



EKONOMI-
HÖGSKOLAN

Företagsekonomiska institutionen

FEKH49

Examensarbete i organisation på kandidatnivå

HT22

Klämd från fyra håll:

En studie om hur förstalinjenschefer navigerar i organisationsförändring.

Författare:

Forsberg, Filip

Olsson, Veronica

Tysani, Dara

Handledare:

Olof Hallonsten

Förord

Det har varit väldigt intressant att undersöka hur förstalinjenschefer navigerar i sin roll under en omorganisation. Vårt intresse för kommunikation och meningsskapande i organisationer har gjort att vi ville undersöka detta segment av förstalinjenschefer närmare, vilket resulterade i den här uppsatsen. Undersökningen av denna studie har bidragit till många nya perspektiv av ledarskap i första led under förändring, där vi har fått många nyttiga tankar och erfarenheter med oss längs med vägen.

Vi vill härmed rikta ett stort tack till vår handledare Olof Hallonsten för alla intressanta diskussioner av kloka ord och fin vägledning som hjälpt oss genom olika passager som har bidragit till resultatet av denna studie! Ett stort tack till det företaget och dess förstalinjenschefer som deltog i vår studie som har med sitt engagemang och avsatt tid för att vi skulle få en inblick i deras vardag som förstalinjenschefer. Tack för alla era svar och reflektioner av er upplevelse att vara chef under en förändringsprocess.

Vi vill även tacka våra kurskamrater för de röriga utkasterna, där ni har ändå lyckats ge oss givande feedback som har bidragit till en sammanställning av denna uppsats.

Tack för oss!

Lund, 15 januari 2023

Filip Forsberg, Veronica Olsson och Dara Tysani

Sammanfattning

Examensarbetets titel: Klämd från fyra håll: Hur förstalinjenschefer navigerar i organisationsförändring.

Seminariedatum: 11 januari 2023

Ämne/kurs: FEKH49- Examensarbete i organisation på Kandidatnivå, 15 HP

Författare: Filip Forsberg, Veronica Olsson och Dara Tysani

Handledare: Olof Hallonsten

Fem nyckelord: Förstalinjenschef, första nivåns ledarskap, organisationsförändring, social interaktion och meningsskapande

Frågeställning: Hur upplever förstalinjenschefer deras roll och betydelse under en förändringsprocess?

Syfte: Studiens syfte är att nyansera och bidra till en djupare förståelse om förstalinjenschefer roll och betydelse under en förändringsprocess inom en organisation genom att analysera chefernas upplevelser av den.

Metod: Studien har en kvalitativ ansats för att adressera syftet genom semistrukturerade intervjuer av åtta förstalinjenschefer hos ett företag som har genomgått en omorganisation. Studien har ett socialkonstruktionistisk perspektiv och en abduktiv ansats.

Teoretiska perspektiv: Teoriavsnittet behandlar tidigare forskning inom meningsskapande förändringskommunikation, organisationsstruktur samt förutsättning för chefer att driva förändring.

Empiri: Empirin är uppdelad efter tre teman som samtliga berör en central del av förstalinjenschefer uppfattning av förändringsarbetet.

Resultat: Förstalinjenscheferna tar del av information som tilldelas dem, tolkar den, och förmedlar den till medarbetarna. Målet med förmedlingen är att framföra informationen på ett sätt som är enhetligt med omorganisationens mål, samtidigt som den genererar stöd och lugnar ner reaktioner hos medarbetarna.

Abstract

Title: Squeezed from four sides: A study of how first line managers navigate organizational change.

Seminar date: 11 January 2023

Course: FEKH49 – Business Administration: Bachelor’s degree project in organization. Undergraduate level, 15 credits.

Authors: Filip Forsberg, Veronica Olsson and Dara Tysani

Advisor: Olof Hallonsten

Key words: First-line managers, lower-level management, organizational change, social interaction and sensemaking

Research question: How do front-line managers perceive their role and importance during a change process?

Purpose: The purpose of the study is to nuance and contribute to a deeper understanding of the role and importance of first-line managers during a change process, by analyzing the managers' experiences of the organization change reorganization.

Methodology: The study has a qualitative approach to address the purpose through semi-structured interviews of eight first-line managers at a company that has undergone a reorganization. The study has a social constructionist perspective and an abductive approach.

Theoretical perspectives: The theory section deals with previous research in meaning-making change communication, organizational structure and prerequisites for managers to drive change.

Results: The results are categorized in three themes that are all central to the first-line managers perception of the reorganization

Conclusion: First-line managers familiarize themselves with the information that is assigned to them, interpret it, and pass it on to employees. The goal of the mediation is to present the information in a way that is consistent with the goals of the reorganization, while generating support and responding to reactions among employees.

Innehållsförteckning

1. Inledning	6
1.1 Bakgrund	6
1.2 Definitionen av förstalinjenschef	7
1.3 Problematisering	7
1.4 Syfte och frågeställning	8
1.5 Studieobjekt	8
1.6 Disposition	9
2. Teori	10
2.1 Kommunikation vid förändringar	11
2.2 Meningsskapandets sju nyckelingredienser	12
2.3 Mintzbergs organisationsmodell	14
2.5 Förstalinjenschefers roll som förändringsagenter	15
3. Metod	18
3.1 Datainsamling	19
3.1.1 Insamlingsmetod	19
3.1.2 Urval	21
3.2 Analysprocess	22
3.3 Våra etiska övervägande	22
3.4 Kvalitetsbedömningar och begränsningar	23
4. Empiri och analys	26
4.1 Förståelsen av den egna rollen som förstalinjenschef under förändring	26
4.3 Rollen som bemötande förändringsaktör	37
5. Diskussion	43
5.1 Förståelsen av den egna rollen som förstalinjenschef under förändring	43
5.2 Den klämda rollen som informationens portvakter	44
5.3 Upplevelsen av att kommunicera i det okända	46

5.4 Klämhetens fyra krafter genom Mintzbergs modell (1979)	47
5.5 Generalisering	48
6. Slutsats	49
6.1 Praktiska och teoretiska implikationer	50
6.2 Begränsningar och förslag på vidare forskning	50
Källförteckning	52
Bilaga 1.	57

1. Inledning

Denna studie kommer att fokusera på hur förstalinjenschefer i en organisation upplever sin roll och betydelse under en förändringsprocess genom att skapa förståelse (eng. *sensemaking*) av en organisationsförändring. Studien belyser på hur påtryckande faktorer kan skapa en beklämndhet i positionen för förstalinjenschefer. Bidraget består av en djupare förståelse för hur förstalinjenschefer navigerar för att hantera både förväntningar och påtryckningar som sker parallellt inom organisation.

1.1 Bakgrund

Vi lever i ett samhälle där olika organisationer ständigt strävar efter förbättring och optimering av sina aktiva verksamheter. En förändring av en organisationsstruktur innebär ändringar i hur arbetsuppgifter delas upp och samordnas, hur det kontrolleras och styrs i en organisation. En omfattande process likt en organisationsförändring sker inte av sig själv utan vägleds av de individer som ansvarar för att denna ska genomföras på bästa möjliga sätt (Sveningsson & Sörgärde, 2015).

Studien baseras på en undersökning hur en organisation har genomfört en organisationsförändring med särskilt fokus på upplevelserna hos förstalinjenschefer. Organisationen är verksam inom detaljhandeln och bedriver verksamheten i 50 länder. Här finns en bild om att förstalinjenschefer upplever att det finns fyra faktorer som gör att de sig klämd i sin position under omorganisationen. Det finns olika förväntningar som kommer från medarbetare och ledningen bakom förändringen på hur förstalinjenschefer bör agera och kommunicera i sin roll för att genomföra förändringen. Parallellt med dessa förväntningar har även begränsningar i förändringsarbetet uppstått i form av ett sekretessavtal som fokuserar på kommunikationsflödet gentemot medarbetarna men även cheferna själva. Som en konsekvens av detta har cheferna hamnat i kläm under förändringsprocessen. Dels försöker förstalinjenschefer få med medarbetarna på samma bana och inse att förändringen är någonting nödvändigt för att ge en mer effektiv organisation i framtiden. För det andra så innehåller förändringen sekretess som gör det svårt för förstalinjenschefer att själva förstå vad som förväntas av dem, men också svårt att kunna argumentera för förändringen gentemot medarbetarna. Cheferna blir således mittpunkten i en dragkamp mellan ledningsgruppens och medarbetarnas förväntningar på dem.

Förstalinjenschefer beskriver att dessa parallella faktorer av förändringen skapar utmaningar för dem att bemöta de olika påtryckningarna som kommer från olika parter inom organisationen.

1.2 Definitionen av förstalinjenschef

I studien kommer *förstalinjenschef* definieras enligt Hales (2005) som en roll som är närmast till den operativa kärnan som består av medarbetare som inte innehar något personalansvar.

1.3 Problematisering

Lindestad och Jeffmar (1984) är bland dem första att beskriva och utforska begreppet “första linjens chef” samt hur denna roll, som existerar inom en rad organisationer, har utvecklats. Trots att begreppet introducerades för snart 40 år sedan, är det inte alls lika frekvent använt eller studerat som mellancheftspositionen. I slutet av 80-talet började konceptet av förstalinjenschef och dess roll inom organisationer att utforskas (Levinson, 1988). Fokuset på undersökningen var att se hur rollen kunde nyttjas på bästa sätt samt vilka konsekvenser rollen hade i förhållande till andra chefer. Längre fram i tiden, har idén av förstalinjenschefen utvecklats och vidare forskning har bedrivits. Forskningen har då fokuserat på bland annat transformationen av förstalinjenschefens roll från en mer strikt övervakande faktor, till den som ligger till grund för ett lyckat förändringsarbete i form av ökat ledarskapsförtroende som pekar på inom ett team eller grupp (Hales, 2005). Tidigare studier har även fokuserat på hur förstalinjenschefer kan placeras strategiskt rent politiskt för att genomföra ett lyckat förändringsarbete (Skaar, 2020).

Som tidigare forskning visar, har fokuset legat på att kunna förstå och förklara hur rollen kan eller bör utnyttjas i olika organisatoriska skeenden. Huvudsakligen för att generera en positiv effekt eller lösning på oundvikliga problem som oftast kommer som en konsekvens av bland annat förändringar inom företag eller liknande verksamheter. Lite fokus läggs i tidigare forskning på hur förstalinjenschefer själva uppfattar sin roll, hur de uppfattar sina huvudsakliga uppgifter samt hur de tar sig an dessa.

Trots att rollen som förstalinjenschef som nämnt har varit en viktig del i förändringsprocessen i den utvalda organisationen, är det fortfarande inte en roll som ofta ligger i fokus när man pratar om förändringsprocesser, vilket gör att rollens betydelse är ett relativt outforskat område. Med grund i block 4 som fokuserar just på omorganisationen kommer vi i den här studien att

undersöka förstalinjenschefers roll under en organisationsförändring och analysera deras egna uppfattningar om vad rollen innebär och för med sig. Arbetet kommer därefter att skapa insikter som kan vara användbart för andra organisationer som genomgår en liknande typ av transformation.

1.4 Syfte och frågeställning

Studiens syfte är att beskriva och analysera förstalinjenschefers egna uppfattningar av vad deras roll innebär och har för betydelse under en förändringsprocess inom en organisation. Syftet uppnås genom att undersöka hur förstalinjenschefer inom en multinationell organisation upplever och har upplevt sin arbetssituation under en pågående organisationsförändring. För att besvara syftet kommer följande frågeställning att besvaras:

- Hur upplever förstalinjenschefer deras roll och betydelse under en förändringsprocess?

1.5 Studieobjekt

Det valda studieobjektet är en kundtjänstenhet i Sverige inom ett multinationellt företag, som kommer vara anonymiserat i denna studie. Organisationen är verksam inom detaljhandel i över 50 länder runt om i världen. Under det senaste året har organisationen genomgått en transformation av kundtjänstenheter, som syftar till att sätta en global struktur över samtliga enheter i hela världen genom denna omorganisationen. Transformationen genomförs i fem olika block, där blocken 1-3 har inneburit systemuppdateringar och etableringar av självservice för kunder exempelvis av nya chattrobotar. Målsättningen för transformationen var att skapa ett standardiserat system och global struktur som innebär att de lokala enheterna i organisationen ska kunna bedriva arbetet på ett snarlikt sätt oavsett vilket land medarbetarna eller kunderna befinner sig i. Fokus på denna studien kommer främst att ligga på block 4 som inneburit en omorganisation i organisationsstrukturen gällande positioner och ansvarsfördelning inom kundtjänstenheten i Sverige. I studien kommer vi kalla teamleaders för *förstalinjenschefer* som har sin position på den lägsta chefsnivå inom organisationen. I skrivande stund är block 5 varken genomförd eller kommunicerad ut inom enheten. Under block 4 fick alla förstalinjenschefer skriva på ett sekretessavtal som gjorde att de upplevde påtryckningar från medarbetarna som hade förväntningar av informativ information om förändringen. Ytterligare påtryckningar för förstalinjenschefer uppdagades genom förväntningar av den strategiska ledningen om att driva

förändringsprocessen, som gjorde att cheferna kände sig klämd i deras position. Studieobjektet kommer ligga till grund för att belysa hur förstalinjenschefer kommunicerar om förändringen, samt hur de väljer att förhålla sig till en omorganisation gentemot medarbetarna och den strategiska ledningen. Vidare kommer det att undersökas i den valda kontexten hur förstalinjenschefer väljer att skapa mening i samband med förändring genom deras egna uppfattningar och tolkningar av förändringsinitiativet.

1.6 Disposition

Uppsatsen består av sex delar: inledning, teoretisk översikt, metodgenomgång, empiri och analys, diskussion samt slutsats. I den teoretiska översikten presenteras centrala teorier och begrepp såsom *kommunikation vid förändringar*, *meningsskapandets sju nyckelingredienser*, *Mintzbergs organisationsmodell* samt *förstalinjenscheferns roll som förändringsagenter*. Vidare under detta avsnitt presenteras även en argumentation vad denna studie ämnar att adressera. Under metod genomgången beskrivs studiens utgångspunkt och tillvägagångssätt genom att redogöra för hur insamlingsmetod, urval, analysmetod och de etiska övervägande har gjorts inom studien. Under detta avsnitt förs en argumentation och förklaring till de aktiva val vi har gjort gällande val av metod för att besvara studiens frågeställning. I empiri och analys redogörs för de tolkningar av det insamlade materialet som presenteras utifrån tre teman av studiens centrala fynd. De tre tydliga teman är *Förståelsen av den egna rollen som förstalinjenschef under förändring*, *Informationens portvakter* och *rollen som bemötande förändringsaktör*, där analysen är strukturerad efter dessa tre centrala teman. Under diskussionsavsnittet presenteras studiens fynd vidare till en abstrakt nivå tillsammans med de valda teorierna. Vidare diskuteras studiens teoretiska bidragande som den avser att ge. Uppsatsen avrundas med en beskrivning av studiens slutsats, där resultaten presenteras utifrån ett vidare sammanhang. Förstalinjenscheferna tar del av information som tilldelas dem, tolkar den, och förmedlar den till medarbetarna. Målet med förmedlingen är att framföra informationen på ett sätt som är enhetligt med omorganisationens mål, samtidigt som den genererar stöd och lugnar ner eventuella oroligheter hos medarbetarna. Uppsatsen avslutas med förslag på framtida forskning inom det aktuella ämnet.

