

GÖTEBORGS UNIVERSITET
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**En studie av förberedelser av chefer inför en
HR-transformation**

Christian Doyle och Anna Wallin

Examensarbete 15 hp
Programmet med inriktning
mot personal- och
arbetslivsfrågor
Vårterminen 2008

Handledare: Anders Boglind

En studie av förberedelser av chefer inför en HR-transformation

Christian Doyle och Anna Wallin

Sammanfattning. Vi har studerat hur chefer har förberetts inför en större omorganisation av HR-funktionen hos ett företag. Studien innefattade chefer med underställd personal ur linje och stab och baserades på 19 semistrukturerade intervjuer med chefer, samt 2 semistrukturerade intervjuer med HR-personal, som utvecklat och ansvarat för omorganisationens struktur. Det insamlade materialet av kvalitativ art tolkades och analyserades med hjälp av en svarsmatris. Vi kom fram till att förberedelserna var avsedda att omfatta samtliga chefer med underställd personal på Bolaget, och att de var såväl omfattande som av god kvalitet. De bestod av både skriftlig som muntlig information. Det fanns dock visst utrymme att undgå såväl förberedelser som omorganisationens nytillförda arbetssätt, vilket vi anser beror på brister i organisationens struktur och kultur.

Arbetsgivare började först intressera sig för enklare personalfrågor under 1800-talet och detta område har vuxit och utvecklats för att genomgå många utvecklingsfaser under hela förra seklet (Pinnington & Edwards, 2000). Utvecklingen har naturligtvis inte avstannat utan är ett omfångsrikt forskningsfält som fortsatt in på 2000-talet. Human Resources (HR) har därför blivit en allt viktigare part inom företag när det gäller att locka till sig, utveckla och behålla kompetent personal. Ett tidsenligt sätt att betrakta HR är att ställa frågan hur man inom HR kan bidra med att skapa värde till den organisation man är en del av på ett sätt som är av synligt värde för alla dess intressenter. Intressenter omfattar människor inom en organisation och även människor som står utanför, men som är knutna till den på annat sätt, såsom aktieägare, underleverantörer och liknande (Ulrich, 2005). Detta tankesätt har banat väg för ytterligare utveckling av HR i en strömning som kallas för värdeskapande HR, vilket skapat behov av omfattande omorganisationer inom stora organisationer för att möta nya krav (Tamkin, Reilly & Strebler, 2006). Detta är ramen för vår studie.

Den forskning som finns idag som berör vårt studieområde handlar om HR:s relation till linjecheferna och den omfördelning av rollerna som sker mellan de två parterna (Tamkin et al 2006). Den konflikt som uppstår när roller och ansvar byts är i fokus, och linjechefer benämns frekvent som obekväma i rollen som personalansvariga, även om detta långt ifrån gäller alla linjechefer. Vidare studeras linjechefens roll i vardagen: svårigheter att förvalta sin tid när nya uppgifter tillkommer, linjechefernas engagemang i utvecklingen av sina medarbetare, lönesättning/belöning/motivation, och avvägningen av vilja att ta ansvar eller att släppa ifrån sig ansvar som pågår mellan HR och linjechefer. Forskare har tittat på HR:s möjligheter att coacha linjechefer för att utveckla kompetensen för personalledning hos dessa, samt framgångar och motgångar efter införandet av elektroniska HR-verktyg (Tamkin et al. 2006). Utifrån perspektivet att brukarna av HR:s tjänster betraktas som kunder, handlar den forskning som gjorts främst om kundernas upplevelse av den nya HR-organisationen och dess konsekvenser samt relationen mellan HR och linje efter genomförandet av ovannämnda omorganisation. Vi ser därför ett utrymme att belysa förberedelse- och implementeringsfasen av en HR transformation utifrån ett arbetspsykologiskt perspektiv.

Vår studie är avgränsad till att undersöka *en del* av genomförandet av förberedelserna inför implementeringen av den nya HR-organisationen samt kundupplevelsen av dessa

förberedelser. Det är vanligt att man inom forskningen pratar om relationen mellan HR och linjechefer. I vår studie har vi intervjuat såväl chefer i produktionslinje som i stab, dvs. chefer med ansvar över tjänstemän och andra chefer. Vi har därför valt att inte använda termen linjechef i vår studie, utan istället betecknar vi våra respondenter som *chefer med underställd personal*. Vår frågeställning är tvådelad och lyder: Hur har chefer med underställd personal förberetts för HRT? Hur har cheferna upplevt dessa förberedelser?

En tidigare studie av bolagets HR-transformation har gjorts, vilken fokuserade på det strategiska arbetet i HR Business Partner rollen. Chefer kan ses som en ofta förbisedd nyckelgrupp i denna typ av omorganisation. Vår förhoppning är att vår uppdragsgivare genom vår studie ska få en tydligare bild av transformationen ur ett annat perspektiv än det strategiska. Vi har intresserat oss för det arbetspsykologiska angreppssättet av fenomenet HRT, närmare bestämt hur HR-avdelningen hos vår uppdragsgivare i praktiken arbetar med implementeringen av denna leveransmodell gentemot sina kunder. Som underlag för vår analys och diskussion ligger dels teorier kring förändrings- och förankringsarbete och dels en studie på ett bolag som kan sägas uppfylla kriterierna för att ha genomfört en HR-transformation. Dessa kriterier förtydligas i teoriavsnittet av vår studie.

Företagspresentation

Föremål för studien är en av Bolagets sites (ordet site har vi valt att använda som beteckning för en hel anläggning per ort såsom site i XXX-stad), belägen i Västsverige. Bolaget i helhet har 2900 anställda spridda i 18 länder och har sitt säte i Göteborg. Man sysslar med högteknologisk tillverkning för industri, spritt över flera produktkategorier och branscher. Bolaget har flera sites i Sverige av varierande storlek och med lokal företagskultur, flera av dessa belägna i Västsverige. Site i fråga har något fler än 400 anställda. Bolaget är dessutom ägt av en större koncern med 60 000 anställda i 80 länder.

