgifter, genom att utvärdera, utveckla, kommunicera och involvera, är nära kopplat till en bredare uppsättning av vad som brukar kallas ledarskapsbeteenden, som syftar till att ge riktning och påverka medarbetarnas attityder och beteenden. Klyftan förklaras ofta av linjechefernas brist på kunskap och intresse, men också överbelastning och motstridiga prioriteringar (Purcell & Hutchinson, 2007). Två bekymmer som ofta uppkommer i forskning kring decentralisering av HR är linjechefernas motvilja och oskicklighet att anta en HR-roll (Gilbert et al., 2011). Maxwell och Watson (2006) menar att problematiken och utmaningen i decentraliseringen av HR ligger i linjechefernas förmåga och vilja att genomföra HR på ett korrekt sätt. Även om motvilja kan återspegla personliga motiv för att inte genomföra HR-uppgifter är ofta en tung arbetsbelastning ett bakomliggande motiv som leder till känslor av oförmåga att ansvara för HR (Gilbert et al., 2011). Detta nämner även Renwick (2003), som menar att vissa linjechefer upplevt att HR-arbete ”dumpas” på dem. Att linjechefer inte prioriterar, har kunskap eller vill utföra arbetsuppgifter som rör HR kan ha en negativ inverkan på den generella effektiviteten (Perry & Kulik, 2008; Ryu & Kim, 2013).

Vidare hävdar Gilbert et al. (2011) att linjechefernas ledarskapsansvar har ökat avsevärt de senaste decennierna, och att linjechefens HR-roll består av en managementkomponent och en ledarskapskomponent. De båda komponenterna ses som viktiga för effektiv implementering av HR hos linjecheferna, eftersom båda komponenterna påverkar medarbetarnas uppfattning om hur de behandlas, vilket i sin tur påverkar deras attityder och beteenden. Managementkomponenten involverar specifika och formella HR-uppgifter som linjechefen ansvarar för, såsom rekrytering, personaladministration och utbildningsaktiviteter. Ledarskapskomponenten kräver å andra sidan en kontinuerlig uppvisning av ett brett utbud av ledarskapsbeteenden för att påverka medarbetarnas attityder och beteende, samt för att ge vägledning och struktur i det dagliga arbetet (Gilbert et al., 2011). För att kunna hjälpa till att motivera anställda och se till deras behov behöver linjechefer välutformade HR-metoder att använda i arbetet med HR-frågor. Dåligt utformade eller otillräckliga HR-policys kan räddas genom ett gott ledarskapsbeteende, på ungefär samma sätt som HR-policys kan påverkas negativt av dåligt managementbeteende eller svagt ledarskap (Purcell & Hutchinson, 2007).

Processer för omstrukturering av HR-avdelningar har fått stort genomslag i flera nordiska länder, däribland Sverige. Under 1990-talet analyserade ett svenskt institut förändringarna inom HR-avdelningar runtom i Sverige. De upptäckte att på bara två år hade HR-avdelningarnas strategiska roll stärkts betydligt och deras rådgivande roll ökat något, medan deras administrativa roll istället hade försvagats avsevärt (Andolšek & Štebe, 2005). Under de senaste två årtiondena har forskning inom HR-området främst fokuserat på att identifiera olika metoder för HR-arbetet, men några forskare har även valt att undersöka sättet HR behöver organiseras och struktureras i organisationer för att förbättra den organisatoriska prestandan. Integrationen mellan HR och affärsstrategi har på senare år framhävts, även sättet roller hos HR-specialister och linjeledare definieras och fördelas inom organisationer. Trots litteraturens övervägande fokus på det nödvändiga engagemanget hos linjechefer i HR-arbetet, har vissa forskare ifrågasatt kapaciteten och engagemanget hos linjechefer att möta sådana förväntningar (Dany et al., 2008). Det är därför angeläget att studera hur svenska linjechefer upplever HR:s förändrade roll och hur det påverkar deras arbete.

Syfte

Syftet med denna studie är att undersöka linjechefernas upplevelser av sitt chefskap efter centraliseringen av HR-avdelningen, och decentraliseringen av de arbetsuppgifter som rör HR-arbetet. Det är linjechefernas erfarenheter, upplevelser och berättelser av sitt förändrade chefskap, i relation till den organisationsförändring som har skett, som är i fokus.

Frågeställningar

1. Hur upplever linjecheferna sitt chefskap efter centraliseringen av HR-avdelningen och decentraliseringen av de arbetsuppgifter som rör HR-arbetet?
2. Hur förändras chefskapet efter den organisationsförändring som har skett?

Metod

Syftet med studien var att undersöka linjecheferns upplevelser av sitt chefskap efter centraliseringen av HR-avdelningen, och decentraliseringen av de arbetsuppgifter som rör HR-arbetet. Denna studie utgick från en kvalitativ metod för att få en bredare förståelse för individens egna upplevelser och tankar. En semistrukturerad intervjuguide konstruerades för insamlandet av data (se bilaga 1). Intervjuguiden bestod av ett fåtal öppna frågor samt några följdfrågor.

Deltagare

Deltagarna i studien arbetade som linjechefer inom en enhet som har centraliserat sin HR-funktion. Bakgrunden till centraliseringen av HR-avdelningen var att Koncernen upptäckte ett behov av att göra nödvändiga kostnadsbesparingar, vilket ledde till en minskning av bemanningen på HR-sidan. Vid rekrytering av deltagarna till föreliggande studie skickades ett informationsbrev till vår kontaktperson (se bilaga 2), som vidarebefordrade brevet till samtliga linjechefer på enheten. Kontaktpersonen på Koncernen tillhandahöll oss med en lista över de personer som arbetade som linjechefer på den berörda enheten, som vi därefter kontaktade för tidsbokning av intervju. Intervjutillfällena blev slutligen två dagar och på två kontor i Koncernen, både på Koncernens huvudkontor i Sverige och på ett av koncernens bolag i Mellansverige. Totalt intervjuades sex män och två kvinnor i medelåldern till övre medelåldern.

Tillvägagångssätt

Inför intervjuerna utformades en intervjuguide (se bilaga 1) av semistrukturerad karaktär. Att använda intervjuer som tillvägagångssätt för insamlandet av data ger deltagarna möjlighet att genom sitt språk dela med sig av kunskap, erfarenheter, upplevelser och inre känslor kring ämnet (Ahrne & Svensson, 2015). Intervjuguiden inleds med några generella frågor i syfte att göra den deltagarna mer bekväm i situationen och för att tillhandahålla viss bakgrundsinformation. Ett exempel är vilken roll deltagaren hade i koncernen, antal anställningsår och ålder. Alla inledande frågor var också viktiga för att identifiera tänkbara följdfrågor och förståelse i intervjuguidens senare del. Slutligen togs femton övergripande intervjufrågor fram, vilket berörde hur en linjechef upplever sitt chefskap, efter en centralisering av en HR-avdelning och decentralisering av de arbetsuppgifter som rör HR-arbetet.