2. Teori

Organisationer förändras kontinuerligt, både mindre - knappt märkbara - förändringar, till större och mer omfattande omstruktureringar. Organisationer förändras kontinuerligt genom både små, dagliga steg som nästan inte är märkbara till stora omfattande omstruktureringar. Kommunikation kan därmed skapa en central roll för att sätta ord på vad det är som kommer att förändras. Det händer ofta att kommunikationsfrågorna förbises vilket leder till att kommunikationsinsatserna kommer för sent. En organisationsförändring bär ofta med sig viss oro inför framtiden för medarbetare. Detta kan leda till informationsbrist som i sin tur kan leda till att ryktesspridning och ett minskat förtroende för chefer, vilket kan skada organisationen både kort- och långsiktigt. Därmed förespråkas det att ge den interna kommunikationen uppmärksamhet, som kan skilja på om den planerade förändringen lyckas eller misslyckas. Det är vanligt förekommande att chefer och förändringsledare inte ensamma kan driva och genomföra en förändring. För medarbetarna är det en viktig förutsättning att de vill och vågar förändras, utifrån en förståelse av varför förändringen ska genomföras, vad förändringen går ut på och hur processen ser ut (Heide, Johansson & Simonsson, 2012). Enligt Rouleau och Balogun (2011) är vertikala och horisontella kommunikationsled inom organisationsstrukturen viktiga för att utveckla en gemensam förståelse för betydelse av förändring längs med den vertikala axeln mellan chefer och medarbetare.

Svenningsson och Sörgärde (2020) beskriver horisontell kommunikation eller kommunikation som går sidovägs i organisationen som oftast mer informell än vertikal kommunikation, därför blir den ofta mer effektiv när det kommer till att förmedla olika budskap. En informell kommunikation är inte alltid verbal utan det kan läsas av genom handlingar, gester och kroppsspråk. Dessa kan vara både medvetna och omedvetna eftersom den horisontella miljön inte är lika formell som den vertikala miljön och därmed tänker människor mindre på hur man uttrycker sig. En frånvaro av högre chefer kan göra att den informella horisontella kommunikationen mellan mellanchefer blir den betydelsefulla länken för tolkningar av förändring, som visar på hur den sociala interaktionen och kommunikationen kan vara en bärande faktor för att driva förändring i önskad riktning (Balogun & Johnson, 2005).

2.1 Kommunikation vid förändringar

Enligt Johansson och Heide (2008) finns det tre olika dimensioner i kommunikation där kommunikationen kan ses som ett verktyg för förändring, som en process och som en social förändring. Perspektivet av kommunikationen som ett verktyg lägger vikt på kommunikationens roll att förklara förändringens vad, vem och varför. Förmågan huruvida kommunikationen kan anses effektiv är om motståndet minskar eller upphör i sin existens. DiFonzo och Bordia (1998) hävdar att för lite information kan skapa negativa konsekvenser i form av osäkerhet och ryktesspridning som försvårar införandet av en förändring samt påverkar negativt på förtroende i nedåtgående riktning. Heide, Johansson och Simonsson (2012) beskriver att det finns ett outtalat antagande i flera studier att om mängden information är riklig kommer förändringen att implementeras utan motstånd. Utifrån detta perspektiv ges kommunikationen en isolerad plats från kontexten av organisationen.

Med perspektivet av kommunikationen som en process utgår från att en organisationsförändring konstruerad socialt när individer interagerar och kommunicerar med varandra (Heide, Johansson och Simonsson (2012). Balogun och Johnson (2005) menar att förändringsprocesser kan anses vara situationsberoende, oförutsägbara och komplexa. Ford och Ford (1995) beskriver förändring som något som sker i kommunikationen där det inte handlar om mängden informationen, utan snarare hur den skall tolkas och hur budskapen utformas. Enligt Bean och Hamilton (2006) kan en berättelse verka som en sammanhållande faktor för förändring, där chefer har en viktig uppgift att föra samman dessa berättelser och skapa sammanhang.

Kommunikation som social förändring betonar kommunikationens roll där förändringar konstrueras socialt när medarbetarna kommunicerar om dem. Perspektivet lyfter ännu fler skillnader mellan olika kommunikationsinitiativ och undersöker även hur maktbalansen kan påverka kommunikationen (Heide, Johansson och Simonsson (2012). Francis (2007) menar att berättelserna av förändringarna förhandlas fram och resonerar kring hur vissa berättelser skapar sig en större domän än andra. Heracleous och Barrett (2001) hävdar att skillnaderna i vad som kommuniceras och de outtalade värderingarna som inte kommuniceras visar hur utfallet av förändringen etableras, vilket även kan vara en anledning till varför grupper inom en organisation inte kommunicerar så bra.

2.2 Meningsskapandets sju nyckelingredienser

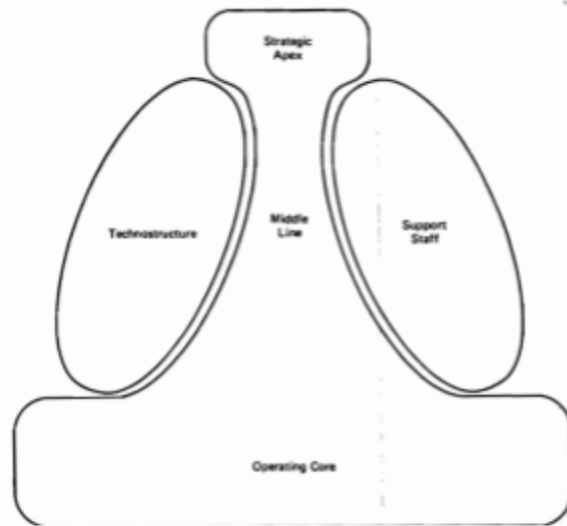
Enligt Weick (1995) handlar meningsskapande (eng: *sensemaking*) om att tolka och förstå en situation eller en handling i en organisation. En förändring innebär en avvikelse från det stabila utgångsläget, där det vi är vana vid aktiverar en process av meningsskapande. I den avvikande processen försöker individer skapa mening av sina erfarenheter, samt meningar och förväntningar om framtida händelser. Dessa förväntningar grundas både av medvetna och omedvetna antaganden om individens omvärld som färgas av individens tidigare erfarenheter. En avvikande förändringsprocess sker både på en individ- och social nivå där individer har en strävan om att begripliggöra den situation eller handling de har ställs inför. Detta görs för att skapa mening medan det på social nivå sker interaktioner med andra individer i omgivningen och på organisationsnivå. Vid ny information behövs därmed en referensram för att tolka och sortera den nya informationen, där meningsskapandets utformas efter tidigare erfarenheter och den aktuella kontexten. Dessa förändringar rymmer även aspekter såsom starka och negativa känslor, ovisshet, politiska intressen och hotade identiteter. Detta i sin tur skapar utmaningar att få en förståelse och mening och kan även resultera till att individer kan ta till sig information av förändring på olika sätt och därmed skapa olika meningar av dess innebörd.

Teorin om meningsskapande (Weick 1995) omfattas av sju nyckelingredienser *social, identitet, retrospektiv, ledtrådar, pågående, rimlighet* och *agerande*. I aspekten *social* förklaras att meningsskapande sker utifrån socialt formade kunskaper och föreställningar som gör att exempelvis tidigare förändringar kan påverka hur ett förändringsinitiativ kan tolkas. Det går inte heller att anta att meningsskapande inte utformas i ett vakuum, utan är snarare relaterat till hur andra människor agerar. Exempelvis hur en medarbetare tolkar ett förändringsinitiativ kan påverkas av hur andra kollegor eller chefer förhåller sig till förändringen. Detta innebär att meningsskapande är en social process där mening skapas i samtalet med andra människor. *Identitet* handlar om vem man är samt vilka erfarenheter som har utformat människan vilket påverkar hur hen ser på sig själv. Människans identitet är dock inte statisk och hur människor identifierar sig med förändringsarbete kan förändras över tid. Under aspekten *Retrospektiv* förstår människor vad som har hänt när händelsen redan har passerat. Det retrospektiva meningsskapandet syftar till att belysa hur människor väger samman en rad olika intryck under en viss tidsepok för att forma sig en helhetsbild. Detta innebär ett återblickande där mening

uppstår baserat på tidigare erfarenheter och beslut, som leder till att kunskap och erfarenhet är grunden för ett visst beslut. Utifrån *Ledtrådar* krävs det tre grundkomponenter- en ledtråd, en inramning samt en koppling till dessa två komponenter för att meningsskapande skall uppstå. Tolkningen av ledtrådar skall härmed vara bred vilket kan vara en händelse, andra sätt att agera, ett skriftligt meddelande osv. Det är först när människor kan relatera en uppmärksam ledtråd till någon form av sammanhang som mening uppstår. När ny information ges tenderar människor till att försöka koppla det till det man redan vet eller har varit med om. I en organisation behöver dessa ledtrådar att vara formellt uttalade, utan kan ske mer utifrån en informell kontext. Därav kan en organisation som utger tydlig information ha mindre tendenser av sökandet av ledtrådar. Meningsskapandet kan ses som en ständigt *Pågående* process utan konkreta start- och slutpunkter, där vi människor lever ständigt lever i ett kontinuerligt flöde av ledtrådar i ett ständigt bakgrundsbrus. Meningsskapandet är en ständig process som kan varken ses som avslutad eller komplett. Efter ny mottagen information tenderar människor att ständigt behöva revidera och vidare utveckla deras förståelse. Inom *Rimlighet* handlar meningsskapande om att utforma en förståelse som anses vara rimlig snarare än korrekt. För att uppnå ett meningsskapande behövs därmed en berättelse som anses vara trovärdig och acceptabel i det aktuella sammanhanget. Weick (1995) hävdar att själva strävan efter det korrekta kan nästan betraktas som dödsdömt i relation till den kaotiska och mångtydiga värld med alla skiftande och konkurrerande identiteter vi lever idag. Det kan därmed anses vara omöjligt att ta in all information och betrakta den utifrån flera olika perspektiv för en sammanfogning av en "korrekt verklighet". Weick (1995) menar att det inte heller är nödvändigt utan där det räcker med en tolkning om vad som kan anses rimligt. Inom aspekten *Agerande* är handlingar och betydelser som skapas en del av den meningsskapande process människor ingår i, vilket i sin tur kan påverka det sammanhang som människor verkar i. Gällande den medskapande processen kan inte människor förhålla sig passiva, där det signaleras ut tecken som bildar en gemensam förståelse av kontexten. Dessa sju nyckelingredienser för meningsskapande är relaterade till varandra som samspelar med varandra och interagerar genom handling exempelvis kan en ömsesidig förståelse skapas genom sammanlänkning av övertygelse. Denna handling kan ske på organisationsnivå och kan förklaras exempelvis med hjälp av Mintzbergs organisationsmodell.

2.3 Mintzbergs organisationsmodell

Enligt Mintzberg (1979) kan organisationer delas upp i fem olika delar. Det handlar om den operativa kärnan (*eng. Operating Core*), mellanchefer (*eng. Middle Line*), teknostrukturen (*eng. Technostructure*), servicestrukturen (*eng. Support Staff*) och strategiska ledningen (*eng. Strategic Apex*). I den operativa kärnan utgörs det arbete som organisationen har till uppgift att utföra för att nå sina överordnade mål exempelvis organisationens huvudsakliga affärssyfte. Teknostrukturen ansvarar för att skapa tekniska innovationer i den tekniska kärnan av organisationen. Inom servicestrukturen



Figur 1: The Five Basic Parts Of Organizations (Mintzberg, 1979)

inkluderar en stödfunktion till den operativa kärnan. Det kan exempelvis bestå av personalavdelning eller fastighetsunderhåll. Den strategiska ledningen är en funktion som är ansvariga för att leda och koordinera andra delar i verksamheten. Ledningen ger direktiv, strategier, mål och policys som ska överlappa hela organisationen. Mellanchefer ansvarar för att implementera och koordinera verksamhet på avdelningsnivå. Inom traditionella organisationer är det däremot vanligt att mellanchefer är ansvariga för medling mellan ledningen och den operativa kärnan som exempelvis implementering av regler och att förmedla information upp och ner i hierarkin. Enligt Mintzberg påvisas att chefer i organisationens centrum har flera påverkningspunkter i deras position från olika parter av organisationen (Mintzberg, 1979)

Då förstalinjenschefer är starkt sammanflätade med den operativa kärnan är det vanligt att dessa chefer som navigerar på denna nivå ofta är uppskattade för deras tekniska färdigheter. Det går att jämföra med mellan- och toppchefer som använder mer övergripande konceptuella och interpersonella färdigheter i sin arbetsroll (Katz, 1974). Dessa funktionella färdigheter som förstalinjenschefer har till operativa kärnan gör att det finns tendens för dem att identifiera sig med sin yrkessubkultur, där deras egna tolkningar kan påverka hur de väljer att sen på en förändring samt vilken roll de aktivt väljer i den aktuella kontexten (Floyd & Lane, 2000).

Förstalinjenschefer har enligt deras hierarkiska position det största avstånd till andra organisationen, särskilt gällande den strategiska spetsen där alla formella och viktiga beslut tas exempelvis en organisationsförändring (Mintzberg, 1979). Förstalinjenschefer har då inte samma tillgång till den strategiska spetsen och därmed har mindre inflytande gällande strategier- eller förändringsprocesser (Floyd & Wooldridge, 1997).

I Mintzbergs (1979) modell kommer *teknstrukturen* och *stöd- och serviceenheten* inte ha ett centralt blickfång i denna studie, utan fokus hamnar mot den vertikala linjen mellan den operativa kärnan, mellancheferna och den strategiska ledningen. Förstalinjenschefer har en lägre positionering än mellancheferna enligt modellen, då deras position verkar på första linjen närmast den operativa kärnan som utgörs av medarbetarna. Den vertikala linjen kommer vidare att hjälpa oss att belysa hur förstalinjenschefer navigerar av de påtryckningar som framkommer av sekretessavtalet, transformationen, medarbetarna och den strategiska ledningen. För att vidare belysa hur förstalinjenschefer använder sig av kommunikationen och meningsskapande för att parera trycket mellan dessa faktorer under förändringsprocessen.