Det är hittills bara den svenska delen av bolaget som genomfört en HR-transformation. Projektet med den nya HR-organisationen inom bolaget var ett led i vad som från början var ett kostnadsreduceringsprojekt för bolagets samtliga supportfunktioner, såsom t.ex. HR, IT och ekonomi. Utifrån en benchmarkingstudie fick HR ett sparbetning på 30% där den nya organisationsmodellen ingick som en lösning. Syftet med den nya organisationsmodellen var att samordna HR-resurserna, genom att man samarbetade mellan de olika geografiskt belägna siteerna och gjorde olika delar åt varandra, för ett bättre resursutnyttjande. Samlad HR-kompetens skulle även leda till bättre helhetssyn och kompetensöverföring inom HR. Man ville även få en enhetlighet inom bolaget genom en harmonisering av anställningsvillkoren mellan de olika siteerna. Ytterligare en aspekt var att få en tydligare överenskommelse mellan övriga organisationen och HR om vad HR egentligen ska leverera, vilket är något som också har varit tydligt och varierat mellan olika sites.

I dagsläget har bolaget inte outsorcat några HR-funktioner utan har tillsvidare valt att omorganisera de interna HR-funktionerna för bättre resursutnyttjande. Bolaget står dock inför en global omorganisation på koncernnivå som, utöver harmonisering av anställningsavtal och liknande, förväntas innebära outsourcing av IT-systemen men även delar av HR-funktionen. Koncernledningen har gett klartecken till projektgruppen för den globala omorganisationen att göra en global "blueprint", dvs. designa en organisationslösning och en lösning kring system, processer och allting som ingår i hur man ska arbeta gemensamt med HR inom koncernen. De har också gett i uppdrag åt projektet att göra en "Due Diligence", vilket innebär att man gör en analys för att utröna om det finns en lönsamhet i förändringen. Den svenska delen av koncernen är ett av de länder som kommer att gå först i ledet vid implementeringen. Med denna förförståelse vill vi sätta vår studie kring implementeringen av Projekt HR, vilket är det

namn som HR transformationen går under på Bolaget, i sitt sammanhang. Implementeringen av den nya HR-organisationen kan nu betraktas som fullt genomförd även om man fortfarande arbetar med löpande förankring.

Teoretisk referensram

HRM. Human Resource Management, HRM, är det sätt att betrakta och förvalta mänskligt kapital som en arbetsgivare har. HRM har sina akademiska rötter i 1980-talets USA och har grenat ut i två huvudsakliga riktningar: ”hård” HRM som fokuserar på management och styrning av anställda för att uppnå organisationens strategiska mål, och ”mjuk” HRM, som riktar sig till de anställdas behov och vikten av deras hängivenhet till organisationen. Förespråkare för HRM menar att det är av stor vikt i såväl privat som offentlig sektor att förvalta sin personal på rätt sätt. Om en privat arbetsgivare underlåter att förvalta sina anställda på rätt sätt så kommer företaget inte att klara sig i längden då konkurrenskraften minskar, och om offentlig sektor inte förvaltar sin arbetskraft på rätt sätt går det till slut ut över kvalitet, kompetens och servicevilja. HRM kan därmed betraktas som effektiv förvaltning av anställningsförhållandet och kan appliceras i alla typer av organisationer (Pinnington & Edwards).

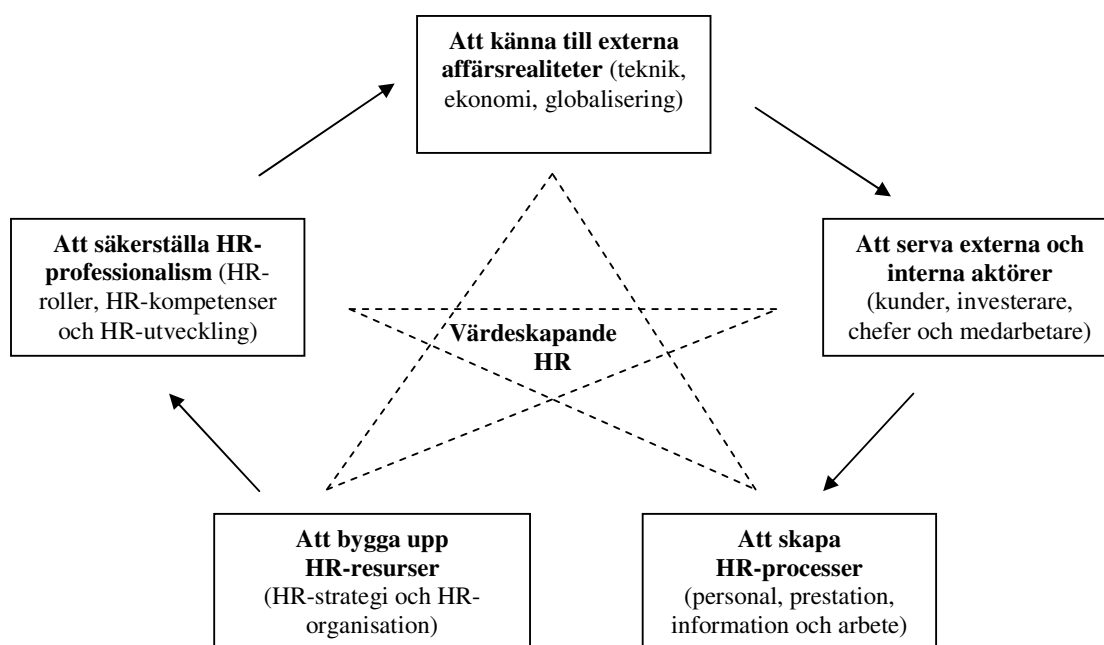
Värdeskapande HR. Såsom i de flesta discipliner så går det även trender inom HR. Olika modeller, motivationsteorier, HR-system, sätt att mäta prestationer mm avlöser varandra. Dock innehåller dessa trender inte så ofta nya tankegångar, utan är snarare nya förpackningar av en redan existerande grundtanke. Nu börjar vi dock se ett paradigmskifte inom HR-världen. Den omvandling som HR nu håller på att gå igenom är ett perspektiv som bygger på Human Resource Management (HRM). Detta perspektiv har utvecklats till en global trend som går under namnet Human Resource Transformation (HRT). Tänkaren bakom detta perspektiv är Dave Ulrich, professor i företagsekonomi vid University of Michigan, USA. HRT syftar till att maximera HR-funktionens effektivitet genom att fokusera på hur HR kan bidra till att skapa värde för organisationen och dess interna och externa intressenter. Trots trendvågorna genom åren har HR traditionellt varit en funktion inom företag, vars uppgift stått vid sidan av den direkt värdeskapande. HR har fokuserat på att tillhandahålla service till interna aktörer genom enskilda aktiviteter, såsom stöd vid rekrytering, lönesättning, utbildning och belöningar mm (Ulrich och Brockbank, 2007).