Inför samtliga intervjuer fick vi hjälp att boka mötesrum Koncernens lokaler. Intervjuerna genomfördes sedan i avskilda mötesrum på plats hos Koncernen och valet att sitta i ett mötesrum och inte respektives kontor gjordes för att få deltagarna att fokusera på intervjun samt att minimera störande moment. Valet att genomföra intervjuerna på plats gjordes för att underlätta för deltagarna, det vill säga att de lättare skulle kunna gå ifrån sitt arbete. Inledningsvis informerades alla deltagare muntligt om uppskattad tidsåtgång för intervjun, studiens syfte, en kortare presentation av oss själva och att det var deltagarens egna tankar av det valda ämnet som var i fokus. Deltagarna fick även förklarat att allt material kommer att behandlas konfidentiellt samt att deltagande var frivilligt och att de kunde avbryta när som helst under intervjuens gång.

Vid samtliga åtta intervjuer deltog bägge författarna och den ena av oss antog en mer återhållsam ställning. Syftet med detta var att en av oss skulle vara mer analytisk och iakttagande än vad den som intervjuade var. Intervjuerna varade mellan 45–60 minuter beroende på hur mycket de olika deltagarna hade att säga om ämnet. Samtliga deltagare gav sin tillåtelse att ljud spelades in med hjälp av mobiltelefonens inspelningsfunktion. Efter att samtliga intervjuer genomförts transkriberades de.

Analys

Det insamlade datamaterialet (intervjuerna) har transkriberats och analyserats med hjälp av Braun och Clarkes (2006) analysprocess. Analysmetoden bygger på en induktiv tematisk analys där särskilda teman identifieras ur det transkriberade materialet. En induktiv tematisk analys är en metod för att identifiera viktiga begrepp, känslor och tankar som blir tydligt i intervjuerna för att sedan kategorisera och utveckla dessa till gemensamma övergripande teman (Braun & Clarke, 2006).

Analysen genomfördes på följande sätt. Efter att samtliga intervjuer genomförts påbörjades transkriberingen av det inspelade intervjumaterialet. Vid transkribering skrevs alla intervjuer ner ordagrant, även deltagarnas upplevda känslor och tankar markerades. Därefter påbörjades analysprocessen. Första steget i analysprocessen bestod av att det transkriberade materialet noga lästes igenom i syfte att urskilja eventuella intressanta begrepp och teman. Detta gjorde författarna var och en för sig för att på så vis undvika att påverka varandras tolkningar och värderingar av materialet. Valet att enskilt läsa materialet samt urskilja intressanta begrepp var för att undvika personliga tolkningar och värderingar som kunnat påverka resultatet. Efter det genomfördes en reflektion, diskussion och analys av materialet tillsammans. Därefter

kodades det insamlade materialitet och nyckelord samt intressanta begrepp togs fram för att dela upp data i några översiktliga teman. Citat färgmarkerades och delades därefter in i olika samlingar, och där varje samling citat representerade ett preliminärt tema. Utifrån dessa samlingar gjordes sedan en tankekarta som användes som ett visuellt verktyg för att ytterligare tydliggöra teman. Under analysprocessen kom färgkoderna att utvecklas till mer tydliga teman som namngavs. Slutligen gjordes ett urval av data som representerade samtliga teman, vilket återfinns i studiens resultatdel (se figur 1).

Forskningsetiska överväganden

Det finns forskningsetiska principer att ta hänsyn till i forskning. Dessa principer ses som viktiga och nödvändiga för både forskare och undersökningsdeltagare. Syftet med principerna är att vägleda forskare vid planering av projekt, ge underlag till forskares egna reflektioner och insikter i sitt eget ansvarstagande. De forskningsetiska principerna har konkretiserats i fyra huvudkrav; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, u.å.).

Den första etiska principen är informationskravet, vilket innebär att forskare ska informera undersökningsdeltagare om studiens syfte, att deltagande är frivilligt och kan avbrytas när som helst under studiens gång, att insamlat materialet inte kommer användas till något annat än studiens syfte samt hur och var studiens resultat kommer att redovisas (Vetenskapsrådet, u.å.). För att uppfylla detta krav skickades ett informationsbrev (se bilaga 2) till samtliga deltagare. Vid samtliga intervjutillfällen förtydligades informationen från informationsbrevet muntligt till deltagarna.

Den andra principen är samtyckeskravet. Denna princip innebär att deltagare har rätt att själv välja hur länge och på vilka villkor de vill medverka i studien (Vetenskapsrådet, u.å.). Detta har beaktats genom att deltagande när som helst kan avbrytas utan några negativa konsekvenser för deltagarna, vilket förtydligades muntligt innan samtliga intervjutillfällen.

Tredje principen enligt Vetenskapsrådet (u.å.) är konfidentialitetskravet, vilket förklaras ha ett nära samband med både offentlighet och sekretess. Det innebär att alla uppgifter och insamlat material ska behandlas med försiktighet för att personuppgifter eller organisationers dokument inte blir tillgängliga för obehöriga. Informationsbrevet förtydligar att organisationens eller individens namn inte kommer att nämnas i studien samt att all insamlat material raderas efter slutligt godkännande av studien. Detta

upprepades även muntligt vid samtliga intervjutillfällen. En ytterligare åtgärd som vidtagits är att vi skrivit på ett sekretessavtal med Koncernen.

Den fjärde och sista principen är nyttjandekravet vilket innebär att allt insamlat material endast får användas för forskningsändamål (Vetenskapsrådet, u.å.). För denna studien innebär detta att allt insamlat material endast används i studiens syfte. I informationsbrevet förklarades att redovisning av resultatet kommer ske i form av en muntlig presentation inför andra studerande och berörda lärare, ett examensarbete samt en muntlig presentation för Koncernen.

Resultat

Resultatet presenteras i fyra teman med var sitt undertema (se figur 1) som framkommit i analysen av materialet. Dessa teman utgör tillsammans en central del av deltagarnas upplevelser av sitt chefskap, efter centraliseringen av HR-avdelningen och decentraliseringen av de arbetsuppgifter som rör HR-arbete.



Figur 1. Teman och underteman som framkom av analysen.

