

LUNDS UNIVERSITET
Sociologiska Institutionen

Ett nytt sätt att arbeta

En kvalitativ studie om hur HR-generalister bemöter en organisationsförändring

Författare: Elena Grkovska

Masteruppsats SOCM04

30 hp

Vårterminen 2014

Handledare: Magnus Karlsson

Förord

Att få studera organisationsförändringar har varit väldigt givande. Denna undersökning har förbättrat min kunskap om vad nya organisationsformer kan innebära för anställda. Dock hade inte detta varit så enkelt utan den hjälp jag har fått. Jag vill börja med att tacka alla intervjupersoner som tog sin tid för att bidra med värdefull information till mitt arbete. Samtalen som jag hade med er var otroligt givande. Jag vill även tacka mina kontaktpersoner som orienterat mig i organisationsförändringen och hjälpt mig hitta rätt intervjupersoner. Utan alla er hade undersökningen inte kunnat genomföras. Tack för att ni tog er tid och visade ett intresse för mitt uppsatsämne.

Jag har även haft förmånen att få dela mina funderingar och problem med min handledare, Magnus Karlsson. Din hjälp och ditt stöd har varit ytterst värdefullt och därför vill jag ge ett stort tack till dig. Tack för din feedback och de givande diskussionerna.

Elena Grkovska

Abstrakt

Författare: Elena Grkovska

Titel: Ett nytt sätt att arbeta - *En kvalitativ studie om hur HR-generalister bemöter en organisationsförändring*

Masteruppsats SOCM04

30 hp

Handledare: Magnus Karlsson

Sociologiska institutionen, vårterminen 2014

Denna studie avser att undersöka organisation ABs organisationsförändring med fokus på stabsfunktionen Human Resources (HR). HR-organisationen hade tidigare en decentraliserad styrning, men är efter organisationsförändringen mer centraliserad och specialiserad. Den nya organisationsformen präglas av central styrning, krav på ökad effektivitet, arbetsdelning, gemensamma arbetsprocesser och samverkan på distans. Det övergripande syftet med denna studie har varit att undersöka hur HR-generalister bemöter en sådan organisationsförändring. Därför har det varit centralt att förstå hur HR-generalisternas arbete och sociala relationer har påverkats av det nya sättet att arbeta. De teoretiska utgångspunkterna har varit byråkratisering och dess risker, samverkan i form av team, roller och det emotionella arbete samt varför det kan uppstå motstånd till förändring.

Studiens resultat visade att intervjupersonerna inte upplever en större skillnad i sitt arbete, dock känns samverkan på distans onaturligt, de upplever en viss oro och ser inte vinsten med det nya sättet att arbeta. Den nya organisationen ges i form av byråkratiska organisationsprinciper men intervjupersonerna har svårt att ta till sig de nya principerna. Intervjupersonerna bemöter den omfattande organisationsförändringen med reservation i form av motstånd. Detta på grund av den starka lojaliteten och otydliga samverkansformen, diffusa roller och otrygga relationer, en oro över att förlora meningsskapande arbete samt den förstärkande inriktningen på kontroll och effektivitet. Studien visar också att de nya organisationsprinciperna går emot vad intervjupersonerna anser vara viktigt i deras sociala relationer och arbete. Samverkan på distans skapar mer komplexa arbetsförhållanden vilket i sin tur ökar det emotionella arbetet. Istället stannar intervjupersonerna kvar i gamla arbetsvanor som i sin tur skapar en mer trög förändringsprocess.

Nyckelord: Organisationsförändring, byråkratisering, samverkan, team, emotionellt arbete, roller, motstånd.

Populärvetenskaplig presentation

Det har genomförts en mängd organisationsförändringar i företag på den svenska marknaden. Organisationsförändringar blir allt mer vanligt i arbetslivet på grund av marknadens ökade konkurrens. Den ökade konkurrensen har gjort att företag blir mer konkurrensmedvetna och ökat marknadens inflytande över hur de hanterar och formar sina organisationer. Denna studie riktar sig mot att undersöka organisation ABs organisationsförändring med fokus på stödresursen Human Resources (HR). HR ska i den nya organisationen erbjuda organisation AB det bästa tänkbara stödet. Bättre stöd ska ges genom central och effektiv styrning, gemensamma arbetssätt och hantering av personalfrågor utifrån olika specialiseringsområden. Studiens övergripande syftet har varit att undersöka hur anställda bemöter denna organisationsförändring. Det centrala har varit att förstå hur HR-generalisternas arbete och sociala relationer påverkats av det nya sättet att arbeta.

Det nya sättet att arbeta har påverkat intervjupersonernas arbete och sociala relationer. Detta har varit avgörande för hur de följaktligen har bemött förändringen. Det finns ett antal aspekter som medför att intervjupersonerna bemöter förändringen med reservation. Intervjupersonerna upplever ingen större skillnad men ser brister och känner en viss oro över den nya organisationen. På grund av att intervjupersonerna ska förhålla sig till nya sätt att arbeta känner de sig oroliga över att förlora, vad de anser vara, viktiga frågor samt helhetsbilden i deras arbete. Den nya organisationsformen bidrar till att en ny formell samverkan som kan göra det svårt att anpassa gemensamma arbetssätt över hela verksamheten. Många av intervjupersonerna har valt att fortsätta att arbeta i gamla rutiner och inte skapat arbetsrelationer med sina nya kollegor. Det nya sättet att arbeta går emot vad intervjupersonerna anser vara viktigt i deras arbete med personalfrågor. Detta ger uttryck för motstånd, vilket gör att förändringsprocessen tar längre tid.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund	2
1.1.1 Organisation AB genomför en organisationsförändring.....	2
1.1.2 HR centraliseras	4
1.2 Tidigare forskning om organisationsförändringar	5
1.3 Syfte och frågeställningar	6
1.4 Avgränsning.....	6
1.5 Disposition.....	6
2. Teori	8
2.1 Byråkratisering	8
2.1.1 Byråkratins risker	10
2.2 Samverkan	12
2.2.1 Team: ett socialpsykologiskt perspektiv	12
2.3 Roller och emotionellt arbete	14
2.4 Motstånd till förändring	16
3. Metod	18
3.1 Förförståelse	18
3.2 Val av metod.....	18
3.3 Urval	19
3.4 Tillvägagångssätt	20
3.5 Analys och bearbetning av empiriskt material	21
3.6 Etiska överväganden	22
3.7 Metoddiskussion	22
3.8 Bedömning av datakvalitet	24
4. Empiriskt material	26
4.1 HR-generalisternas förändrade arbetssituation.....	26
4.2 Hur HR generalisterna upplever sin förändrade arbetssituation	27
4.2.1 Upplever ingen större skillnad	27
4.2.2 Samverkan på distans känns onaturligt.....	30
4.2.3 Känner sig oroliga.....	32
4.2.4 Svårt att se vinsten.....	36

5. Analys	40
5.1 HR-generalisternas nya arbetssituation: En mer byråkratisk arbetsform	40
5.2 HR-generalisterna bemöter organisationsförändringen	41
5.2.1 <i>Stark lojalitet och otydlig samverkansform</i>	41
5.2.2 <i>Otydliga roller och otrygga relationer</i>	43
5.2.3 <i>Det meningsfulla kan förloras</i>	45
5.2.4 <i>Ett större fokus på kontroll och effektivitet</i>	46
6. Avslutande reflektion	49
6.1 Vidare forskning	50
7. Bilagor	54
7.1 Bilaga 1, Intervjuguide 1 - Pilotstudie	54
7.2 Bilaga 2, Intervjuguide 2	55

1. Inledning

Organisationsförändringar blir allt mer vanligt i arbetslivet på grund av den ökande konkurrensen på marknaden. Under det senaste decenniet har stora förändringar skett på arbetsmarknaden. Nya tekniker har utvecklats och nya organisationsformer har introducerats på de flesta arbetsplatser i Sverige. Den ökade konkurrensen har gjort företag mer konkurrensmedvetna och har ökat marknadsinflytande för hur de hanterar och formar sina organisationer. Företagen lägger ner mer tid på att utforma konkurrenskraftiga verksamheter genom nya organisationsformer, strategier och styrsystem. Detta har påverkat olika organisationers ställning på marknaden, som i sin tur inverkar på de anställdas arbetsförhållanden. Vissa organisationer skapar mer flexibla arbetsförhållanden genom mindre hårda och avreglerade regler för att lättare kunna anpassa sig efter förändringar. Andra företag inför istället fler reglerverk för att få en ökad kontroll och mer detaljerad styrning. När det tillkommer fler regler och anställningsrelationerna begränsas bidrar det till att de anställda måste anpassa sig inom ett allt mer begränsat handlingsutrymme (Allvin 2006, s. 12-19).

Det är de anställda som gör bedömningen om organisationsförändringen är lyckad eller misslyckad (Espersson 2010, s. 148). Organisationsformen och dess arbetsprocesser är det som binder samman den individuella arbetssituationen och skapar förutsättningar för de anställdas arbetsvillkor. Hur de anställda upplever sin arbetssituation avgör i sin tur hur de trivs och förhåller sig till sitt arbete (Alvesson 1993, s. 87). Därför kan det finnas en anledning att gå en bit utanför uppfattningen om att organisationsförändringar ska bidra till förbättringar och framsteg. Förändring kan likväl innebära försämringar och hinder. Jag blev intresserad av hur anställda påverkas av organisationsförändringar då jag praktiserade i en organisation som skulle genomföra en stor förändring. Jag arbetade i organisationens regionala HR-avdelning och fick då främst ta del av förberedelserna inför förändringen. Jag uppfattade organisationsförändringen som väldigt komplex på grund av komplicerade processer med många faktorer att ta hänsyn till. Jag fick ett fördjupat intresse för vad denna förändring kan ha för inverkan på HR-generalisternas arbete. Den första januari 2014 trädde den nya organisationen i kraft men dessvärre hann jag avsluta min praktik innan förändringen genomfördes. Därför valde jag att komma tillbaka till organisationen för att undersöka hur HR-generalisterna, i ett tidigt skede av förändringen, upplever sin nya arbetssituation och hur deras arbete och sociala relationer påverkas. HR-generalisterna arbetar med personalfrågor, allt ifrån uppsägningar, rekrytering, bemanna personal i olika projekt runt om i landet till att vara ett stöd för chefer inom avdelningarna i linjen. HR-generalistrollen går att jämföra med

rollen Ulrich och Brockbank benämner medarbetarens talesperson, som ska se till att relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare fungerar på ett bra sätt och agerar därför utifrån deras intressen (Ulrich & Brockbank 2007 i Ulfsson Eriksson 2013, s. 94).

HR-generalisterna på organisation AB arbetade tidigare i en decentraliserad HR-organisation och har efter organisationsförändringen blivit centraliserad. Centraliserade personalavdelningar kan främst vara nödvändiga i stora organisationer för att kunna bedriva ett ändamålsenligt och enhetligt personalarbete med samma normer och regler i hela verksamheten. En decentraliserad HR-organisationen är istället mer av en serviceenhet som linjechefer kan vända sig till för stöd i personalfrågor. Cheferna blir på så sätt personalspecialisternas uppdragsgivare och linjeorganisationernas avdelningar blir kunder och klienter för personalfunktionen (Ulfsson Eriksson 2013, s. 80-81). I följande avsnitt kommer en bakgrundsbeskrivning av organisationsförändringen, både för organisationen i helhet och för HR. Jag kommer benämna organisationen som ”organisation AB” för att bevara deras anonymitet.

1.1 Bakgrund

1.1.1 Organisation AB genomför en organisationsförändring

Organisation AB är verksam i flera delar av Europa och arbetar i en bransch där de möter en konkurrenskraftig marknad av både svenska och utländska aktörer. Många av konkurrenterna på marknaden är mer effektiva och har kompetens inom stora projekt, vilket gör att de kan erbjuda lägre priser. För att konkurrera på denna marknad bestämde sig organisation AB för att skapa en ny organisationsstruktur, detta för att kunna uppnå uppsatta mål och strategier. Syftet är att bli mer effektiv och attraktiv gentemot kunderna. För att bli effektiva ska de bli mer specialiserade inom deras kompetensområden och fokusera på utvecklingsarbete i segment som löper tvärs över deras avdelningar. En stark lokal närvaro med samlade stabsfunktioner och utvecklingsresurser för att kunna ge bättre stöd till avdelningarna, är en av deras ambitioner. Under tre år har organisation AB arbetat med att planera denna organisationsförändring. Organisationens förändringsarbete ska skapa en organisationsstruktur som kan rikta hela organisationen mot samma mål. Den första januari 2014 trädde den nya organisationen i kraft, vilket innebär att förändringsprocessen fortfarande är i ett tidigt skede.

Organisation AB hade tidigare en decentraliserad organisationsform med en indelning i fyra regioner. Denna organisationsform kunde inte behållas då varje region blev för självständig. Regionerna arbetade åt olika håll, vilket bidrog till att styrningen blev spretig. Inom varje region fanns det ett antal avdelningar som hade varierande arbetssätt och saknade rutiner för samverkan, samordning och koordinering av gemensamma fokusområden. Chefer kunde driva sin egen enhet oberoende av resterande verksamhet, vilket bidrog till att varje region arbetade på sitt eget sätt. Detta gjorde att regionerna inte samarbetade med varandra, vilket i sin tur resulterade i en instängningseffekt. Tidigare hade även varje region en egen stab med olika stödresurser. Detta gjorde att varje region blev som ett företag i företaget. Lokala skillnader ökade risken för olikheter i leveransförmåga, kvalitet och kostnader.

I den nya organisationen har den regionala indelningen försvunnit och ersatts av fem segment i strävan efter att få strategi och mål att hänga ihop. Ett segment är en utvald del av marknaden som organisation AB väljer att specialisera sig inom. Varje segment har en affärsenhet som består av ett antal avdelningar med en tydlig och rak rapportering. Med den nya organisationsformen ska hela organisationen *agera som ett företag* utåt och inte skilja sig från varandra internt genom att ta vara på all kompetens inom organisationen. Detta ska eliminera instängningseffekten och istället skapa en mer matrisliknande struktur. Organisation AB har *specialiserat* och *centraliserat* organisationen för att få en tydligare styrning av verksamheten och därefter öka trycket i genomförandet av deras antagna strategi.

Inom varje segment ska det även finnas centrala stödresurser i form av stabsfunktioner. Genom att samla stabsfunktionerna ska avdelningarna ges bättre stöd i form av gemensamma verktyg som lägger resurser på de mest prioriterade aktiviteterna. Genom kvalitativt stöd ska medarbetarna och resterande verksamhet ges möjligheten att utvecklas. För att stabsfunktionerna ska kunna erbjuda ett effektivt centralt stöd är det viktigt att segmenten och avdelningarna arbetar på liknande sätt och har samma anspråk. Detta kan bli en utmaning men ger möjlighet till *effektvisering*. Därför är det viktigt att deras verksamheter har likadan styrning.

Meningen är att kunna dra nytta av fördelarna med en stor organisation och samtidigt ha kvar en lokal närvaro genom avdelningarna. I ett stort företag finns det möjligheter att utnyttja hela organisationens kompetenser och resurser. Genom *samverkan* ska de gamla regionerna förenas till en organisation. För att göra samverkan möjlig ställs det stora krav på att skapa en *gemenskap och laganda*. Samverkan ska skapa ett större kontaktnät och utvidga kontakterna

med andra människor. För att förbättra förutsättningarna för samverkan måste alla arbeta tillsammans och följa de bestämda rutinerna. Organisation AB kommer fortsätta att ha kvar kontor placerade regionalt. Anställda kommer inte att behöva flytta och den största skillnaden är att medarbetare rapporterar till en ny chef, som oftast sitter på en annan ort. Den tänkta effekten av den nya organisationsformen är att bli vassare på marknaden samt att hitta tillväxtområden för att öka omsättning och lönsamhet. Sammanfattningsvis vill de uppnå målet genom central styrning, effektiva processer, utnyttja det stora företagets fördelar, agera som en organisation, centralt stöd och samverkan på distans.

1.1.2 HR centraliseras

HR är i den nya organisationen en central stabsfunktion som ska erbjuda organisation AB det bästa tänkbara stödet. HR-organisationen har blivit en central enhet för att uppnå en mer effektiv styrning, bättre enhetlighet och ska hantera personalfrågor utifrån olika specialiseringsområden. De ska bli mer dedikerade till segmenten och ge organisation AB tillgång till olika specialistresurser. Tidigare hade organisation AB staber på både Sverigenivå och regionnivå som innebar att HR fanns tillgängligt både centralt och lokalt. Varje region hade sin stab och inom varje stab ingick stödresurser som bland annat en HR-avdelning. HR-medarbetare som arbetade med tjänstemannafrågor och specifika specialistområden tillhörde HR-avdelningen på regionnivå. De som arbetade med yrkesarbetarfrågor tillhörde regionens avdelningar och arbetade mot olika projekt. Medarbetare som tillhörde regionens HR-avdelning hade personalchefen som sin chef och de medarbetare som tillhörde en regional avdelning hade en avdelningschefen. Då var istället den centrala HR-stabens roll att samordna och koordinera hur regionerna skulle arbeta med personalfrågor. Formella beslut togs då på regionnivå vilket gav varje chef inom regionen en större beslutsfrihet.