Tanken med HRT och värdeskapande HR är att HR-avdelningen istället ska bli en del av stabsfunktionen för att utveckla ett affärstänkande och nära samarbete med ledningen. Med ett hårdnande affärsklimat är det idag nödvändigt för HR att vända blicken även mot externa aktörer. För att HR-aktiviteterna inte bara ska förbli just det, enskilda aktiviteter, måste det egna arbetssättet ligga mer i linje med företagets affärsstrategi, för att därigenom leverera värdeskapande HR (Ulrich & Brockbank, 2007). Enligt Ulrich och Brockbank innebär begreppet värde i detta sammanhang något mer än bara moraliska värden.

”Värde innebär också att någon får något värde av en transaktion. I denna bemärkelse definieras värde mer av mottagaren än av givaren” (Ulrich & Brockbank, 2007).

Ulrichs teori om värdeskapande HR är således starkt inriktad på handling, proaktiva åtgärder och vad som i slutändan levererar synligt resultat och mervärde för företaget. Det kan tyckas vara ett enkelt budskap men det Ulrich erbjuder är ett integrerat och komplext perspektiv på framtidens HR. Han belyser och väver samman ett flertal kriterier för hur man

uppnår värdeskapande HR. De delar Ulrich anser ingå i värdeskapande HR är Att känna till externa affärsrealiteter, Att serva externa och interna aktörer, Att utforma HR-processer, Att bygga upp HR-resurser och Att säkerställa HR-professionalism (Ulrich & Brockbank, 2007). De externa realiteter som Ulrich pratar om är teknik, ekonomi- och regelverk, arbetskraftens demografiska sammansättning samt globaliseringen. Anledningen till att HR-medarbetare skall vara insatta i dessa menar Ulrich är viktigt för att förstå den kontext företaget lever i och kunna koppla samman HR-processer med de konkurrensmässiga utmaningar som företaget står inför (Ulrich & Brockbank, 2007). Vilka konkurrensfördelar som är viktiga för ett företag styrs av marknaden och förändras således kontinuerligt. Därför är det viktigt att HR-medarbetare integrerar det som händer inom organisationen med det som händer utanför den. Enkel logik säger oss att en HR-satsning kan höja medarbetarnas motivation och prestation, vilket ger nöjda kunder, vilket ger bättre ekonomiska resultat (Ulrich & Brockbank, 2007). Att fokusera internt kan således öka produktiviteten, men inte nödvändigtvis effektiviteten. För att göra detta bör HR-medarbetare först se till hur man kan skapa värde för de externa aktörerna då det är dessa som, genom sina ökade krav och specifika behov, styr marknaden (Ulrich & Brockbank, 2007). Det HR behöver göra för att uppnå detta är enligt Ulrich bl.a. att lära sig investerarnas språk, förstå betydelsen av och betona det immateriella värdets betydelse för aktieägaravkastningen samt anpassa HR-processer till investerarnas krav (Ulrich & Brockbank, 2007).



Figur 1. Fem delar av värdeskapande HR. (Ulrich 2007)

Det affärsmässiga förhållandet genomsyrar organisationens alla led och påverkar därför förhållandet mellan HR och övriga organisationen och mellan HR och övriga stabsfunktioner genom att dessa blir interna kunder av HR:s tjänster. Att skapa värde för interna aktörer uppnår HR bl.a. genom att uppmuntra individer att utveckla kunskaper och färdigheter till att bli organisatoriska förmågor, som i sin tur hjälper chefer att implementera strategier. Strategierna i sig skapar dock inte värde utan måste enligt Ulrich "multipliceras" med

organisationens betydelse för att skapa genuin konkurrenskraft. Lika viktigt som det är för HR att vara resultatfokuserade och skapa organisatoriska förmågor är det också att skapa förtroende och tillitsfulla relationer med både interna och externa aktörer (Ulrich och Brockbank, 2007).

Att skapa HR-processer har legat på HR:s bord även tidigare, men utmaningen i värdeskapande HR är att utveckla både traditionella HR-processer (anställningar, utbildning, belöningar) och informations- och arbetsflödesprocesser för att dessa skall leverera det aktörerna förväntar sig. Utgångspunkten i de fem grundpelarna i värdeskapande HR är alltså hela tiden densamma, att alla processer och aktiviteter skall utvecklas för att skapa värde för såväl interna som externa intressenter.