2.5 Förstalinjenscheferns roll som förändringsagenter

Enligt Musson och Duberley (2007) är forskning gällande lägre chefers roll och erfarenheter av förändring begränsat och i mindre uträkning. Vidare menar Maitlis och Sonen-shein (2010) att forskningsområdet borde vara av större relevans, då de flesta förändringar i organisationer sker i frontlinjen till medarbetare. Det är även vanligt förekommande att förstalinjenschefer har en direkt vardaglig kontakt upp till 70-80% av de medarbetare som utför den produktiva kärnan inom organisationen. Enligt Heide, Johansson och Simonsson (2012) är det vanligt att medarbetarna upplever sin närmaste chef som mest trovärdig genom den relation som etablerats tack vare den vardagliga kontakten. Detta skapar förutsättningar för den närmaste chefen att öka delaktighet i förändringsarbetet. Problematiken som ofta uppstår här är att ledningen och mellanchefer inte ser sin roll för att skapa dialoger och delaktighet. Den underordnade chefen får en allt mer central roll av förmedlande och informerade ansvar under förändring. Detta gör att förstalinjenschefer kan uppleva tryck både uppifrån och nedifrån, då de har en närhet till sina medarbetare och kan samtidigt uppleva en distans till de beslutfattarna i den strategiska ledningen (Sundkvist & Zingmark, 2003). De överordnade har höga förväntningar på att de underordnade cheferna ska driva förändringar, där det samtidigt ges begränsat med resurser och

stöd för att utföra förändringen. En annan vanlig problematik är bristande resurser för cheferna att vara närvarande bland sina medarbetare genom löpande dialoger under förändringsarbete (Heide, Johansson & Simonsson 2012). En förändring kan därmed föra med sig motstånd bland medarbetare utifrån psykologiska grunder, som gör att medarbetare behöver mer information och mer tid för att kunna reflektera kring den nya informationen och förändringen. Motstånd till förändringen kan även bero på politiska förändringar eller kulturella faktorer inom organisationer (Sveningsson & Sörgärde 2020).

Hales (2005) diskuterar att det till följd av större organisationsförändringar är vanligt att förstalinjenschefer roll går från att vara övervakning till en teamleader-roll eller affärsenhetsledning. Vidare förklaras det att rollen som förstalinjenschef till följd av organisationsförändringar kan gå från att innehålla arbetsuppgifter mer inom prestationsorienterad övervakning till mer strategiska omvandlingar inom verksamheten. Det blir mer företagsledning och förstalinjenschefer blir en större del av den vertikala hierarkin. Detta talar för att förmågan att agera som förändringsagent på första linjens nivå är avgörande för att få medarbetare att gå i samma riktning som förändringens syfte (Cinite, Duxbury & Higgins 2009). Cheferna är här även den del av organisationen som ska ge svar samt hantera medarbetarnas olika frågor, som kan vara en väsentlig faktor på hur förändringen kommer att tas emot bland medarbetare (Bartunek *et al.*, 2006). Enligt Gioia och Chittipeddi (1991) behöver därmed förändringsagenten visa att de gamla tolkningsramarna inte längre är aktuella, där den nya situationen innebär en förändring som skiljer sig från tidigare.

Skaar (2020) menar att det är vanligt förekommande att cheferna i första linjen upplever ensamhet under starka motstridiga påtryckningar från ovan och under i hierarkin. För att ta på sig rollen som förändringsagent mobiliserar de olika typer av stöd i form av horisontellt stöd från liknande medarbetare på samma nivå eller status. Hur förstalinjenschefer mobiliserar stöd vertikalt är beroende på deras uppfattning av den rumsliga och sociala distansen de har till sina överordnade. Förstalinjenschefer kan dra nytta av närheten till andra för att påverka avståndet på arbetsplatsen, vilket möjliggör deras roll som förändringsagent. Skaar (2020) anser att förstalinjenschefer förmåga att kunna agera förändringsagent innebär både en mobilisering avstånd eller närhet för cheferna att kunna hantera förändringstrycket.

Marmenout (2011) hävdar att medarbetare har en benägenhet att påverka andra medarbetare i en motsträvig riktning under en förändring. Chefer som navigerar på denna nivå innehar ett större kontrollspann som inkluderar många medarbetare, som leder till utmaningar att mobilisera medarbetarnas syn på förändring (Priestland & Hanig, 2005). Förstalinjenschefer förmåga att navigera i sin roll blir även utmanande gällande effektiviteten i kommunikationen, vilket är beroende på det stora antalet chefer i organisationer där kommunikationen skall passera och föras vidare. Som gör att kommunikation i lägre led i organisationer bemöts av större utmaningar (Floyd & Lane, 2000). Enligt Rouleau och Balogun (2011) är den diskursiva förmågan bland chefer i mellanskiktet i organisationer avgörande för att uppnå meningsskapande. Förmågan att påverka andra individer inom organisationen sker genom språkanvändningen som i kombinationen med fallenheten att skapa en miljö för att utföra språket. Den diskursiva förmågan visar sig genom kontextuellt relevanta verbala, symboliska och sociokulturella system.

3. Metod

Arbetet är ett resultat av en kvalitativ fallstudie av ett multinationellt företag i Sverige som har genomgått en omorganisation. I kvalitativ forskning läggs vikt vid ord och inte vid kvantifiering under insamling och analys av data. I kvalitativa studier framhävs ett induktivt synsätt av samspel mellan teori och forskning (Bryman & Bell, 2017), där fokus är på individernas uppfattningar och tolkningar av sin sociala verklighet. Detta framhäver den bild av den sociala verkligheten som en ständigt föränderlig egenskap som hör till individernas skapande och konstruerande förmåga. Valet av kvalitativ forskning blev därmed ett motiverande val för att skapa en förståelse för hur förstalinjenschefer tolkar och uppfattar sin roll i kontexten av en organisationsförändring. Den kvalitativa ansatsen skapade utrymme för djupa beskrivningar av känslor och reflektioner av förändringsprocessen hos cheferna. Studiens ontologiska utgångspunkt är socialkonstruktionistisk, vilket belyser de aspekterna av förstalinjenschefer bild av deras verklighet av omorganisation. Den socialkonstruktionistiska ståndpunkten utgår från de sociala företeelser och dess mening är något som de sociala aktörerna kontinuerligt skapar (Bryman & Bell, 2017). Detta innebär att förstalinjenschefer utöver de sociala företeelser inte bara skapas via deras sociala samspel utan även utifrån perspektivet av att de befinner sig i ett tillstånd av ständig revidering eftersom som de deltar i samspel med andra. Syftet med studien är att utforma tolkningar av hur cheferna upplever en omorganisation antar epistemologin ett tolkningsperspektiv för att skapa förståelse av fenomenen bland cheferna. Det har skapats en förståelse av de erfarenheter och upplevelser hos cheferna av den kontexten de har befunnit sig inom organisationen. Studien har utformats genom en abduktiv ansats där teorin har baserat utifrån de centrala fynden i det insamlade materialet efter processen av sortering och reducering av data. Utifrån den abduktiva tillvägagångssättet har det inneburit en generaliserade slutsatser av det presenterade materialet. Abduktionen har inneburit en växelverkan mellan empiri och teori under bearbetning av framställning analys och resultat (Bryman & Bell, 2017). Vi motiverar för att de har givit oss författare en öppenhet för överraskningar i materialet, där det empiriska materialet har även varit studien främsta utgångspunkt.

3.1 Datainsamling

Detta avsnitt består av 3.1 *Insamlingsmetod*, 3.2 *Urval* 3.3 *Analysprocess*, 3.4 *Våra etiska övervägande* 3.5 *Kvalitetsbedömningar och begränsningar* för att presentera hur datainsamlingen varit för denna studie.

3.1.1 Insamlingsmetod

Vårt empiriska material har samlats in med hjälp av semistrukturerade intervjuer baserade på en intervjuguide som berör tema *Förstalinjenschefers syn på organisationsförändringen*, *Förstalinjenschefers roll i organisationsförändringen* och *Förstalinjenschefers relation med sina medarbetare* (se bilaga 1). Intervjuguidens tre teman utformades för att skapa en bredd av frågor för att undersöka deras syn, ledarskap och relation till deras medarbetare under en förändringsprocess. Syftet med undersökningens valda teman är att fånga viktiga beståndsdelar i den individuella samt den organisatoriska kontexten för en mer enhetlig analys som berör organisationsförändringen hos cheferna. Intervjuerna har haft en semistrukturerad natur vilket har möjliggjort att frågorna till större del utgått från intervjuguiden, där det samtidigt har medfört en flexibilitet att ställa frågor som inte funnits med i några av våra tre förutbestämde teman. Flexibiliteten har även möjliggjort att få utförliga svar på nya intressanta teman som uppkommit under intervjuerna. Respondenterna som har svarat på frågorna har därmed inte behövt begränsa sina svar till den specifika frågan som ställdes utan har istället haft frihet att utforma ett eget svar. (Bryman & Bell 2017) Motiveringen till att använda semistrukturerade intervjuer grundar sig i tanken om att en förändringsprocess är komplicerad och involverar flertalet parter. Det blir således mer relevant att få ta del av flera olika åsikter och perspektiv, detta för att kunna utföra en djupgående analys. Inför varje intervju har en av författarna haft huvudansvaret, där hen har ställt majoriteten av frågorna i stöd av intervjuguiden. Om det uppkommit följdfrågor hos de andra författarna har det funnits en öppenhet att ställa frågan rakt ut. Denna struktur valde vi för att skapa ett flyt i intervjuerna, där vi samtidigt ville ha en öppenhet och skapa plats för andra uppkomna frågor.

Samtliga åtta intervjuer har genomförts via Microsoft Teams, där både ljud och bild har spelats in för en senare transkribering. Deltagarna i studien har givit sin tillåtelse för inspelning. Transkribering av materialet har fördelats jämnt mellan författarna. Under fyra av åtta intervjuer

deltog inte samtliga författarna samtidigt. Gällande två av dessa intervjuer berodde det på att en av författarna jobbar på denna avdelning som studien är utförd. Två av cheferna har relation som en före detta chef och nuvarande chef till en av författarna. Den tredje intervjun utfördes själv av en författare, eftersom det parallellt utfördes en annan intervju av en annan chef av de andra två författarna på samma tid och dag. Under fjärde intervjun uppkom en personlig angelägenhet hos en av författarna som gjorde att hen inte kunde delta. Detta innebär att alla författare ha deltagit på fyra intervjuer. Hur tror vi detta ha påverkat studien? För att bibehålla en transparens och objektivitet samt för att skapa en första överblick över det insamlade materialet utfördes transkriberingen i första hand av de författare som inte hade varit delaktig och genomfört den aktuella intervjun. Gällande de intervjuer där alla författarna har varit närvarande fick en annan författare än den författare som höll intervjun utföra transkribering av samma ovan nämnda skäl. Transkribering har underlättat för analysering av chefernas uttryck och ståndpunkter av vissa företeelser, där författarna har upprepade haft genomgångar av chefernas svar. Transkriberingen och inspelningen har bidragit till att förbättra minnet med dess naturliga begränsningar samt kontrollera de intuitiva och halvt omedvetna tolkningar av det om människor säger under en intervju som hade varit svårt utan dessa förutsättningar (Bryman & Bell, 2017).

Intervjuerna varade mellan 28 - 63 minuter, där majoriteten av dem avrundades vid 40 minuter. Då det är individer vi berör så varierar tiden beroende på erhållna erfarenheter av transformationen samt beskrivningen av dessa där vissa deltagare hade flera konkreta exempel än andra. Vissa deltagare var även mer angelägna att dela med sig av händelser och diskutera dessa än andra. Alla deltagare i studien är anonyma och har ersatts med pseudonymer i form av *Chef 1*, *Chef 2*, *Chef 3* osv, för att främja transparens mellan intervjuansvarig och deltagande chefer. För att få möjligheten att utföra studien inom denna organisation var det en förutsättning att vi behöll organisationen anonymt.

Intervjuer			
Respondenter	Längd	Transkriberade sidor	Intervjuansvarig
Chef 1	55 minuter	8 sidor	Veronica

Chef 2	42 minuter	11 sidor	Filip
Chef 3	63 minuter	12 sidor	Dara
Chef 4	28 minuter	6 sidor	Veronica
Chef 5	33 minuter	7 sidor	Filip
Chef 6	38 minuter	10 sidor	Dara
Chef 7	41 minuter	10 sidor	Filip
Chef 8	30 minuter	7 sidor	Veronica

Figur 2: Sammanställning av intervjuer

3.1.2 Urval

Denna studie baseras på ett målstyrt urval som utgör en form av icke-sannolikhetsbaserade urval. I ett målstyrt urval väljs individer, platser och organisationer utifrån den relevans dessa faktorer har för att skapa en förståelse av en social företeelse (Bryman & Bell, 2017). Då en av studenterna jobbar på detta företaget, ansåg vi att det var en god tillgång av kunskapsinhämtning för denna studie. Enligt organisationsschemat är där 26 positioner som förstalinjenschef, där det under studiens genomförande var två vakanser vilket innebär att organisationen har 24 förstalinjenschefer. Studenten som jobbar på företaget har skickat ut en förfrågan till samtliga 24 förstalinjenschefer, där åtta stycken valde att delta. Anledningar som framkom för att inte delta var att vissa chefer var nya i sin roll och kände därmed att de inte kunde bidra till studiens syfte eller att de hade mycket att göra efter organisationsförändringen. Genom ett icke-sannolikhetsbaserade urval går det därmed inte genom detta målstyrda urval att generalisera till en population (Bryman & Bell, 2017). Detta innebär att de personer som har intervjuats kommer inte kunna vara representativa för en hel population av förstalinjenschefer i organisationer. Vi motiverar för en uppnådd teoretisk mättnad av de åtta utförda intervjuerna för att kunna besvara studiens frågeställning. Vi resonerar kring att ytterligare material hade inte förändrat de slutgiltiga teman för studien.