HR har gått från att stödja organisation AB på regional nivå, till att nu ge stödet på Sverigenivå. Genom att ta bort de geografiska gränserna ska alla beslut tas gemensamt för att arbeta mer enhetligt. Utifrån en central styrning ska de stötta och ansvara för HR-funktionen hela vägen ut i segmentens avdelningar. Rapportering och styrning sker nu centralt och alla de formella besluten ska gälla för hela HR-organisationen. Nu tillhör alla HR-medarbetarna HR på Sverigenivå men sitter både lokalt eller centralt. Syftet är att uppnå en likformighet genom hela Sverige, som i sin tur ska bidra till mer effektiva arbetsprocesser. Tidigare var det svårare att arbeta enhetligt inom hela organisationen. Den decentraliserade organisationsstrukturen skapade stora skillnader i arbetssätten mellan de olika regionerna och försvårade

förutsättningarna för att skapa ett gemensamt arbetssätt. Med ett enhetligt arbetssätt är ambitionen att det ska bli lättare för hela HR att arbeta tillsammans.

1.2 Tidigare forskning om organisationsförändringar

Det har genomförts en mängd organisationsförändringar i företag på svenska marknaden. I många av dessa företag har det gjorts en hel del forskning kring förändringsproblematiken, vilket har skapat ett brett forskningsfält. Intresset för denna studie är att få en djupare förståelse för hur en ny organisationsform kan påverka de anställdas arbete och sociala relationer. Espersson (2010) genomförde en liknande studie och undersökte vad som hände när en byråkratisk organisation, som Kronofogdemyndigheten, införde teamarbete i organisationen. Resultat visade att de byråkratiska organisationsprinciperna och andra värden levde kvar eller förstärktes även om den nya organisationen kännetecknades av andra organisationsprinciper. Kronofogdens nya organisationsform skilde sig mycket från den traditionella byråkratiska organisationsformen. Trots det fanns en vilja bland de anställda att bevara det gamla. Organisationens anställda identifierade sig fortfarande med de byråkratiska principerna som hierarki och rationalitet. Detta gav upphov till tröghet och motståndskraft mot förändringen (Espersson 2010, s. 13, 159-160).

En annan liknande studie är Nilssons (2005) som undersökte vad organisationsförändringar hade för betydelse för de anställda. Undersökningen genomfördes på Sahlgrenska universitetssjukhus och resultatet visade att de anställda hade en positiv inställning till sin nya organisationsform eftersom det nya arbetssättet stämde överens med deras professionella värderingar. I den nya organisationen bevarades deras institutionella värden som innebar att förändringen inte utmanade deras föreställningar och handlingsmönster. I stor utsträckning var förändringen ingen utmaning för de anställda då de fick behålla sina professionella värden (Nilsson 2005, s. 11, 46). Eriksson (2001) genomförde en studie inom sjukvården och undersökte effekterna av att förändra organisationsstrukturen till en mer platt organisation. Studiens resultat visade att de formella institutionerna gick snabbt att förändra. De informella institutionerna var svårare att förändra och resulterade i en mer långsam förändringsprocess. Med andra ord påverkades förändringen av hur de anställda ville arbeta och inte av hur de skulle arbeta inom sjukhusorganisationen. Det som kännetecknade den professionella gruppen önskades bevaras. Ledningen hade även svårigheter med att förmedla sin vision vilket gjorde det svårare att genomföra förändringen (Eriksson 2001, s. 94-95).

1.3 Syfte och frågeställningar

Organisation AB har en ny organisationsform som ska ge tydligare styrning och förena de gamla regionerna genom samverkan över organisatoriska gränser. Den nya organisationsformen präglas av en central styrning, effektiva processer och samverkan. HR-organisationen har också förändrats i samma riktning och blivit centraliserad. Undersökningen riktar sig mot stabsfunktionen HR och hur HR-generalisterna förhåller sig till förändringen. Det övergripande syftet med denna studie är att undersöka hur HR-generalisterna bemöter en sådan organisationsförändring. Det centrala för denna undersökning är därför att försöka få en förståelse för hur HR-generalisternas arbete och sociala relationer påverkas av det nya sättet att arbeta. För att utreda detta ska tre frågeställningar besvaras:

- Hur har HR-generalisternas arbetssituation förändrats efter organisationsförändringen?
- Hur upplever HR-generalisterna sin nya arbetssituation?
- Hur går det att förklara HR-generalisternas reaktion på den nya organisationsformen?

1.4 Avgränsning

Denna uppsats är avgränsad till att omfatta de anställda som arbetar inom Sverige. På grund av att organisation AB är en stor organisation med många anställda är studien avgränsad till att beröra en grupp som har kommit lika långt i förändringsprocessen. Därför riktas studien mot anställda som arbetar inom ett visst arbetsområde. Val av arbetsområde har begränsats till stabsfunktionen HR och fokuserar på de anställda som arbetar aktivt i den nya organisationsformen. Inom HR har jag valt att avgränsa mig till HR-generalister som tillhör samma arbetsgrupp och har en gemensam chef för att säkerställa att de är i samma fas av förändringen.

1.5 Disposition

Denna uppsats är indelad i sex kapitel. I inledningen redogjordes för bland annat tidigare forskning inom området, studiens syfte och frågeställningar i förhållande till studiens bakgrundsbeskrivning av organisation ABs organisationsförändring. Dessutom kommer en beskrivning av hur HR har organiserats efter organisationsförändringen. I kapitel två kommer en redogörelse av studiens teoretiska referensram. Följande teorier ska, i förhållande till studiens empiriska material, bidra till en ökad förståelse för olika faktorer som kan ligga till

grund för hur utvalda HR-generalister bemöter organisationsförändringen. Inledningsvis kommer en redogörelse för byråkratisering och dess risker. Därefter beskrivs samverkan i relation till teamarbete samt roller och emotionellt arbete. Slutligen presenteras teorier om olika orsaker till att det kan uppstå motstånd till förändring.

I kapitel tre följer en beskrivning för vilken metod som har används som verktyg för att uppnå studiens syfte. Först kommer en redogörelse för min förförståelse och dess inverkan som därefter följs av en motivering till valet av metod. Efteråt förklaras urvalet, tillvägagångssättet av intervjuer och en beskrivning av hur det empiriska materialet har bearbetats och analyserats. Vidare beskrivs studiens etiska överväganden och därefter förs en metoddiskussion. Avslutningsvis redogörs bedömningen av datakvaliteten i förhållande till resultatets trovärdighet. I det fjärde kapitlet presenteras studiens empiriska material. I detta avsnitt kommer en beskrivning om hur HR-generalisternas arbetssituation har förändrats. Därefter kommer en redogörelse för hur intervjupersonerna upplever sin förändrade arbetssituation. I det femte kapitlet presenteras analysen som besvarar frågeställningarna som redogör för hur intervjupersonerna bemöter organisationsförändringen. Med anknytning till den teoretiska referensramen förklaras HR-generalisternas reaktion på den nya organisationsformen. Slutligen kommer avslutande reflektioner kring olika slutsatser och förslag till vidare forskning.

2. Teori

I nedanstående avsnitt beskrivs den teoretiska referensramen som i analysen används som redskap för att förklara anledningen till HR-generalisternas bemötande av organisationsförändringen. Den första är teorin om byråkratisering som ska ge en djupare förståelse för HR-organisationens utformning, nya organisationsprinciper och dess risker. Vidare beskrivs flera teorier kring samverkan och teamarbete vilket ska ge en förklaring till vad som krävs för att samverkan ska fungera. Där ingår bland annat Goffmans teori om hur ett team fungerar samt förklarar teammedlemmars relationer till varandra. Även om Goffmans teori utgår ifrån teaterframträdanden ska hans teori användas i sammahanget för HR-generalisternas samverkan som ett team.

Därefter redogörs för roller och emotionellt arbete vilket beskrivs i Hochschilds teori om känslframträdanden. Teorin används främst i de sammahang där anställda ska ge uttryck för specifika känslor mot kunder och klienter på ett trovärdigt sätt. I denna studie ska teorin användas i ett sammanhang där HR-generalister ska framträda en roll i en ny arbetsgrupp och ge uttryck för känslor som stämmer överens med rollen. Därför används även Goffmans teori om roller. Denna teori är relevant eftersom tron på rollen är det som skapar ett trovärdigt framträdande, vilket kan förenas med Hochschilds teori om känslframträdanden. Avslutningsvis beskrivs teorier om varför det kan uppstå motstånd i en förändringsprocess.

2.1 Byråkratisering

När en organisationsförändring genomförs kan det hända att gamla organisatoriska drag kvarstår. Enligt sociologen Espersson (2010) innebär det att den nya organisationsformen inte blir en strikt organisationstyp som utesluter andra organisatoriska principer. Istället blir organisationen en blandad organisationsform som möter både rådande krav och vad de anställda vill ha kvar i deras arbete (Esperssons 2010, s. 161). Enligt sociologerna Ahrne och Papakostas (2002) har det skett en organisationsförändring när det går att konstatera att den nya organisationsform är olik den förra. Dock kan två olika organisationsformer vara lika på många sätt och skiljas åt på andra sätt (Ahrne & Papakostas 2002, s. 95). För att skapa en organisationsform som ökar effektiviteten införs ofta byråkratiska organisationsprinciper. Sociologen Johansson (2007) menar att en byråkratisering skapar förutsättningar för rationella organisationer. En rationell organisering gör det möjligt för organisationen att tillsätta olika mål genom logiska beräkningar för att uppnå effektivitet. Vid byråkratisering införs därför

formella regler för tydligare styrning, arbetsfördelning i syfte att skapa en skarpare linje mellan olika arbetsområden och en viss hierarki för en ökad kontroll. Dessutom utformas regler och normer för hur arbetsuppgifter ska utföras för att uppnå gemensamma arbetsätt. Sammanfattningsvis kan sägas att makten utövas genom att olika arbetsuppgifter fördelas, samordnas och kontrolleras. Byråkratin har inte grundats utifrån en viss organisationsstruktur utan är en beteckning på ett fenomen med ett antal variabler som kan föras till en organisations karaktär (Johansson 2007, s. 27-30, 36). Sociologen Blau (1956) menar att byråkratin är den mest effektiva organisationsformen på grund av dess förutsättningar för kontroll och samordning av arbete. Dock är det inte alltid givet att byråkratin uppnår effektivitet. Genom att använda specialister, opersonliga handlingssätt, skriftliga dokument med en hierarki skapas en regelbundenhet och precision i utförandet av olika arbetsuppgifter. Varje anställd ska utföra en specifik funktion som i stora drag ska vara till hjälp för att uppnå organisationens övergripande mål (Blau 1956, s. 30-33).

Webers (1987) definition av modern byråkrati har följande drag:

1. *Fasta kompetensområden som är allmänt reglerade.* Det innebär att arbetet är fördelat i regelmässiga aktiviteter som är fast fördelade. Dessa aktiviteter ska ses som officiella plikter som ska uppfylla byråkratins syfte.
2. *Tjänstehierarki och insatsordning.* Det betyder att arbetet ska organiseras utifrån befälningssmakt där de högre tjänstemännen kontrollerar de lägre.
3. *Ämbetsutövning grundas på skrivna dokument.* Arbetet baseras på regler och tilldelade plikter för att uppnå ett regelbundet och kontinuerligt utförande.
4. *Ämbetsutövning kräver specialutbildning.* Arbetet utförs av personer som har blivit rekryterade för sina särskilda kvalifikationer och prioriteras framför personliga egenskaper.
5. *Ämbetsmännen arbetar utifrån bestämda krav och en obligatorisk arbetstid.* Det innebär att inga bisysslor är tillåtna.
6. *Ämbetsutövning grundas på bestämda regler.* Tjänstemännen måste följa gemensamma regelverk och får inte fatta beslut efter individuella åsikter eller eget tycke (Weber 1987, s. 58-60).

Effektivitet uppnås genom objektiva handlingar som styrs av förutsägbara regler och inte individens vilja. Ju mer verksamheten berövas av sin mänsklighet, d.v.s. att arbetet förhindrar irrationella känslomoment, desto bättre lyckas anställda utveckla specifika egenskaper. Därför är fullt byråkratiskt organiserade organisationer även svårast att förstöra. Byråkratisering omvandlar primärgrupphandlande (konsensushandlande), som utgår ifrån förståelse,

solidaritet och moral, till sekundärgruppshandlande (rationellt handlande), som innebär att traditionella principer och arbetsätt ersätts av arbets- och rollfördelning. Genom att arbeta i en mer enhetlig och reglerad form uppnås precision, snabbhet, entydighet, kännedom om akterna, kontinuerlighet, minskade friktioner, minskade materiella och lägre personliga kostnader. I motsats till den formlösa arbetsformen förloras noggrannhet och enhetlighet som kan förhindra förbättringsmöjligheter. Byråkratisering erbjuder istället optimala färdigheter genom arbetsfördelning som skapar förutsättningar för ständig träning i specialiserade funktioner (Weber 1987, s. 72-73, 82-83).

2.1.1 Byråkratins risker

Enligt företagsekonomen Alvesson (1993) är det organisationsformen och dess arbetsprocesser som binder samman den individuella arbetssituationen. Detta skapar förutsättningar för arbetsvillkor som i sin tur kan påverka individens välmående och avgör hur motiverad han eller hon är i sitt arbete. I organisationer som har hård styrning och kontroll är det viktigt att medarbetarna är motiverade för att prestera bra (Alvesson 1993, s. 86-88). Sociologen Allardt (1965) menar att situationer och aktiviteter som är dominerade av likformighet och osäkerhet ökar risken för alienation. Detta innebär att individens känslor kopplat till situationen eller aktiviteten distanseras. Alienation uppstår när det ökade kravet på arbetsfördelning och likformighet har blivit obetydligt. Individen uttrycker då osäkerhet och likgiltighet. Trycket på likformighet kan manifesteras genom sociala värden som avser värdeformuleringar, sociala normer som ger uttryck för hur människor ska agera i sociala sammanhang samt rollförväntningar som beskriver hur människor i bestämda positioner ska arbeta. Om det uppstår en osäkerhet om ett värde och oklara förväntningar kan det skapa meningslöshet. Känslan av att något är meningslöst kan vara ett resultat av alienation. Osäkerhet kan uppstå av att individen inte har blivit erbjuden värden, normer, roller eller situationsdefinitioner. Detta kan bidra till att individen inte vet hur han eller hon ska agera på rätt sätt. Därför kan alienation uttryckas i passivitet i form av att inte vilja delta i något ändamålsenligt. Med andra ord uppstår detta när det finns bristande förutsättningar för självförverkligande. Människan kan då känna sig främmande till sitt arbete och blir inte tillfredsställd (Allardt 1965, s. 84-89).

Sociologen Selznick (1966) menar att arbetsfördelning och specialisering kan bidra till att anställda blir mer lojala mot sina aktiviteter än mot verksamheten. På grund av att det läggs mer energi på själva aktiviteten än organisationens mål kan helhetsbilden förloras. Detta kan

skapa en konflikt mellan de anställdas prestationer och organisationens övergripande mål (Selznick 1966, s. 211-212). Byråkrati kan bidra till alienation i relation till meningslöshet. Strävan efter effektivitet gör arbetet mer opersonlig. När strikta regler förlorar sin betydelse och betraktas som ett mål istället för ett medel övergår rationalitet till irrationalitet. Individerna ser aktiviteten som sitt syfte och förlorar anknytning till meningen och målet. Fixeringen på regler gör att målet blir mindre tydligt, vilket i vissa fall innebär att organisationen istället blir mindre effektiv. Detta kan vara ett resultat av att aktiviteter har blivit för rationaliserade och skapar istället en påtvingad handling. Då tvingas individen anpassa sig till sin egen skapelse i liknelse av en ”järnbur” (Weber 1978, s. 85-86).

Sociologen Merton (1970) menar att det även kan finnas en risk att anställda börjar gömma sig bakom reglerna och inte ifrågasätter deras arbete. Detta kan bidra till att de anställda blir mindre självständiga. När detta sker kan de bli blinda för vad olika beslut innebär och bara agera utifrån vad de blir tillsagda att göra. Det kan således göra att de anställda förlorar sin insikt i omgivningens förändringar. Organisationer som har för hög kontroll i form av hög formalisering får därför svårare att anpassa sig till föränderliga situationer (Merton 1970, s. 257). Formalisering beskriver i hur hög grad arbetet i organisationen är rationaliserat, d.v.s. hur arbetet har fördelats, vem som ska göra vad och på vilka sätt eller vad resultat av arbetet förväntas bli. Detta syftar till graden av kontroll som utövas genom regler, rutiner och procedurer (Abrahamsson & Andersen 2005, s. 64).

Johansson (2007) lyfter även ett problem med att anpassa sitt handlande i klientrelationer. Ett förutsägbart handlingssätt, genom opersonliga förhållningssätt och regeltillämpning, är svårt att uppnå eftersom människor inte är viljelösa. Människor har personliga egenskaper med karaktäristiska drag som gör människan unik och oförutsägbar. I en mer byråkratiskt styrd organisation kan det bli svårt att arbeta mot klienter utan att anpassa sig efter situationen. Detta innebär att regelstyrda arbetssätt gör det svårt för de anställda att anpassa sitt agerande efter klientens behov. På grund av att människor är komplexa blir deras problem svåra att hantera genom ett enformigt arbetssätt. Människor har olika behov och bör därför hanteras efter dessa. Detta blir problematiskt när organisationen har som syfte att uppnå effektivitet och arbetet blir mer kontrollerat och regelstyrt vilket gör det svårt att möta vissa av klientens egenskaper. Vilka egenskaper som är relevanta att anpassa sig efter bedöms av byråkratin och inte av klienten själv (Johansson 2007, s. 55-61).