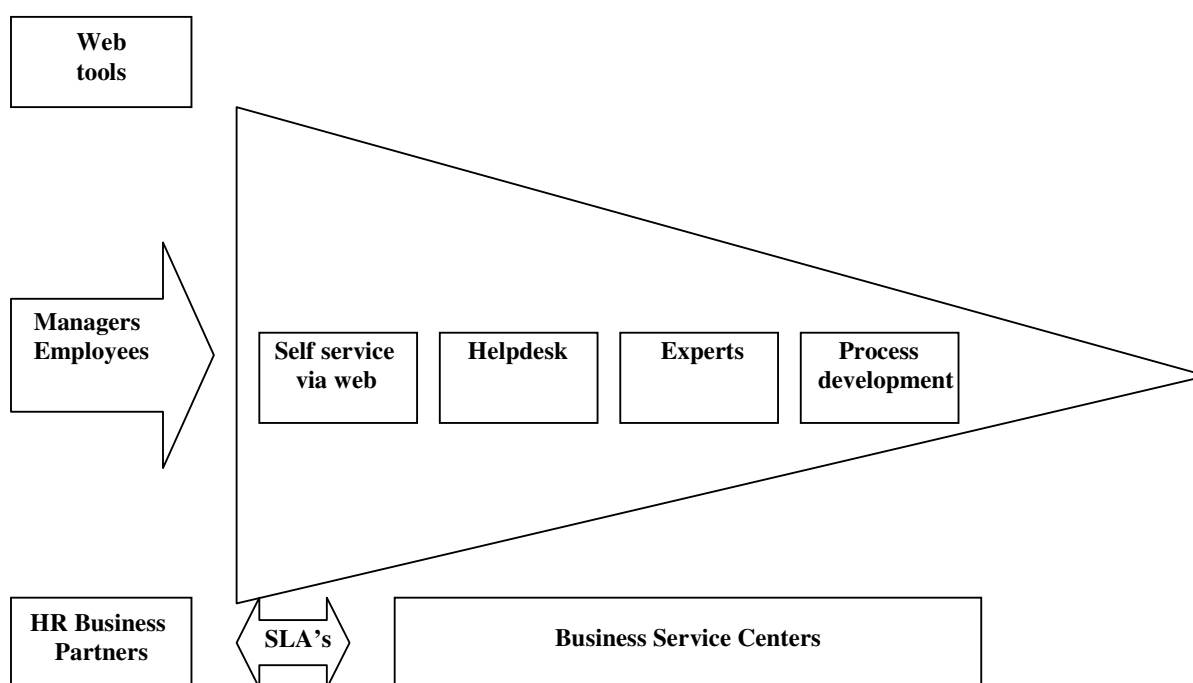
I en snabbt föränderlig värld blir det en utmaning för företag att hänga med i omvärldsfrågor och teknisk utveckling och samtidigt bygga långsiktigt hållbara strategier för att behålla sin attraktionskraft gentemot interna och externa intressenter. Företag lägger idag mer resurser på att bygga upp sitt intellektuella kapital, vilket ger HR större utrymme än tidigare att arbeta med strategiska frågor, som t.ex. hur man bygger organisatoriska förmågor för affärsframgång. HR-rollerna renodlas på så sätt men blir även mer svårdefinierade då det blir viktigt att definiera dels vad värde är och hur man ska uppnå det och dels vilka egenskaper som krävs av HR-medarbetarna för att möta de nya utmaningar som följer med det nya arbetssättet. För att tydliggöra HR:s affärsmässiga förhållningssätt gentemot övriga organisationen "uppgaderas" HR-medarbetare till Internkonsulter/HR Business Partners. Som strategisk partner tillhör man ledningsgruppen och besitter expertkunskaper om organisationen och dess medlemmar. Rollen som internkonsult innefattar bl.a. kunskaper om affärer, förändringsarbete och lärande, vilka är centrala kunskaper i arbetet med att vägleda chefer, för att tillsammans kunna bidra till värdeskapande för företaget (Ulrich & Brockbank, 2007).

Fokus inom HR har således förflyttats från administration och service i personalrelaterade frågor till hur HR kan utveckla HR-strategin för att ligga mer i linje med affärsstrategin och således skapa värde för kunder och investerare. Ulrichs leveransmodell föreslår att utförandet av de traditionella transaktionsinriktade arbetsuppgifterna, såsom administration av löner, belöningar, rekrytering mm, effektiviseras genom centralisering till gemensamma servicefunktioner inom företaget eller genom outsourcing (Ulrich & Brockbank, 2007). Diversifierade och otydliga processer görs mer enhetliga och genom ett bättre utnyttjande av IT-teknologi och implementering av självservice ökar processkontrollen, vilket minskar risken för dubbelarbete. HR:s omvandling ställer således inte bara nya krav på den egna funktionen utan även på dess kunder.

En förskjutning av de operativa personalfrågorna sker, vilket gör att chefer får ta ett tydligare ansvar i frågor som rör deras medarbetare. Många av de dagliga frågor som chefer och medarbetare tidigare kontaktat HR om ska de nu själva kunna söka svar på, främst genom webbaserade verktyg (se figur 2). Företagsgemensamma servicecenter, i form av helpdesks/callcenters upprättas, alternativt köps dessa tjänster in, dit chefer och medarbetare kan ringa för att få svar på frågor som inte står att finna via självservice. Centrala expertfunktioner, vilka fungerar som affärsverksamheter inom den egna organisationen och vilkas existens baseras på efterfrågan, tillhandahåller spetskompetens inom respektive HR-område (Ulrich & Brockbank, 2007). "Service Level Agreements" (SLA), dvs. interna affärsöverenskommelser, upprättas mellan HR och de interna servicefunktionerna och definierar bland annat servicenivån och respektive parter ansvar vad gäller kostnad och kvalitet.

Effektivisering och finansiella aspekter är tungt vägande faktorer när företag genomför en HR-transformation, varför fokus av naturliga skäl ofta ligger på implementering av nya processer och systemstöd för ett mer resurseffektivt utnyttjande av HR. Utifrån ett

arbetspsykologiskt perspektiv ligger det häri en utmaning att få kunderna att förstå företagsnyttan med det nya arbetssättet, att slussa över dem mer till självservicefunktioner och att samtidigt behålla förtroendet och tilliten i kundrelationen då kunderna kan uppleva att HR är längre från verksamheten än tidigare. En risk med införandet av centrala servicefunktioner, menar Ulrich, är om företaget förbiser medarbetarnas behov av instruktioner för användandet av dessa. Om kunskaperna i hur man hanterar självservice-funktionerna är bristande kan detta leda till merarbete för linjecheferna, vilket inte är resurseffektivt utnyttjande (Ulrich & Brockbank, 2007). HR:s kunder måste även förberedas inför det nya arbetssättet och på det nya affärsmässiga förhållningssättet, på ett sätt så att de förstår nyttan för organisationen i stort men även nyttan för dess olika intressenter. Förberedelserna av kunderna bör därför ses som avgörande i ett större sammanhang och är således av vikt för att kunna uppnå den effektivisering som var syftet med transformationen.



Figur 2. "The HR Service Delivery Model". (Forskningsprojektet HR transformation – det förändrade personalarbetets konsekvenser för chefer och medarbetare, Handelshögskolan vid Göteborgs universitet, 2008)

Förändring vs Transformation. En organisationsförändring av första ordningen innebär en förändring inom en organisations existerande paradigm. Detta innebär att någonting ändras, antingen genom: att nya element utvecklas utöver dem som organisationen redan har (t.ex. att organisationen inrättar en ny avdelning), att existerande element kopplas samman eller delas upp på ett nytt sätt (t.ex. att ett företag delar upp en avdelning i två resultatenheter) eller ett avskaffande av existerande element, vilket innebär införandet av något nytt och att det gamla överges (Jakobsen & Torsvik s 335)

En transformation av en organisation är en förändring av andra ordningen och innebär en fundamental förändring av organisationens arbetssätt (Holbeche, 2006). En HR-

transformation medför således ett nytt sätt att tänka för HR-medarbetare, men även för HR:s interna kunder. Vid en så omfattande omvandling är det viktigt att man har en tydlig definition av vad värdeskapande HR är, vilka mottagarna är och hur man skall möta deras behov av HR-tjänster, genom bl.a. nya leveransmekanismer för service (Ulrich & Brockbank, 2007). En transformation av HR innebär dock mer än att centralisera och outsourca servicefunktioner eller att förändra enskilda HR-processer, såvida inte HR-uppgifterna kollektivt ger mervärde för interna eller externa aktörer (Ulrich & Brockbank, 2007). Ulrich och Brockbank (2007) förklarar hur HR transformationen skiljer sig från andra förändringar inom HR:

”En omvandling av HR måste vara mer än bara retorik; den måste forma beteenden och skapa och säkerställa värde för aktörerna”(Ulrich & Brockbank, 2007).