3.2 Analysprocess

Rennstam och Wästerfors (2011) belyser de tre handlingar som bemöter tre problem under samhällsvetenskapliga analyser vilket är *sortering*, *reducering* samt *argumentering*. Vi har anammat de tre arbetssätten för vårt insamlade material för att möjliggöra för identifiering av återkommande teman. Att sortera empiri kan även kallas för *kaosproblemet*, där det är svårigheter med överskådlighet och oordning. Vi författare har läst vårt material om och om igen för att kunna bli förtrogna med den insamlade datan, där kvalitativa studier tenderar till att erhålla ett överflöd av material. Vi utgick först att identifiera och sortera materialet i flertal bredare kategoriseringar. Steg för steg utmynnades allteftersom snävare kategoriseringar av de händelser och upplevelser som hade återberättas av cheferna. De mest framträdande teman var bland annat hur omorganisationen hade påverkat chefsrollen, hur cheferna bemötte oro och tänkbara scenarion bland medarbetare samt hur den icke transparensen skapade fasader inom chefsrollen. Det framkom även synpunkter gällande upplevelser av en hastig process, otillräcklig kommunikation samt en önskan av en mer transparens i omorganisationen. Att reducera insamlat material besvarar för *representationsproblemet*, där det är en omöjlighet att visa och representera allt på fältet i sin helhet (Rennstam och Wästerfors 2011). Genom att reducera i empirin identifierades de tre teman *Rollförändring*, *Informationens portvakter* och *Rollen som bemötande förändringsaktör* som kom att svara på vår frågeställning, utan att det gjordes avkall på nyanser och komplexiteten av att vara förstalinjenschef under en omorganisation. Syfte var att skapa en god representation av materialet som ämnade till att presentera materialet på ett selektivt och rättvisande sätt. Att argumentera svarar för auktoritetsproblemet där forskarna kan argumentera sin tes med hjälp av sin empiri för ett självständigt bidrag i förhållande till befintliga studier och teorier (Rennstam och Wästerfors 2011). Forskningsfrågan i denna studie argumenteras utifrån fem teman *Förståelsen av den egna rollen som förstalinjenschef under förändring*, *Den klämda rollen som informationens portvakter*, *Upplevelsen av att kommunicera i det okända* och *Generalisering*.

3.3 Våra etiska övervägande

Inom majoriteten av områdena som berör vetenskapliga studier är man medveten om att nära kontakter som rör forskningsanslag, kan rymma en potentiell risk att påverka hur forskningsfrågorna definieras och hur resultaten presenteras. Därav är en bedömning av det

etiska aspekterna kring nära relationer för att verka inte partisk i presentationen av arbetet. Däremot går det även att hävda att där är ingen forskning som kan vara helt och hållet oberoende (Bryman & Bell, 2017). Då en av författarna jobbar på denna arbetsplats som undersökningen är genomförd, har vi tagit ställning av de etiska övervägande som medfört i forskningsuppdraget. Ett särskilt ställningstagande har vi gjort när vi intervjuade hans före detta chef och nuvarande chef, där vi avsiktligen ville skilja på författarens roll som medarbetare till cheferna och rollen som student. Innan vi påbörjade intervjuerna resonerade vi kring att författaren/medarbetaren och cheferna kan inta en position i intervjuerna, som kan missgynna undersökningen i form av ett allt för subjektivt syn på omorganisationen från båda parter. Vi resonerade även kring risken att dessa två chefer hade kanske inte hade delat med sig av alla intryck om denne författare hade varit med. För att lösa problematiken valde vi därför att denna författare inte skulle vara med under dessa intervjuer för att öka trovärdigheten för studien. Utöver problematiken kring de två nära relationerna har vi även funnit ett starkt mervärde att få tillgång att till studera ett företag som har precis genomgått en omorganisation. Vi reflekterar kring att dessa nära relationer och författarens kontakt med de resterande sex cheferna även har givit oss en ingång till ett fält som kanske inte hade varit möjlig utan författarens roll som en trovärdig medarbetare i organisationen. Denna etablerade kontakt kan också ha givit oss som författare ett ökat förtroende bland cheferna att våga dela med sig av de uppfattningar som de har haft i sin roll som förstalinjenschef.

3.4 Kvalitetsbedömningar och begränsningar

För att försäkra en god trovärdighet för studien finns det enligt Lincoln och Guba (1985, citerad i Bryman & Bell, 2017) två grundläggande kriterier för en bedömning av en kvalitativ studie nämligen *trovärdighet* och *äkthet*. Trovärdighet består i sin tur av fyra delkriterier *tillförlighet*, *överförbarhet*, *pålitlighet* och *konfirmering*.

I kriteriet tillförlighet betonas vikten av olika och tänkbara beskrivningar av den sociala verkligheten med all önskvärd tydlighet för att möjliggöra att kriteriet uppnås. Detta går att testa utifrån en respondentvalidering eller triangulering. Då tiden har varit begränsad har detta inte genomgått, där vi istället motiverar för studien presenterade resultat kommer påvisa dess tillförlighet av utförandet.

Överförbarhetskriteriet syftar till att visa huruvida studien kan genomföras i andra kontexter eller vid en annan tidpunkt i organisationen med likvärdigt resultat. Detta kan bidra till svårigheter, då studien syftar till att undersöka förstalinjenschefer subjektiva upplevelser av en omorganisation, där en annan kontext och individer kan leda till andra utfall av upplevelser. Därav kommer studien att ha fokus på att ha en fyllig och täta beskrivningar av de detaljer som ingår i den valda kontexten. Vi i rollen som författare har strävat efter transparenta tolkningar av de erhållna beskrivningarna av chefernas syn på omorganisationen.

Under kriteriet pålitlighet förutsätts ett granskande synsätt under studien alla delar i undersökningen. Detta innebär att bland annat av formulering av forskningsfrågor, val av urval, transkribering samt redovisning av empiri och resultat. Pålitlighet har framkommit av flertal opponering från studiekamrater samt i diskussioner tillsammans vår handledare Under handledning och opponering efter mottagen kritik bidragit till en tydlighet i strukturering av empirin samt ett förtydligande på hur det valda tillvägagångssättet har sett ut för studien.

Under den sista kvalitetsbedömningen konfirmering innebar det för oss som författare att skapa en medvetenhet gällande det omöjligheten att uppnå en fullständig objektivitet i samhällsforskning. Därav har vi reflekterat kring våra egna förutfattade meningar om vad det kan innebära att vara chef i första led under omorganisation. Genom teori och begrepp har det sedan utmynnat till en förmåga av transparens och respekt för det insamlade materialet.

Då alla förstalinjenschefer arbetar tillsammans på samma enhet, samma hierarkiska nivå av chefskap och under snarlika förhållande finns risken för att deltagarna i intervju återger den allmängiltiga synen på transformationen och omorganisationen. Detta kan leda till att deras egen syn på förändringen blir isolerad från återgivelse av fenomenet. För att motverka denna effekt har vi genom fördjupande följdfrågor under intervjun bemött detta för att få fram deras unika upplevelse av förändringen på deras arbetsplats. Vi har även försäkrat deltagarna om anonymitet för att uppmuntra dem att dela med sig av deras ärliga bild utan känslan av några tänkbara repressalier. Denna allmänna åskådliga bild av förändringen kan vara en del av den socialkonstruktivistiska som utformats och delas av förstalinjenschefer inom den aktuella organisationen. Studiens resultat motiverar vi därmed att den kan ses som rättvis och representativt återgiven av de deltagare som var med i studien. Syftet har varit att undersöka hur

förstalinjenschefer upplever i deras roll som chef under en omorganisation, kan även ontologisk autencitet uppnåts vid återgivning av deras subjektiva bild av chefskapet under rådande omständigheter. För att ge en bild av cheferna om deras ställningstagande i rollen på denna nivå, som svarar för kravet på äkthet (Bryman & Bell, 2017).

Då transformationen är bestående av 5 block, då de befinner sig organisationen i efterskalvet av omorganisationen efter block 4. Detta gör att upplevelser bland cheferna kan förändras efter transformationens slut, när alla block har blivit genomförda om samma företag skulle studeras längre fram i tiden. Detta innebär att de resultat som presenteras i studien därmed är överföringsbara på andra organisationer eller andra enheter inom samma organisation i andra länder som är i samma stadie.

Avslutningsvis vill vi lyfta de begränsningar som medföljer en tolkande kvalitativ studie, där vi har strävat efter en fördomsfri och objektivitet av det givna insamlade materialet. Risken för att våra egna tidigare erfarenheter och kunskaper kan färga materialet, särskilt utifrån författaren som har den undersökta enheten som arbetsplats. Faktorn att studien har ytterligare två andra författare har funnits som en värdera faktor för att motverka detta fenomen. Vår strävan att återge materialet i transparens har vi därmed jobbat aktivt med genom vår argumentering av det uppkomna resultatet, där själv läsaren får ge bedömning av studiens trovärdighet.

4. Empiri och analys

I följande avsnitt kommer de centrala fynden för studien att presenteras och analyseras. Vi kommer först belysa förstalinjenschefers upplevelser av förändringar i rollen, för att sedan tolka hur förstalinjenschefer har fått förhålla sig till information och bemöta reaktioner under gällande omorganisationen. Vi har identifierat att förstalinjenschefer känner sig klämd av påtryckningar inom rollen, samtidigt som cheferna upplever svårigheter att hålla en transparens. Där finns även en förväntan av information om omorganisationen nedifrån från medarbetarna. I avsnitt *4.1 Förståelsen av den egna rollen som förstalinjenschef under förändring*, *4.2 Informationens portvakter* och *4.3 beskrivs Rollen som bemötande förändringsaktör* kommer det att presenteras hur förstalinjenschefer upplever sin egen roll och vilken betydelse de har för förändringen.

4.1 Förståelsen av den egna rollen som förstalinjenschef under förändring

Förstalinjenschefer har efter block 4 (omorganisationen) tilldelats arbetsuppgifter som är mer fokuserade på personalutvecklingen. Detta har inneburit att flera arbetsuppgifter som varit kopplade till företagsutvecklingen har blivit borttagna från rollen. Ansvarsområdet inom rollen som förstalinjenschef har efter omorganisationen blivit snävare, vilket har bidragit till ett ökat fokus i deras relation till medarbetare. Hos förstalinjenschefer finns där en strävan efter att skapa en förståelse och mening i den nya egna rollen under förändringsprocessen. Under omorganisationen har det varit en begränsad tillgång av information, vilket har skapat svårigheter för förstalinjenschefer att förstå sin roll i helheten under den pågående förändringen. Följande avsnitt kommer vidare att presentera de upplevelser som förstalinjenschefer har av den egna rollen och vilken anpassning som har gjorts inom rollen för att navigera påtryckningar från olika håll till följd av omorganisationen.

... i den här organisationsförändringen ska det bli mer tydligt, vad ligger i min roll som teamleader och ja men till exempel, vi ska ju fokusera mycket på våra medarbetare och vi ska coacha medarbetare. (Chef 3)

I takt med att omorganisation har etablerats i organisationen uppkommer förväntningar av den nya innebörden inom rollen som förstalinjenschef. Den nya arbetsbeskrivningen har resulterat i synsätt på vad rollen innebär. Ur citatet går det att tolka att arbetsbeskrivningen tidigare har

upplevts som otydliga, som gjort att cheferna efter etablerad omorganisation har fått nya insikter av den egna rollen genom att reflektera bakåt i tiden. Otydlighet kan även signalera om att cheferna sedan tidigare haft ett sökande av att finna beslut som anses legitima inom rollen, där förhandlingar och omförhandlingar av ansvarsområden har skett. Chef 3 beskriver att medarbetarna skall vara deras huvudsakliga uppgift, där relationen mellan chef och medarbetare är central. Vidare går det att tolka att valet av coaching av medarbetare innebär att chefernas handlingar stävar efter att finna incitament för att skapa ett förhöjande värde av medarbetarnas arbetsuppgifter genom stöd av förstalinjenschefer. Dessa handlingar skapar de strukturer av förväntningar även hos medarbetarnas roll och innebörd inom organisationen.

Precis, och det har blivit en tydlighet i vem som äger vad. Så att man inte liksom slirar ut, till exempel att du ska prata med den här personen för den har denna roll men den gör även detta också, att det har varit väldigt otydligt förut för man har behövt känna personer för att veta vem som har gjort vad. Nu går vi till att man ska kunna slå upp det, ja men vem äger nu detta, det är en roll som äger det och inte en person. (Chef 1)

Chef 1 citat är bekräftande av Chef 3 påstående gällande otydligheter av arbetsrollen, som menar att det tidigare har behövts kännedom om olika medarbetares arbetsuppgifter för att komma åt den funktion de har. Chef 1 förtydligar faktumet att det har blivit en tydlighet av förväntningar av den egna rollen, där det även har skapats förväntningar hur förstalinjenschefer ska förhålla sig till andra formella roller inom organisationen. Att skapa en insikt genom att reflektera bakåt i tiden, upplever Chef 1 att personliga etablerade relationer inte längre är avgörande för att skapa sig en helhetsbild av organisationens struktur, beslutprocess och ansvarsområde. Otydligheten av den tidigare kontexten kan ha skapat svårigheter att betrakta alla relationer mellan olika parter för en begriplig förståelse av rollens förväntningar och utrymme för beslut. Omorganisationen har möjliggjort en större förståelse hos förstalinjenschefer av deras formella roll som chef.

Det känns som vi har målat upp våra roller bättre än vad vi har gjort innan ... Tydliga mål och tydliga förväntningar på min roll, helt enkelt. Det ju inte vara... Nu kanske skjuter jag själv i foten. Jag tycker det är väldigt roligt när det är olika varje dag. Men

egentligen så ska det inte vara olika varje dag. Jag ska veta vad jag ska göra när jag kommer till jobbet helt enkelt. (Chef 6)

Även Chef 6 beskriver en bekräftande tolkning precis som Chef 1 och Chef 3, gällande en ökad förståelse av rollens innebörd efter de förändringar som medföljt av omorganisationen, som fortsätter att beskriva att arbetsuppgifter omfattas numera av ett mindre område. Det kan innebära att storleken på mandat område för beslut har minskat efter omorganisationen. Chef 6 poängterar även vikten av att förstå sitt eget sammanhang i kontexten, vilket går att tolka som att dagliga förändringar kan bidra till ovissheter inom organisationen som kan leda till svårigheter för att skapa förståelse och mening. Arbetsrollen efter omorganisationen har lett till en snävare referensram av arbetsrollens innebörd av färre arbetsuppgifter och ansvarsområden. Chef 6 framhäver åsikten gällande uppskattningen av flexibiliteten som var innan omorganisationen, där de tidigare erfarenheterna av arbetsrollen tillhör den äldre referensramen av rollen som behöver ses förbi oavsett om cheferna gillar det eller inte. Chef 6 betonar att åsikten gällande flexibiliteten har ändrats inom rollen, vilket visar på en omförhandling av uppfattning av den egna identiteten i kontexten.