2.2 Samverkan

Sociologen Danermark (2004) definierar samverkan som en grupp individer vilka tillhör olika organisationer och ska arbeta tillsammans genom målinriktade handlingar. Samverkan skiljer sig från det allmänna begreppet samarbete som istället syftar till det dagliga arbetet där anställda spontant hjälper varandra. Samverkan är ett genomtänkt arbetssätt med ett syfte som riktar sig mot ett objekt eller ett mål (Danermark 2004, s. 22). Orsaker till att samverkan oftast inte fungerar är på grund av bristande förutsättningar. En av dessa förutsättningar är personkemi, men det är inte den viktigaste. Viktigast är de grundläggande förutsättningarna som kunskaps- och förklaringsmässiga faktorer, informella och formella regler och den organisatoriska situationen, d.v.s. hur samverkan konkret ska gestalta sig (Danermark 2000, s. 10-13).

Danermarks (2004) definition av samverkan går att jämföra med Katzenbachs och Smiths (2003) definition av ett team. Enligt definitionen innebär team en samling av individer som har särskilda kompetenser och ska arbeta mot ett gemensamt mål. Ett teamarbete syftar inte till något kortsiktigt projekt utan ett team ska ansvara för att en uppgift genomförs. Det främsta syftet är att stötta varandra och hjälpa varandra att bygga självförtroende och engagemang. Genom engagemang blir teammedlemmarna mer produktiva. Varje teammedlem måste tro på att deras syfte är viktigt för att uppnå bra resultat. Om det inte finns ett internt engagemang är det möjligt att syftet inte uppnås. I ett teamarbete är det även viktigt att ha en känsla av gemenskap inom gruppen. Organisationens struktur och miljö är det som skapar förutsättningar för ett starkt teambyggande. I de situationer där de finns begränsade förutsättningar är det vanligt att det istället skapas informella team utan att ledningen har förutsett en sådan situation. Om en organisation då arbetar utifrån teambaserade koncept kan det få stora problem. Problem uppstår om medlemmarna i det formella teamet inte känner förtroende för varandra och inte har den kommunikativa förmåga som krävs. Gruppsamhörighet och en bra kommunikation uppstår inte spontant utan är ofta ett resultat av ett aktivt teambyggande (Katzenbach & Smith 2003, s. 14-15, 43-45).

2.2.1 Team: ett socialpsykologiskt perspektiv

Goffmans (2009) definition av team syftar till en grupp av individer som ska agera tillsammans för att ge uttryck för en specifik definition av en situation. Den givna definitionen ska vara ett resultat av ett intimt samarbete mellan teammedlemmarna. Teamets syfte blir att ge ett teamframträdande som visar en framställning av en bestämd rutin. Medlemmarna som ingår i

teamet har därför ett betydelsefullt förhållande till varandra. För att inte sabotera framträdandet måste medlemmarna lita på varandra för att kunna uppträda på rätt sätt. Detta förenar medlemmarna och skapar ett ömsesidigt beroende. Om det finns ett samförstånd är det möjligt för medlemmarna att göra olika framträdanden. Teammedlemmarna ska ha en gemensam uppfattning av situationens definition. Då kan de framföra likartade eller olikartade framträdanden under förutsättning att det passar in i helheten och framstår som ett teamintryck. Ett ömsesidigt beroende kan därför övervinna sociala splittringar inom en organisation och leda till att teamframträdandet blir starkare (Goffman 2009, s. 73-76).

Om medlemmarna agerar utifrån olika situationer kan det vara svårt att skapa en gemensam uppfattning av teamframträdandet. I situationer där olika omständigheter förändras kan tolkningen av den nya situationen variera. Därför är det viktigt att det finns en viss lojalitet inom gruppen för att stödja ramarna som de ska agera inom. För att skydda teamets ståndpunkt är det viktigt att ge ett gemensamt uttalande om vad som gäller i samarbetet för att ingen teammedlem ska hamna utanför. Om en medlem inte agerar utifrån vad som är bestämt och istället agerar i informella framställningar kan det bidra till att teamframträdandet saboteras. Därför menar Goffman (2009) att det viktigt att ett team tillsammans har bestämt framträdandets definition av en situation. Dock kan det ta tid och vara svårt för teammedlemmarna att skapa den närheten eller förtroligheten till varandra som behövs (Goffman 2009, s. 77-80).

Enligt sociologen Scheff (1997) kan det uppstå otrygga relationer i ett team när medlemmarna saknar en klar uppfattning om vad förväntningarna i gruppen är. Detta kan vara ett resultat av dålig kommunikation mellan parterna och som i sin tur kan bidra till att det lätt uppstår anpassnings- och samarbetssvårigheter. Följaktligen kan detta bidra till att medlemmarna istället isolerar sig ifrån varandra. Otrygga relationer definieras då av ständiga missförstånd, bristande förståelse och avståndstagande. Trygga relationer uppstår i en balans mellan närhet och distans när människor kan ömsesidigt förstå, identifiera sig med och erkänna varandra. En sådan relation eliminerar känslan av jag och dem och istället förenar känslan till vi. Denna balans i relationen visar på att det finns en god kommunikation mellan parterna. För mycket närhet kan vidare leda till ”överkonformitet” eller en uppslukande relation. Detta kan vara ett resultat av att gruppmedlemmar identifierar sig för starkt med varandra och känner en stark lojalitet till gruppen. En för stark grupprelation kan göra det svårt för gruppmedlemmarna att distansera sig från sina roller och förhindra självreflektion (Scheff 1997, s. 77-81).

Goffman (2009) förklarar denna ovanstående problematik som att individen blir vilseledd i sitt agerande och tillfälligt övertygad om att verklighetsintrycket som han eller hon framträder är den sanna och äkta verkligheten. I en sådan situation blir den agerande sin egen publik, genom att göra ett framträdande och samtidigt observera sitt eget beteende. Detta är ett resultat av att individen har införlivat och absorberat de normer och handlingar som han eller hon har försökt att framträda och upprätthålla i andras närvaro. Individen ser då sitt beteende som det rätta sociala sättet att agera. När en individs agerande styrs av integrerade normer kan det bidra till att han eller hon fortsätter agera utifrån de inlärdade beteendenormerna i sitt privata liv. I vissa fall kan det till och med vara så att individen inte ens tror på sitt eget agerande utan har en uppfattning om att det kan finnas en osynlig publik som observerar. Om individen avviker från dessa normer kan han eller hon tro sig bli bestraffad (Goffman 2009, s. 80).

2.3 Roller och emotionellt arbete

Sociologerna Lindgren och Olsson (2008) menar att en gemensam emotionell energi är det som förenar en grupp människor. Därför är det viktigt, som ny gruppmedlem, att bli medveten om sina arbetskamraters känsleregler för att fångas in i deras gemensamma stämning. Den emotionella energin är den kraftkälla som sammansluter en grupp och skapar samhörighet och entusiasm. För att bli en del av denna samhörighet är det viktigt med social närhet och att skapa gemensamma ritualer och symboler (Lindgren & Olsson 2008, s. 126). Arbetskänslor är på så sätt ett resultat av en social interaktion mellan kollegorna på arbetsplatsen. Detta innebär att de emotionella normerna och värderingarna bestäms mellan kollegorna (Olsson 2008, s. 32). En individs känsla av grupptillhörighet syftar till vad han eller hon anser vara sin verkliga grupp. Individen tillhör denna grupp på grund av naturliga skäl. Gruppmedlemmarna genomgår samma uppoffringar på grund av att de har samma karaktär. Vad individen är eller skulle kunna tänka sig vara, kan återföras till gruppens placering inom den sociala strukturen (Goffman 2011, s. 118-119). När en individ först kommer i kontakt med en grupp människor kommer de först att försöka få en generell uppfattning om vem denna person är. Gruppens uppfattning avgörs av hur individen uppträder genom sin attityd, självuppfattning, kompetens och pålitlighet (Goffman 2009, s. 13-14).

Emotionellt arbete handlar om att framträda en roll och lära sig hantera och uttrycka önskade känslor mot publik på ett trovärdigt sätt. Framträdandets trovärdighet kopplas till individens emotionella tillstånd. Sociologen Hochschild (2012) skiljer mellan det han benämner *ytligt emotionellt agerande* och *djupt emotionellt agerande*. Ytligt emotionellt agerande innebär att

en individ uttrycker sig känna någonting som hon eller han inte känner. Individen betar sig på ett sätt som egentligen inte stämmer överens med hans eller hennes verkliga känslor. För ett ytligt emotionellt agerande krävs det att individen har lärt sig uttrycka de yttre framträdelseformerna för känslan som ska förmedlas. När individen har utarbetat en känsla som visar den inre gestalten, uttrycker hon eller han sig i form av *djup emotionellt agerande*. Det innebär att individen tror på känslan som uttrycks. För att uppnå ett djupt emotionellt agerande har individen själv lärt sig väcka en specifik känsla genom egna minnen och upplevelser. Djupt emotionellt agerandet är ett resultat av ett noggrant bearbetat känslorarbete (Hochschild 2012, s. 36-42).

Målet för individen blir att framträda en roll på ett trovärdigt sätt som gruppen tar på allvar. Hur publiken uppfattar individen resulterar i hur situationen definieras. Definitionen skapar en bild av hur gruppen förväntar sig att individen agerar. Detta i sin tur ger en bild av vad det lämpligaste beteendet i gruppen är. Dock är det vanligt att gruppen ifrågasätter om en persons agerande är ärligt. Om personen uppriktigt tror på sin roll är sannolikheten stor att gruppen övertygas om att framträdandet är ärligt. När individen inte själv tror på sitt eget agerande kan det bidra till att han eller hon börjar tvivla på sin rolls trovärdighet och får känslan av att bära en *mask*. Masken representerar individens uppfattning av sig själv och den roll som han eller hon strävar efter att leva upp till, sitt sanna jag, det jag som individen skulle vilja vara. Målet är att masken eller rollen ska bli en andra natur och en integrerad del av individens personlighet eller en del av jaget (Goffman 2009, s. 25-26, 34-40).

Enligt sociologen Ahrne (1994) räcker inte formella tillställningar för att individen ska skildra sin roll, utan det måste även finnas informella, personliga och mänskliga attribut som individen använder i sitt agerande ramverk (Ahrne 1994, s. 32). Det som styr det emotionella arbetet är det Hochschild (2012) kallar för *känsloregler* som riktar sig mot normerna och förpliktelserna inom gruppen. För att en individ ska bli medveten om känsloreglerna ska han eller hon först granska sig själv och sedan försöka se hur gruppen värderar och reagerar på hans eller hennes känslomässiga uttryck. Om individen under en längre period uttrycker känslor som inte stämmer överens med den egna känslan kan det uppstå *emotiv dissonans*. Det innebär att det uppstår en klyfta mellan den egna känslan och den känsla personen visar upp. Pågår detta under en längre period kan det leda till psykiska påfrestningar. Ett sätt att motverka dessa påfrestningar är att försöka närma sig båda känslorna genom att ändra på hur individen känner eller låtsas känna. Med andra ord att uppnå djupt emotionellt agerande (Hochschild 2012, s. 56-59, 89-91).

Emotiv dissonans uppstår även när individen gör en skarp skillnad mellan sig själv, sin identitet och jobbet. Om detta uppstår kan det finnas en risk att individen får känslan av att vara en oviktig och falsk person. Detta kan bidra till att den anställde blir mindre engagerad och motiverad i sitt arbete. Ju mindre kontroll den anställda har över sin arbetssituation, desto större risk att drabbas av stress och utbrändhet. För att motverka detta behöver individen få mer handlingsutrymme och större kontroll över sin arbetssituation. Genom emotionellt arbete bör den anställda utveckla förmågan att kunna förhålla sig till sitt arbete i den mån att det ger ett visst flyt och samtidigt minska riskerna för stress. När den anställda identifierar sig helt med sitt arbete kan han eller hon få det svårt att utveckla lämpliga strategier för att distansera sig från sin arbetsplats och sin arbetsroll. Detta är ett resultat av att personen tar sin arbetsroll allt för allvarligt vilket gör honom eller henne sårbar för kritik (Hochschild 2012, s. 131-136).

2.4 Motstånd till förändring

Motstånd till förändring kan komma från en ovilja att förlora inflytande och trygghet i sin omgivning och i sina sociala relationer. Vid starten av en anställning börjar de anställda lära sig olika rutiner och få arbetsrelationer och efter en tid känner de sig som hemma. Det dagliga arbetet bygger på olika rutiner som utvecklas för att få ett visst värde. När anställda blir bekväma i sitt arbetssätt kan de glömma syftet med rutinen, vilket i sin tur skapar ett lojalt arbetsbeteende till sina rutiner och relationer. Därför har människors relationer och värderingar ett stort inflytande i hur en förändring uppfattas (Ahrne 1990, s. 83-85). Enligt sociologerna Gerth och Mills (1969) är individens känslor kopplade till kulturella uttryck av sociala värderingar som grundar sig i sociala relationer och individens identitet. I en arbetsrelaterad situation är den anställdas lojala roll och identitet knuten till det egna arbetet. När lojalitet används som ett socialt redskap syftar det till social kontroll för att guida individen till hur han eller hon ska agera. I sociala relationer ska en individ ge uttryck för en viss roll i ett inlärt socialt system som bestämmer vilka känslor som är passande att uttrycka i särskilda situationer. Avviker individen från sin lojalitet kan det framstå som ett svek. Detta är ett resultat av att individen skapat en bundenhet till olika vanor och rutiner samt investerat ett känslomässigt engagemang i organisationens verksamhet (Gerth & Mills 1969 s. 84-85, 73-75).

Organisationens anställda arbetar utifrån ett visst engagemang och vissa värderingar som gör dem bundna till hur arbetet genomförs i verksamheten. Om det finns en stark koppling mellan individens identitet och organisationens verksamhet kan det bli svårare att genomföra

organisatoriska förändringar. Etablerade relationer med arbetskamrater kan skapa en känsla av solidaritet och samhörighet som kan vara svår att förändra (Hirschman 2008). Enligt sociologen Simmel (1964) krävs det inte en stark motivation till arbetet om anställda är lojala. Lojala medarbetare är ofta mer hängivna till verksamheten än sina överordnade. När de anställda inte får fortsätta arbeta med sina känslomässigt bundna rutiner kan de vara svåra att överge. Detta kan bidra till att individen blir mindre motiverad och resultera i att motstånd uppstår. I sin tur kan det bli svårt att driva igenom planerna för en förändring (Simmel 1964, s. 379-383).

Enligt sociologen Lukes (2005) utövas makt genom att influera, skapa och bestämma över människors önsknings för att få igenom en vilja för förändring. Genom att kontrollera människors tankar och begär kan makthavaren få människors samtycke och sin vilja igenom. Detta kan bidra till att vissa människor blir ifrågasättande och medan andra blir mer passiva, accepterande och försöker istället se makthavarens syfte med förändringen (Lukes 2005, s. 22-23). Människor uttrycker ett motstånd genom olika strategier för att skapa en motkraft som stoppar makthavarens vilja. Motstånd är en reaktion som syftar till att förhindra maktens rörelse och för att bevara olika värden (Alvesson 2002, s. 75). Ett motstånd kan även ses som en maktutövning eller dominans som förhindrar att någon tar kontroll. På så sätt är inte motstånd något varaktigt utan har ett skiftande uttryck men existerar ändå alltid i någon form av motsättning mot en maktrelation (Foucault 2003, s. 178). Motstånd kan ses som tröghet eller något oföränderligt. I relation till organisationsförändringar innebär det att förändringar sker långsamt. Organisationer som är tröga har inte förändrats tillräckligt snabbt för att uppnå förnyelse men är samtidigt varken stillastående eller förnyade. Trögheten kan komma från att medlemmarna inom organisationen vill fortsätta ha sin tidigare arbetsform. Konsekvenserna av tröghet kan vara att den gamla organisationsstrukturen bevaras och fortsätter visa sina grundläggande drag (Ahrne & Papakostas 2002, s. 75).

3. Metod

I följande avsnitt beskrivs min förförståelse av undersökningsområdet, studiens val av metod, urvalet av intervjupersoner, tillvägagångssätt av intervjuer och hur det empiriska materialet har bearbetats samt analyserats. Vidare beskrivs studiens etiska överväganden och därefter förs en metoddiskussion. Avslutningsvis redogörs för bedömningen av datakvaliteten i förhållande till resultatets trovärdighet.

3.1 Förförståelse

Innan jag påbörjade denna undersökning praktiserade jag på organisation ABs regionala HR-avdelning. Jag fick som praktikant uppleva början av organisationsförändringen. Min praktik gav mig erfarenhet och en fördjupad förståelse för organisationens verksamhet samt en inblick i de anställdas arbete. Under min praktik har jag varit åskådare av förberedelserna inför förändringen och kunnat möta de anställdas reaktioner och tankar. Detta har gett mig en viss förförståelse av organisationsförändringens innebörd för intervjupersonernas arbetssituation. Hartman (2004) menar att förförståelsen påverkar forskarens sätt att begripa forskningsfenomenet. En forskare kan tolka personliga uttalanden och handlingar utifrån en redan formad helhetsuppfattning, vilket gör att den egna förförståelsen är svår att komma ifrån (Hartman 2004, s. 191). Vad jag som forskare istället uppnår är en blandning av min egen förförståelse och den förståelse jag får från tolkningen av intervjupersonernas uttalanden.