Förändringsarbete. En väsentlig utmaning vid organisationsförändringar är att ledning och anställda har olika perspektiv på motivet till den planerade förändringen. Att överbrygga dessa olika perspektiv är ofta lättare sagt än gjort då många av medarbetarnas argument är sakligt underbyggda och välmotiverade samtidigt som ledningen hänvisar till omvärldens krav på förändring (Granberg, 2004).

Vikten av kommunikation vid förändringar kan inte understrykas nog. Det handlar inte bara om ren information utan också om att de som leder och implementerar förändringen behöver ha mycket goda färdigheter i kommunikation. Dessa färdigheter inbegriper bl.a. att inspirera och motivera medarbetare och andra aktörer men även att kommunicera på ett sakligt sätt och ge förutsättningar för meningsfull tvåvägskommunikation kollegor emellan samt mellan medarbetare och ledning (Holbeche, 2006). Till en början kan det räcka med att informera men för att förändringen verkligen skall bli förankrad krävs mer dialog med kollegor och ledning så att medarbetare på alla nivåer känner ett gemensamt ägande av förändringsprocessen. Holbeche (2006) betonar också vikten av att identifiera s.k. ”quick wins”, alltså att få HR:s kunder att så snabbt som möjligt känna att de drar nytta av HR:s nya strategiska förhållningssätt. Vidare menar Holbeche (2006) att det är bra att från början fasa in alternativa former av support, t.ex. självservice och helpdesk, tillsammans med mycket information och utbildning i de nya verktygen, för att cheferna skall känna att de snabbt blir självgående och ökar sin själv effektivitet (Holbeche, 2006).

Det kan tyckas självklart att den information man ger inför en förändring bör vara snabb, saklig och ärlig. Information är svår att anpassa så att den passar alla. Granberg tar upp några tumregler för information vid förändringar, bl.a. att de som informerar skall vara kända, t.ex. närmaste chef. Även om du tycker att du informerat omsorgsfullt, informera tre gånger så mycket till. Det är viktigt att lägga extra vikt vid att informera nyckelpersoner i organisationen, t.ex. arbetsledare, fackliga företrädare och medarbetare som är kulturbärare och sätter normer bland de anställda (Granberg, 2004). Granberg (2004) menar likt Holbeche att flera kommunikationskanaler bör användas för att informera. Exempel på dessa kan vara avdelningsmöten, e-post, personaltidning, anslagstavlor och diskussionsforum på intranätet.

Holbeche (2006) tar upp några aspekter av förändringsarbetet vid en HR-transformation. Vid planeringen av transformationen av de administrativa aspekterna av HR är det viktigt att konsultera cheferna i organisationen. När vissa supportfunktioner tas ifrån dem, kan det upplevas som att det förskjutna ansvaret från HR till chef ses som ytterligare en börda istället för att det upplevs som att man lägger personalansvarsfrågor där de hör hemma. Det åligger chefer att fatta välunderrättade beslut och HR-val (Holbeche, 2006). Här poängterar även Ulrich att det finns en risk att HR frestas att utnyttja delegerandet av ansvar till linjen genom att lägga över allt HR-arbete på cheferna. Detta skulle dock vara ett orimligt krav från HR.

Även om det är cheferna som fattar besluten så är det fortfarande HR:s uppgift att sätta ramverket och ta fram underlag för dessa beslut (Ulrich & Brockbank, 2007).

Holbeche (2006) refererar till Tichy & Devanna (1990) när hon beskriver den process som ledare för en HR transformation står inför och som inkluderar tre huvudfaser. *Den första* fasen är att inse behovet av förändring. Några av de element som ingår i denna fas är att ta beslut om att handla, att hitta metoder för att analysera situationen, att överblicka omvärlden, att samla in idéer från alla berörda och inte minst att identifiera hur förändringen kommer att påverka olika intressenter (Holbeche, 2006). *Den andra* fasen innebär att skapa en ny vision. *Den tredje* fasen består av att institutionalisera förändringen. Vi avser inte att redogöra för respektive fas i detalj utan istället belysa de delar som kan kopplas till en transformation av HR, med tyngdpunkt på arbetspsykologiska aspekter.

Gemensam vision. Vi använder Peter Senges (1990) teorier om delad vision för att betrakta förankringen av förändringsprocessen i vår studie. Vi kommer inte att beröra organisationens eller de anställdas visioner nämnvärt, men teorierna kring gemensam vision är av värde för att betrakta hur människorna i organisationen siktar mot samma mål, eller åtminstone strävar i samma riktning. Senges teorier är omfattande, varpå vi endast redogör för de delar som är relevanta för vår studie. En grundläggande tanke, menar Senge, är att organisationen och människorna i den mår bäst om en vision är inneboende – ”vi vill utföra ett arbete av högsta kvalitet”, i motsats till en vision som bygger på påverkan utifrån – ”vi vill vara bättre än alla andra”. Tanken är att strävan efter utveckling utan jämförelse upprätthåller kreativitet hos individerna i organisationen. Jämför man sig med andra hamnar man lätt i en negativ spiral där organisationen på lång sikt kan försvagas. Den ena typen av vision utesluter dock inte den andra, och båda typer kan förekomma samtidigt (Senge, 1990).

Människor i en organisation har alla olika nivåer av engagemang i arbetet. Möjliga förhållningssätt till en vision från fullt engagemang till inget engagemang alls är enligt Senge (1990): engagemang, anslutning, äkta samtycke, normalt samtycke, motvilligt samtycke eller likgiltighet. Skillnaden mellan dessa är inte alltid tydlig, men kan komma att visa sig i den insats som krävs för att en uppgift ska genomföras eller för ett mål att uppnås. Om en enskild eller grupp medarbetare har att genomföra en viss uppgift så är det graden av engagemang som avgör effektiviteten på genomförandet. Genuint engagerade människor behöver inte uppmanas mer än en gång innan uppgiften genomförs. Detsamma kan inte sägas om graden av engagemang är lägre än normalt samtycke, dvs. sannolikheten ökar att medarbetaren då behöver uppmanas vid upprepade tillfällen för att uppgiften ska genomföras (Senge, 1990).