Jag är en sån person som drivs av och tycker det är väldigt roligt att jobba med businessen och jobba med utvecklingen av den och processer och siffror och de bitarna, medan de bitarna har man plockat bort från teamleaderrollen idag. Utan nu ska man jobba med personalansvar och mer mående och personlig utvecklingen. Det var ju inte det som jag sökte rollen för från första början, utan det var mer från verksamheten synpunkt. Så där har man tappat mycket motivation under resans gång och där man har blivit av med de arbetsuppgifter som man har tyckt att varit kul. (Chef 7)

Chef 7 beskriver att arbetsuppgifter kopplade till företagsutveckling har blivit borttagna från rollen, där det har blivit ett större fokus på personalutveckling. För Chef 7 har arbetsuppgifterna kopplat till företagsutvecklingen varit av väsentlig betydelse för att uppskatta arbetsuppgifterna. Förändringen inom rollen till följd av omorganisationen kan ha inneburit att Chef 7 behöver tillskriva sig dessa nya arbetsuppgifter genom en ny identitet på hur hen ser på sig själv som förstalinjenschef. Det kan tolkas som att chefen upplever att förändringen i den nya kontexten

inte har bidragit till samma meningsfullhet för arbetsuppgifterna på individnivå, gällande den personliga missbelåtenheten över arbetsuppgifterna påverkar hur Chef 7 ser på teamleader rollen under förändring initiativet.

När jag väl gick in i den här chefsrollen då fokuserade jag mer på mig själv i början. Sen när det hade släppts fokuserade jag mer på hur medarbetarna kommer att ta informationen. Men också hur mycket jag kan dela. Det är mycket de tankarna som jag fastnade i i början, just när man har ett sekretessavtal också på det. Hur mycket kan jag prata om det? Får jag prata om det? Vad är konsekvenserna om jag råkar säga något som är fel? Det snurrar i huvudet. Hur kommer det att bli för mitt team i organisationen? Man bygger upp en del förväntningar själv. Hur allt kommer att bli fram tills datumet går igång? (Chef 6)

Här beskrivs första känslan och intrycket av block 4, där hen först reflekterar över sin egen roll och påverkan av omorganisationen. Chef 6 försöker skapa en förståelse av hur hen ska identifiera sin egen roll i den förändrade processen. Reflektionen av den egna påverkan kan möjliggöra hur hen väljer att bemöta sina medarbetare vid överlämning av information. Chefen resonerar vidare med sig själv om tänkbara scenarion som kan inträffa för att försöka skapa sig en bild om vad som händer i hans verklighet. Det går att tolka att Chef 7 inte hade all information innan omorganisationen ägde rum där hen nu söker efter ledtrådar som kan förklara situationen som hen deltar i. Chef 6 behövde reflektera med sig själv i den egna etablerade förståelsen av förändringen för att nå en så korrekt och rimlig bild av förändringen som möjligt.

Tyvärr är det så när man inte får någon information, då målar man upp en bild om saker som kanske inte stämmer sen i verkligheten där man kan ju göra det tio gånger värre för sig själv. (Chef 5)

Utifrån citatet från Chef 5 bekräftar även hen ett sökande av ledtrådar i form av information för att skapa en förståelse av förändringen. I jämförelse till Chef 6 går det att tolka som att Chef 5 upplever en känsla av överväldigande vid reflektioner om alternativa scenarion.

Alla har ju varit medvetna om att vi genomgår en förändring, men till vilken grad har varit svårt att sätta sig in i och även jag har varit väldigt förvånad i hur det påverkar mig och mitt team. (Chef 5)

Chef 5 fortsätter att förklara att förändringen upplevs som närvarande i organisationen, där både medarbetare och chefer försöker förhålla sig och skapa förståelse av omorganisationens innebörd. Ur citatet går det att tolka att Chef 5 upplever en saknad av en helhetsbild av förändringen, där förändringen har legat bortom chefens egen kontroll. Transformation har skett i flera block som har gjort att förändringen har varit som en pågående process, vilket kan ha gjort att Chef 5 upplevt intrycken av förändringens alla block som svårbegripliga genom de olika sammanhangen.

... Då behövde jag stöd från min chef, och jag har en väldigt bra chef för det är egentligen ett beteende hos mig som jag behöver förhålla mig till ... då kunde jag ju bolla med min chef där vi liksom kan gå ut och ändå vara lojal mot det som sker men ändå vara mig själv i det. (Chef 1)

Chef 1 söker svar och bekräftelse bortom den egna förståelse av sin roll i omorganisationen hos hans chef, för att kunna föra vidare de budskapen av omorganisationen som beslutats av den strategiska ledningen. Det går att tolka att det finns en upplevelse hos Chef 1 att hen upplever att omorganisationen inte ligger i helt i linje med vad hen själv anser. Därmed kan det skapas svårigheter för Chef 1 att föra information vidare till medarbetarna om Chef 1 inte känner till de bakomliggande faktorerna. Dialogen mellan Chef 1 och hans chef skapar en delaktighet av hur Chef 1 bör agera och förmedla organisationens olika beslut, som gör att diskussionen kring budskapet kan vara en bidragande faktor till att förstå och skapa mening. Ordvalet av att ”vara lojal” kan tolkas som att Chef 1 upplever en risk för att inte verka autentisk inför sina medarbetare som kan leda till att förtroendet bland sina medarbetare minskas. Hen vill vara lojal åt organisationens vägnar och samtidigt kunna vara sig själv i rollen, vilket kan ha skapat denna inneburna konflikt. Chef 1 anser att hen behöver känna lojalitet för de tagna besluten rörande omorganisationen för att kunna kommunicera information till medarbetarna.

När vi [förstalinjenschefer] satt på de här sessionerna, så satt också ledningsgruppen med från början. ... Man märkte på oss andra som inte sitter i ledningsgruppen så tog man inte upp samma saker, när man har människor om sig som sitter i samma roll som har samma tankar och oro jämfört när de [ledningsgruppen] var med. ... utan att man färgas lite av att de [ledningsgruppen] är med. (Chef 6)

Här råder en otrygghet i sin roll att våga uttrycka sig, vilket kan ses som en fasad att hålla skenet uppe. Här kan finnas en rädsla för att göra bort sig eller säga fel saker som kan anses vara olämpliga för ledningsgruppen vilket kan bero på att förstalinjenschefer är de personerna som förväntas att vara förespråkare för organisationsförändringen för medarbetarna. Chefen beskriver även att hen finner en trygghet hos de chefer som är på samma nivå som hen själv i att våga uttrycka sig.

4.2 Informationens portvakter

Förstalinjenschefer har enligt organisationsstrukturen medarbetare under sig och sina chefer samt den strategiska ledningen över sig. Under omorganisationen fick förstalinjenschefer skriva på ett sekretessavtal, som har skapat en roll som portvakt för informationens flöde under omorganisationen. Förstalinjenschefer upplevde då att de behövde navigera aktivt mellan tryck uppifrån och nedifrån i den hierarkiska ordningen under förändringsprocessen. Här kommer det vidare belysa hur sekretessavtalet har påverkat förstalinjenschefer och hur de har knutit sig an till avtalet.

Jag tycker att det närvarande ledarskapet, särskilt nu under transformationen att vara närvarande, att kunna svara på så mycket frågor som möjligt. Det är nog därför jag tyckte det här var extra jobbigt med sekretessavtalet, där jag kände att jag hade information att ge men jag kunde inte ge den. (Chef 6)

Jag är ju sån som person, som gärna delar för mycket än för lite. När det är som så att jag inte kan dela eller känner att jag att det är någonting som håller mig tillbaka, då blir det svårt för mig att vara den här närvarande ledaren till exempel och bemöta osäkerhet. (Chef 6)

Chef 6 beskriver att hen vill ha ett närvarande ledarskap vilket vi tolkar som att denna chef vill vara transparent i de kommunikativa dialogerna med sina medarbetare. Förstalinjenschefer upplever att de får leda medarbetarna med känsla av ”bakbundna händer”, där deras stöd i form av informativ kommunikation är begränsad. Chef 6 upplever detta som extra jobbigt som kan tolkas som att hen fick inta en roll under omorganisationen, där chefen fick reflektera över sina kommunikativa budskap innan hen hade dialog med sina medarbetare. Chef 6 har trots omorganisationens påverkan velat vara lojal och transparent inför sina medarbetare. Detta kan även ses som att den egna självbilden av det egna ledarskapet inte får “levas ut”, som gör att chefen intar en roll som förväntas av omgivningen och situationen. Här framkommer även ett behov av att kunna se helheten av omorganisationen för att kunna förstå “vad, varför och hur”.

I min roll så påverkades jag av att man inte kunde vara helt transparent i den informationen man fick. ... Det är personligen en situation jag inte trivs i. Jag tycker inte om att inte kunna vara ärlig eller transparent eller att berätta det jag vet. Så det påverkade mig negativt. (Chef 7)

Chef 7 bekräftar det Chef 6 påstod när det kommer till att det har upplevts som utmanande att kunna vara transparent och ärlig mot medarbetarna som beskrivs som något som har påverkat cheferna negativt. Chef 7 upplever svårigheter att bära på information som inte fick delas med medarbetarna. Situationen framkallar obekväma känslor att hålla inne på information, där chefen inte själv har kontrollen av hur informationen skall förmedlas. Detta kan tolkas som att Chef 7 i sin roll som chef behöver ta distans från sina medarbetare för att kunna parera trycket underifrån. Distansen mellan förstalinjenschefer och medarbetare gör att chefen kan hantera de eventuella påtryckningarna som kommer underifrån i form av förväntningar av svar från medarbetare. Distansen skapar därför en motsatt effekt mot att ha en närhet till sina medarbetare. Sekretessavtalet kan skapa en rädsla att råka försäga sig, där distans blir ett faktum på val av förhållningssätt till medarbetarna för att undvika det misstaget. Därmed går det att tolka att Chef 7 får inta en roll som hen inte kan identifiera sig med för att kunna parera trycket från den strategiska ledningen uppifrån och medarbetarna nedifrån. Då avtalet skjuter mandatet för beslut

och kommunikation uppåt i hierarkin, som försvårar för förstalinjenschefer förmåga att påverka sin egen situation, medarbetarnas och omorganisation.

Asså jag har varit väldigt öppen och transparent i att säga, jag har ingen annan information, det här är den information vi har; det här är den information vi kan utgå ifrån i dagsläget. (Chef 5)

Chef 5 framhäver utifrån ovanstående citat de situationerna där förstalinjenschefer inte har haft någon specifik information om någon specifik del av omorganisation. Till skillnad från vår tolkning av Chef 7 agerande till distans, kan Chef 5 kommunikativa budskap av en icke-information gällande omorganisationen vara ett sätt att skapa närhet till sina medarbetare. Närheten här skapas i form av ett budskap som förmedlar gemenskap och enighet i frustrationen av att inte ha information. Chef 5 intar i den här situationen istället en distans mot den strategiska ledningen, vilket kan vara ett sätt att bibehålla förtroendeingivande relationer gentemot sina medarbetare. Det framkommer även att chefsrollen behöver aktivt navigera mellan tryck uppifrån och nedifrån i den hierarkiska ordningen inom organisationen beroende på situation förstalinjenschefer ställs inför.

Vi skrev ju på ett sekretessavtal kopplat till vissa områden, men det var ju inte förens senare. Det var ju bara över denna sommaren, övriga grejer kunde vi fortfarande prata om. Så där fick man prata med chefer och kollega hur man skulle tackla de situationerna. (Chef 7)

Chef 7 beskriver att förstalinjenschefer fick skriva på ett sekretessavtal som berörde specifika områden under sommaren, där de inte fick prata om dessa områden tillsammans med deras likvärdiga kollegor som också är förstalinjenschefer. Här framkommer en icke transparens att kommunicera horisontellt inom organisationen. Det går att tolka som att förstalinjenschefer fick under sommaren i vissa områden skapa distans horisontellt i organisationen, där de avvärjade detta med att istället skapa närhet i de frågor förstalinjenschefer fick prata om under denna period. Citatet framhäver därmed att förstalinjenschefer behöver även navigera från tryck horisontellt som sekretessavtalet gav i form av begränsningar av områden, för att istället delta i

områden som var öppna för dialoger mellan förstalinjenschefer sinsemellan. Dessa öppna områden kan ha skapat en närhet mellan cheferna på denna nivå i hierarkin, för att finna stöd i varandra gällande omorganisationen. De öppna områdena kan även ha skapat en psykologisk trygg miljö för förstalinjenschefer att våga ställa frågor om omorganisationen för att skapa en förståelse och mening för förändringen.

Det har varit så mycket turer fram och tillbaka vad man ska ge för information och vad man inte ska ge för information och sen i och med att det har varit sekretessbelagt, jag har inte ens fått prata med mina närmsta kollegor så att jag är inte så van vid att prata om detta. (Chef 8)

Denna kommunikativa begränsning som sker horisontellt bekräftas även av Chef 8 som även lyfter upplevelsen av otydlighet från den strategiska ledningen gällande informationsflödets process under omorganisationen. Utifrån citatet framkommer en återhållsamhet att prata om omorganisationen, vilket kan tolkas som att Chef 8 har intagit en försiktighet vad hen väljer att dela med sig och diskutera. Hen intar därmed ett förhållningssätt att “det är bättre att säga för lite än för mycket” för att inte bryta sekretessavtalet. Detta kan även tyda på att förstalinjenschefer upplever en ensamhet i sin roll, då de stundvis inte har funnit stöd för att prata om förändringen varken horisontellt eller vertikalt inom organisationen.

Det har varit så mycket känslor, mycket så att man inte får prata om det, att man liksom skrev på ett sekretessavtal, att det är sekretess och man får prata med sin närmsta chef. Men sin närmsta chef vet ju inte heller någonting så det finns inget att prata om. Allt har bara gått i ett så man har inte hunnit reflektera själv mer än att det har varit för lite information under vissa tillfällen och inte liksom frågat vad vi behöver mer i våra material, så lite kommunikationsmissar tycker jag att det har varit. (Chef 8)

Chef 8 fortsätter att beskriva en ensamhet i arbetsrollen, där sekretessavtalet har skapat barriärer i vad förstalinjenschefer får kommunicera och diskutera med andra parter. Chef 8 framhäver att de har fått prata med sina närmsta chefer, men som i sin tur har inte givit någon informativ information. Detta går att tolka som att förstalinjenschefer söker efter svar för att kunna skapa sig

en förståelig bild av förändringen de står inför. Då de inte blir givna några svar kan detta tolkas som att upplevelsen av ensamhet i rollen uttrycker sig starkare i denna situation. Detta tyder på att det skapas distans vertikalt mellan förstalinjenschefer och deras närmsta chefer, där information är en bärande faktorn för att förstå förändring samt för att kunna förmå chefers behov om mer material för att driva förändringen vidare gentemot medarbetarna.