3.2 Val av metod

I denna studie har jag valt att studera individens upplevelse av en förändrad arbetssituation. Mitt övergripande intresse är att få en fördjupad förståelse för hur individerna påverkas av en ny organisationsform och hur de bemöter den förändrade arbetssituationen. För att uppnå förståelse av individens sociala verklighet har jag valt att använda mig av kvalitativ metod. Med denna metod vill jag utifrån undersökningsspersonernas synvinkel och erfarenheter förstå deras verklighet. Den kvalitativa metoden ska, enligt Hartman (2004), hjälpa mig förstå hur människan ser på sig själv och sin omgivning i relation till vad han eller hon tror existerar och är verkligt (Hartman 2004, s. 272). Jag har utifrån studiens syfte valt att tillämpa ett induktivt angreppssätt som, enligt Bryman (2002), betyder att generaliserbara slutsatser dras utifrån observationer (Bryman 2002, s. 23). Detta innebär att jag först samlar in empiriskt material och därefter analyserar det i förhållande till valda teorier som ska bidra till en ökad förståelse

av undersökningsområdet. Angreppsättet är dock inte helt induktivt då det inte går att bortse ifrån att jag har en viss förförståelse både kunskapsmässigt och erfarenhetsmässigt vilket har gjort att jag har haft en idé om vilka teorier som kan vara användbara i studien. Jag har valt att samla in empirin genom kvalitativa intervjuer för att få möjligheten att fråga om hur intervjupersonerna tänker och vad de tycker om undersökningsområdet. Med intervjuerna har jag försökt få intervjupersonerna att ge uttryck för sina sociala mönster som jag ska kartlägga och förstå. Mitt intresse ligger inte i hur världen är utan hur den tolkas av de människor som intervjuas.

3.3 Urval

Min utgångspunkt för denna undersökning var att först få en förståelse för själva organisationsförändringen. Under min praktik valde jag att ta kontakt med en av personerna som drev förändringen. Jag berättade om mitt intresse för studien och frågade om jag kunde göra en undersökning kring deras organisationsförändring och fick positiv respons. Efter min praktik avslutats kom jag därför tillbaka och bad om att få ta del av olika dokument. Enligt min bedömning var informationen i dokumenten inte tillräcklig för att uppnå en del av undersökningens syfte. För att få en bredare bild av förändringen valde jag därför att genomföra en pilotstudie och intervju de personer som styrde förändringen. Enligt Ahrne och Svensson (2011) är syftet med en pilotstudie att pröva analystekniker på en begränsad del av undersökningsområdet. Detta ger en första inblick i forskningsområdet och hjälper forskaren bepröva hur forskningsfrågor, materialval och analystekniker ska hänga ihop (Ahrne & Svensson 2011, s. 148-149). Min kontaktperson gav mig en lista på högt uppsatta chefer som möjligtvis kunde delta i pilotstudien och berätta om organisationsförändringen och dess syfte. Urvalet var ett ändamålsenligt urval som, Hartman (2004) menar, kan bidra till information som kan ge bättre stöd för undersökningens syfte. Detta sorts urval används ofta i kvalitativa studier där forskaren behöver hitta intervjupersoner som har kunskap inom ett specifikt område (Hartman 2004, s. 245). Via e-post kontaktade jag cheferna och i e-postutskicket framgick studiens syfte, ändamål samt en presentation om de etiska riktlinjerna. Fyra chefer valde att delta i pilotstudien. Nedan har alla intervjupersoner getts fiktiva namn för att bevara deras anonymitet.

Deltagare i pilotstudie:

- Sven, Högre chef
- Lisa, Högre chef

- Göran, Högre chef
- Sofie, Högre chef

Resultatet från pilotstudien gav mig en fördjupad förståelse om organisation ABs förändring och utgjorde grunden för formuleringen av studiens syfte och frågeställningar. Jag valde att avgränsa studien till anställda som hade genomgått förändringen och arbetade aktivt med det nya arbetssättet. Från min pilotstudie fick jag information om att stabsfunktionen HR (Human Resources) hade genomfört sin förändring. HR-generalister blev mitt val av intervjupersoner och jag vände mig till en annan kontaktperson som kunde hjälpa mig att hitta kandidater. Min kontaktperson uppgav en lista på personer från två arbetsgrupper som arbetade som HR-generalister och hade samma chef. Jag kontaktade personerna via telefon och e-post. I e-postutskicket framgick mitt intresse för just deras arbete, studiens syfte, information om inspelning av samtal samt att intervjupersonerna skulle ges anonymitet i rapporten. Sju personer tackade ja till att delta i studien och en överenskommelse av tid för intervjuerna gjordes.

Deltagare i undersökning:

- Katarina, HR-generalist
- Ingvar, HR-generalist
- John, HR-generalist, resursplanerare
- Jenny, HR-generalist, resursplanerare
- Mattias, HR-generalist, resursplanerare
- Daniel, HR-generalist, resursplanerare
- Gunilla, HR-generalist, resursplanerare

3.4 Tillvägagångssätt

För att få ett brett empiriskt material om hur intervjupersonerna upplevde sin förändrade arbetssituation valde jag, som tidigare nämnts, att genomföra kvalitativa intervjuer. Med intervjuerna ville jag fånga hur intervjupersonen talar om, beskriver, upplever och ger uttryck för sin arbetssituation. Sammanlagt genomfördes 11 intervjuer, varav fyra utfördes inom ramen för pilotstudien. På grund av att intervjupersonerna var placerade i flera olika städer inom Sverige kunde bara en intervju genomföras under ett personligt möte, resten genomfördes över telefon. Det fanns varken resurser eller tid nog att åka till alla intervjupersoner och genomföra intervjuerna på plats. Tiden för telefonintervjuerna varierade

mellan 30 och 60 minuter och den personliga intervjun tog ungefär 90 minuter. Vid samtliga intervjuer gav intervjupersonerna tillåtelse att spela in samtalen.

Under varje intervju använde jag mig av en semistrukturerad intervjuguide. Jag utformade en intervjuguide för pilotstudien och en för intervjuerna med HR-generalisterna. Intervjuguiderna hjälpte mig att inte tappa tråden under intervjutillfällena. En intervjuguide påminner forskaren om vilka områden som är viktiga att ta upp under en intervju (Ahrne & Svensson 2011, s. 47). Intervjuguiden användes som stöd för att se till att jag hade tagit upp rätt frågor i de områden som skulle undersökas. Under intervjuerna anpassade jag ordningen av frågorna efter svaren och ställde dessutom olika följdfrågor som förtydligade svaren och gav mig en bredare kunskap om undersökningsområdet. Intervjuguiderna innehöll öppna frågor för att ge mig själv och intervjupersonerna friheten och tillåtenheten att röra oss i olika riktningar beroende på de svar som framgick. Bryman (2002) menar att öppna frågor ger intervjupersonen tillfälle att svara fritt och möjligheten att bidra med mer oförutsedda svar (Bryman 2002, s. 158). Med öppna frågor var min tanke att förhindra intervjupersonerna från att låta sina tankar ledas i någon speciell riktning utan istället svara utifrån sin verklighet och tolkning av frågorna. Det inspelade materialet transkriberades, bearbetades och sammanställdes sedan i ett resultat.

3.5 Analys och bearbetning av empiriskt material

Efter pilotintervjuerna utförts transkriberade jag det inspelade materialet och började därefter läsa igenom texterna. Jag organiserade materialet genom att ta ut och arbeta med de utsagor som gav en tydlig beskrivning och en klar bild av organisationsförändringen och dess syfte. Jag sammanställde materialet i en bakgrundsbeskrivning. Resultatet från pilotundersökningen blev grunden för hur studiens syfte och frågeställningar utformades. Därefter genomförde jag intervjuerna med HR-generalisterna. Det inspelade materialet transkriberades och därefter genomfördes en noggrann genomläsning av texterna. Redan i denna process framkom tydliga ämnesområden och liknande uttalanden. Vidare påbörjade jag kodning av materialet genom att reducera, organisera och kategorisera texterna. Inledningsvis försökte jag hitta begrepp som, Hartman (2004) menar, ska ge uttryck för vad intervjupersonerna tycker är viktiga och hade dessutom en anknytning till frågeställningarna (Hartman 2004, s. 288). Därefter framhävdes textens centrala delar genom att skapa kategorier. De delar av texten där intervjupersonerna talade om liknande ämnen sattes i samma kategori. Varje kategori tilldelades en benämning som fångade materialets mest fruktbara innehåll. När innehållet

hade sammanställts i olika kategorier identifierades centrala teman som trädde fram i beskrivningarna, de var: *Upplever ingen större skillnad*, *Samverkan på distans känns onaturligt*, *Känner sig oroliga* och *Svårt att se vinsten*. Genom att sätta dessa teman i relation till varandra gav det en tydlig beskrivning för hur intervjupersonerna gemensamt upplevde sin förändrade arbetssituation. Med anknytning till teorin var syftet sedan att förstå hur intervjupersonerna bemötte organisationsförändringen.

3.6 Etiska överväganden

För denna studie har jag förhållit mig till forskningsrådets fyra etiska forskningsprinciper: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Kvale & Brinkmann 2009, s. 84-87). Jag har tillgodosett informationskravet genom att upplysa intervjupersonerna om studiens syfte innan undersökningen påbörjades. Hänsyn har tagits till samtyckeskravet genom att upplysa intervjupersonerna om att det är frivilligt att delta i studien samt att de har rätt att när som helst avsluta sin medverkan. Konfidentialitetskravet har uppfyllts genom att tilldela intervjupersonerna och organisationen fiktiva namn i det redovisade materialet för att stärka deras anonymitet. Jag har även valt att inte redovisa vilken bransch organisation AB är verksam inom. Det insamlade materialet har endast använts för studiens syfte och kommer förstöras när studien är slutförd, som då uppfyller nyttjandekravet.

3.7 Metoddiskussion

För denna undersökning genomfördes alla intervjuer, förutom en, över telefon och jag vill därför föra en diskussion kring hur det kan ha påverkat mitt resultat. Enligt Novick (2008) och Jägervi (2012) finns det olika problem som kan uppstå under en telefonintervju. Både personliga intervjuer och telefonintervjuer har sina fördelar och nackdelar. Det är därför svårt att förutse hur en intervju kommer att utspelas beroende på om det är över telefon eller i ett personligt möte. Dock är det svårt att påstå att personliga intervjuer är bättre än telefonintervjuer eftersom det finns för få undersökningar som har jämfört metoderna. (Novick 2008, s 394; Jägervi 2012 s. 64). Intervjuns miljö har en inverkan för hur mycket intervjupersonen vill öppna upp sig vid intervjutillfället. Intervjupersonen ska känna sig bekväm med att tala om sina upplevelser och känslor inför en främling (Kvale och Brinkmann 2009, s. 48). Under telefonintervjuer kan det vara svårare att skapa en god kontakt mellan forskaren och intervjupersonen på grund av att parterna inte ser varandra (Novick 2008, s. 395). Fördelen med att använda sig av telefonintervju är att intervjupersonen inte påverkas av

olika faktorer hos intervjuaren som exempelvis kön, ålder och etnisk bakgrund. Dessutom kan intervjuarens frånvaro göra intervjupersonen mer avslappnad (Bryman 2002, s. 127-128).

För att skapa en god kontakt mellan mig själv och intervjupersonerna skickade jag först ut ett mail till alla deltagare där jag presenterade mig själv och beskrev studiens syfte. Därefter pratade jag med vissa av intervjupersonerna över telefon om studien och deras medverkan. Mitt syfte var att förbereda och försöka få dem att känna sig trygga inför intervjutillfället. Vid varje intervju påbörjades samtalet med lite småprat. Jag presenterade mig själv, berättade lite om undersökningen och betonade att deras medverkan i studien var frivillig och att de kommer ges anonymitet i rapporten. Jag kan dock inte bortse från att det ändå finns en möjlighet att intervjupersonerna höll tillbaka information eftersom de kanske inte kände sig bekväma med att berätta vissa saker över telefon. Detta kan ha bidragit till att en viss information undanhållits. Ahrne och Svensson (2011) menar att en intervju ger uttryck för något i stunden och vad intervjupersonen väljer att berätta just då. Intervjupersonen bestämmer själv hur mycket han eller hon ska berätta under intervjutillfället, vilket betyder att en intervju inte tar fram allt av ett undersökningsområde (Ahrne & Svensson 2011 s. 37, 44). Detta är ett generellt problem med intervjuer och kan likväl hända under personliga intervjuer om intervjupersonen känner sig obekväma med att berätta känslig information (Novick 2008, s. 397). Därför anser jag att valet av att använda telefonintervjuer inte har varit avgörande för om intervjupersonerna höll tillbaka information eller inte. Det var fortfarande intervjupersonerna själva som avgjorde vad de vill berätta om. Svaren kan dock ha påverkats av hur jag hade utformat frågorna och avgränsat olika diskussionsområden.

Risken med att använda öppna frågor är att intervjupersonen kan tolka frågorna på olika sätt och därför ge svar som inte går att jämföra med de andra intervjupersonernas svar (Bryman 2002, s. 158). Dessutom kan det som intervjuperson vara lätt att missförstå frågor under en telefonintervju. Då uppstår ett problem eftersom forskaren inte ska ingripa under samtalet och påverka svaren. Detta kan dock vara svårt att undvika när intervjupersonen misstolkar frågan (Jörgevi 2012, s. 57). Telefonintervjuer kan minska samförstånd och fördjupade diskussioner som i sin tur kan leda till att forskaren förlorar ett visst djup i undersökningsområdet (Novick 2008, s. 395). Dock menar Ahrne och Svensson (2011) att det inte handlar om att få en djupare kunskap om undersökningsområdet utan syftet är att få en bredare bild (Ahrne & Svensson 2011, s. 40). Intervjuaren är den som organiserar samtalet och ställer frågorna till intervjupersonen vilket gör att det är intervjuaren i högre grad än intervjupersonen som definierar och kontrollerar situationen (Kvale & Brinkmann 2009, s. 47). Även om min tanke

var att mina frågor skulle skapa en öppen dialog fanns en medvetenhet om att det fortfarande var jag som utformade frågorna och på så vis avgränsade svaren. Därför var jag, under intervjuerna, vaksam i att inte styra intervjupersonen allt för mycket i svaren och i stället lät intervjupersonen uttrycka sin verklighet. Jag försökte istället att förtydliga frågorna och frågade om det var någonting som de tyckte var otydligt under intervjutillfället. Jag upplevde att samtalen hade ett bra flyt och att det inte var mycket som hindrade min uppfattning av svaren.

Jag kan inte heller bortse ifrån att jag missade olika visuella signaler under telefonintervjuerna och att avsaknaden av olika uttryck kan ha resulterat i förlust av kontextuell och icke verbal information. Trots det menar Novick (2008) och Jägervi (2012) att icke verbal data inte ens behöver vara väsentlig eller till någon hjälp för undersökningens syfte. Icke verbal data används heller inte mycket i undersökningar som analyserar transkriberat material istället för fältanteckningar (Novick 2008, s. 395; Jägervi 2012, s. 64). Under mina intervjuer upplevde jag inte att det var svårt att förstå svaren utan att se olika gester. Var något otydligt såg jag till att intervjupersonen utvecklade sina svar och ge en tydligare beskrivning. Tack vare att jag tidigare hade praktiserat på företaget hade jag en förförståelse som gjorde att jag kunde förstå interna begrepp och underförstådda uttalanden. Min förförståelse har varit en hjälp och en fördel under genomförandet av telefonintervjuerna. Det inspelade materialet transkriberades vilket innebar att gesterna inte var väsentliga under analysen.

3.8 Bedömning av datakvalitet

Vid bedömning av datakvalitet ska kvaliteten i en kvalitativ undersökning bedömas i förhållande till forskarens problem. De traditionella kvalitetsbegreppen validitet och reliabilitet är mer användbara i kvantitativ forskning då de syftar till att beskriva hur pass tillräcklig och noggrann mätningen har varit. I förhållande till kvalitativa forskningsresultat är begreppet trovärdighet mer lämplig att diskutera vid bedömning av studiens kvalitet (Jacobsson 2008, s. 170-173). Studiens trovärdighet bedöms utifrån kategorierna: tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering (Bryman 2002, s. 46). För att stärka resultatets tillförlitlighet har jag noggrant försökt återge intervjupersonernas sociala verklighet. För att påvisa mina tolkningars trovärdighet transkriberades materialet. Jag genomförde noggranna genomläsningar även när analysen var klar för att bekräfta att intervjupersonernas beskrivningar stämde överens med det redovisade resultatet. Jag redovisade även citat i resultatet för att stärka texten. Det som kan ha haft en inverkan på

studiens resultat är problematiken med telefonintervjuer där ett visst djup eller bredare beskrivningar kan ha försvunnit. Frågorna som jag ställde under intervjuerna kan även ha uteslutit annan information som kan ha varit relevant för studiens syfte och på så sätt begränsat underökningsområdet.

Eftersom studiens syfte har varit att undersöka HR-generalisternas personliga upplevelser av organisationsförändringen är det därför svårt att överföra resultatet i andra texter och är därför inte generaliserbart. Resultatets pålitlighet avgörs av hur likartat resultatet kommer vara vid ett annat undersökningstillfälle (Bryman 2002, s. 260). För att skapa ett pålitligt material har jag försökt vara tydlig med att redogöra för hur undersökningen har genomförts. Jag har motiverat mitt val av metod, urval, tillvägagångssätt och hur jag har analyserat och bearbetat materialet. Dock har jag inte kunnat styra över om intervjupersonerna har varit ärliga i sina svar. Hade jag genomfört intervjuerna igen vid ett senare tillfälle hade intervjupersonerna varit i ett annat stadie av förändringsprocessen. Detta innebär att de kanske hade haft en annan upplevelse av sin nya arbetssituation. Konfirmering avser att forskaren har kontroll över sina värderingar så att de inte har påverkat undersökningen på något avgörande sätt (Bryman 2002, s. 46). Min förförståelse kan ha påverkat tolkningen av svaren under telefonintervjuerna. För att så långtgående som möjligt undvika att mina värderingar hade en avgörande inverkan i resultatets utformning transkriberades och kategoriserades materialet efter uttalanden av intervjupersonerna. Dock går det inte att bortse ifrån att min förförståelse kan ha haft en inverkan i tolkningen av det transkriberade materialet och till viss del påverkat resultatet, trots att förförståelsen har varit en fördel vid intervjutillfällena.