I teorin är det möjligt att uppnå engagemang och anslutning hos organisationens medlemmar. Det bör dock poängteras att detta ska ses som en process som kräver konstant arbete snarare än en punkt- eller engångsinsats. Processledaren bör själv vara engagerad: om man själv inte är genuin med det budskap man förmedlar så riskerar man att uppnå motsatsen till vad som eftersträvas, nämligen att de människor man försöker få med sig istället känner olust inför visionen. Öppenhet och ärlighet: överdriv inte fördelar och dölj inte problem eller negativa aspekter. Processledaren bör låta den andre personen själv välja: att försöka övertyga någon ses snarare som ett försök att manipulera. Det är viktigt att ge personen tid och utrymme att själv komma till insikt om visionens fördelar (Senge, 1990).

Senge (1990) beskriver gemensamma visioner som en del av en större helhet: styrande principer som innebär dess vision, dess syfte och dess grundläggande värderingar. En vision som inte går i linje med organisationens styrande idéer kan leda till att organisationens medarbetare inte bara brister i entusiasm utan uppvisar en cynisk inställning till sitt arbete eller sin arbetsgivare. De styrande principerna ger svar på frågorna ”vad vill vi åstadkomma?”, ”varför vill vi det?” och ”hur ska vi uppnå detta?”. Dessa styrande principer

kan också användas för att besvara mer detaljerade eller specifika aspekter av ovannämnda övergripande frågeställning (Senge, 1990).

Den andra fasen i en transformationsförändring inkluderar även att utarbeta en förändringsplan. Denna involverar bl.a. att måla upp och planera hur förändringsprocessen ska se ut, att urskilja psykologiska faser och förutse motstånd och hinder som behöver hanteras, att annonsera planen och att säkerställa att alla berörda engagerar sig i förändringen (Holbeche, 2006). I processen med att utarbeta förändringsplanen ingår även att tydliggöra och konkretisera målen för förändringen. Det är viktigt att dessa mål är utformade så att de är lätta att förstå och ta till sig för samtliga berörda. Förutom de mål som är direkt fokuserade på affärsmässiga vinningar bör även specifika mål, som är kopplade till önskade beteenden, belysas. Målen länkar på så sätt förändringen till individuell prestation (Holbeche, 2006). För att mobilisera medarbetare att arbeta i samma riktning måste dessa mål kommuniceras kontinuerligt från flera olika nivåer i organisationen ner till individens roll. Det är även viktigt att veta hur man mäter om man uppnått målen om önskad förändring, inte minst för att kunna rättfärdiga att förändringen faktiskt leder till ökad effektivitet. Då mätinstrument ger svar på frågor som ”Hur vet vi om vi gör framsteg i förändringsprocessen?” får man också en vägledning om det är nödvändigt att vidta åtgärder någonstans i förändringsprocessen. Mätning av resultat bidrar också till att bibehålla strävan efter förändring även efter det att uppmärksamheten från ledningen har avtagit och förflyttats till annat håll (Holbeche, 2006).

Systemtänkande. Systemtänkande är en disciplin för att se helheter, för att se interageranden och förhållanden snarare än linjära orsak/verkansförhållanden, samt att se processer snarare än statiska ögonblicksbilder. Mänskligheten har i modern tid förmågan att skapa en så omfattande komplexitet att ingen enskild individ kan greppa dess helhet, vilket skapar ett behov av systemtänkande. Senge (1990) ger exempel på denna typ av komplexa frågor såsom global uppvärmning, minskande ozonlager eller stora länders handelsunderskott, dvs. problem vars existens inte har ett enkelt, greppbart ursprung. Början till systemtänkande finner man i feedback, som visar hur handlingar förstärker eller gensvarar varandra. Detta utvecklas sedan till att kunna känna igen strukturer som upprepas om och om igen. Vi lånar endast den ena av Senges (1990) benämningar för dessa fenomen och kallar det för *mönster*. Senge (1990) påpekar att vi inom västerländska kulturer har byggt in linjärt kausalitetstänkande i vårt språk, och att språk formar vår uppfattning. Hur mycket vi gödslar en åker styr i viss mån hur mycket gröda vi kan skörda ur ett kausalitetsperspektiv, men resonemanget kan också vändas till att hur mycket vi har skördat styr hur mycket vi anser lämpligt att gödsla. Dessutom spelar andra kringliggande faktorer in i mängden gödsel och mängden vi kan skörda såsom väder, skadedjur, utsädes kvaliteten osv. När vi ser hur dessa faktorer påverkar varandra tänker vi cirkulärt, snarare än linjärt, och närmar oss systemtänkande snarare än bara kausalt tänkande (Senge, 1990).

Organisatoriska försvar. Chris Argyris (1990) beskriver försvar som förekommer i de flesta organisationer och som kan ha skadlig inverkan på utveckling, produktivitet och effektivitet. De väver in i varandra, blandas samman och är så djupt rotade i vårt vardagliga sätt att interagera och tänka att de oftast inte märks annat än i skadan de kan åstadkomma. Hans teorier är omfattande och vi avser inte att behandla hela fältet här utan har istället valt att plocka ut och redogöra för de delar som är relevanta för vår studie.

Argyris (1990) delar inledningsvis upp fel, som vi människor gör, i första och andra ordningens fel. Första ordningens fel förekommer när förklaringen lyder ”jag visste inte” och ses som det vanligast förekommande felet. Detta fel reduceras bäst genom stöd och upplysning från medmänniskor, instruktörer, lärare, chefer och andra människor, som av någon anledning är mer insatta i problematiken och dess lösning. Människan skapar inte gärna