Där känner jag väl att jag hade önskat mer stöd i det, hur vi skulle hantera det och framför allt mer förklaring till varför vi inte kan ge all information som finns. (Chef 2)

Chef 2 upplever att hen saknat stöd i processen som även förstärker förstalinjenschefers uppfattning om känslor av ensamhet i arbetsrollen under förändringen. Chef 2 poängterar att det hade varit uppskattat att få mer stöd i hur förväntningar av information hos medarbetarna skulle hanteras. Detta kan tolkas som att det skapas distans vertikalt mellan förstalinjenschefer och den strategiska ledningen, som gör att sociala avståndet i hierarkin kan upplevs ännu längre.

Men det som påverkade mig mest som ledare var att man fick informationen väldigt sent och där man inte upplevde transparens från ledningsgrupp och liknande. De sa att de inte visste, men att man vet att de vet. Det är lite på den nivån. (Chef 6)

Även Chef 6 bekräftar bilden av den vertikala distansen, som även betonar att ledningsgruppen och övre led innehar information men de får inte dela med sig av den. Denna vertikala distans kan tolkas som barriärer av en icke-transparent kommunikation. Distansen kan även tolkas som en faktor för minskat förtroende för hierarkins övre delar rörande omorganisationen. Chef 6 upplevelse av ett sent informationsflöde till hens nivå kan vara en bidragande faktor till svårigheter att försöka förstå vad detta förändringsinitiativ innebär för hens roll som förstalinjenschef, där information rörande omorganisationen kan vara avgörande faktor för dem att skapa sig en trovärdig och acceptabel förståelse av förändringens syfte.

... och det var mycket frågor, många som var oroliga, någon grät, och jag kunde inte ge dem svar fast jag visste hur det skulle bli. Så att det är nog det som har varit jobbigast för

mig, för man förstår ju det är det som är någons framtid det handlar om, jag tror det är det som har tagit mest. (Chef 5)

Det jag har tyckt varit en utmaning har ju varit att medarbetarna vill ju veta, de har ju vetat ett tag att det kommer vara en förändring, men inte alls vad förändringen kommer innebära, så jag tror att utmaningen för mig har varit att få tillräckligt med information för att hålla medarbetarna lugna. (Chef 4)

Här beskriver Chef 5 om de reaktioner av de icke-transparenta kommunikationens konsekvenser som har givits av sekretessavtalet samt hur det har påverkat upplevelsen av trygghet på arbetsplatsen hos medarbetarna. Sekretessavtalet skapar en barriär för förstalinjenschef att få närhet till sina medarbetare, som gör att de behöver bemöta sina medarbetares reaktioner utifrån en dialog som inte tillåts att besvara medarbetarnas frågor vilket även bekräftas av Chef 4. Detta går att tolka som att medarbetarna söker svar hos förstalinjenschefer för att förmå sig själva att skapa en förståelse inför den situation de har blivit satta i under förändringen. Vidare går det att tolka att förstalinjenschefer känner sig klämda i deras rollen, där de dras mellan kravet från sekretessavtalet och medarbetarnas förväntningar av svar.

Vissa små bitar kunde man absolut vara med och påverka för att anpassa kommunikationen lite, det blir liksom inte ett stenhårt manus att följa i varje kommunikationsutskick vilket gjorde att man kunde också vinkla det lite, okej men vad behöver min grupp och hur behöver de få det upplagt? (Chef 2)

Här framhäver Chef 2 ett annat perspektiv av att förstalinjenschefer hade möjligheten att påverka kommunikationens utformning i andra situationer gällande omorganisationen under block 4. Möjligheten att forma budskapet av förändringens syfte kan vara fördelaktigt för förstalinjenschefer då det kan tolkas som att de kan skapa en närhet till sina medarbetare genom ett situationsanpassat bemötande till deras egen grupp av medarbetare. Detta kan tolkas vidare som att förstalinjenschefer har i en viss mån kunnat påverkat förändringsarbetet och tolkningen av denna.

4.3 Rollen som bemötande förändringsaktör

Omorganisation har bidragit till att förstalinjenschefer har fått bemöta medarbetarnas oro och reaktioner i den ovisshet som har uppkommit. Dessa reaktioner har bemötts genom dialoger mellan förstalinjenschefer och medarbetare, där cheferna har strävat efter meningsskapande och förståelse av förändringsprocessen hos sig själva och medarbetarna. Detta avsnitt kommer vidare att presentera hur tillgång av information leder till hur förstalinjenschefer väljer att skapa närhet eller distans i bemötandet till sina medarbetare, utifrån utdelningen av information gällande omorganisationen från den strategiska ledningen.

Utifrån block 4 då som var organisationsstrukturen, där mycket kom liksom i fel ordning. Som ett exempel så började vi först efter implementationen utbilda ledare i, okej hur ska vi hantera denna transformation? och det är ju en jättefin tanke att liksom lägga tid på den utbildningen men det kanske är lite ogenomtänkt att lägga den efter genomförandet. Det är lite som att köra bil och ta körkort efter något år. (Chef 2)

Chef 2 beskriver hur organisationsförändringens händelseförlopp har delvis varit ostrukturerat, där väsentliga utbildningar som hade underlättat förändringsarbetet har kommit för sent in i processen. Chef 2 upplever att initiativet är välkomnande, trots att förutsättningarna för utbildningen inte är väl placerade i tidsplanen. Citatet kan tolkas som att den strategiska ledningen har en vision om hur förstalinjenschefer bör driva förändringen genom en utbildning som syftar till meningsskapande och förståelse av processen. Förstalinjenschefer förståelse av förändringen kan därmed vara en väsentlig faktor på hur förändringen förmedlas vidare till medarbetarna samt för att kunna besvara deras frågor.

... man ser ju väldigt tydligt vilka det är som tycker det är extremt jobbigt, då kanske man har lite mer avstämningar med dem och pratar med dem om det, men mest har jag försökt att bara släppa det nu och ta det som det kommer. (Chef 5)

Chef 5 ser problematiken i faktumet att informationen inte har nått medarbetarna på ett sätt som skapat trygghet under omorganisationen. Den rådande situationen där cheferna förväntas att undanhålla information leder till ett oklart tillvägagångssätt gentemot medarbetarna och hur

dessa ska bemötas i förhållande till deras emotionella reaktioner inför omorganisationen. De enskilda avstämningarna som har varit mellan förstalinjenschefer och deras medarbetare kan tolkas som försök till att skapa närhet, som kan vara ett sätt för förstalinjenschefer att skapa förtroende hos medarbetarna genom att försöka lugna situationen. Ur citatet går det även att tolka att förstalinjenschefer upplever svårigheter att skapa en bild av helheten, som gör att hen försöker släppa tankarna genom att en skapa distans till förändringen. Situationen kan därmed ses som en beklämdhet hos Chef 2 mellan förändringen och medarbetarna, där hen försöker lätta på dessa påtryckningar av oro genom att ha personliga samtal med medarbetarna.

Vi är ju ändå många teamleaders som jobbar med samma sak, vilket gör att man får olika referensgrupper att prata med och ganska många olika åsikter. Hur man ska bemöta olika situationer eller bemöta vissa medarbetare. Så det är en förmån som man kunde utnyttja i de situationerna, där man kunde prata med varandra vilket vi fick göra till viss del. (Chef 7)

Chef 7 betonar att den bristande förförståelsen gällande bemötande av medarbetarna kunde underlättas genom diskussioner tillsammans med andra förstalinjenschefer på samma organisatoriska nivå. I den horisontella kommunikationen mellan förstalinjenschefer fick de stöd av varandra genom sökande av ledtrådar hur de kunde förstå sin bemötande roll inför medarbetarna. Till skillnad från Chef 5 så lyfter Chef 7 en gynnsamt inställd bild av omorganisationen och tillvägagångssättet gällande bemötandet av vissa medarbetare. Chefen 7 påpekar att de kunde ta del av olika förstalinjenschefer perspektiv för att kunna tackla de utmaningarna gällande oron bland medarbetarna. Citatet visar på att upplevelsen har skiljt sig från chef till chef där vissa har känt att de kan ta hjälp av sina kollegor för att skapa en förståelse av situationen och på sätt dela med sig av så mycket som möjligt, samtidigt som andra chefer exempelvis Chef 5, som kände att det inte fanns mycket mer att göra än att vänta.

... man suttit på ganska lite information men förväntas ge ganska mycket svar av sina medarbetare som såklart har jättemycket frågor. Så det skulle jag nog säga har varit rätt så svår sats så sett. (Chef 2)

Chef 2 beskriver att denne förväntades tillhandahålla mycket information till sina medarbetare och kunna besvara de frågor som ställdes gällande omorganisationen trots att chefen själv inte satt på den informationen som krävdes för att kunna besvara frågorna. Utifrån citatet kan man tolka det som att detta inte är någonting som chefen är bekväm eller van vid då situationen beskrevs som en svår sits att vara i. Citatet visar på att Chef 2 har upplevt förväntningar hos medarbetarna om information av förändringen, där informationen kan ses som ett sätt att skapa närhet bland medarbetarna. Utifrån dessa förväntningar kan det skapas påtryckningar från medarbetare till förstalinjenschefer som i sin tur skapar distans till sina medarbetare, då cheferna inte har något svar på deras frågor. Den distanserade rollen bland förstalinjenschefer skapar utmaningar att vara den närmaste bemötande individ för medarbetarna, som just har varit chefernas främsta uppgift. Det blir således svårt att upprätthålla den positionen när informationen antingen inte finns eller inte får delas.

Alltså de blev mer nyfikna på vad som kommer ske, men som jag sa att, jag vet inte heller vad som kommer ske, jag vet lika mycket som ni vet i den här presentationen så jag tänker bara att vi får vara här tillsammans så jag vet inte mer och det kunde jag vara ärlig med för jag visste inte, jag hade ingen aning. (Chef 8)

Förutsättningar att kunna dela information har under förändringens gång varit olika beroende på om informationen har varit sekretessbelagd eller inte, det även har funnits situationer där förstalinjenschefer inte har blivit försedda med informativ information som enligt påståendet ovan från Chef 8. Utifrån det här citatet skapar Chef 8 närhet till sina medarbetare genom att påtala att "jag sitter i samma båt som ni", där det istället skapas en distansering till den strategiska ledningen. Distanseringen kan därmed bidra till att förstalinjenschefer upplever att de kommer längre ifrån strategiska ledningen när information uteblir.

... för det var ju frågor som att, kommer kontoret att ligga kvar? ,vad behöver jag vara orolig för? Det var ju de frågorna som inte kunde besvaras. Även om jag ställde frågan så fick jag inget svar för det. (Chef 1)

Citatet här visar att flera medarbetare inte bara var oroliga för vad omorganisationen kommer att få för konsekvenser inom anställningen, utan även en växande oro för om anställningen ens kommer att finnas kvar efter omorganisationen. Citatet visar på att Chef 1 skapar distans från sina medarbetare gällande deras emotionella reaktioner som berör tryggheten kopplat till deras anställning. Distansen visar sig genom en avsaknad av information som hade kunnat vara en avgörande faktor för förstalinjenschef att skapa närhet till sina medarbetare. Chef 1 påstående om bristande information kan tolkas som att hen försöker hitta ledtrådar i andra delar av organisationen, för att kunna bemöta och svara på medarbetarnas funderingar. Situationen kan ha framkallat en ensamhet i rollen, när hen inte har blivit given någon information.

Låta dem prata, helt enkelt. Inte gå in för mycket med mina egna värderingar eller mina egna tankar, utan bemöta deras oro och bemöta deras tankar. Inte föra dessa möten för mycket, utan det ska vara deras forum, där ingen fråga är för dum, där ingen fråga klassas som någonting. Hellre att man ger för mycket information, där man verkligen går in i sin hjärna och vad som oroar just dig som individ för att jag också ska kunna ge rätt stöd för dem helt enkelt. (Chef 6)

Likt citaten som kommit från andra chefer så framkommer det att Chef 6 upplever att medarbetarna har blivit oroliga för ovissheten i omorganisationen. Reaktionerna bemöts genom ett personligt möte mellan förstalinjenschefer och medarbetare. Det kan tolkas som om ledarskapet anpassas efter situation och person för att kunna bemöta dessa känslor som uppkommer hos varje specifik medarbetare. Likt Chef 5 så kan man tolka det som att Chef 6 ser sin roll som att skapa närhet till medarbetarna genom att lugna ner situationen med hjälp av öppen dialog.

Inte för att det har påverkat mig så mycket, men just för att bemöta den, de här olika känslorna som medarbetarna kan ha och den osäkerheten som jag själv kanske kände när jag precis hade fått informationen och där tror jag att man lätt glömmer bort cheferna i det ... okej men har cheferna fått rätt information, känner de sig trygga i det så att de kan förmedla det vidare. (Chef 2)

Chef 2 påstående visar på att förstalinjenschefer behöver behandla och förmedla den kommunikation som sker vertikalt inom organisationen mellan den strategiska ledningen och medarbetarna, som kan leda till känslor av osäkerhet om hur och vad det är som ska förmedlas. Det går att utläsa denna problematik från tidigare citat av Chef 7 då det inte fanns ett självklart sätt att förmedla information på. Chef 2 beskriver vidare en upplevelse om att cheferna ofta glöms bort i processen. Detta kan sprida känslor av ensamhet i rollen när det inte finns något uppenbart val om hur de ska bemöta medarbetarnas oro.

Jag fick ju liksom information, detta är vad medarbetarna behöver veta, men jag kunde själv formulera hur det skulle läggas upp om man säger det så och där upplever väl jag att jag är ganska duktig på det och då var det också väldigt skönt att få göra det på mitt eget sätt utifrån vad mitt team behöver. (Chef 2)

Det går att tolka utifrån citatet där cheferna ges frihet att förmedla väsentlig information till medarbetarna på sitt sätt. Förstalinjenschefer ges således fria händer att tolka informationen och anpassa den så att budskapet når medarbetare på ett förståeligt vis om vad omorganisation handlar om. Chef 2 som tidigare nämnt att det har varit svårt att bemöta sitt team då det antingen inte funnits information eller att information inte har fått tillhandahållas, visar på att förstalinjenschefer inte endast används som ett medel för att slussa eller vakta information. Situationen visar på att kommunikationsflödet ovanifrån hierarkin delvis har gått att påverka.

I nedanstående citat från Chef 7 visas det hur förstalinjenschefer navigerar trycket nedifrån genom att bemöta medarbetarnas påtryckningar.

... när man då märker att de personerna inte är beredda på att hänga med på den här resan så tycker jag som teamleader att man ska inte lägga för mycket tid på dem. Man kan bemöta dem och så förklara för dem att alla andra ska genomföra denna förändring och att vi ska genom den här transformationen tillsammans. Men det är också viktigt att titta på de som är tysta att de också hänger med på det och uppmuntra dem till att vara ambassadörer. (Chef 7)

Jämfört med tidigare framkommer om hur förstalinjenschefer ska bemöta oro, så ser Chef 7 sin roll som en drivande faktor i förändringsarbetet där fokuset istället ligger på att få igenom den och förbereda dem som är med på resan. Vidare nämner även Chef 7 att arbetet som en drivande chef för förändringen istället kan skifta till medarbetarna genom att ge dem en drivande roll för att bidra till förändringen. Detta kan vara ett sätt för Chef 7 att parera påtryckningar av förväntningar om förändringens genomslag inom organisationen, samt att finna en enhetlig förståelse och drivkraft bland medarbetarna.