4. Empiriskt material

I nedanstående avsnitt beskrivs studiens empiriska material. Först redogörs HR-generalisternas förändrade arbetssituation och vad de högre cheferna som deltog i pilotstudien vill uppnå med förändringen. Detta följs av en beskrivning för hur intervjupersonerna upplever sin förändrade arbetssituation.

4.1 HR-generalistens förändrade arbetssituation

Nu när HR har blivit en central organisation har dess medarbetare delats in i olika specialområden: Utbildning, Ledarskapsförsörjning, Rekrytering, Employer branding, Avtal och lön, Arbetsmiljö samt lokala HR-generalister som arbetar antingen med tjänstemanna- eller yrkesarbetarfrågor inom segmentens avdelningar. Innan organisationsförändringen hade HR-generalisten befattningen personalman. En personalman arbetade med personalfrågor riktat mot tjänstemän eller yrkesarbetare. Efter årsskiftet har rollen personalman formaliserats till rollen HR-generalist. Likadant som innan hanterar antingen en HR-generalist tjänstemannafrågor eller yrkesarbetarfrågor. En HR-generalist som arbetar med tjänstemannafrågor arbetar nu över hela linjen och hanterar bland annat anställningar och uppsägningar och sitter med i avdelningsledningen där det tas strategiska personal- och verksamhetsbeslut. En HR-generalist som hanterar yrkesarbetarfrågor arbetar med resursplanering och ska bemanna projekt med yrkesarbetare. Andra arbetsuppgifter är att sköta frågor kring anställning och uppsägning. Rollen HR-generalist har på så sätt inte förändrats till någon ny roll.

När HR-generalisterna hade personalman som befattning tillhörde de olika avdelningar. Personalmännen som arbetade med tjänstemannafrågor tillhörde HR-avdelningen inom regionens stab och personalmännen som arbetade med yrkesarbetarfrågor tillhörde regionens avdelningar. HR-generalisterna tillhör nu en grupp som består av personer med samma befattning och arbetar med samma frågor. Personerna i arbetsgruppen sitter utspridda runt om i landet och för flertalet innebär det även att de har en ny chef på distans. För andra innebär det inte någon större skillnad då de har kvar sin gamla chef, antingen placerad nära eller på distans. Syftet är att kunskap och idéer som finns lokalt ska kunna spridas över hela organisationen och detta ska uppnås genom samverkan inom den nya arbetsgruppen.

Chefen Sven tror att samverkan kommer skapa ett större kontaktnät och bättre kontakter med andra människor i organisationen. Enligt chefen Lisa kommer det ställas stora krav på att

skapa gemenskap och laganda för att förhindra att de anställda isolerar sig. Hon vill undvika att det blir ”vi och dem” mellan de gamla regionerna. Lisa berättar:

Vi har inte bara ritat en organisationskarta och skickat den till avdelningarna och sagt att ni ska se ut så här. Varje avdelning har gått igenom en lång process för att förstå att det är ett annat sätt att arbeta. Så vi har brutit upp det mönstret. Annars blir det lätt att den gamla regionstrukturen hänger kvar. – Lisa

Chefen Göran menar att det finns flera medarbetare som är vana att arbeta i en egen enhet och det kan innebära en stor omställning för många som nu ska samverka. Risken finns att de inte hänger med i det nya arbetssättet. För att förbättra förutsättningarna för samverkan måste alla, enligt Göran, arbeta ihop och följa det som är bestämt. Det ska inte finnas en göteborgsmodell eller en stockholmsmodell för det stjäl energi. Därför menar han att det är viktigt att de hittar rätt mötesformer för att samverkan ska fungera i praktiken. Enligt chefen Sofie kan de stora geografiska avstånden och de gamla gränserna ligga kvar latent. Hon menar att det kommer bli ett tufft arbete att försöka bryta gamla mönster, men att den nya organisationsstrukturen eliminerar instängningseffekten. Chefen Sven menar dock att det är svårt att bryta kulturer eftersom alla är vana vid sitt tidigare arbetssätt. I nuläget har varje avdelning en starkt decentraliserad kultur vilket är tänkt att ändras till en gemensam. Varje lokal enhet ska inte längre ha sin egen kultur och arbeta från sina värderingar eller med sin begränsade vision. Han menar att de starka företagskulturerna kommer att påverka förändringsviljan och förändringstakten. Faktorer som hierarkiskt ledarskap, personliga band och egna intressen är några faktorer som påverkar förändringsarbetet. Därför krävs en stark lojalitet, vilja och engagemang bland cheferna. Lojaliteten till företaget är en tillgång, men kan även vara en begränsning i de fall lojaliteten blir mer förknippad till den egna gruppstillhörigheten än mot företaget i sin helhet.

4.2 Hur HR-generalisterna upplever sin förändrade arbetssituation

4.2.1 Upplever ingen större skillnad

Tre månader efter organisationsförändringen jobbar intervjupersonerna på som vanligt. De upplever inte att det dagliga arbetet har förändrats så mycket. De arbetar med samma frågor som de gjorde tidigare och fortsätter jobba mot deras respektive avdelningar. Gunilla, Ingvar och Mattias ser ingen större skillnad mot hur de arbetade tidigare. Mattias tycker att det ställs ungefär samma krav som tidigare. Han menar att den enda skillnaden är att han nu tillhör ett

segment i stället för en region. John menar att arbetet inte har förändrats utan det är bara att det sägs att det ska bli en förändring och den förändringen i sig är lite oroande.

Det kan ju vara så att man tycker att förändringen går alldeles för långsamt och att vi inte jobbar som vi borde, så kan det vara, och just själv kan jag känna att det inte har riktigt varit klart vad vi ska jobba med i stället, om jag inte tittar på detta förstås. Jag kan inte påstå att det är en jätteförändring. Samtidigt som man tittar på pappret så ska det vara en stor skillnad. – John

Gunilla tycker inte att förändringen har landat riktigt än. Hon menar att HR ska vara en serviceorganisation och därför måste de fortsätta sköta sina projekt och jobba på som vanligt. Gunilla beskriver det i följande citat:

Förändringen har inte riktigt hunnit sätta sig än riktigt. Ja den har kommit men jag tycker inte riktigt att den har landat än. För att vi har ju liksom våra projekt och vi måste ju sköta det. För vi ska vara en serviceorganisation. – Gunilla

Enligt Jenny och John finns det inga klara riktlinjer för hur de ska arbeta i rollen som HR-generalist. De styr i stället det mesta själva, håller sitt fokus på avdelningarna och jobbar på som vanligt tills de får andra uppgifter. Jenny säger:

Det finns inte så mycket riktlinjer tycker jag, det blir att man får styra det mesta själv. Det blir fokus på avdelningen, det är där man vet vad som behövs och sedan vad man ska göra i övrigt, det kommer inga riktlinjer på det, så man får jobba med det man har och det man kan jobba med. Centralt från närmaste chef så kommer det egentligen ingenting om hur man ska jobba, det känner inte jag. – Jenny

Efter organisationsförändringen tillhör intervjupersonerna andra grupper som sitter utspritt i hela landet och de ska enligt formella beslut samverka. Detta är dock inte fallet idag. Intervjupersonerna jobbar på som vanligt och det innebär även att de fortfarande vänder sig till sina gamla kollegor och chefer om de behöver hjälp. Intervjupersonerna har fortfarande kvar den lokala kontakten och fortsätter med det samarbetet. De sitter på samma platser och arbetar bredvid samma kollegor som de gjorde innan organisationsförändringen. Jenny träffar sina gamla kollegor lika mycket som hon gjorde innan organisationsförändringen. Hon menar att den enda skillnaden är att de inte har samma konferensrum längre. Hon beskriver det i följande citat:

Lokalt har man väl kvar kontakten, ungefär lika mycket, man träffas mycket och sitter tillsammans. Det är bara att man inte har gemensamma konferensrum på samma sätt så

det är ingen jätte skillnad. Det var naturligt att samarbeta i alla frågor och nu ska man ha en annan grupp som man har möten med och samarbeta med som inte alls känns lika naturligt. – Jenny

Formellt har förändringen inneburit en splittring av gamla arbetsgrupper och de sammanhang som de verkade inom men informellt samarbetar gamla grupper fortfarande. Enligt John och Katarina kvarstår relationerna mellan människorna och de har inte förändrats. De kommer att fortsätta att använda samma kontakter som de har haft tidigare. John menar att själva tillhörigheten i sig inte ändrar deras arbete. Men det kan på sikt förändra relationerna de skapar inom geografi och segment. Enligt Gunilla kan förändring dels vara vad som förändras på papper, men även vad som fysiskt förändras i hur de jobbar eller hur de sitter och det har inte förändrats. Gunilla arbetar mer tillsammans med personer regionalt än de som tillhör andra segment. Hennes närmsta samarbete är egentligen utanför segmenten, mellan avdelningarna lokalt som hon beskriver nedan:

Ja i den gruppen jag tillhör nu så jobbar vi inte någonting tillsammans. Utan jag jobbar mer tillsammans med andra personer här uppe regionalt men som tillhör andra segment. Mitt närmsta samarbete är egentligen utanför segmenten mellan de andra avdelningarna lokalt och så är det i norr men även i södra Sverige. – Gunilla

Många av intervjupersonerna känner fortfarande att de tillhör sina gamla avdelningar. Mattias menar att hans kollegor är de som arbetar på avdelningen eftersom det är de han träffar och fikar med. Han känner ingen tillhörighet till sin nya arbetsgrupp och menar att det aldrig går att lära känna folk på samma sätt när de sitter på distans. Enligt Gunilla och John är deras arbetsuppgift att jobba mot produktionen i avdelningen och avdelningscheferna samt specialistcheferna. Därför har de en relation med dem och en känsla av tillhörighet till deras gamla avdelningar. John berättar att det är där han hör hemma och han känner fortfarande en anknytning till sin gamla grupp. Han menar att det är den verksamheten han verkar inom och då måste han ha dialoger kring vilka beslut som tas i den verksamheten och det som rör hans frågor. Därför är det svårt att känna sig tillhöra en annan grupp när han dagligen arbetar mot den lokala avdelningen och beskriver det i följande citat:

Men visst är det så, det är den verksamheten, det är den jag känner för. Jag känner fortfarande att det är min, att det är där jag hör hemma, att det är min grupp. Jag jobbar inte med någon annan avdelning, det är min avdelning så på det sättet kan jag känna.
– John

Ingvar däremot menar att han känner tillhörighet till den nya gruppen eftersom den andra gruppen inte existerar. Han menar att deras nya samarbete fortfarande är i en nybörjarfas men att det är de nya kollegorna han vänder sig till vid frågor och funderingar. Daniel och Ingvar, som inte sitter med andra HR-medarbetare, vänder sig främst till deras nya chef och bollar idéer men tycker ändå att de är nytt. Ingvar vill arbeta utifrån vad som är bestämt. Annars vänder sig de flesta intervjupersonerna främst till sin nya chef gällande sakfrågor och till sina närmaste kollegor eller sin gamla chef vid små frågor. Jenny och John vet att deras nya chef inte känner till deras avdelning på samma sätt som deras kollegor gör och därför är det svårt att hitta frågor att ställa till den nya chefen. Har de verkligen frågor som de känner att de måste lyfta med deras nya chef gör de det, annars vänder de sig istället till avdelningschefen eller gamla kollegor.

4.2.2 Samverkan på distans känns onaturligt

Många av intervjupersonerna tycker att det är onaturligt att samarbeta med kollegor på distans. Det som saknas är den sociala relationen där de kan sitta tillsammans och dricka en kopp kaffe med kollegan och prata lite allmänt om saker och ting. Många av intervjupersonerna menar att det är trevligare att ha den sortens relation, där de känner varandra och kan ha mer socialt umgänge. Jenny och Katarina tror att det kommer bli svårt att skapa en naturlig relation med personerna i den nya arbetsgruppen som sitter på distans. Jenny ska försöka göra det bästa av situationen men har svårt att se att det ska bli någon jättestark enhet och att de utnyttjar varandras kompetens. Då menar hon att de behöver sitta närmare varandra och arbeta med liknande frågor. Nu arbetar de i olika geografier och arbetar därför på olika sätt med olika typer av grupper. Jenny beskriver detta i följande citat:

Jag har svårt att se att det någonsin kommer kännas helt naturligt, att vi blir en stark enhet i oss själva när vi sitter helt utspritt, när man ändå har mycket lokala samarbeten. Poängen är väll att vi jobbar tillsammans men jag har ingen bra lösning på hur. – Jenny

Katarina och Mattias ser dock inga svårigheter med att ringa och maila de nya kollegorna angående arbetsrelaterade frågor och funderingar. Men Katarina menar att det inte är naturligt att ringa sina kollegor på distans för att småprata och fråga hur de mår. Det är mer naturligt att göra det i lunchmatsalen där kollegor lär känna varandra på ett annat sätt. Hon tycker att det är viktigt att ha en social relation med sina kollegor och att den skapas genom att exempelvis fika eller äta lunch tillsammans. Hon menar att det är svårt att skapa och underhålla den

relationen när kollegor sitter på distans. Hon har haft den sortens arbetsrelation tidigare med andra personer som satt fysiskt nära och då var det en mer naturlig. Katarina säger:

Ja, det blir ju inte det här naturliga att man bara ringer och fråga hur de mår. Det kan man göra om man möter varandra i lunchmatsalen och fråga lite. Man lär känna varandra på annat sätt då och det underlättar om man har jobbrelaterade frågor. Att man har en relation och kan faktiskt ta lunch ibland och så där. Det kan man inte ha, den kontakten, när man sitter på avstånd. Det är svårare att underhålla relationen. Men det är så jag fungerar, jag tycker det är rätt trevligt att ha den sortens relation, att man känner varandra lite grann och så. Men en del kanske inte tycker att det har en betydelse. Man kan ringa till en kollega och bara fråga, du jag har en fråga om det här. Men jag tror mer på att ha nära relationer. – Katarina

Jenny tycker det är en stor skillnad på att ha sina kollegor på distans i jämförelse med att ha dem nära. Tidigare tillhörde hon en avdelning och då samarbetade hon med sin förra personalgrupp lokalt. Nu är det ingen formell grupp längre men gruppen finns kvar som ett informellt samarbete eftersom hon tycker att det andra samarbetet på distans är onaturligt. Enligt John finns det, i nuläget, ingen relation mellan honom och de nya kollegorna. Han tycker att det har varit svårt att skapa en social relation och ett samarbete eftersom de har träffats en gång och därefter haft telefonmöten. De är bestämt att de ska ha ungefär fyra till fem fysiska möten per år. Enligt John och Jenny blir det svårare när de inte har samma problemområden och frågor att diskutera. Många av de problemområden som behövs diskuteras är riktade mot avdelningen. De menar att de bör sitta närmare varandra och arbeta med väldigt liknande frågor för att samarbetet ska fungera. John berättar:

Jag tror det hade varit enklare att göra förändringen på regionsnivå, inbillar jag mig. Samtidigt så är det lättare att trampa där man är van att gå. Här är det ju någon som har tvingat, tvingat det låter så illa, men helt plötsligt så sitter man i något möte tillsammans med folk som man tidigare aldrig, man visste inte ens att de fanns. Medan här har man närmre till informationen och närmre till personerna som underlättar och är bättre.

– John

Daniel och Mattias tycker att den nya gruppen på distans är för stor och vill hellre att de ska vara en mindre grupp och ha fler fysiska träffar för att lära känna varandra. De tror att det blir lättare att skapa relationer och hitta gemensamma riktlinjer för att göra så att deras arbetssätt inte skiljs åt. Mattias ringer och mailar sina nya kollegor gällande olika frågor och funderingar. Det gjorde han även med sin förra arbetsgrupp men då träffades de även med

jämna mellanrum och hade sociala tillställningar. Nu känner han att den sociala biten saknas eftersom han inte träffar sina nya kollegor lika ofta. Enligt Katarina och Ingvar kommer det ta tid att utarbeta sociala relationer och ett gott samarbete.