medvetet och avsiktligt fel, men trots detta kan vi designa och bygga in fel i våra organisationer, vilket försätter oss i ett dilemma. Vi kan välja att "tvätta vår byk" och riskera skam eller att framstå som inkompetenta, alternativt dölja felet och därefter dölja att vi har dolt felet. Därigenom slipper man pinsamma situationer men oftast på bekostnad av organisationens utveckling, produktivitet eller effektivitet. Denna typ av fel förutsätter att ett första ordningens fel ägt rum, vilket ger upphov till benämningen andra ordningens fel. Om människor lär sig att dölja fel i strävan mot organisationens överlevnad normaliseras denna typ av agerande och betraktas rentav som positiv till slut. När detta stadium nåts är risken stor att människorna i organisationen inte ens söker eller uppmärksammar andra ordningens fel. Argyris (1990) kallar detta sätt att resonera för "Defensive Reasoning" - defensivt resonerande, dvs. att ha sin utgångspunkt i försvarstänkande. När organisationen finner sig i defensivt resonerande blir det svårt att använda sig fullt ut av det senaste inom t.ex. strategi, marknadsföring, teknik, HR och liknande, eftersom dessa kräver öppet resonerande snarare än defensivt. Ovanstående manér tillhör inte vad som kan betecknas som optimal management men förekommer ändå frekvent och kan förklaras utifrån två lika vanligt förekommande anledningar: individerna är omedvetna om att de skapar fel och att individerna är medvetna om att de skapar fel men har hittat sätt att få felen att inte framstå som fel (Argyris, 1990).

Problemställningen som tagits upp bottnar inte i människans illvilja, utan snarare i den omedvetenhet som formar vårt spontana beteende. Argyris beskriver denna omedvetenhet som *skicklighet*, vilket syftar till att man agerar per automatik utan att avväga varenda del av agerande eller kommunicerande (Argyris, 1990). Agerande och interagerande är i sin tur det som utgör grunden i organisationskultur (Jakobsen & Torsvik, 1998). Argyris (1990) kopplar ihop ovannämnda problematik där fel på något sätt bakas in i vårt interagerande, med den skicklighet vi människor har i vårt agerande, vilket skapar begreppet *skicklig inkompetens*. Detta kan således förekomma på såväl ett individuellt plan som ett organisatoriskt plan (Argyris, 1990).

Metod

Undersökningsdesign

Vi läste in oss på teorin kring HR transformation för att kunna förstå transformationen på Bolaget och koppla den till ett arbetspsykologiskt perspektiv. Vår tanke var att vår frågeställning inte kunde besvaras på ett tillfredsställande sätt med kvantitativa mått då risken fanns att vi inte skulle kunna utläsa nyanser i människors uppfattning. Bolaget hade själva gjort en undersökning av kvantitativ art för att se hur transformationen mottagits. Vår uppfattning var att vår undersökning löper nästan parallellt avseende intresseområden, men att den är av kvalitativ art. Enstaka frågor som vi ställde motsvarar frågor ur Bolagets egen enkät. Vi ansåg inte att detta var på något sätt problematiskt då frågorna i en kvalitativ sättning inte var avsedda att analyseras på samma sätt eller i samma sammanhang när vi väl analyserade dem tillsammans med vårt övriga material.

I vår frågeställning utgick vi ifrån att undersökningsområdet skulle belysas ur två perspektiv: förberedelser av, och upplevelser av HR-transformation. Därför behövde vi, utöver den dokumentation vi tog del av kring förberedelserna, dels intervjua HR om hur man arbetat med att förbereda cheferna för transformationen och dels intervjua cheferna om deras upplevelse av förberedelserna.

Respondenter/Informanter

Vi utförde intervjuer i två stora, övergripande sektioner. Den ena gruppen respondenter, den absoluta majoriteten, var erfarna chefer som var väl insatta i verksamheten, vilket, enligt vår HR-kontakt, även var ett representativt urval för hur hela populationen chefer inom Bolaget såg ut. Den andra gruppen respondenter utgjordes av nyckelpersoner inom HR på Bolaget, vilka skulle ge oss den bakgrundsinformation vi behövde för att förstå hur transformationen planerats och implementerats. Den ena intervjun var med vår kontaktperson, i egenskap av projektledare för hela transformationen på Sverigenivå. Den andra med utbildningsansvarig för Training Development Center, vilket är en koncerngemensam funktion.

Den demografiska informationen som samlades in begränsades till antal år som chef, antal underställda medarbetare samt inom vilken sektor respondenten var chef (Tjänstemän/Produktion/Forskning och Utveckling). I övrigt ansåg vi att varken kön, ålder, utbildning eller liknande hade någon relevans i relation till vårt undersökningssyfte.

Instrument

För att kunna få pålitlig, saklig information angående planering och processer intervjuade vi projektansvarige och utbildningsansvarige med stöd av det skrivna material som vi erhöll, samma material som cheferna hade fått under hela transformationsprocessen. Detta material bestod av utskick som hade gjorts av HR-avdelningen i form av generell information, förberedande information, lägesrapporter om processens fortskridande, samt enkätmaterial och enkätresultat. Intervjuerna med HR-specialisterna var delvis rent informativa kring vilka konkreta åtgärder man gjort, men även kvalitativa i avseendet att frågor ställdes kring hur man upplevt den information och utbildning man själva skapat. Strukturen anpassades efter den form som utarbetats för chefernas intervjuer för att vi skulle kunna jämföra resultaten. Svaren kunde inte vara konfidentiella i samma grad som chefernas då vi presenterade HR-personalens titlar och ansvarsområden i uppsatsen. Dock valde vi att inte namnge dessa. Därefter har vi intervjuer med 19 chefer som är mottagare av information och deltagare i, snarare än skapare av transformationsprocessen. På så sätt fick vi ett sätt att filtrera informationen från HR för att se hur förberedelserna mottogs. Vår tanke var att en förberedelse får sitt värde först när den sätts på prov.

Datainsamlingen skedde i form av semistrukturerade intervjuer där individens egna upplevelser av förberedelserna hela tiden stod i fokus. Intervjuguiden arbetades fram i enlighet med vår tanke om hur vi ville presentera resultatet, varför vi valde att strukturera den i hög grad men hålla frågorna öppna (Trost, 2005). Frågorna sorterades således in i underkategorier som, förutom bakgrundsfrågor, innefattade hur man förstått syfte och mål med den nya organisationen, upplevelser av information, kommunikation och utbildning kring Projekt HR, upplevda förväntningar i rollen som chef, upplevda resultat av den nya HR-organisationen samt hur man upplever bolagets förhållningssätt kring förändringsarbete. Intervjuguiden var strukturerad i avseendet att samma frågor ställdes till samtliga respondenter (Trost, 2005).