Samarbete

Samarbete var ett tema som var återkommande i samtliga intervjuer, både mellan linjechefer, underordnade och HR business partner. Det framgick tydligt utifrån informanternas berättelser att det var de som hade det yttersta ansvaret för personalen, och att de vände sig till HR för stöd i mer komplexa personalärenden, till exempel rekrytering utomlands eller frågor rörande arbetslagstiftning. Det dagliga arbetet med personalen upplevde alla informanter som deras ansvar. Personalansvaret varierade bland informanterna, både till antal och om de antingen hade direktrapporterande chefer eller en underordnad personalgrupp. Samtliga ansåg att personalansvaret främst tillhörde de huvudsakliga arbetsuppgifterna, till exempel att leda och finnas tillgänglig för sin arbetsgrupp. En informant beskrev det såhär:

“Det är ju det här personalansvaret, att egentligen kunna få min personal, så att säga, motiverade att lösa uppgifter, att (...) kunna styra den verksamhet som dom ägnar sig åt. Att dom har tillgång till det material dom behöver, att dom har en god arbetsmiljö, en dator, en telefon, en arbetsplats som fungerar för det dom behöver göra. Att dom får möjlighet att presentera sina material, presentera det dom jobbar med, på möten, i rapport eller någonting sånt. Och att jag också berättar för andra hur min grupp jobbar, till exempel. Det är huvudjobbet, skulle jag säga. Att finnas tillgänglig för min grupp”

Alla informanter beskrev samarbetet med övriga linjechefer som bra eller väldigt bra, och att de hade chefsmöten varannan vecka för att stötta och hjälpa varandra i de frågor som upplevdes svårhanterliga. Enligt flera informanter var samarbetet en viktig faktor för att lättare hantera det dagliga arbetet med personalen. En informant menade att samarbetet fungerade så pass bra på grund av att alla befann sig i samma situation, och arbetade med liknande arbetsuppgifter. *”Det fungerar väldigt bra, just för att vi är i samma arbetssituation. Vi har samma problem och utmaningar”*. Att samarbetet kunde bli lidande emellanåt menade några informanter berodde på hög arbetsbelastning, där tidsbrist gjorde att man inte kunde finnas där för varandra i lika stor utsträckning. Även om arbetsbelastningen emellanåt upplevdes som hög av flera informanter, så hjälptes de åt för att hålla en jämn belastning.

”Det är inte så att det här inte tillhör dig eller mig, utan det är snarare så att här dyker det upp (...) vem, ja men bra att du tar det för jag har mycket just nu så tar jag nästa sak. Så vi ser till att hålla jämn arbetsbelastning, vi jobbar tillsammans.

Det är så vi jobbar”

Samarbete med HR-business partner. I intervjuerna framkom det att linjecheferna samarbetade med två HR business partners, och att HR bestod av en matrisorganisation, som av en informant beskrevs som *”geografisk åt ett håll och funktion åt ett annat”*. Samarbetet med de två HR-personerna upplevdes av alla informanter som bra. Alla informanter upplevde att stödet från HR:s sida var tillräckligt, men att det ibland kunde finnas otydligheter.

“Jag tycker nog generellt att det funkar väldigt bra, att dom är tillgängliga, och vill stötta, så generellt funkar det bra. Sen ibland är det väl otydligt, till exempel vem som beslutar, är det vi eller HR som beslutar. Ibland behöver man tydliggöra att den parten är rådgivande och den är beslutande så att det blir mer framkomligt i vissa diskussioner (...). Rollen hos vardera part kan tydliggöras ibland”

Vem av de två HR-personerna linjecheferna hörde av sig till för stöd i olika frågor skiljde sig åt mellan informanterna. Vissa upplevde det ibland som otydligt vem man skall höra av sig till, medan en informant alltid valde att vända sig till en utav dem. Även om samarbetet med HR skiljde sig åt mellan informanterna så upplevdes stödet

som bra eller tillräckligt av samtliga, även om svaren ibland kunde skilja sig åt beroende på vem av HR-personerna de frågade om hjälp. En informant beskrev det som att *”det funkar bra, men ibland blir det fel. Det är väldigt sällan det går sådär super-snett, men ibland kan vi få olika svar beroende på vem vi frågar. Det kan vara otydligt”*.

Några informanter berättade att de skulle föredra att ha en HR-person på plats, för att främst undvika missförstånd, men även för att det upplevdes som ett mer lättillgängligt stöd. En informant menade att *”den här personliga kontakten är ganska viktig ändå”*.

Tydliga förväntningar

Genom tydliga förväntningar upplevde samtliga informanter att de “lever upp” till de krav som ställdes på dem som chefer. Utifrån informanternas berättelser innebar förväntningar att du vet vad du ska göra, och att du ges möjlighet utföra arbetet på ett bra sätt. Samtliga informanter tyckte sig ha kunskap om att de visste vad som förväntades av dem, även om det tycktes finnas få uttalade förväntningar kring chefskapet. Flera informanter berättade att Koncernens förväntningar på dem som chefer lyfts under mål- och utvecklingssamtal. En informant berättade att *”jag har ju också mål- och utvecklingssamtal, så där stämmer vi ju av förväntningar och den dialogen är väldigt bra.”*

Flera informanter menade att rollen som chef handlade om att sätta sin egen prägel, och att arbetet därför är ganska fritt utformat. En informant menade att *”jag har aldrig haft en arbetsbeskrivning i hela mitt liv, det brukar stå när man söker jobb och sådär. Men jag vet vad som förväntas av mig, och jag uppfattar det som att andra också vet”*. Att det inte fanns någon tydlig arbetsbeskrivning var något som flera informanter påtalade, men att själv definiera rollen gick hand i hand med att man som chef visste vilka övergripande mål Koncernen hade. En informant menade att hen visste vilka förväntningar som ställdes på rollen som chef, men att dessa inte fanns nedskrivna på exempelvis papper. *“De har jag nog lärt mig längs resans gång snarare än att liksom ha fått ett dokument som jag har läst.”*

Att flera informanter påtalade att det inte fanns någon tydlig arbetsbeskrivning tycktes inte rubba upplevelsen av att det fanns tydliga förväntningar, men några informanter menade att det kunde vara svårt att veta hur ansvaret är fördelat mellan vissa chefer. En informant berättade att *”det finns vissa områden där vi har, kan vi*

tycka, lite gråzoner”. Det informanten syftade till var att de arbetar i team, och utbyter kompetens mellan teamen.

”Vi arbetar i team idag, som inte bara ligger under en sektion. Så att i min sektion så jobbar ett par, hos mig, i ett team tillsammans med ett par, eller tre, från en annan sektion. Och då är det ju så att då har dom ju två olika chefer i det teamet då, och då är det inte självklart vem av cheferna som har ansvaret. Det är då det kan bli en liten gråzon mellan oss två, linjechefer. Och det håller vi på att täppa till just nu då”.

Detta är ett problem som enligt flera informanter lyftes under de regelbundna chefsmötena, och som cheferna tillsammans arbetade med att lösa.