Enligt Jenny och Daniel är detta även en ledarskapsfråga och de menar att det är deras chefs uppgift att försöka skapa en stark grupp som arbetar tillsammans och har ett bra samarbete. De menar att en av de stora utmaningarna i den nya organisationsformen är ledarskapet på distans. Cheferna kommer i flera fall vara placerade i en annan geografisk del än sina medarbetare. Jenny och Daniel menar att det handlar om förmågan att leda andra människor på distans. Gunilla, Daniel, Mattias och Ingvar har inga problem med att ha sin chef på distans. Gunilla har tidigare haft chefer som både har suttit i samma hus och som suttit på distans. Hon är van vid den situationen och ser inga problem med att ha en chef som sitter en bit bort. Hon tycker det funkar jättebra med att skicka iväg ett mail eller ringa om hon har frågor eller funderingar. Katarina däremot tycker inte om att ha sin chef på distans. Hon föredrar att ha sin chef i närheten och som är tillgängligt för frågor så hon kan få snabba svar, istället för att skicka iväg ett mail och vänta på ett svar. Hon upplever det som en omställning för henne eftersom hon tidigare hade sin chef dörr i dörr och nu sitter chefen placerad på en annan ort. Katarina berättar:

Jag ska ha chef på distans, det är en omställning. Jag sitter nästan dörr till dörr med min chef tidigare och nu sitter min chef på en annan ort... Så för mig så, hade personen suttit här precis så hade jag kunnat ta frågorna när jag träffade personen. – Katarina

4.2.3 Känner sig oroliga

De flesta av intervjupersonerna menar att det finns många frågor som är otydliga efter organisationsförändringen. De upplever en oro över att alltför många spännande frågor ska tas bort och att helhetsbilden i deras arbete kommer att försvinna. Många av intervjupersonerna säger att det har blivit otydligt i vissa frågor där det inte är klarlagt för vem som gör vad. De har inte heller fått en klar beskrivning av sin roll. De har blivit tilldelade funktionskort som ger en övergripande beskrivning av rollerna, men intervjupersonerna upplever trots det att rollbeskrivningen är otydlig. Det har fortfarande inte uttalats om vem som ska ta ansvar för olika frågor och detta har skapat en viss oro. På grund av att gränsdragningarna för befattningarna inte är klara vet inte intervjupersonerna vad som kommer bli deras ansvarsområden. John har studerat funktionskortet men tycker fortfarande att det är oklart var gränsdragningen går mellan olika frågor. Katarina upplever att funktionskortet beskriver

hennes roll som både HR-generalist och som resursplanerare. Katarina beskriver det i följande citat:

Vi har fått funktionskort och det är alldeles för tidigt tycker jag att, min roll inte bara är HR-generalist men också resursplanerare. Det är stökigt och rörigt helt enkelt. Jag jobbar på som vanligt men utifrån ledningens vision så har man inte nått fram. Jag sitter i ett forum med personer som till exempel bara jobbar med tjänstemannafrågor, så att det ser väldigt spretigt och ser olika ut. – Katarina

Jenny upplever, i hennes roll som HR-generalist, att kraven har ökat eftersom hon nu efter förändringen hanterar svårare frågor och har mer att hålla reda på. Hon tycker det är utmanande men upplever inte det som något negativt då hon gärna vill ha utmaningar. Det har dock inte uttalats något om ökade krav i organisationen. Mattias däremot tycker att det har blivit lite klarare och börjar förstå vem som ska arbeta med vad. Trots att gränsdragningarna inte har fastställts för vad alla ska göra börjar han ändå förstå vilka frågor han ska och inte ska arbeta med. Ingvar menar att den enda förändringen som har gjorts är att det nu finns mer ”saker i luften” vilket har bidragit till att det har blivit mycket stökigt. Ingvar säger:

Den enda förändringen det är ju att det är fler massa saker i luften som inte är utretts och som inte har kommunicerats ut uppifrån, hur saker och ting ska fungera... Så det har varit mycket stökigt, det har tagit kraft, men annars, sättet att arbeta är inte så mycket annorlunda. Har kanske fått större befogenheter på vissa områden i den nya organisationen än i den gamla, som underlättar i för sig, det är smidigare på det viset. Så förhoppningsvis så blir vågskålen jämn ändå. – Ingvar

För intervjupersonerna som arbetar med resursplanering ska det införas en gränsdragning mellan bemanning och Avtal och lön. Tidigare arbetade de med avtals- och lönefrågor men nu ska de inte göra det längre utan Avtal och lön blir en egen specialistgrupp. Många av intervjupersonerna är oroliga för hur detta ska hanteras eftersom många frågor kring bemanning och avtal går in i varandra. I deras arbete är det otydligt när det slutar vara en resursfråga och när det går över till att bli en avtalsfråga. I funktionskorten hänvisas en del till gränsdragningen mellan HR-generalist resursplanerare och Avtal och lön men den gränsdragningen har de som sagt inte fått se än. John menar att det har gått en tid sedan förändringen infördes men han är fortfarande inte riktigt säker på vad han ska göra och inte göra. Om det blir så som det står i funktionskorten bör i så fall allting bollas över till Avtal och lön eftersom beröringspunkterna är väldigt många. John berättar:

Om det blir så som det står i funktionskorterna och i så fall bör allting bollas över då till Avtal och lön. Hur ska de hanteras då, beröringspunkterna är ju jätte många. Vi har alltid haft ett samarbete i beröringspunkter, jag tänker var går gränsen, när slutar det vara en bemanningsfråga då eller en resursfråga eller när går det över till att bli en avtalsfråga? För i min roll så är det ju avtal, det är det jag sysslar med hela tiden, avtal. Det handlar jättemycket om det, vad i avtalet som är reglerat och vad vi ska göra och inte göra. Det gäller ju även i resursplaneringen, hur kan man flytta folk, hur får man flytta folk? – John

Daniel är orolig för att de ska ta bort allt för många frågor i hans roll som resursplanerare. Han tycker inte det är spännande att bara placera folk på olika projekt. Han menar att hans inställning till förändringen kommer avgöras utifrån vilka avtalsfrågor han kommer få behålla. Om han får behålla alla avtalsfrågor kommer han ha en mer positiv inställning till förändringen, men om de spännande frågorna tas bort tycker han inte att det är lika roligt längre.

Ja den största förändringen beror på vilka avtalsomfrågor vi blir av med. Det vet jag inte än men om de tar bort vissa avtalsfrågor och bara försöker behålla vissa rehab frågor då är det inget spännande längre. Man vill ju ha de andra frågorna, uppsägningsfallen, rehab fallen ja. Inte bara då placera folk hit och dit, anställa då. Det är inte jättespännande. – Daniel

Enligt John är förändringen ogenomtänkt eftersom det har införts roller som är inte klara. Han tycker inte att rollen är tillräckligt förankrad och att han själv får lista ut vad han ska göra. Genom att inte få information i vissa frågor förstår han att det inte är hans fråga längre. Han menar att det har uppstått en viss oordning och otydlighet men tycker ändå att det kan vara acceptabelt i en förändring. Katarina är orolig över att inte få något stöd när gränsdragningarna väl införs. Det vill säga att ledningen inför nya riktlinjer och bestämmelser utan att komma ut i deras verksamhet och berättar hur de ska genomföras.

... man vill ju inte ha ännu mer tjat om det här ska ni göra och det här ska ni göra. Det har varit så ganska mycket överlag. Det kommer ett beslut så här ska det vara, det ska vara så och det ska vara så... Var i kommer satsningen då mer än att det ställs krav på att nu ska ni göra det här och ni ska göra enligt de här dokumenten o.s.v. – Katarina

Många av intervjupersonerna är oroliga över att helhetsbilden i deras arbete kan förloras på grund av de formellt inte längre ska samarbeta inom tidigare arbetsgrupper. Intervjupersonerna föredrar att samarbeta med personer som har olika roller inom personal för

att få insyn i varandras arbetsområden. Detta ger dem en bredare bild av organisationens arbete med personalfrågor. När intervjupersonerna arbetade på regionsnivå samarbetade de med HR-medarbetare som hade andra personalroller. De hade gemensamma möten med personalmän, löneingenjörer, utbildare, arbetsmiljöingenjörer o.s.v. De utbytte kunskap eftersom de hanterade frågor som gick in i varandras områden och därför var det viktigt att ha en helhetsbild. Då utbytte de idéer och diskuterade gemensamma frågor eftersom de satt med liknande problem och möjligheter. HR-medarbetare som arbetade inom andra arbetsområden kunde hjälpa till att lösa olika problem genom att bidra med sin kunskap. Denna relation skapade ett nätverk inom flera olika områden. När intervjupersonerna fick insyn i mer än bara deras eget arbetsområde kunde de arbeta utifrån ett bredare perspektiv. Eftersom många frågor fortfarande hänger ihop kan helhetsbilden försvinna, på grund av det nya samarbetet. John berättar:

Vi träffades ju personalmän och så träffades ju löneingenjörer, och så träffades utbildare, arbetsmiljöingenjörer o.s.v. men vi hade ändå gemensamma möten och vi har ju fortfarande beröringspunkter. Alla har ju liksom beröringspunkter mellan varandra. Dels har vi insyn i varandra arbetsområde, ja kunskapsutbyte och hur ser det ut på ett större plan än bara i just mina frågor, vilket även påverkar. Men också förstås att det skapar relationer vilket gör det betydligt lättare att, alltså man får ett nätverk inom flera olika områden och inte bara inom sitt och få ett bredare perspektiv, att man tillsammans kan diskutera och bolla. – John

John tycker att det gamla samarbetet var väldigt bra. Han menar att samarbetet inom regionen inte var något påtvingat utan var mer naturligt. De träffades och hade avstämningar med sammanlänkade personer och samverkade inom HR. Inom resursplaneringen handlar det om hur han får flytta folk mellan projekten, när han ska ge yrkesarbetarna information och vilka som får föräldraledigt o.s.v. Han tycker att mycket hänger ihop och för honom är det fortfarande oklart. Daniel tycker att det är mycket tråkigare om han mister helheten i sitt arbete. Enligt Gunilla kunde de tidigare låna yrkesarbetare av varandra för olika projekt. Nu är det inte lika lätt eftersom hon har fått ett större område att placera sina yrkesarbetare på. Hon tycker det är bättre att ha ett lagom stort område som yrkesarbetarna kan röra sig mellan och behålla helheten.

4.2.4 Svårt att se vinsten

Många av intervjupersonerna har svårt att se vinsten med denna organisationsförändring. Det har gått tre månader och de har fortfarande svårt att förstå syftet med förändringen och vad vinsten är. Jenny, Katarina och John önskade att ledningen tydligare hade kommunicerat ut budskapet om varför förändringen görs och vinsten med det. John och Jenny tycker inte att grundtanken med förändringen är konstig, men det som kan bli konsekvenserna av det förändrade arbetssättet inte kommer stämma överens med HR-rollens syfte. John och Jenny tror att tanken är att man ska bort från lokala beslut men de menar att i HR-rollen är det viktigt att ha en lokal närvaro och anpassa sig efter den lokala situationen. Enligt John har ledningen visat att världen har förändrats och att det är en av grunderna till omorganiseringen. Men han har svårt att se hur det syftet är bra för deras verksamhetsområde. Han menar att de som HR-generalister arbetar med människor och människorna har inte förändrats. Han kan inte se hur de blir bättre på att arbeta med personalfrågor med det nya arbetssättet. Han tycker att det har varit otydligt och beskriver det i nedanstående citat:

Jag kan se de syftena som man har presenterat, jag tycker att man ändå kunnat visa på något sätt hur världen förändras och så där, utifrån, man har presenterat ett syfte för omorganisationen, men jag har svårt att se det syftet i det här verksamhetsområdet som vi sysslar med, på människor, på anställda så att säga. Det syftet man har sagt kan jag inte se hur det passar in, att det var en grund för att ändra just de delarna. Det har inte varit så tydligt... Men blir vi bättre på personalfrågor med detta, det kan jag inte se hur, för människorna har väl inte förändrats så mycket. Det har ju mer att göra med var man är som oftast har en geografisk betydelse. – John

Mattias, Jenny och John menar att det viktiga inte är vad avdelningarna, i andra delar av landet som arbetar med samma typ av verksamhet, har gemensamt. Det viktiga är vad som är gemensamt hos personer som sitter i ett geografiskt område och inte hos personer som sitter i ett segment. Som HR-generalist gör det ingen skillnad vilket segment de är verksamma inom eftersom det är inte där likheterna finns. De menar att till viss del är det viktigt att samarbeta med personer som har liknande roll, men att det viktigaste är ett samarbete med personer som är i samma geografiska område. Ett samarbete som ska hjälpa till med att hitta gemensamma lösningar på gemensamma frågor som är lokalt förankrade. John menar att den här förändringen inte är naturlig i personalfrågor och utgår inte från vad som är praktiskt bäst för verksamheten. Dessutom, menar John, att det som är det viktigt inom HR, att folk känner

varandra och bygger förtroende men det är inte möjligt om alla sitter på distans och han menar att de också ska finnas där för verksamheten lokalt.

HR är ju en följd av verksamheten, det är inte vi som gör att vi har en verksamhet. Organisation AB är ett vinstdrivande företag vilket är viktigast på vårt företag, inte till vilket pris som helst men produktionen går först ju. Men sedan måste man också göra avbrott i produktionen för att uppgöra annat. Vi behöver ingen HR om vi inte har en verksamhet som behöver stöd, vi finns ju till för verksamheten. – John

Enligt Katarina och John är det istället viktigare att följa organisation ABs riktlinjer och policys samt ha samma tolkning av avtal. Jenny får känslan av ett ”stockholmsperspektiv” eftersom de i Stockholm arbetar utifrån helt andra förutsättningar. Det sättet att arbeta passar inte in i en stor del av landet. Hon menar att det bör finnas en möjlighet och en frihet att anpassa sig beroende på stad. Hon tror inte att det fungera att arbeta på samma sätt över hela landet. Gunilla menar att de kommer att arbeta utifrån ett mer styrt arbetssätt, hon säger:

Nej vi jobbar mot att vara mer och mer styrda i alla processer och om jag har förstått det rätt så är det organisation ABs intention också. Det blir mer och mer styrt. – Gunilla

John ser inte riktigt syftat med den ordning som organisationsförändringen skapar känner sig orolig. Mattias menar att de inte hade behövt göra denna förändring och tror att de hade kunnat införa gemensamma arbetssätt i alla regioner istället. Om de hade samlat alla som arbetar inom personal och bestämt riktlinjer för hur de ska arbeta hade de kunnat komma fram till en mer gemensam lösning. Mattias beskriver det i följande citat:

Jag är alltid varit för förändringar, jag tycker det är intressant när man hittar ett nytt tänk och man försöker göra någonting nytt. Det som jag kan känna lite grann, det är att det gick lite för fort och man gjorde väll lite för mycket på central nivå. Man lyssnar inte, man lyssna inte in vad vi tyckte inför det här... Det kan väll jag tycka att man, om man ändå skulle bryta upp HR som man gjorde, då borde man kanske lyssnat lite grann på oss, vad vi tyckte. Att man presenterar en idé och sedan kan man resonera fram till om det här är ett bra sätt att tänka. – Mattias

Många av intervjupersonerna tror att syftet med förändringen är att likrikta, likställa och göra processer mer enhetliga för hur de ska jobba med olika frågor. De menar att det handlar om att få ökad kontroll och ett likriktat arbetssätt. Katarina och John tror att det framförallt handlar om kontroll och menar att en liten grupp människor har haft allt mandat att bestämma hur det ska vara. Styrningen blir lättare med en chef om alla är samlade ”under samma tak”.

Katarina menar att HR nu äger hennes tid och då kan de säga, det här ska du arbeta med. John och Katarina är liksom Mattias övertygade om att det hade gått att få till en mer central styrning på regional nivå och införa likriktade arbetsätt. Det skulle kunna finnas riktlinjer för hur olika frågor ska behandlas:

Någonstans känner jag lite att man nästa känner sig ifrågasatt, inte som individ utan som, men gjorde vi något fel eller? Vad var det som inte funkade, men sedan tror jag att saker och ting kan bli bättre. Man får aldrig stanna upp att tro att bättre än så här finns inte utan man måste alltid förändras. Förändra saker och utvecklas i saker och ting, även det som är bra kan bli bättre men man får inte glömma att det kan bli mycket sämre ibland... Jag ser vilken väg vi går mot och så känner jag, är det verkligen meningen, men det får vi se. – John

Gunilla tror att ledningen har försökt efterlikna deras konkurrenter som har organiserat sig på liknande sätt. Hon och Mattias menar att det är bra att ha gemensamma processer och system eftersom det gör att alla arbetar på samma sätt. Ett enhetligt arbetsätt gör att människorna de möter blir lika behandlade. Hon menar dock att HR-generalister jobbar mot olika projekt inom geografiska områden. Detta innebär att HR-generalisten måste anpassa sitt bemötande efter lokala behov. Ett enhetligt arbetsätt kan göra det svårt att anpassa sig till lokala förhållanden. Gunilla beskriver detta i följande citat:

Jag vet faktiskt inte vad syftet är att man centraliserar det. Kan finnas något syfte men det vet inte jag... Det är i sådana fall vissa processer. Jag kan tänka mig rekryteringsprocessen på tjänstemannadelen. Den kan ju se likadan ut i hela Sverige och i viss del i rekrytering för yrkesarbetare också. Det finns likheter det gör det ju men det är ändå ett avlångt land och vi jobbar mot olika kunder. Det är bra på ett sätt att jobba lika. Man får ett system i hur man ska jobba så att alla människor blir lika behandlade i det också men samtidigt så är det ju, vi ska vara lokalt närvarande ute i landet.

– Gunilla

Enligt Mattias kommer det bli en utmaning att få alla att dra åt samma håll eftersom de arbetade olika i regionerna. Han menar att det fortfarande finns anställda som tycker att det är lättare att jobba på ett visst sätt. Daniel kan tycka att det är frustrerande när olika avdelningar i Sverige har olika arbetsätt. De har inte samma tänk i planering för personalen utan de gör på olika sätt. John och Daniel tror att ledningen vill ha samverkan över större geografiska områden eftersom det tidigare inte fanns någon samvekan mellan regionerna. Daniel antar även att ledningen vill ha fler specialister med ”renodlade” tjänster, exempelvis

löneingenjörer och HR-generalister. Då vet verksamheten och andra anställda vem de ska vända sig till. Ingvar tror att det kommer bidra till något positivt i framtiden. Han menar att det kan ge bättre samsyn inom specialistgrupperna och att de blir duktigare på gemensamma frågor. De som arbetar med exempelvis utbildning har kortare vägar till beslut då regionnivån försvinner. Han menar dock att det tar tid att implementera ett nytt tänk i en stor organisation. Gunilla är tveksam och menar att det istället bildar mer ”vattentäta skott” mellan avdelningarna, mellan exempelvis Avtal och lön och andra specialisterheter. Hon känner att det blir fler som ”vaktar sina poster”.