5. Diskussion

I avsnitt 5.1 behandlas *Förståelsen av den egna rollen som förstalinjenschef under förändring*, i avsnitt 5.2 behandlas *Den klämda rollen som informationens portvakter*, i avsnitt 5.3 behandlas *Upplevelsen av att kommunicera i det okända*, i avsnitt 5.4 presenteras ett teoretiskt perspektiv som vi använder som ett analytiskt verktyg och i avsnitt 5.5 framkommer våra tankar kring *Generalisering* i denna studie.

5.1 Förståelsen av den egna rollen som förstalinjenschef under förändring

Angående frågan om hur förstalinjenschefer upplever deras roll och betydelse under förändring visar denna studie att omorganisationen har skapat en ökad kännedom hos förstalinjenschefer för deras och andras position inom den hierarkiska ordningen. Förstalinjenschefers ökade förståelse för deras och andras ansvarsområden inom organisationskartan har underlättat för att föra kommunikation vertikalt och horisontellt inom organisationen. Till skillnad från tidigare där det har behövts en personlig kontakt eller kännedom om andra individers positionering inom organisationen, för att kunna veta vem som har en specifik arbetsuppgift eller ansvar. Studiens resultat är bekräftande enligt Rouleau och Balogun (2011) som menar att vertikala och horisontella kommunikationsled inom hierarkin är viktiga för att utveckla en förståelse för förändring i den vertikala axeln mellan chefer och medarbetare. Studien visade på att förstalinjenschefer upplevde att förväntningar av positionens innebörd samt förväntningar på andra positioner ersattes med nya referensramar under förändringsprocessen.

Förstalinjenschefers sökande efter förståelse om vad som förväntas av dem under förändringen är bekräftande enligt Weick (1995), som menar att bilden som vi har på oss själva samt önskan hur vi vill bli uppfattade av andra är en form av identitetskonstruktion. Förutsättningen att konstruera en *identitet* förmår individen att svara på frågan “vem är jag i sammanhanget?”, har en väsentlig betydelse för den meningsskapande processen att förstå den egna rollen under en förändring. Enligt Weicks (1995) perspektiv av *identitet* diskuteras det hur man ser på den egna rollen i sammanhanget, där antagandet om att människor inte är statiska utan snarare identifierar sig med förändringsarbetet som också förändras över tid. Vidare kan förstalinjenschefers förväntningar om att inta en roll under sekretessavtal visas genom Weicks (1995) perspektiv om *agerande* som baseras på handlingar som en del av den meningsskapande processen som individer ingår i. Detta

kan i sin tur påverka det sammanhang som förstalinjenschefer navigerar i, där den meningsskapande processen inte kan ses som en passivitet utan snarare ett sökande av att bilda en förståelse av förändringen.

I studien framkommer det även att förstalinjenschefer först har reflekterat kring sin egen roll och sedan vidare till alternativa scenarion om vad som skulle kunna hända, vilket stundtals har upplevts som överväldigande för cheferna. Utvecklandet av tänkbara scenarion av förändringsprocessens utfall hos förstalinjenschefer visar på att de söker efter information, vilket kan belysas genom Weicks (1995) perspektiv av meningsskapande i form av ledtrådar i den aktuella kontexten för att uppnå ett meningsskapande av deras roll under förändringen. Dessa tänkbara scenarion av alternativa framtida händelser kan bidra till svårigheter att skapa förståelse i vad som förväntas av dem under förändringen. Detta bekräftar vidare av Weick (1995) som menar att strävan efter att skapa en "korrekt bild av verkligheten" är nästan dömt till att misslyckas utifrån alla skiftande och konkurrerande roller som utspelas parallellt i den mångtydiga kontexten av en förändring. Förstalinjenscheferers sammanfogning av tänkbara scenarion ökar antalet perspektiv av verkligheten, där Weick (1995) menar att förutsättningen att forma meningsskapande av förändring snarare räcker med en tolkning om vad som uppfattas att vara rimligt. Deras förståelse av förändringen kan ligga till grund för hur de förmedlar budskapet om förändringen vidare, där det skapas luckor i förståelsen av omorganisationen på grund av sekretessavtalet. Detta blir en anledning till varför förstalinjenschefer resonerar med sig själva om tänkbara scenarion, mot att få en mer begriplig bild av omorganisationen. Deras strävan att förse sig själva med en rimlig tolkning av förändringen, motiveras genom deras önskan om att kunna förmedla svar till medarbetarnas funderingar av omorganisationen. Detta bekräftar av Bean och Hamilton (2006) som menar att en berättelse verka som en sammanhållande faktor för förändring, där chefer har ett viktigt uppdrag att föra samman dessa berättelser och skapa sammanhang.

5.2 Den klämda rollen som informationens portvakter

Resultatet av denna studie visar mot att förstalinjenschefer under en förändringsprocess upplever en klämd roll som en portvakt av kommunikationsflödet för omorganisationen. Detta är till viss del horisontellt mellan förstalinjenschefer sinsemellan men främst i en vertikal riktning mellan

förstalinjenschefer och medarbetarna. Studien visar även att det uppkommit horisontell icke transparens efter att förstalinjenschefer fått skriva under ett sekretessavtal som hindrat dem från att prata om olika ämnen tillsammans med deras likvärdiga kollegor under en viss tid. Detta sekretessavtal har i vissa fall gjort att cheferna har upplevt närhet sinsemellan i de frågor som varit öppna att diskutera men däremot en distans i de områden där informationen har varit sekretessbelagd. Här tyder det på att det sker en navigering, men studien har inte erhållit någon fördjupad analys om hur dessa relationer mellan förstalinjenschefer har påverkats under förändringen. Enligt Sveningsson och Sörgärde (2020) beskrivs det att den horisontella kommunikationen ofta kan vara effektivare för att förmedla budskap än den vertikala informationen då den är mer informell. Studien kan dock bara visa på att interaktionerna delvis har varit begränsade på grund av sekretessavtalet, men inte hur dessa interaktioner mellan förstalinjenschefer har bidragit till att förstå förändringens budskap. I den vertikala riktningen visar studien att förstalinjenschefer upplever att den strategiska ledningen och de egna chefer har gett dem en begränsad och försenad information som hade underlättat för dem att förstå förändringsprocessen. Vid begränsad information upplever förstalinjenschefer att denna barriär påverkar dem i nästa led av att ge informativ information till deras egna medarbetare, som ger dem en känsla av "bakbundna händer". Detta tyder vidare på en icke-transparent vertikal kommunikation på grund av sekretessavtalet, som hindrar förstalinjenschefer från att skapa närhet och trygghet till deras medarbetare. Konsekvensen av rollen som portvakt leder till obekväma känslor av att hålla inne på information samt att inte kunna ge svar på medarbetarnas frågor. Förstalinjenschefer navigeringar dessa påtryckningar från medarbetare genom möjligheten att forma budskapet i de situationer där det är möjligt. I stöd med Rouleau och Balogun (2011) är vertikal kommunikationsled en förutsättning för att skapa förståelse för förändring mellan chef och medarbetare. Detta skapar enligt studien en distans mellan dessa parter till följd på grund av sekretessavtalet, när efterfrågad information gällande förändringen inte fick lov att förmedlas. I stöd till Heide, Johansson och Simonsson (2012) går det att ifrågasätta om huruvida mängden av horisontell och vertikal information hade underlättat att implementera omorganisationen för förstalinjenschefer.

5.3 Upplevelsen av att kommunicera i det okända

Gällande den kommunikativa rollen som förstalinjenschef har, visar denna studie att bristen på information både vertikalt och horisontellt har spelat en central roll i de svårigheter som uppkommit under omorganisationen. Det har framkommit tydligt utifrån förstalinjenschefers upplevelser att rollen som portvakt försvårat deras uppdrag som kommunikatörer då den otillräckliga kommunikationen har präglat förändringsarbetet. Med avstamp i Rouleau och Balogun (2011) som påstår att horisontell och vertikal kommunikation är viktigt för att skapa en gemensam förståelse för förändringen mellan chefer och medarbetare, så pekar den rådande situationen på att detta har varit ett problem som aldrig fick en konkret lösning. Ett ytterligare exempel på hur den otillräckliga kommunikationen har skapat ofördelaktiga förutsättningar för förändringsarbetet är förstalinjenschefers vilja att börja identifiera sig ännu mer med medarbetarna och skapar ett sken av att de själva är lika utsatta av bristen på information som medarbetarna själva. Med grund i Mintzberg (1979) som hävdar att förstalinjenschefer är starkt sammanflätade med den operativa kärnan, kan denna acceptans av hjälplöshet leda till att en ogynnsam syn på förändringsarbetet och deras möjlighet att bidra till implementeringen av omorganisationen.

Under omorganisationens gång menar flera förstalinjenschefer att de har haft det mer än svårt att kommunicera med sina medarbetare och sina team utifrån de förutsättningarna de fick från den strategiska ledningen. Att "leda i det okända" har varit en röd tråd som främst grundat sig i information som antingen tillhandahållits men som inte fick spridas vidare eller väsentlig information som inte nått fram till förstalinjenschefer. Oförmågan att kunna vara transparent med sina medarbetare kan skapa en relation med bristande förtroende där chefen tidigare varit den man som medarbetare kunnat vända sig till när oklarheter eller svårigheter uppstår. Heide, Johansson och Simonsson (2012)

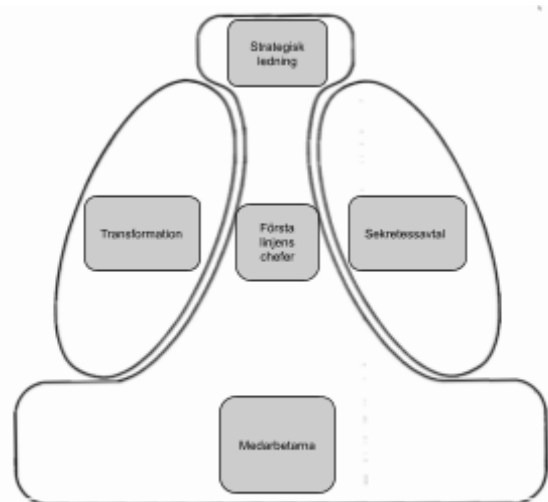
Vidare kan anledningen till problematiken tolkas som en konsekvens av oförståelsen hos ledningsgruppen när det kommer till förstalinjenschefers roll i omorganisationen. Som nämnt i Sundkvist och Zingmark (2003) kan överordnade chefer ha höga förväntningar på underordnade chefer att driva förändringen framåt. Detta i kombination med förväntningarna från medarbetarna för att kunna tala med sin närmaste chef och få den informationen man tror att man behöver.

Detta kan resultera i att förstalinjenschefer utmanas i att navigera mellan två krafter utan möjligheten att tillfredsställa båda. Detta leder i sin tur till att själva rollen som förstalinjenschef inte omfattar samma skyldigheter som förut gentemot medarbetarna i form av klar och tydlig kommunikation. Bristande resurser från ledningsgruppen i form av otillräcklig information kan leda till ett minskat förtroende bland medarbetarna liksom den som beskrivs av Heide et al (2012) där förstalinjenschefen inte har tid att vara närvarande bland medarbetarna under förändringen.

Möjligheten att forma budskapet av förändringens syfte kan vara fördelaktigt för förstalinjenschefer då det kan tolkas som att de kan skapa en närhet till deras medarbetare genom ett situationsanpassat bemötande. Det kan tolkas vidare som att förstalinjenschefer har i en viss mån kunnat påverkat förändringsarbetet och tolkningen av denna.

5.4 Klämdhetens fyra krafter genom Mintzbergs modell (1979)

Mintzbergs (1979) modell visar oss mellansitsen förstalinjenschefer ofta hamnar i och olika utmaningar detta för med. Denna modell är dock inte helt anpassad efter transformationen som studieobjektet har genomgått, som har utformat en anpassad modell av Mintzbergs (1979) organisationsmodell. Den anpassade modellen (Figur 3) skapar förutsättning för att tydligare följa vad studien resulterat i. Initiativet om transformationen kommer inledningsvis uppifrån från den strategiska ledningen. Det skapas påtryckningar i det vertikala ledet utav de förväntningar som kommer uppifrån den strategiska



Figur 3: Modellen visar på förstalinjenscheferens klämdhet från fyra håll, Medarbetarna, Transformation, Sekretessavtal och strategisk ledning. Modifiering av Figur 1.

ledningens gällande förstalinjenschefer roll att driva förändringen gentemot medarbetare. I det vertikala ledet förekommer det även påtryckningar underifrån från medarbetare mot den strategiska ledningen gällande förändringens syfte som skapar en klämd roll för förstalinjenschefer. Transformationen kan ses som en temporär del av den dagliga verksamheten, där transformationens närvaro skapar horisontellt tryck för förstalinjenschefer. Sekretessavtalet är den fjärde faktorn som förstalinjenschefer behöver förhålla sig till under förändringsprocessen,

som i många fall hindrat dem från att vara transparenta om information gällande omorganisationen gentemot medarbetare. Förstalinjenschefer upplever barriärer att kunna förmedla information som leder till en beklämmande känsla i deras roll. I den horisontella linjen skapas en klämdhet hos förstalinjenschefer vid navigering när de behöver parera faktorerna av transformationens närvaro och sekretessavtalet. Påtryckningarna som sker både vertikalt och horisontellt innebär att förstalinjenschefer behöver parera dessa faktorer samtidigt för att försöka att hålla alla fyra parter nöjda. I rollen som förstalinjenschef hålls de i ständig rörelse i deras navigering mellan distans och närhet för att parera denna klämdhet som uppstår, utifrån förväntningar från de fyra krafterna *medarbetarna*, *transformationen*, *sekretessavtalet* och *den strategiska ledningen* som finns i både vertikal och horisontell riktning. Denna studie visar att detta kan leda till att förstalinjenschefer känner sig utdragna där de på ena sidan måste agera teamleader för den operativa kärnan medan de på den andra sidan måste tillfredsställa kraven från högre instanser inom organisationen. Det finns likheter mellan förstalinjenschefer attityder i denna studie och de attityder som framförs av Skaar (2020) genom förstalinjenschefer förmåga att kunna agera förändringsagent innebär både en mobilisering avstånd eller närhet för dem att kunna hantera förändringstrycket, gällande förstalinjenschefer håller sig i rörelsen i förändringen för att navigera påtryckningarna.