Tidigare erfarenhet. I samband med temat tydliga förväntningar tycktes samtliga informanter tolka in tidigare erfarenhet, där både antal anställningsår och kunskap om verksamheten spelade roll i deras upplevelse av att det fanns tydliga förväntningar. Samtliga informanter hade arbetat på Koncernen under en längre tid, både som tidigare anställd och som chef. Att ha kunskap om hur Koncernen fungerade i och med tidigare erfarenhet var något som flera informanter menade bidrog till att de visste vad som förväntas utav dem, och som gjorde att flera av informanterna kände sig trygga i sin roll som chef. En informant menar att *”det kommer färre och färre oförväntade frågor. De frågor som kommer känner jag igen, och jag känner mig trygg med att hantera dem”*. Erfarenhet beskrivs av flera informanter som en grundförutsättning för att kunna utföra ett bra arbete, och en informant berättade:

” Ja, ja det vet jag. Och om jag inte vet det så får jag nog reda på det jävligt snabbt. Ja, sen är det ju, ett jobb som mitt innebär att det är väldigt mycket jag som sätter agendan. När man är, alltså när man är högre chef, då är det inte så att du får instruktioner om vad du ska göra, för du förväntas veta vad du ska göra, du är tillsatt för att du vet vad som ska göras. Det är inte så att du får börja, du är ingen nybörjare. Så jag får väl jobba lite och se vad jag behöver. Du anställer ju nån divisionschef, det är ju nån som redan vet vad som ska göras och har en egen idé om hur det ska skötas. Och gör det. Det är liksom dokumenterat att hen vet vad man ska göra och kan göra det, annars får man inte jobbet. Och jag har gjort det här jobbet nu och liknande jobb i, ja vad kan det vara, X antal år. Och det verkar

som om de är nöjda med hur jag gör det, eftersom jag får behålla jobbet. Så, jag kör väl ett tag till (...)”

En annan informant menade att antal år som chef bidrog till vetskapen om vilka förväntningar som ställdes, och hen berättade att *”det har nog också med att göra att jag har varit chef länge att göra att jag tycker att det är, jag kanske inte tyckte det i början”*. En informant med kortare anställningstid som chef tycktes lägga stor vikt vid stödet från kollegor, HR och ekonomi.

”Ja (...) De tycker jag, sen kan jag ha missat någon grej sådär absolut (...), jo men jag tycker jag har ganska hyfsad koll, så sen vet jag att, jag är medveten om att jag inte kan allt, men jag tycker att de är väldigt bra chefskollegor och så stöd, alltså från HR och ekonomi och ja, de är bra stöd runt om. Har jag frågor så frågar jag min chef eller min chefs chef (...)”

Större eget ansvar

Materialet indikerade att chefskapet i dagsläget innebar ett större eget ansvar över de arbetsuppgifter som linjecheferna förväntades utföra. Att det inte fanns en vanlig dag på jobbet, samt att arbetsuppgifterna upplevdes som varierande, är något som flera informanter påtalade, med allt från arbetsuppgifter som rör arbetsmiljö, rekrytering och medarbetarsamtal, till personalvård, personaladministration och kompetensutveckling. Flera informanter menade att de fått ta ett större eget ansvar på grund av att de upplevde ett minskat stöd, dels från HR men även andra stödfunktioner som också blivit centraliserade. En informant menade att *”man får lite mindre hjälp idag, man måste ta hjälp om man behöver”*. Även om stödet från HR upplevdes som tillräckligt så menar flera informanter att det minskade stödet gjort att dem fått ta ett större eget ansvar över personaladministrativa arbetsuppgifter. En informant beskrev det såhär:

”Det har ju blivit väldigt mycket tid till att ta hand om de här administrativa bitarna. Det har väl hela tiden gått för att man ska försöka, att man får klara sig kanske själv, kanske lite mera själv hela tiden så. Men det är väl just att man outsourcar eller insourcar, eller vad man säger, eftersom HR är separerat så (...), jag jag vet inte, vi får ju information hela tiden som chef, chefsgruppen liksom, vad vi ska göra, eller vad dom tycker vi ska göra, och nya regler och nya saker vi ska ta tag i, men det kan vara ganska mycket, så man (...) Jag tycker det läggs mer på oss chefer och även på anställda.”

Även om rollen som chef har inneburit ett större eget ansvar, så beskrev flera informanter chefskapet som väldigt roligt och utmanande. Att informanterna visste vad som förväntas av dem, samt att de fann stöd hos varandra, tycktes bidra till att de trivdes på jobbet, och i sin roll som chef. För samtliga informanter tillhörde personalansvaret de huvudsakliga arbetsuppgifterna, och så även arbetet med olika typer av personalfrågor. En av informanterna menade att *”för mig är personalfrågorna liksom ett otroligt stort område och ganska komplext och många delar i det (...) och för mig, för mig är det en självklar och väldigt stor del i chefskapet”*.

Skapa mervärde. Genom att linjecheferna fick ta ett större eget ansvar över de arbetsuppgifter som de förväntades utföra, så menade flera informanter att större egna ansvaret också handlade om att skapa mervärde. Flera upplevde att chefskapet till stor del handlade om att finnas tillgänglig för sin grupp och se till att de ges möjlighet till att göra ett bra arbete. Genom att ge sin arbetsgrupp möjligheter att utvecklas, så genererade personalen ett mervärde för koncernen.

”Ramarna har förändrats. I början när jag tog över jobbet så hade jag egentligen bara ett nyckeltal som jag förväntades rapportera, och det var hur mycket tjänar vi. Och det har förändrats drastiskt, nu handlar det om hur mycket mervärde skapar vi. I och med det har det blivit ganska stora förändringar för att nu ska vi visa att den kronan vi investerar i vår personal ger större avkastning för hela bolaget. Man förväntas rapportera andra saker, inte bara den vinst man går med utan hur tjänar vi eller hur gör vi nytta för bolaget”

En informant menar att linjechefernas ansvar genom åren ökat och att chefskapet ibland upplevts, från flera chefer, som tråkigt och inte så inspirerande. För att förbättra detta har chefsrollen setts över, och tanken är att rollen ska innefatta mindre administrativa arbetsuppgifter. Rollen som linjechef, enligt en informant, skall verka mer strategiskt, i och med minskning av administrativa arbetsuppgifter. Koncernen arbetar aktivt med att minska administrativa uppgifterna som upplevs som onödiga, det vill säga som tar mycket tid. *”Vad kan vi spara, eller stryka uppgifter och se att de här behöver vi inte ha (.) de här tar vi bort och lägger fokus på de allra viktigaste (.) istället”*. Det allra viktigaste upplevs av informanterna vara att ta hand om sin

personalgrupp, samt *”leda och motivera personalen att lösa uppgifter, för att kunna styra verksamheten dit den vill”*.