5. Analys

Det övergripande syftet med denna studie har varit att undersöka hur anställda bemöter en organisationsförändring. Det centrala har varit att försöka förstå hur HR-generalisternas arbete och sociala relationer påverkas av det nya sättet att arbeta. Den nya organisationsformen präglas av ett mer byråkratiskt arbetssätt men intervjupersonerna visar motstridighet inför implementeringen. I ett tidigt skede av förändringen upplever intervjupersonerna ingen större skillnad i deras arbete men ser brister i det nya arbetssättet. Många av intervjupersonerna anser att det nya sättet att arbeta går emot vad som är viktigt i deras arbete med personalfrågor och relationerna de har på jobbet. Vissa menar att det hade varit bättre att införa ett gemensamt arbetssätt inom regionerna men på samma gång behålla gamla arbetsgrupper istället för den centraliserade omorganisationen. Intervjupersonerna upplever att samverkan på distans känns onaturligt, de känner en viss oro över att förlora viktiga och intressanta frågor i deras arbete och vill inte förlora helhetsbilden inom personalfrågeområdet. Dessutom har de svårt att se vinsten med hur detta nya arbetssätt skulle vara bättre för hantering av personalfrågor. Intervjupersonerna fortsätter att stanna kvar i gamla arbetsvanor genom att utföra arbetsuppgifter som bevarar de regionala arbetssätten. Detta ger uttryck för motstånd vilket skapar en trögare förändringsprocess.

Det finns ett antal aspekter som gör att intervjupersonerna bemöter förändringen med reservation. I följande avsnitt besvaras uppsatsens frågeställningar och redogörs för hur HR-generalisternas arbete och relationer påverkas av förändringen. Detta ska ge en förklaring till hur intervjupersonerna bemöter organisationsförändringen. Studiens frågeställningar är: Hur har HR-generalisternas arbetssituation förändrats efter organisationsförändringen? Hur upplever HR-generalisterna sin nya arbetssituation? Hur går det att förklara HR-generalisternas reaktion på den nya organisationsformen?

5.1 HR-generalisternas nya arbetssituation: En mer byråkratisk arbetsform

Formellt har förändringen inneburit en högre grad av central styrning samt en splittring av gamla arbetsgrupper och den kontext som HR-generalisterna verkade inom. Informellt har det inte skett en avsevärd förändring. Intervjupersonerna tillhör en arbetsgrupp med endast andra HR-generalister och ska samverka med varandra på distans. Dock finns det ingen tydlig beskrivning för hur de ska arbeta tillsammans. Intervjupersonerna har förlorat ett visst inflytande i olika arbetsrelaterade beslut och måste anpassa sig efter nya gemensamma

arbetsprocesser. Utifrån dessa omständigheter har organisationen blivit alltmer byråkratiskt styrd. Intervjupersonerna förväntas arbeta utifrån ett mer rationellt förhållningssätt som innebär mer kontroll för lättare styrning och ökad effektivitet. För att tydliggöra detta jämförs nedan HR-organisationens och HR-generalisternas nya arbetssätt med Webers (1987) definition av byråkrati.

Inom HR har arbetet med personalfrågor fördelat utifrån olika specialiseringsområden. Intervjupersonerna tillhör en grupp av enbart HR-generalister som ska arbeta med liknande frågor. Detta kan jämföras med Webers (1987) första krav för en byråkrati, nämligen fasta kompetensområden som är allmänt reglerade. HR ska bli mer effektivt genom att styrning och rapportering sker centralt som motsvarar tjänstehierarkin och insatsordningen enligt Webers teori. Intervjupersonerna ska arbeta utifrån en högre formalisering med gemensamma regler, riktlinjer och arbetsprocesser. Detta går att jämföra med ämbetsutövning som grundas på skrivna dokument. I rollen som HR-generalist utför intervjupersonerna ett mer kvalificerat arbete som kräver en viss kompetensnivå och är jämförbart med kravet för specialutbildning. Gränsdragningarna ska sätta fasta riktlinjer och tydliggöra vem som ska arbeta med vad och vem som ska ansvara för vilka frågor. Detta motsvarar ämbetsmannens bestämda krav och obligatorisk arbetstid. Slutligen ska alla beslut inom HR tas centralt och ska gälla i hela linjen för att uppnå en enhetlighet i hela organisationen. I en byråkrati ska tjänstemän följa gemensamma regelverk och får inte fatta beslut efter individuella ställningstaganden (Weber 1987).

5.2 HR-generalisterna bemöter organisationsförändringen

Det finns ett antal aspekter som gör att intervjupersonerna i ett tidigt skede av förändringen bemöter den med reservation. Nedan kommer en mer fördjupad beskrivning av vad som kan förklara deras bemötande.

5.2.1 Stark lojalitet och otydlig samverkansform

Trots att intervjupersonerna ska arbeta utifrån en annan byråkratisk organisationsform upplever de ingen större skillnad i deras arbete. Organisationsförändringen som syftar till att ta bort regionala arbetsformer möter motstånd vid implementeringen i de tidigare regionerna. Ett nytt gemensamt arbetssätt ska bryta gamla rutiner och kulturer för att skapa en mer enhetlig organisation. Intervjupersonerna visar att de starkt identifierar sig med det gamla arbetssättet och tidigare kollegor. Många av intervjupersonerna känner att de tillhör den

tidigare avdelningen och regionen, och inte den nya arbetsgruppen. Den fysiska distansen mellan HR-generalisterna gör det svårt för dem att se varandra som en gemensam grupp. Den lokala kontakten och samarbetet med tidigare arbetsgrupper kvarstår. Intervjupersonerna menar att deras nya tillhörighet inte förändrar deras känsla av tillhörighet i tidigare arbetsgrupper. Detta kan bero på att intervjupersonernas känslomässiga engagemang håller på att rubbas och då kan motstånd uppstå. När intervjupersonerna inte får fortsätta arbeta med deras känslomässigt bundna rutiner och relationer kan de vara svåra att överge (Simmel 1964). Motstånd till förändring kan grunda sig i oviljan att förlora inflytande och tryggheten i sin omgivning och relationer (Ahrne 1994). Intervjupersonernas känslomässiga engagemang kan vara bundet till deras gamla regioner och avdelningar, vilket tyder på en stark lojalitet och hängivenhet till sociala relationer och arbetsrutiner (Gerth & Mills 1969). När dessa arbetsförhållanden håller på att förändras uttrycker intervjupersonerna en viss reservation i form av motstånd. Etablerade relationer med arbetskamrater kan skapa en känsla av solidaritet och samhörighet som kan vara svår att förändra, vilket försvårar genomförandet av organisatoriska förändringar (Hirschman 2008). Frågor om förändring riktas till chefen. Intervjupersonerna menar att detta är en ledarskapsfråga och att det är chefens uppgift att försöka skapa en nya stark grupp som arbetar tillsammans och har ett bra samarbete. Väntan på att chefen ska ta initiativ för att skapa en ny samverkansform kan förklara varför intervjupersonerna blir passiva och fortsätter arbeta som vanligt.

Intervjupersonerna har splittrade uppfattningar om vad syftet med samverkan är. Vissa tror att det handlar om kontroll med gemensamma arbetsprocesser medan andra tror att de ska hjälpa varandra att bli bättre inom deras gemensamma arbetsområde. På grund av att de inte har en klar bild av syftet saboteras deras samverkan vilket kan vara en annan anledning till att intervjupersonerna fortsätter att arbeta utifrån gamla rutiner och med gamla arbetskollaboratorer. För att samverkan ska fungera krävs det främst ett gemensamt mål (Danermark 2004; Katzenbach & Smith 2003), och att teammedlemmarna agerar utifrån en situations definition (Goffmans 2009). När det inte finns en klar definition av ett framträdande kan det, enligt Goffman (2009), istället ge känslan av att bära en mask. Den otydliga samverkansformen gör det svårt för intervjupersonerna att uppnå känslan av trovärdighet i rollen och försvårar arbetsrelationerna. Därför betonas vikten av social interaktion som innebär att teamet hjälper varandra att bygga självförtroende och engagemang. Varje teammedlem måste tro på deras teams syfte för att kunna uppnå framgång. Om det inte finns ett engagemang inom gruppen kommer syftet inte uppnås (Goffman 2009; Katzenbach & Smith 2003). Grundläggande

förutsättningar för en god samverkan är kunskaps- och förklaringsmässiga faktorer, informella och formella regler och den organisatoriska situationen, d.v.s. hur samverkan konkret ska gestalta sig (Danermark 2000). En splittrad uppfattning av teamframträdandets definitionen kan skapa förvirring bland intervjupersonerna och sabotera deras teamarbete. Om de hade funnits ett samförstånd hade det varit möjligt för dem att göra olikartade aktiviteter inom deras samverkan. Därför är det viktigt att ett team agerar utifrån en gemensam definition. Det bör finnas en viss lojalitet inom gruppen för att stödja ramarna som de ska agera inom (Goffman 2009).

Oklara förväntningar på samverkansformen kan ha bidragit till att den uppfattas som meningslös. Känslan av att något är meningslöst kan vara ett resultat av alienation. Avsaknaden av mål och värden i den nya samverkansformen kan ha bidragit till att intervjupersonerna alienerar sig från sin nya arbetsgrupp (Allardt 1965). Detta kan ha resulterat i att intervjupersonerna har blivit mer passiva i förändringsprocessen och upplever därför ingen förändring. Den otydliga definitionen av deras samverkansform kan ha bidragit till att de istället håller sig kvar i sina trygga relationer och rutiner. Den starka lojaliteten blir svår att bryta, vilket gör att lokala arbetsrutiner och relationer blir svåra att förändra. Avviker intervjupersonerna från sin lojalitet kan det framstå som ett svek. Detta är ett resultat av intervjupersonernas bundenhet till olika vanor och rutiner samt investerat känslomässigt engagemang i deras gamla verksamhet (Gerth & Mills 1969).

5.2.2 Otydliga roller och otrygga relationer

Många av intervjupersonerna tycker att samverkan på distans känns onaturligt. Samverkansformen innebär att intervjupersonerna måste förhålla sig till något som är mer distanserat. Detta gör det svårt för intervjupersonerna att relatera till varandra som arbetskollegor samtidigt som det inte går att förhålla sig till varandra som roller. Det hade varit möjligt om deras nya organisation hade varit en strikt byråkratisk organisation, men den nya arbetsformen gör det mer komplext. Det nya sättet att arbeta utgår från en byråkratisk ordning men är ingen strikt byråkrati utan mer otydligt. I en strikt byråkratisk organisation handlar samarbete om att varje person gör sin sak och ansvarar för att de enskilda arbetsuppgifterna blir genomförda (Blau 1956). Denna sortens arbetsform ger förväntningar på teamarbete men det finns inga förutsättningar för att uppnå en god samverkan. För att kunna skapa en god gruppssammanhållning krävs det en social närhet för att skapa en

emotionell energi som förenar en grupp (Lindgren & Olsson 2008). Emotionella normer och värderingar bestäms mellan kollegor (Olsson 2008).

Många av intervjupersonerna menar att den sociala biten saknas eftersom de inte träffar sina nya kollegor så ofta. Intervjupersonerna har betonat vikten av att kunna ta en fika och småprata med sina nya kollegor men att det är svårt. Avsaknaden av närhet förhindrar förutsättningarna att skapa den emotionella energin och känsla av samhörighet som behövs. På grund av distansen blir det därför svårare för intervjupersonerna att förhålla sig till varandra som ett team. Det räcker inte med formella tillställningar för att intervjupersonerna ska kunna framställa sin roll i gruppen, utan det måste även finnas informella, personliga och mänskliga attribut och karaktärer som individen använder i sitt agerande (Ahrne 1994). För att utveckla ett starkt teamframträdande krävs det förtrogenhet i form av närhet, lojalitet, förtroende och ett ömsesidigt beroende (Goffman 2009). På grund av att tillgänglighet och närhet saknas blir det svårt att utveckla ett ömsesidigt beroende och agera som ett team. I en sådan situation ökar istället risken för informella samarbeten och sociala splittringar som saboterar teamframträdandet. Trots det ställs det krav på ett känslomässigt engagemang. På grund av att intervjupersonerna inte har blivit erbjudna sociala värden, normer, roller och situationsdefinitioner blir det därför svårt att införliva teamarbetet och agera som en gemensam grupp. Detta kan bidra till passivitet som får intervjupersonerna att agera i något ändamålslost (Allardt 1965).

Det nya sättet att arbeta skapar förutsättningar för otrygga relationer och det framstår tydligt när intervjupersonerna väljer att inte vända sig till sina nya kollegor om de har funderingar. En av intervjupersonerna menar att det inte är naturligt att ringa sina kollegor på distans för att småprata. Detta är ett tecken på begränsade förutsättningar för kommunikation vilket försvårar möjligheten för gruppen att skapa en trygg grupprelation (Katzenbach & Smith 2003). Dålig kommunikation mellan olika parter kan resultera i anpassnings- och samarbetssvårigheter (Scheff 1997). En otrygg relation kan vara en anledning till att intervjupersonerna isolerar sig från varandra och istället agerar i informella samarbeten. Förutsättningarna för att skapa ett starkt teambyggande är beroende av organisationens struktur och miljö (Katzenbach & Smith 2003). Om den nya organisationen hade varit en strikt byråkratisk organisation hade intervjupersonerna haft en tydligare bild av sin roll. Istället skapar den nya samverkansformen mer otydlighet vilket skapar diffusa roller som kan vara orsaken till att det nya samarbetet känns onaturligt. För att skapa en mer naturlig relation bör intervjupersonerna uppleva känslan av att ha en mer naturlig plats i teamet. Detta betyder

att intervjupersonerna bör tro på sin roll för att övertyga sig själv och sin publik om framträdandets trovärdighet. Intervjupersonerna bör därför arbeta med sina känslor för att rollen eller masken, enligt Goffman (2009), ska bli en andra natur och en integrerad del av deras personlighet eller en del av jaget.

Bristande förutsättningar för samverkan försvårar för intervjupersonerna att skapa ett starkt team. Detta bidrar till ett ökat emotionellt arbete i syfte att försöka agera i en mer trovärdig roll i gruppen men som ändå känns onaturlig. Rollens trovärdighet ökar om individen agerar utifrån ett djupt emotionellt agerande. För att intervjupersonerna ska kunna uppnå ett djupt emotionellt agerande bör de utifrån egna minnen och upplevelser väcka en specifik känsla. Intervjupersonerna bör bli medvetna om känsloreglerna i sin grupp, granska sig själva och sedan försöka se hur gruppen värderar och reagerar på deras känslomässiga uttryck (Hochschilds 2012). För att finna samhörighet bör intervjupersonerna noggrant bearbeta sina känslor och försöka förena känslan som ska framträdas med den egna känslan (Hochschilds 2012). För att relationen till slut ska kännas mer naturlig behöver intervjupersonerna sträva efter ett djupt emotionellt agerande. Det emotionella arbetet kan försvåras eftersom intervjupersonerna fortfarande sitter med sina gamla kollegor som kan innebära att de är kvar i ett agerande som känns mer naturligt. Risken är därför att de hamnar i ett ytligt emotionellt agerande i den nya arbetsgruppen eftersom en nära relation är svår att uppnå. Om intervjupersonerna, under en längre period, uttrycker känslor som inte stämmer överens med den egna känslan kan de hamna i emotiv dissonans (Hochschild 2012). Detta kan i sin tur bidra till ökad stress och vara påfrestande för arbetsrelationen. Dessutom försvåras situationen när de inte har samma problemområden och frågor att diskutera.

5.2.3 Det meningsfulla kan förloras

Intervjupersonerna upplever en oro över att förlora vad de anser vara viktiga frågor i deras arbete. De vill heller inte förlora helhetsbilden av arbetet med personalfrågor. På grund av att intervjupersonerna ska samarbeta med andra HR-generalister kommer det gamla samarbetet med andra HR-medarbetare att minska. Dock har intervjupersonerna betonat vikten av att ha ett helhetsperspektiv och ett utrymme att arbeta inom andra arbetsområden. De menar att förändringen inte utgår ifrån vad som är praktiskt bäst för verksamheten utifrån ett personalperspektiv. Det finns ett värde i ett lokalt samarbete vilket gör arbetet mer meningsfullt. På grund av att många frågor går in i varandra är intervjupersonerna oroliga över hur denna förändring kommer påverka deras arbete. Det nya sättet att arbeta kan

innebära att det som intervjupersonerna anser vara meningskapande förloras. När det saknas mål och meningskapande värden kan det bidra till alienation (Allardt 1965). Därför kan det uppstå en oro över att förlora något som är mer meningskapande för individen. Med andra ord grundar sig oron i att förlora vad intervjupersonerna anser vara viktigt och meningsfullt i deras arbete.