5.5 Generalisering

Studien vi har genomfört har endast fokuserat på en arbetsroll inom en bransch i en organisation. Faktumet att studiens omfång endast inkluderar en organisation kan ses som en brist i vår undersökning. Att fokuset även lagts på en roll som inte lika allmänt etablerad som andra roller resulterar i att studiens applicerbarhet är begränsad för andra organisationer som antingen är verksamma i en för differentierad industri eller inte har en liknande organisationsstruktur. Med grund i Bryman och Bell (2017) inser vi att det hade varit fördelaktigt om vår studie hade kunnat vara applicerbar och giltig för en population som inte varit en del av urvalsprocessen. Vi anser därför att det krävs vidare studier som inte bara fokuserar på förändring i en verksamhet utan jämför skillnader i rollen i flera organisationer för att resultatet ska kunna bidra med en fördelaktigare generaliserbarhet och replikerbarhet till andra verksamheter.

6. Slutsats

Denna studie har undersökt hur förstalinjenschefer inom en organisation upplever sin roll och betydelse under en förändringsprocess. Tidigare forskning i förhållande till förstalinjenschefer har ofta fokuserat på rollens förändring från övervakande till förhöjt ledarskap samt hur rollen kan underlätta eller användas som hjälpmedel i förändringsprocesser. Få studier belyser hur förstalinjenschefer själva ser på sin roll och vilken innebörd den har i en förändringsprocess.

Detta motiverar till fortsatt undersökning från vårt håll där studierna fokuserar på just förstalinjenschefens roll och vilken utveckling som formar deras uppfattning kring rollen i ett förändringsarbete. Vidare bidrar studien till en ökad förståelse för hur rollen som förstalinjenschef hänger samman med organisatoriska modeller.

Vårt resultat visar på att det förefaller finnas en föreställning om att det är viktigare för förstalinjenschefer att bemöta deras medarbetare snarare än att ge svar, där deras roll utgör för ett symboliskt värde för medarbetarna för att lugna deras oro och reaktioner. Vidare visar studien den komplexitet av att kunna skapa en fullständig förståelse av den egna rollen under en förändringsprocess, där det på grund av sekretessavtalet har skapat luckor i förståelse av omorganisationen. Detta blir vidare en anledning till varför förstalinjenschefer resonerar med sig själva om tänkbara scenarion för att få en mer begriplig bild av omorganisationen. Dock framkommer en strävan att förse sig själva med en rimlig tolkning av förändringsprocessen, vilket motiveras genom deras önskan om att kunna förmedla svar till medarbetarnas funderingar av omorganisationen. Konsekvensen av rollen som portvakt leder till obekväma känslor av att hålla inne på information samt att inte kunna ge svar på medarbetarnas frågor, där får navigera mellan horisontella och vertikala påtryckningar. Förstalinjenschefer uppfattar deras primära kommunikativa roll i omorganisationen som ett hjälpmedel för att driva förändringsarbetet framåt och skapa lugn bland medarbetarna. Tolkningen och kommunikeringen av den begränsade informationen som tillhandahölls från ledningsgruppen hade som syfte att på bästa möjliga tillfredsställa både medarbetarna samt ledningsgruppen. På grund av sekretessavtalet så har förstalinjenschefer fått fylla i de luckor som skapats för att bemöta känslorna av oro som uppstått till följd av de oklarheter som skapades som följd av omorganisationen. I rollen som förstalinjenschef hålls de i ständig rörelse i deras navigering mellan distans och närhet för att

parera denna klämdhet som uppstår, utifrån förväntningar från de fyra krafterna *medarbetarna, transformationen, sekretessavtalet och den strategiska ledningen* som finns i både vertikal och horisontell riktning.

6.1 Praktiska och teoretiska implikationer

Den praktiska relevansen är att studiens resultat kan ge förstalinjenschefer och deras organisationer mer insikt i hur de kan hantera olika påtryckningar som kommer med förändringar. Insikterna består i att bidra till hur olika förstalinjenschefer i vår studie har hanterat olika påtryckningar med hjälp av navigeringen av närhet och distans för att finna en balans i positioneringen mellan den operativa kärnan och den strategiska ledningen.

Teoretiskt sett har denna studie lett till framkomsten av ett perspektiv till Mintzbergs (1979) modell *The Five Basic Parts of an Organization*. Den anpassade modellen beskriver hur 4 faktorer skapar påtryckningar och sätter förstalinjenschefer i en klämd roll både ur ett horisontellt och vertikalt perspektiv. Den anpassade modellen har tydliggjorts för denna studie och vi har förhoppningar om att den ska kunna ha likartad effekt i andra undersökningar som studerar organisationsförändring.

6.2 Begränsningar och förslag på vidare forskning

Studiens primära fokus har legat på individer som innehar rollen som förstalinjenschef och hur de sett och upplevt förändringsarbetet i undersökta organisationen. Stort fokus har lagts på att analysera hur sekretess i förhållande till förstalinjenschefer samt deras relation med överordnade och medarbetare har påverkat transformationen.

Hur sekretess har utövats inom andra delar av organisationen har däremot inte undersökts. Vidare ser vi att den informationen hade kunnat ge oss insikt i varför informationen som berörde förstalinjenschefer var så bristfällig som empirin har påvisat att den var. Studien har vidare inte belyst om något sekretessavtal har funnits i andra delar eller mellan andra parter inom organisation, som potentiellt kunnat bidra med ett annat perspektiv om omorganisationens kommunikationsflöde. Ett annat intressant perspektiv som inte undersöktes djupare är den horisontella kommunikationen mellan förstalinjenschefer. Vidare undersökning hade potentiellt

kunnat ge en djupare insikt i hur det horisontella samarbetet skapade en mer gemensam bild av hur förstalinjeshchefer såg på transformationen och hur denna skulle kommuniceras.

När det kommer till framtida forskning så ser vi gärna att studier om medarbetarnas perspektiv på hur förstalinjeshchefer driver förändring, för en mer nyanserad bild av vad rollen som förstalinjeshchef innebär. Undersökningar inom området kan även belysas i mindre organisationer, då studiens organisation har en global struktur vilket hade kunnat ge ett intressant perspektiv på skillnader i tillvägagångssätt. Vi anser även att fokuset under arbetet legat på just sekretessen och dess innebörd för omorganisationen utifrån förstalinjeshcheferns perspektiv av att kommunicera information. Arbetet blir således präglad av detta och resulterar i att mindre fokus har legat på andra aspekter av vad rollen innebär. Avslutningsvis anser vi därför att det hade varit intressant att undersöka en liknande förändring där informationen inte undanhölls till lika stor grad för att på så sätt kunna få en bild av hur stor påverkan sekretessen hade samt om större tillgång till information faktiskt hade eliminerat alla de problem som var kopplade till det.

Källförteckning

Balogun, J. & Johnson, G. (2005) 'From intended strategies to unintended outcomes: the impact of change recipient sensemaking', *Organization Studies*, 26(11), p. 1573. Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=edsggo&AN=edsgcl.140188177&site=eds-live&scope=site> (Accessed: 21 December 2022).

Bartunek, J.M. et al. (2006) 'On the Receiving End: Sensemaking, Emotion, and Assessments of an Organizational Change Initiated by Others', *Journal of Applied Behavioral Science*, 42(2), pp. 182–206. doi:10.1177/0021886305285455.

Bean, C.J. & Hamilton, F.E. (2006) 'Leader framing and follower sensemaking: Response to downsizing in the brave new workplace', *Human Relations*, 59(3), pp. 321–349. doi:10.1177/0018726706064177.

Bryman, A., & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*, Stockholm: Liber

Cinite, I., Duxbury, L.E. & Higgins, C. (2009) 'Measurement of Perceived Organizational Readiness for Change in the Public Sector', *British Journal of Management*, 20(2), pp. 265–277. doi:10.1111/j.1467-8551.2008.00582.x.

DiFonzo, N. & Bordia, P. (1998) 'A Tale of Two Corporations: Managing Uncertainty During Organizational Change', *Human Resource Management*, 37(3/4), p. 295. doi:10.1002/(SICI)1099-050X(199823/24)37:3/4<295::AID-HRM10>3.0.CO;2-3.

Floyd, S.W. & Lane, P.J. (2000) 'Strategizing throughout the Organization: Managing Role Conflict in Strategic Renewal', *The Academy of Management Review*, 25(1), pp. 154–177. Available at: <https://search-ebscohost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=edsjsr&AN=edsjsr.259268&site=eds-live&scope=site> (Accessed: 29 December 2022).

Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1997) 'Middle management's strategic influence and organizational performance', *Journal of Management Studies*, 34(3), p. 465. Available at: https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=eds_gao&AN=edsgcl.19790665&site=eds-live&scope=site (Accessed: 29 December 2022)

Ford, J.D. & Ford, L.W. (1995) 'The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations', *Academy of Management Review*, 20(3), pp. 541–570. doi:10.5465/AMR.1995.9508080330.

Francis, H. (2007) 'Discursive Struggle and the Ambiguous World of HRD', *Advances in Developing Human Resources*, 9(1), pp. 83–96. doi:10.1177/1523422306294497.

Gioia, D.A. & Chittipeddi, K. (1991) 'Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation', *Strategic Management Journal*, 12(6), pp. 433–448. Available at: https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=eds_jsr&AN=edsjsr.2486479&site=eds-live&scope=site (Accessed: 22 December 2022)

Hales, C. (2005) 'Rooted in Supervision, Branching into Management: Continuity and Change in the Role of First-Line Manager', *Journal of Management Studies*, 42(3), p. 471. Available at: <https://search.ebshost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=edsggo&AN=edsgcl.133679430&site=eds-live&scope=site> (Accessed: 27 December 2022)

Heide, M., Johansson, C., & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*, Stockholm: Liber

Heracleous, L. & Barrett, M. (2001) 'Organizational Change as Discourse: Communicative Actions and Deep Structures in the Context of Information Technology Implementation', *The Academy of Management Journal*, 44(4), pp. 755–778. Available at: https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=eds_jsr&AN=edsjsr.3069414&site=eds-live&scope=site (Accessed: 21 December 2022)

Johansson, C., & Heide, M. (2008) 'Speaking of change: three communication approaches in studies of organizational change', *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), pp. 288–305. doi:10.1108/13563280810893661.

Katz, R.L. (1974) 'Skills of an effective administrator', *Harvard Business Review*, 52(5), pp. 90–102. Available at: <https://search-ebshost-com.ludwig.lub.lu.se/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=bth&AN=3867195&site=eds-live&scope=site> (Accessed: 29 December 2022)

Levinson, Eliot (1988) *The Line Manager and Systems-Induced Organizational Changes*.

Levinson and Associates inc. Available at:

<https://ieeexplore-ieee-org.ludwig.lub.lu.se/stamp/stamp.jsp?tp=&arnumber=11983&tag=1>. (Accessed: 6 December 2022)

Lindestad, L. & Jeffmar, C. (1984) *Första linjens chef: om arbetsledarens chefskap, förutsättningar och utveckling*. Näringslivets förlagsdistribution. Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=cat07147a&AN=lub.357420&site=eds-live&scope=site> (Accessed: 23 December 2022)

Maitlis, S. & Sonenshein, S. (2010) 'Sensemaking in Crisis and Change: Inspiration and Insights From Weick (1988)', *Journal of Management Studies*, 47(3), p. 551. Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=edsggo&AN=edsgcl.220623373&site=eds-live&scope=site> (Accessed: 29 December 2022).

Marmenout, K. (2011) 'Peer interaction in mergers: evidence of collective rumination', *Human Resource Management*, 50(6), pp. 783–808. doi:10.1002/hrm.20458

Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall

Musson, G. & Duberley, J. (2007) 'Change, Change or Be Exchanged: The Discourse of Participation and the Manufacture of Identity', *Journal of Management Studies* (Wiley-Blackwell), 44(1), pp. 143–164. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00640.x

Priestland, A. & Hanig, R. (2005) 'Developing first-level leaders', *Harvard Business Review*, 83(6), p. 112. Available at: <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid&db=edsggo&AN=edsgcl.133191938&site=eds-live&scope=site> (Accessed: 29 December 2022).

Rouleau, L. & Balogun, J. (2011) 'Middle Managers, Strategic Sensemaking, and Discursive Competence', *Journal of Management Studies*, 48(5), pp. 953–983. doi:10.1111/j.1467-6486.2010.00941.x.

Rennstam, J., & Wästerfors, D. (2011). Att analysera kvalitativt material. Handbok i kvalitativa metoder, Stockholm: Liber

Skaar, S.R. (2020) 'Someone to Lean On: First-Line Managers' Change Agency Across Distance', Beta: *Scandinavian Journal of Business Research*, 34(1), pp. 43–67. doi:10.18261/issn.1504-3134-2020-01-03

Sundkvist, Y. & Zingmark, K. (2003) 'Leading from intermediary positions: first-line administrators' experiences of their occupational role and situation / Leading from intermediary positions: first-line administrators' experiences of their occupational role and situation', *Scandinavian Journal of Occupational Therapy*, 10(1), p. 40. doi:10.1080/11038120310004448

Sveningsson, S., & Sörgärde, N. (2015) *Organisationsförändring - hur, vad och varför?*, Lund: Studentlitteratur

Sveningsson, S., & Sörgärde, N. (2020) *Managing Change in Organizations*, London: Sage Publications

Weick, K.E., (1995). *Sensemaking in Organization*, Thousand Oaks: Sage Publications

Bilaga 1.

Intervjuguide

Inledning/bakgrund

1. Kan du beskriva din roll och position i organisationen?

Första linjens chefers syn på organisationsförändringen

2. Vad var syftet med organisationsförändringen?
3. Hur fick du reda på organisationsförändringen?
4. Berätta om de utmaningar du har upplevt under förändringen?

Första linjens chefers roll i organisationsförändringen

5. Hur påverkades du personligen av förändringen?
6. Hur har du känt inför förändringen under processen gång?
7. Upplever du att du var förberedd för genomförandet av organisationsförändringen?
8. Fick du vara med och påverka förändringen?
9. Vad tycker du är allra viktigast i ditt uppdrag som chef?

Första linjens chefers relation med sina medarbetare

10. Hur informerade du dina medarbetare om organisationsförändringen? (före, under, efter)
11. Hur upplevdes förändringen bland dina medarbetare? (reaktioner, motstånd, hur bemöttes detta? exempel?)
12. Vad upplever du har varit mest utmanande som chef under processens gång?
13. Hur ser den vardagliga kontakten ut med dina medarbetare?

Avslutning

14. Hur ser du på transformationen framåt?
15. Har du något du önskar att tillägga?