Chefskap och ledarskap

Flera informanter valde att skilja på chefskap och ledarskap. Chefskapet beskrevs av flera som något mekaniskt, ett ganska tråkigt jobb som handlade om att ta hand om de administrativa delarna, medan ledarskap hänvisades till att vara en bra förebild och utveckla människor.

”Ja, har du ett chefsjobb, själva chefskapet är ju liksom det här med att hålla lönesamtal, göra riskanalys för arbetsmiljö, såhär (...) Det är en rätt mekanisk process, och ganska tråkigt. Det är ett tråkigt jobb. Så att jag inte tror nån (...) Vi upptäckte också att vi hade för mycket sånt. Ledarskap, det är nåt helt annat. Det är otroligt stimulerande, liksom att (...) Ja, utveckla människor och få dem att gå i, ja, liksom matchningen mellan människors motivation och organisationens behov, och liksom få folk att förstå och vilja förändras, och (...) Det är ju liksom det som är själva grejen med att vara chef”.

En informant beskrev chefsrollen jämförbart med att vara tränare eller lagledare, och på så sätt *”se till att hela laget fungerar”*, medan en annan informant ansåg att chefskapet innehöll ett element av föräldraskap, att *”både ge frihet och trygghet. Den kombinationen. Ett gott föräldraskap, det är liksom ett gott ledarskap”*. Materialet indikerade att det fanns vissa skillnader i upplevelserna om vad chefskap innebar, men att det för flera informanter handlade om att leda, motivera och inspirera sin personal. Alla informanter upplevde att deras erfarenheter som chef gjort dem tryggare i sitt chefskap, och även lett till personlig utveckling i rollen som chef för vissa.

“Med en viss säkerhet i rollen har jag känt att jag ändå kan vara lite mer visionär och inspirera mer än att gå in och gnetta i att, bara signera olika attester som ska göras och attestera tiden utan se lite till på längre sikt så, utvecklande av hela gruppens kompetens och, spara dom som behöver lite mer stöd än att specifikt bara se alla som en grå massa så, liksom. Det tror jag att jag kan känna, att jag har utvecklats kring”

Chefskap i förändring. Samtliga informanter upplevde att deras chefskap har förändrats under deras tid som chef. Förutom faktorer som erfarenhet, ett större eget

ansvar och att chefskapet mer handlade om att skapa mervärde idag, så uppgav flera att rollen som chef förändrats i och med att omvärlden kontinuerligt ställer nya krav på organisationer. En informant menade att *“allting går ju i mode hur man kör företag, och på nittioalet så var det ju väldigt, det var ju delegering och decentralisering som var modet (...) Sen upplevde jag att på 00-talet att det var en trend till centralisering”*. Flera informanter menade att den organisationsförändring som genomfördes, när HR-avdelningen centraliserades, skedde gradvis och att *“man inte är medveten om varje litet steg i förändringen. Genom åren blir det ganska många små steg”*. Materialet indikerade att flera upplevt en successiv förändring, vilken flera informanter beskrev som *“odramatisk”*. Att samtliga informanter arbetat inom Koncernen under en längre tid gav intrycket av att flera kände lojalitet gentemot företaget. Lojalitet kom i uttryck genom att majoriteten av informanterna upplevde ett väldigt bra samarbete gentemot varandra och att *“det är jätteroligt att arbeta på ett företag som har ambitiösa mål och skapar förutsättningar för det”*. För att ge tillbaka den lojaliteten gentemot arbetsgivaren arbetade alla informanter hårt för att uppnå organisatoriska strategier och mål. *“För mig innebär chefskap att få min organisation att kunna fungera så bra som möjligt. Att ge min organisation de bästa möjliga förutsättningarna”*.

Flera informanter kände ett stort engagemang i att motivera sina anställda, och att detta var en viktig uppgift oavsett vilka förändringar organisationen ställdes inför.

“(…) Att man stakar ut riktningen, så att man får alla med sig på tåget liksom och pekar ut riktningen, åt vilket håll vi ska. Sen tycker jag att man, att motivera och engagera är en superviktig uppgift, oavsett (...) Vilket är svårt men också liksom, nästan det allra viktigaste tror jag. Att skapa engagemang bland medarbetarna (...) så att dom tycker att det är kul att gå till jobbet”

Diskussion

Syftet med studien var att med hjälp av kvalitativ metod försöka förstå och tolka de anställdas upplevelser av sitt chefskap efter centraliseringen av HR-avdelningen och decentraliseringen av de arbetsuppgifter som rör HR-arbetet. Sammanfattningsvis visade resultatet fyra huvudteman, med fyra tillhörande underteman, där informanterna beskrev sina tankar och upplevelser av sitt chefskap. För att tydligt visa på resultatens huvudteman kommer dessa att skrivas kursivt och första bokstaven med versal.

Huvudresultat

Utifrån informanternas berättelser tolkades temat *Samarbete* som en viktig faktor för att lättare hantera det dagliga arbetet med personalen. Samtliga informanter upplevde att de hjälps åt och stöttar varandra i det dagliga arbetet, och att samarbetet fungerade bra eller väldigt bra på grund av att de befann sig i samma arbetssituation. Samarbetet med de två HR-personerna upplevdes sämre bland informanterna, i jämförelse med samarbetet med de andra linjecheferna. Det andra temat är *Tydliga förväntningar*. Samtliga informanter upplevde att de visste vad som förväntades av dem, något som poängterades som viktigt för att kunna leva upp till de krav som ställdes på dem som chefer. Samtliga informanter har haft en tidigare anställning inom organisationen, vilket flera menade bidrog till fördjupad kunskap om organisationens övergripande mål och på så sätt en känsla av trygghet i sin roll som chef. Det tredje temat, *Större eget ansvar*, indikerade att informanterna upplevde att stödet från HR minskat, och att personaladministrativa arbetsuppgifter på så sätt lagts över på linjecheferna. Överlag ses stödet från HR som tillräckligt och ansvaret över de personaladministrativa arbetsuppgifterna som en naturlig del i chefskapet. Det fjärde och sista temat var *Chefskap och ledarskap*. Majoriteten valde att skilja på chefskap och ledarskap, där chefskapet hänvisades till att ta hand om de administrativa delarna, medan ledarskapet sågs som en stor motivationsfaktor. För flera informanter handlade chefskapet om att leda, samt att motivera och inspirera sin personal genom att vara en bra förebild.