När helhetsbilden går förlorad finns det en risk att mer energi läggs på aktiviteten än organisationens mål, vilket skapar förutsättningar för mer fixering på regler (Selznick 1966). Fixeringen på regler kan, enligt Weber (1978), resultera i att aktiviteten förlorar sin betydelse och betraktas istället som ett mål och förlorar anknytning till meningen vilket kan öka risken för alienation. Kravet på att ha ett högre formaliserat och gemensamt arbetssätt gör det svårt för intervjupersonerna att anpassa sitt arbete i de geografiska områdena som de menar är viktigt. Ett likformigt arbetssätt kan göra att de anställda känner sig mer styrda och förlorar insikt i förändringar som gör det svårare att anpassa sig till föränderliga situationer (Merton 1970; Johansson 2007). Syftet med att uppnå effektivitet gör arbetet mer kontrollerat och regelstyrt vilket kan göra det svårt att möta vissa lokala behov. I exempelvis en klientrelation blir det svårare för den anställda att anpassa sitt agerande efter klientens behov (Johansson 2007). Om intervjupersonerna inte får behålla utrymme för anpassning i lokala situationer kan deras mening i arbetet förloras och öka risken för alienation.

Om intervjupersonerna gör en skarp skillnad mellan sig själv och sin identitet på jobbet kan det bidra till känslan av att vara en oviktig och falsk person (Hochschild 2012). Detta ökar i sin tur risken för att intervjupersonerna blir mindre engagerade och motiverade i sitt arbete. Ju mindre kontroll intervjupersonerna får över sin arbetssituation desto större kommer risken vara för att de drabbas av stress och utbrändhet. För att minska risken för stress och utbrändhet, menar Hochschild (2012), att det krävs ett bra flyt i arbetet genom mer beslutsutrymme och större kontroll över sin arbetssituation. I annat fall ökar det emotionella arbetet (Hochschild 2012).

5.2.4 Ett större fokus på kontroll och effektivitet

Intervjupersonerna har svårt att se vinsten i det nya arbetssättet. Det förändrade arbetsförhållandet upplevs som mer styrt och onaturligt och upplevt inte vara det bästa sättet att möta lokala situationer. De nya organisationsprinciperna går emot de vad intervjupersonerna anser vara viktigt i deras arbete med personal. Förändringen inom HR anses därför inte vara anpassningsbar för deras verksamhet. Tanken är att HR-generalisterna

ska arbeta mot flera geografiska områden trots att de har svårare att hantera geografiska frågor då deras arbete är mer enhetligt och regelstyrt. Istället blir det ett större fokus på kontroll och effektivitet. Intervjupersonerna arbetade tidigare utifrån ett primärgruppshandlande (Konsensushandlande), där de var mer regionalt närvarande och arbetade med friare regelverk och arbetsförhållanden. Med den nya arbetsformen arbetar de utifrån ett sekundärgruppshandlande (Rationellt handlande), i form av att regionala arbetssätt har ersatts av en annan arbets- och rollfördelning (Weber 1987).

Byråkratiseringen har skapa förutsättningar för förbättringar i specialiserade funktioner (Weber 1987). Många av intervjupersonerna tror att syftet med förändringen är att få en ökad kontroll samt likrikta, likställa och göra processer mer enhetliga för hur de ska arbeta med olika frågor. Detta i sin tur ökar effektiviteten i organisationen genom att skapa förutsättningar för kontroll och samordning av arbetet (Blau 1956). Intervjupersonernas passivitet har blivit en strategi som skapar en motkraft för att stoppa förändringen. Motstånd är en reaktion som syftar till att förhindra maktens rörelse och för att bevara olika värden (Alvesson 2002). Ett mer centraliserat förhållningssätt kanske inte passar lokala förutsättningar och de problem som kan uppstå. På grund av att de vill bevara sitt gamla arbetssätt uppstår en tröghet i förändringsprocessen. Konsekvenserna av tröghet blir att den nya organisationsstrukturen inte slår igenom då äldre arbetssätt bevaras (Ahrne och Papakostas 2002). Då blir det en blandning som möter rådande krav med de anställdas behov av organisatoriska värden (Esperssons 2010).

Det är inte alla intervjupersoner som motsätter sig förändringen utan vissa anser att den kan bidra till något positivt. Vid förändringar är det vanligt att vissa människor blir mer ifrågasättande (Lukes 2005). Orsaken till en stark motsättning kan vara att vissa av intervjupersonerna identifierar sig för starkt med sina gamla grupper och arbetsrutiner som, Scheff (1997) menar, kan skapa svårigheter att distansera sig från den rollen. Intervjupersonerna kan känna sig vilseledda i sitt agerande och vara övertygade om att verklighetsintrycket som framträder är den sanna och äkta verkligheten (Goffman 2009). Om intervjupersonerna identifierar sig helt med sitt arbete kan det bli svårare att utveckla lämpliga strategier för att distansera sig från sin arbetsplats och sin arbetsroll (Hochschild 2012). Separationen från gamla arbetsrutiner och arbetsförhållanden ökar därför det emotionella arbetet eftersom de bör lära sig att förhålla sig till sitt arbete utan att bli för känslomässigt engagerade eller för känslomässigt distanserade. Det kan därför vara svårare för de intervjupersoner, som sitter med sina gamla kollegor, att acceptera förändringen och ha en

positiv inställning till det nya arbetssättet och nya arbetsrelationer. Intervjupersonerna som inte sitter med andra HR-medarbetare har en mer positiv inställning till förändringen. Detta kan bero på att dessa individer inte har lika starka relationer till andra HR-medarbetare, men samtidigt har de en starkare anknytning till sin avdelning. Ju starkare relationer de har till sina gamla kollegor och arbetssätt, desto svårare kommer det bli att genomföra förändringen.

6. Avlutande reflektion

Studiens resultat har visat att marknaden har haft inflytande över hur organisation AB har valt att göra sig mer konkurrenskraftig. Behovet av kontroll och effektivisering har skapat mer rationaliserade arbetsförhållanden. Den nya organisationsformen präglas av byråkratiska organisationsprinciper och ställer krav på samverkan på distans. Detta skapar mer komplexa arbetsförhållanden som i sin tur ökar det emotionella engagemanget. Intervjupersonerna bemöter organisationsförändringen med reservation i form av motstånd. Det nya sättet att arbeta går emot vad intervjupersonerna anser vara viktigt i deras arbete och relationer. Detta är grunden till att intervjupersonerna uttrycker en viss reservation till förändringen men kan vara förståeligt eftersom förändringen är i ett tidigt skede. Jag har utifrån denna undersökning förstått att behovet av effektivisering kan bidra till att sociala värden förloras, både i arbetet och i arbetsrelationer. Byråkratiska organisationsprinciper kan bli problematiska när de appliceras i mänskliga arbetsrelationer. HR-generalister som arbetar mot människor får därför problem när arbetssättet blir mer likformigt eftersom de i sitt arbetssätt måste anpassa sig efter hur frågor hanteras i olika lokala situationer. Ett likformigt arbetssätt ökar risken för alienation som i sin tur kan bidra till mindre motivation och stress. Otydliga roller, sociala värden, normer och situationsdefinitioner kan ha bidragit till att intervjupersonerna känner en viss oro och dröjer kvar i tidigare roller. Detta kan ha resulterat i att intervjupersonerna har blivit mer passiva i förändringsprocessen.

Intervjupersonernas mer komplexa arbetsförhållanden ökar det emotionella arbetet som i sin tur ökar risken för stress och utbrändhet. Trots att det har genomförts formella förändringar värnar intervjupersonerna om de sociala relationernas betydelse eftersom de är väsentliga för en bra arbetssituation. Därför kan jag se att det uppstår problematik när det införs en ökad kontroll som bidrar till ett ökat emotionellt engagemang. Dessa arbetsförhållanden kan kännas mer påtvingade vilket försvårar det emotionella arbetet. Trots det ser jag att organisationsförändringar är något som börjar bli allt mer oundvikligt. Trycket från marknaden gör att allt fler företag försöker hitta organisationsformer som ska göra dem mer konkurrenskraftiga för att bli kvar på marknaden. När idéer för mer konkurrenskraftiga organisationsprinciper går emot arbetets och relationernas värde kan det bidra till att förändringsprocessen blir mer trög. I denna studie har intervjupersonerna valt att förmedla att deras arbete och arbetsrelationer kan påverkas negativt av organisationsförändringen. Vissa relationer och arbetsformer är viktiga att bevara för att trivas med sitt arbete.

6.1 Vidare forskning

Denna undersökning har väckt nya idéer för vidare forskning. Det hade varit intressant att få återkomma till organisation AB då den nya organisationen är stabiliserad och inte i en förändringsfas. Då hade jag velat genomföra en mer fördjupad studie kring samverkan på distans och vad ett sådant arbetsförhållande innebär för de anställda. Det hade även varit intressant att undersöka hur de byråkratiska organisationsprinciperna har påverkat andra HR-medarbetares arbetssituation. Dessutom hade det varit tänkvärt att undersöka vad organisationsförändringen har haft för inverkan på andra anställda som arbetar inom andra arbetsområden. Denna studie har lyft problematiken med hur den byråkratiska organisationsformen påverkar arbetet med människor. Frågan är om denna problematik bara är relevant i arbetet med personal eller uppstår det liknande problem inom andra arbetsområden?

Referenser

- Abrahamsson, Bengt & Andersen, Jon Aarum (2005). *Organisation: att beskriva och förstå organisationer*. 4., utök. och [rev.] uppl. Malmö: Liber
- Ahrne, Göran, Ahrne, Göran & Svensson, Peter (2011). *Handbok i kvalitativa metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Ahrne, Göran (1990). *Agency and organization: towards an organizational theory of society*. London: Sage
- Ahrne, Göran (1994). *Social organizations: interaction inside, outside and between organizations*. London: Sage
- Ahrne, Göran & Papakostas, Apostolis (2002). *Organisationer, samhälle och globalisering: tröghetens mekanismer och förnyelsens förutsättningar*. Lund: Studentlitteratur
- Allardt, Erik (1965). *Samhällsstruktur och sociala spänningar*. Helsingfors: Söderström
- Alvesson, Mats (2002). *Kommunikation, makt och organisation: kritiska tolkningar av ett informationsmöte i ett företag*. 2., [utök.] uppl. Stockholm: Norstedts juridik
- Alvesson, Mats (1993). *Organisationsteori och teknokratiskt medvetande: individ, arbete, organisation i kritiskt perspektiv*. Ny, omarb. uppl. Stockholm: Nerenius & Santérus
- Allvin, Michael (2006). *Gränslöst arbete: socialpsykologiska perspektiv på det nya arbetslivet*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Blau, Peter M. (1956). *Bureaucracy in modern society*. New York: Random House
- Bryman, Alan (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Danermark, Berth (2004). *Samverkan - en fråga om makt*. Örebro: Läromedia
- Danermark, Berth (2000). *Samverkan - himmel eller helvete?: [en bok om den svåra konsten att samverka]*. Stockholm: Gothia
- Eriksson, Nomie (2001). *En platt organisation i uppförsbacke: konsekvenser av en organisationsförändring för lokala och centrala ledare*. Göteborg:

- Espersson, Malin (2010). *Mer eller mindre byråkratisk: en studie av organisationsförändringar inom kronofogdemyndigheten*. Lund: Lund University
- Foucault, Michel (2003). *Övervakning och straff: fängelsets födelse*. 4., översedda uppl. Lund: Arkiv
- Gerth, Hans & Mills, C. Wright (1969[1954]). *Character and social structure: the psychology of social institutions*. Repr. London:
- Goffman, Erving (2009). *Jaget och maskerna: en studie i vardagslivets dramatik*. 5. uppl. Stockholm: Norstedts
- Goffman, Erving (2011). *Stigma: den avvikandes roll och identitet*. 3. uppl. Stockholm: Norstedt
- Hartman, Jan (2004). *Vetenskapligt tänkande: från kunskapsteori till metodteori*. 2., [utök. och kompletterade] uppl. Lund: Studentlitteratur
- Hirschman, Albert O. (2008). *Sorti eller protest: en fråga om lojaliteter*. [Ny utg.] Lund: Arkiv
- Hochschild, Arlie Russell (2012). *The managed heart: commercialization of human feeling*. Berkeley, Calif.: University of California Press
- Jacobsson, Katarina. "Den svärfångade kvaliteten" I Wästerfors, David & Sjöberg, Katarina (red.) (2008). *Uppdrag: Forskning: konsten att genomföra kvalitativa studier*. Malmö: Liber. s. 164-183
- Johansson, Roine (2007). *Vid byråkratins gränser: om handlingsfrihetens organisatoriska begränsningar i klientrelaterat arbete*. 3. uppl. Lund: Arkiv
- Jägervi, Lotta. "Doing qualitative interviews over the telephone" I Jacobsson, Katarina & Sjöberg, Katarina (red.) (2012). *Pondering on methods: a variety of methodological concerns*. Lund: Faculty of Social Sciences, Lund University. s. 55-66
- Katzenbach, Jon R. & Smith, Douglas K. (2003). *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. New York: Harper Collins
- Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Lindgren Gerd, Olsson Eva. ”Emotionellt arbete med förhinder” I Wettergren Å, Starrin B, Lindgren G (2008). *Det sociala livets emotionella grunder*. 1. uppl. Malmö: Liber, s. 123-144

Lukes, Steven (2005). *Power: a radical view*. 2. expanded ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan

Merton, Robert. “Bureaucratic Structure and Personality” I Smelser, William T. & Smelser, Neil J. (red.) (1970). *Personality and social systems*. 2. ed. New York: Wiley, s. 255-264

Nilsson, Viveka (2005). *Från ekonomi till ledarskap: en organisationsförändring vid Sahlgrenska Universitetssjukhuset*. 1. uppl. Göteborg: Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Novick, Gina. ”Is there a bias against telephone interviews in qualitative research?” I *Research in Nursing & Health* (2008), US: John Wiley & Sons. Vol 31(4), s. 391-398

Olsson Eva (2008). *Emotioner i arbete: en studie av vårdarbetares upplevelser av arbetsmiljö och arbetsvillkor*. Doktorsavhandling. Karlstad University Studies. Karlstad: Karlstads universitet.

Scheff, Thomas J. (1997). *Emotions, the social bond, and human reality: part/whole analysis*. Cambridge: Cambridge University Press

Selznick, Philip (1966). *TVA and the grass roots: a study in the sociology of formal organization*. New York:

Simmel, Georg (1964). *The sociology of Georg Simmel*. [5. pr.] New York: Free Press

Ulfsson Eriksson, Ylva (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. 1. uppl. Stockholm: Liber

Weber, Max (1978). *Den protestantiska etiken och kapitalismens anda*. Lund: Argos

Weber, Max (1987). *Ekonomi och samhälle: förståendesociologins grunder*. 3, [Politisk sociologi]. Lund: Argos

7. Bilagor

7.1 Bilaga 1

Intervjuguide 1 - Pilotstudie

- Presenterar mig och studiens syfte samt information om vetenskapsrådets forskningsetiska principer.

Informationskravet - studiens syfte

Samtyckekravet - deltagaren har rätt att själv bestämma över sin medverkan.

Konfidentialitetskravet - alla deltagare ges anonymitet, inspelade materialet kommer raderas när arbetet är avslutat.

Nyttjandekravet - materialet kommer inte användas i något annat sammanhang.

- Informera om inspelning

Vad är den förväntade effekten av omorganiseringen?

Berätta om ETT organisation AB?

Vad innebär organisation ABs nya helhetstänk?

Vad tror du att det nya tänket innebär för organisationskulturen?

Vad har ni för kultur nu och vad vill ni ha för kultur?

Hur hanterar man att bryta upp en gammal kultur och skapa en ny?

Vad är den tänkta effekten av ökad samverkan?

Hur ser du på förutsättningarna för samverkan när generellt alla organisation ABs anställda fortfarande sitter i samma positioner?

Hur blir organisation AB ett mer attraktivt företag genom en segmentstruktur?

Hur skiljer sig ett segmentstänk i relation till regionstänk?

Vad händer när organisation AB centraliseras och specialiseras?

Vilka är era utmaningar som ni kommer möta i den nya organisationen?

Vad är fördelarna med en stor organisation?

Hur tror du de sociala relationerna bland medarbetarna kommer förändras?

7.2 Bilaga 2

Intervjuguide 2

- Presenterar mig och studiens syfte samt information om vetenskapsrådets forskningsetiska principer.

Informationskravet - studiens syfte, hur de anställda bemöter en organisationsförändring

Samtyckekravet - deltagaren har rätt att själv bestämma över sin medverkan.

Konfidentialitetskravet - alla deltagare ges anonymitet, inspelade materialet kommer raderas när arbetet är avslutat.

Nyttjandekravet - materialet kommer inte användas i något annat sammanhang.

- Informera om inspelning

Inledande fråga

Berätta om din roll i den nya organisationen?

Vad har förändrats?

Hur såg din tidigare arbetssituation ut?

Hur ser din arbetssituation ut idag?

Vad är det som har förändrats i din arbetssituation?

Hur upplever du din nya arbetssituation?

Sociala relationer

Hur ser den sociala relationen ut med dina kollegor i den nya organisationen?

Hur såg den sociala relationen tidigare ut i den gamla organisationen?

Hur ser du på förutsättningarna för att bli en gemensam enhet?

Har din nya arbetssituation påverkat din vardag, har något förändrats?

Dagligt arbete

Vad har du för nya krav i din nya arbetssituation?

Hur ser du på förutsättningarna för delaktighet och inflytande i din arbetssituation?

Vad tror du att andra har för förväntningar på din yrkesroll?

Ser du några utmaningar i din nya arbetssituation?

HR

Vad är syftet med att HR staben har förändrats?

Vad är det som utmärker HR staben till att vara en gemensam enhet?

Hur ska HR staben bli en gemensam enhet?

Hur samverkar ni med övrig verksamhet?