Resultatdiskussion

Gilbert et al. (2011) menar att det i praktiken ofta är linjechefer som bär huvudansvaret för tillämpning och genomförande av olika HR-uppgifter, och att linjechefernas inblandning i HR anses viktigt för att bland annat förbättra de anställdas

engagemang och arbetstillfredsställelse. Enligt Perry och Kulik (2008) har nästan varje linjechef, oavsett arbetsområde, det yttersta ansvaret för personalen. Detta överensstämmer med studiens resultat att samtliga informanter upplevde personalansvaret som deras huvudsakliga arbetsuppgift. Enligt McGuire et al. (2008) innebär decentralisering av arbetsuppgifter som rör HR-arbetet en möjlighet för linjechefer att engagera sig i beslut rörande det dagliga arbetet med anställda. Resultatet visade att informanterna lade stor vikt vid att deras ansvar som chef handlade om att leda, motivera, inspirera och ta hand om sin arbetsgrupp. Detta för att göra det möjligt för dem att göra ett bra arbete. Att linjechefer medverkar, coachar, kommunicerar och är engagerad i det dagliga HR-arbetet kan bidra till en förbättring av den organisatoriska prestandan (McGuire et al., 2008), vilket resultatet i föreliggande studien ger en indikation på. Genom att informanterna engagerade sig i sina anställda så förväntades personalen generera ett mervärde för Koncernen. Linjechefens roll i HR, att anta HR-praxis och engagera sig i sitt ledarskap, innebär att de ingår i en orsakskedja som försöker förklara förhållandet mellan HR och organisatorisk prestanda (Purcell & Hutchinson, 2007), och om linjechefernas engagemang har en positiv inverkan på de anställda anses det bidra till en förbättring (Maxwell & Watson, 2006).

Enligt både Gilbert et al. (2011) och Maxwell och Watson (2006) har forskning inom HR-området visat att hög arbetsbelastning och känslor av bristande förmåga bidragit till linjechefers ovilja att utföra HR-uppgifter på ett korrekt sätt. I föreliggande studie framkom det att informanterna upplevde att de fått ta ett större eget ansvar över arbetsuppgifter som rör HR efter centraliseringen av HR-avdelningen, men även om arbetsbelastningen upplevdes som hög emellanåt så vägdes detta upp genom ett gott samarbete mellan linjecheferna, även det minskade stödet från HR:s sida. Både Cunningham et al. (2004) och Purcell och Hutchinson (2007) menar att linjechefens roll är länkad till att omfatta en mängd motstridiga förväntningar, vilket studiens resultat motsäger. Resultatet visade istället att majoriteten av informanterna upplevde att deras chefskap förändrats under deras tid som chef, men att upplevelsen av den förändring som genomförts inte uppfattades som något negativt eller påfrestande. Inte heller HR:s förändrade roll har haft någon större inverkan på informanterna, utan de arbetsuppgifter som blivit decentraliserade ses istället som en viktigt och naturlig del av chefskapet. Aspekter som tydliga förväntningar och erfarenhet kan ha bidragit till att informanterna kände att de kunde leva upp till de krav som ställdes på dem i rollen som chef, och att länka HR-arbetet till linjechefernas dagliga arbete anses i detta avseende viktigt med

tanke på deras detaljerade kunskaper om arbetsprocesser och anställda (Cunningham et al., 2004).

Resultatet i studien stämmer överens med att linjechefernas ledarskapsansvar ökat under de senaste decennierna på grund av HR:s förändrade roll inom organisationer (Gilbert et al., 2011). Detta i enlighet med att majoriteten av studiens informanter upplevde ett större eget ansvar. Resultatet visade även att det upplevdes finnas skillnader på chefskap och ledarskap. Ledarskapet lyfts som den stimulerande delen av chefskapet, att inspirera och utveckla människor på olika sätt. Chefskapet ses istället som något mekaniskt. Gilbert et al. (2011) menar att linjechefens HR-roll består av en managementkomponent och en ledarskapskomponent, där båda ses som viktiga för effektiv implementering av HR-uppgifter i linjechefernas dagliga arbete. Medan managementkomponenten hänvisar till formella HR-uppgifter som linjechefen ansvarar för, såsom personaladministration, så kräver ledarskapskomponenten en rad uppvisning av ledarskapsbeteenden, som på olika sätt påverkar de anställdas attityder och beteenden. Ledarskapet syftar här till att ge vägledning i det dagliga arbetet (Gilbert et al., 2011). Studiens resultat visade att majoriteten av informanterna upplevde att chefskapet bestod av dessa två komponenter, och att båda behövs i rollen som linjechef. Både McGuire et al. (2008) och Gilbert et al. (2011) menar att linjechefer utökade ansvar för HR-frågor öppnar upp för linjechefer att i större utsträckning engagera sig i beslut rörande det dagliga arbetet med anställda, och Koncernens vilja att minska på det administrativa arbetet, och på så sätt låta linjecheferna fokusera mer på ledarskapskomponenten, kan ses som en åtgärd för att låta linjecheferna komma närmare de anställda i det dagliga arbetet. Perry och Kulik (2008) och Ryu och Kim (2013) menar att beslut på så sätt kan tas effektivare och närmare personalen.

Resultatet visade att samtliga informanter upplevde att deras chefskap förändrats under deras tid som chef. Flera informanter hänvisade förändring som ett resultat av att omvärlden kontinuerligt ställde nya krav på organisationen och för att vara konkurrenskraftiga i dagens globala ekonomi menar Schuler och Jackson (2000) att det fanns en tro på att organisationer ständigt behöver vara effektiva, flexibla och lönsamma. Bakgrunden till att Koncernen beslutade att centralisera HR-avdelningen berodde på behovet av kostnadsbesparingar, där lösningen var att låta linjechefer ta ett större ansvar över HR-arbetet. Ett sätt för organisationer att vara konkurrenskraftiga har varit att centralisera HR (Andolšek & Štebe, 2005), och att på så sätt decentralisera många av de dagliga arbetsuppgifterna som rör HR-arbetet till linjechefer (Kulik, 2006).

Gilbert et al. (2011) menar att linjechefernas ansvar för HR anses vara en viktig faktor vid genomförandet av organisationsstrategier, detta i enlighet med Koncernens beslut att decentralisera arbetsuppgifter som rör HR-arbetet. Dany et al. (2008) menar däremot att vissa forskare ifrågasatt kapaciteten och engagemanget hos linjechefer att möta sådana förväntningar. Sammantaget ses det istället övervägande att linjecheferna upplevde många positiva aspekter med HR:s förändrade roll inom Koncernen, aspekter som bidrog till att de trivdes med sitt chefskap och som gjorde att de kände att de klarar av de krav som ställdes på dem som linjechefer.

Utifrån informanternas berättelser och tankar om hur de upplevde deras chefskap gick det att utläsa ett mönster om vilka faktorer som bidrog till de flertalet positiva aspekterna. *Samarbete* med främst andra linjechefer, men även HR, bidrog till att informanterna kände att de lättare klarar av utmaningar som det dagliga arbetet medför, men utifrån studiens resultat kan samarbetet med de två HR-personerna förbättras. Då flera informanter upplevde att det fanns oklarheter kring vem de ska höra av sig till i vissa frågor, och att de ibland kunde få olika svar beroende på vem de hörde av sig till samt vem som har mandat i sofliga beslut, bör samarbetet mellan linjechefer och HR-business partner ses över för att förbättra samarbetet mellan parterna. Att informanterna upplevde att det fanns *tydliga förväntningar* inger en känsla av trygghet, att de vet vad de ska göra och att de känner att de kan utföra sitt arbete på ett bra sätt. Positivt är också att förväntningar lyfts under mål- och utvecklingssamtal. Då samtliga informanter arbetat inom koncernen under en längre tid ses *erfarenhet* som en grundförutsättning för att kunna utföra ett bra arbete. Med erfarenhet syftade flera till att ha arbetat inom koncernen tidigare, men några uppgav att tidigare erfarenhet av chefskap också anses nödvändigt. Informanter med mindre erfarenhet av chefskapet upplevde dock att de trivs i sin roll, och att stödet från andra linjechefer med längre erfarenhet är något som värderades högt. Samtliga informanter upplevde att personalansvaret var deras främsta prioritet som linjechef, vilket i kombination med centraliseringen av HR-avdelningen också medförde att de fått tagit ett *Större eget ansvar*. Flera uppgav att de personaladministrativa arbetsuppgifterna upptagit mycket arbetstid, men att detta var något som Koncernen sett över. Genom att se över linjechefens roll upplevde flera att det ges möjlighet att engagera sig i personalen i högre utsträckning, vilket tillsammans med personalansvaret ses som en av de viktigaste arbetsuppgifterna. Slutligen ses avskiljandet på *Chefskap och ledarskap* utgöra en betydelsefull aspekt för majoriteten av informanterna, då båda komponenterna ses som viktiga i rollen som linjechef. I och

med att ledarskapsansvaret ökat så var det av stor vikt att rollen som linjechef setts över och att informanterna fått mer tid till att utveckla sitt ledarskap, och på så sätt kunna engagera sig ytterligare i personalen. Sammanfattningsvis har studien visat att linjecheferna upplevde många positiva aspekter i och med HR:s förändrade roll inom Koncernen, och centraliseringen av HR-avdelningen och decentraliseringen ställt nya krav på rollen som linjechef, men att de förändringar som centraliseringen medfört upplevdes som positiva.

Metoddiskussion

Eftersom studien syftade till att undersöka linjecheferns upplevelser och tankar av sitt chefskap efter centraliseringen av HR-avdelningen, ansåg vi att en kvalitativ metod var mest lämplig. Den valda metoden kan ses som gynnsam och fördelaktig då den gett en djupare förståelse för det studerade ämnet. Denna studie kan även ha fyllt en kunskapslucka om fenomenet på den svenska arbetsmarknaden. Valet att ha en semistrukturerad intervjuguide grundades i att ge deltagarna möjligheten till en djupare diskussion av det studerade ämnet. Intervjuguiden användes som stöd för att säkerställa att vi höll oss till studiens syfte och den möjliggjorde även att relevanta följdfrågor kunde ställas för att få en djupare förståelse av det studerade ämnet. Vi valde att båda två delta i samtliga intervjuer för att minska risken att missa att ställa relevanta följdfrågor. Studiens tillförlitlighet stärks i och med att vi valde att spela in samtliga intervjuerna med ljudinspelningsfunktionen på våra mobiltelefoner. Det bidrog till att vi kunde lyssna på intervjuerna vid flera tillfällen, och på så sätt minska risken att höra fel.

Det finns några viktiga aspekter att ta hänsyn till i valet av metod, som i viss omfattning kan ha påverkat studiens resultat. En aspekt som bör tas upp är att studien endast belyser ett efter-perspektiv, upplevelser efter centraliseringen, och att resultatet bör tolkas och utläsas som sådant. En annan aspekt som är viktig att belysa är att deltagarna i studien bestod av linjechefer som arbetade på en enhet. Det går således inte att uttala sig om hur andra chefer på övriga enheter inom Koncernen upplever sitt chefskap efter centraliseringen. I detta avseende hade det möjligtvis varit till vår fördel att undersöka hur chefer från flera enheter upplever sitt chefskap, för att få en djupare förståelse och ett bredare perspektiv av hur organisationsförändringen påverkat Koncernen. Vår förförståelse kan ha påverkat analysen av materialet samt att resultatet kan ha tolkats subjektivt. Det finns således en risk att vår egen förförståelse påverkade vad vi iakttagit och beaktat under intervjuerna.

Förslag till fortsatt forskning

Förslag till fortsatt forskning inom området är att undersöka hur HR ser på centralisering av HR som funktion, och hur decentraliseringen av arbetsuppgifter som rör HR-arbetet påverkar dem. Detta för att belysa och se hur de upplever samarbetet med linjecheferna, samt HR:s förändrade roll inom organisationer. Genom att ta del av HR och linjechefernas perspektiv ökar möjligheten att finna hållbara lösningar för ett framgångsrikt samarbete. Något som också kan vara intressant att undersöka är exakt vilka arbetsuppgifter HR ska arbeta med, och vilka HR-relaterade arbetsuppgifter som skall decentraliseras. Om allt fler HR-uppgifter decentraliseras så går det att fundera över vilka arbetsuppgifter som finns kvar för HR att utföra (Gilbert et al., 2011).

Avslutningsvis ser vi att HR:s förändrade roll inom organisationer leder till stora förändringar, som både kan upplevas som positiva eller negativa beroende på vem eller vilka man talar med. I en föränderlig samtid behövs mer förståelse kring hur människor med olika befattningar inom organisationer upplever sina yrkesroller, och hur förändringar påverkar dem. Vi önskar att denna studie kan hjälpa till att belysa en aspekt och ett perspektiv på HR:s förändrade roll inom organisationer.

Referenslista

- Ahrne, G., & Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder*. (2., [utök. och aktualiserade] uppl.) Stockholm: Liber.
- Andolšek, D., & Štebe, J. (2005). Devolution or (de)centralization of HRM function in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 311-329. <https://doi.org/10.1080/0958519042000339525>
- Braun, V., & Clarke, V. (2013). *Successful qualitative research: A practical guide for beginners*. London: Sage.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A., & Ketchen, D. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3), 501–528.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2006.00045.x>
- Cunningham, I., James, P., & Dibben, P. (2004). Bridging the gap between rhetoric and reality: Line managers and the protection of job security for ill workers in the modern workplace. *British Journal of Management*, 15(3), 273–290, Hämtad från:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=edsgao&AN=edsgcl.137614353&lang=sv&site=eds-live>
- Dany, F., Guedri, Z., & Hatt, F. (2008). New insights into the link between HRM integration and organizational performance: the moderating role of influence distribution between HRM specialists and line managers. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2095-2112.
<https://doi.org/10.1080/09585190802404320>
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). The influence of line managers and HR department on employees' affective commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1618–1637.
<https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565646>
- Kulik, C. T. (2006). HR and the line: The distribution of HR activities in Australian organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 44(2), 240–256.
<https://doi.org/10.1177/1038411106066399>
- Lepak, D. P., Bartol, K. M., & Erhardt, N. L. (2005). A contingency framework for the delivery of HR practices. *Human Resource Management Review*, 15(2), 139-159.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2005.06.001>

- Maxwell, G. A., & Watson, S. (2006). Perspectives on line managers in human resource management: Hilton International's UK hotels. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(6), 1152-1170.
<https://doi.org/10.1080/09585190600697638>
- McGuire, D., Stoner, L., & Mylona, S. (2008). The role of line managers as human resource agents in fostering organizational change in public services. *Journal of Change Management*, 8(1), 73 –84, DOI: 10.1080/14697010801937580. Hämtad från
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=edsbas&AN=edsbas.6B62817D&lang=sv&site=eds-live>
- Perry, E. L., & Kulik, C. T. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262-273. DOI:
 10.1080/09585190701799838. Hämtad från:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=edsbas&AN=edsbas.52A5502&lang=sv&site=eds-live>
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007). Front-line managers as agents in the HRM-performance causal chain: Theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1), 3–20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2007.00022.x>
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25(3), 262-280. <https://doi.org/10.1108/01425450310475856>
- Ryu, S., & Kim, S. (2013). First-Line Managers' HR Involvement and HR Effectiveness: The Case of South Korea. *Human Resource Management*, 52(6), 947–966. [https://doi.org/DOI: 10.1002/hrm.21576](https://doi.org/DOI:10.1002/hrm.21576)
- Schuler & Jackson, (2000). HR issues and activities in mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 19(3), 239–253, Hämtad från:
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=edsrep&AN=edsrep.a.eee.eurman.v19y2001i3p239.253&lang=sv&site=eds-live>
- Vetenskapsrådet. (u.å.) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Hämtad 2019-02-20, från Vetenskapsrådet
<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf>

Wall, T. D., Michie, J., Patterson, M., Wood, S. J., Sheehan, M., Clegg, C. W., & West, M. (2004). On the Validity of Subjective Measures of Company Performance. *Personnel Psychology*, 57(1), 95. Hämtad från: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=shib&db=edb&AN=12606681&lang=sv&site=eds-live>

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

Intervjuguide

Viktigt

- Kort presentation av oss
- Syftet med studien
- Konfidentialiteten
- Frivilligt att delta
- Informationen kommer användas i vår kandidatuppsats, samt tas del av utav våra examinerande lärare och klasskamrater
- Information om att de får ta del av vår kandidatuppsats

Bakgrund, inledande frågor:

- Har du några frågor till oss innan vi påbörjar intervjun?
- Är det okej att vi spelar in intervjun?
- (Berätta lite om dig själv)
- Vilken roll du har i organisationen?
- Hur länge har du arbetat på organisationen?
- Vad du arbetar med och hur länge har du arbetat med det?
- Har du personalansvar?
 - Hur många har du personalansvar för?

Angående chefskapet:

- Vilken roll har du i organisationen?
- Hur upplever du ditt chefskap idag?
- Har ditt chefskap förändrats under din tid på organisationen?
 - Hur? Berätta mer.
- Vad är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?
- Har du ansvar för arbetsuppgifter som rör personal?
 - Vilka? Klargör vilka dessa arbetsuppgifter är.
- Hur ser en vanlig dag på jobbet ut för dig?

- Upplever du att dina arbetsuppgifter har förändrats under din tid på organisationen?
 - Hur? Berätta mer.
- Hur upplever du samarbetet med de andra linjecheferna och/eller övriga anställda?
- Hur upplever du samarbetet med HR businesspartner?
- Upplever du att det uppstått några problem i och med centraliseringen av HR-avdelningen?
 - Vilka? Vill du berätta mer?
- Har ni arbetat på något speciellt sätt i och med genomförandet av organisationsförändringen?
 - Hur? Har du varit delaktig i genomförandet av organisationsförändringen?
- Upplever du att det finns en klar arbetsfördelning?
 - Varför/varför inte?
- Upplever du att du vet vad som förväntas av dig?
 - På vilket sätt?
- Hur upplevde du organisationsförändringen?
 - Har det påverkat just dig och dina arbetsuppgifter?
- Hur har du upplevt din arbetssituation sedan organisationsförändringen?

Stödfrågor

Berätta mer?

Kan du berätta om en sådan situation?

Hur handskas man med det?

Har du fler exempel?

Kan du utveckla ditt svar lite till?

Finns det något mer du vill tillägga?

Avslutande frågor:

- Är det något du vill tillägga innan vi avslutar?
- Om vi behöver ytterligare information, är det okej att vi kontaktar dig igen?

Stort tack för din medverkan!

Bilaga 2 – Informationsbrev

Vill ni delta i en studie om chefskapet efter en organisationsförändring?

Syftet med studien är att undersöka linjeförordnades upplevelser och erfarenheter av chefskapet efter centraliseringen av HR-avdelningen, och decentraliseringen av de arbetsuppgifter som rör HR-arbete. Deltagande i studien är helt frivilligt och Du kan när som helst under studien avbryta din medverkan utan förklaring. Intervjutillfällena kommer att genomföras under v.15–17, 2019. Vid medverkan i studien kommer Du att delta i en enskild intervju som beräknas att ta ca 45–60 minuter. Det är viktigt att intervjun sker i ostörd miljö, på en tid och plats som Du bestämmer.

All den insamlade data kommer att behandlas konfidentiellt, vilket innebär att personuppgifter kommer förvaras så att obehöriga ej kan komma åt dem.

Resultatredovisningen kommer att genomföras så att ingen individ, eller Koncernen, kan identifieras. Redovisningen av resultatet kommer att presenteras i muntlig form inför andra studerande, berörda lärare, ett examensarbete samt en presentation för organisationen. När examensarbetet är färdigställt och godkänt kommer arbetet att finnas i en databas vid Högskolan i Gävle. Alla insamlade uppgifter/data kommer att raderas efter slutbedömning av uppsatsen.

Vi som genomför studien heter Alexandra Eriksson och Linnea Roslund. Vi läser sista året på Personal- och arbetslivsprogrammet vid Högskolan i Gävle.

Du är välkommen att kontakta oss om du vill delta, via mail eller telefon.

Alexandra Eriksson, Telefonnummer: xxx-xxx xx xx

Linnea Roslund, Telefonnummer: xxx-xxx xx xx

Mail: xxx@gmail.com

Handledare: Märten Eriksson, Mail: xxx@hig.se