Tillvägagångssätt

Urvalet av respondenter på HR-sidan var strategiskt såtillvida att vi bad vår kontaktperson att komma med förslag på de mest informativa respondenterna, dvs. de som varit mest delaktiga och besatt mest information beträffande transformationen. Vi bad vår kontaktperson

på HR-avdelningen att få tillgång till en lista på samtliga chefer, utifrån vilken vi gjorde ett systematiskt slumpmässigt urval (Trost, 2005) av tilltänkta respondenter. Då listan var sorterad efter en företagsspecifik kod före respektive chefsnamn valde vi att först sortera alla chefer i bokstavsordning, eftersom vi inte visste om denna kod innebar att det fanns någon periodicitet i materialet eller något annat som kunde ha inverkan på randomiseringen i urvalet. Med hänsyn taget till populationens storlek tog vi därefter systematiskt ut var fjärde namn. Efter en analys av utfallet av det första urvalet bestämde vi oss för att i ett andra urval tillämpa samma urvals metod, men med restriktionen att ur detta material endast ta ut de som uppfyllde kriteriet att ha minst tio medarbetare underställda sig. Skälet till detta var att vi hade flera respondenter som inte berördes av personalfrågor i en utsträckning som kunde anses tillfredsställande för vår undersökning. Vi ansåg att med ett tiotal underställda medarbetare vore chansen större att respondenterna skulle ha tillräckliga erfarenheter för att kunna ge oss svar som skulle vara relevanta. Detta på grund av att slumpen råkat välja ut många som bara hade ett fåtal medarbetare och således inte hade så många personalrelaterade frågeställningar i sin roll som chef. Antalet chefer som intervjuades var totalt 19 stycken.

Ett introduktionsbrev skickades ut till dessa med en presentation av oss och syftet med vår studie. Utskicket gick via e-post från vår kontaktperson på HR-avdelningen, dels för att visa att studien var godkänd av bolaget och dels för att få mer tyngd i presentationen av studien och därigenom öka deltagandet. I introduktionsbrevet informerades även om hur lång tid intervjun förväntades ta, att vi skulle spela in samtalet i bearbetningssyfte samt att materialet skulle behandlas konfidentiellt. Av dem som blev tillfrågade deltog alla utom en respondent.

Vi använde neutrala konferensrum vid genomförandet, med undantag för en intervju som hölls på respondentens arbetsrum på grund av lokalbrist just den dagen. Intervjuerna genomfördes utspritt under en period av knappt tre veckor. Samtliga chefsintervjuer tog ca 30-35 min. Vi var två intervjuare som deltog, varav en huvudintervjuare och en som tog anteckningar. Rollerna alternerades mellan de olika intervjuerna.

De två första intervjuerna med cheferna fungerade som provintervjuer för att vi skulle få möjlighet att modifiera intervjuguiden efter den respons vi fick kring frågornas utformning, tydligheten i dessa samt om de tyckte att vi hade missat någon aspekt kring förberedelserna av chefer. Med dessa provintervjuer som underlag utarbetades den definitiva intervjuguiden. Provversionen och den intervjuguide vi slutligen använde var så lika att även provintervjuerna var giltiga för resultatet, dock med undantaget att det blev bortfall på ett par frågor.

Vi inledde varje intervjutillfälle med en kort presentation av oss själva och vår studie. Samtliga respondenter bland cheferna fick veta att samtalet spelades in, men med betoning på att materialet skulle hanteras konfidentiellt och enbart skulle användas av oss intervjuare i bearbetningssyfte. Vi betonade även att svaren vi sammanställde i resultatet inte skulle gå att härleda till enskilda individer. Respondenterna fick inte heller ta del av vilka andra respondenter vi skulle träffa. Vi poängterade att vi inte lade någon värdering i respondentens svar utan hoppades att han eller hon svarade så uppriktigt som möjligt kring sina upplevelser av omorganisationen. Respondenterna informerades även om att den godkända slutversionen av vårt arbete skulle distribueras via e-post till samtliga som varit berörda av vår studie.

Databearbetning

Samtliga chefsintervjuer transkriberades fråga för fråga utifrån det inspelade materialet. Vi valde dock att inte transkribera exakt ordagrant eller ta med konstpauser, stakanden eller liknande då detta inte kändes relevant för vårt syfte med transkriberingen, vilket var att få fram respondenternas upplevelser snarare än att göra djuplodande psykologiska utredningar av individer. En del svar var fragmenterade, varför vi valde att endast dra ut relevant

information. På frågan hur ofta man hade kontakt med HR innan omorganisationen, transkriberades, som exempel, det exakta svaret "Innan omorganisationen hade vi nog...aaa...hur ofta?...nån gång i månaden i alla fall skulle jag vilja säga...mmm" till "Någon gång i månaden".

Det transkriberade materialet kopierades sedan över till en svarsmatris för att vi skulle få en bättre översikt över samtliga respondenter. Svarsmatrisen skrevs sedan ut i pappersformat och utifrån den markerades relevanta nyckelord och delar av meningar. Dessa markeringar sammanställdes sedan i komprimerad form för respektive frågeområde, vilket kom att ligga till grund för den slutgiltiga sammanställningen av resultatet. Vi samlade nyckelord och nyckelfraser ur det transkriberade materialet och samlat dessa i kluster för att utläsa tendenser och strömningar. Visst bortfall har förekommit då inte alla chefer berörs av samtliga frågor, samt att en del chefer stundtals har missförstått våra frågeställningar.

Även transkriberingarna skrevs ut i sin helhet och lästes igenom för att säkerställa att vi inte missat någon relevant information för vår frågeställning. Transkriberingarna av intervjuerna med HR-personalen har inte bearbetats i svarsmatrisen utan har skrivits ut och gått igenom noggrant i löpande text. Även här plockade vi ut nyckelfraser som vi ansåg nödvändiga för vår studie och sållade bort överflödigt information tills vi hade fått ner informationsmängden till en överskådlig och användbar kvantitet.

Resultat

Resultatet indikerar att HR har gjort ett mycket omfattande arbete med förberedelser utifrån de resurser och mandat man har fått. En betydande del av insatsen har varit förankring av transformationen i form av förberedande intervjuer och seminarier för att skaffa sig en uppfattning om behoven. Mycket skrivet material har tillhandahållits cheferna under processens gång men vårt fokus ligger i den övergripande kommunikationen gentemot cheferna. Avsnittet som bygger på intervjuer med HR visar framförallt hur man har tänkt inför och under implementeringen av HR transformationen. Avsnittet som bygger på intervjuer med chefer visar svårigheter med att möta chefers behov avseende kommunikationsform. De aspekter som beröms av somliga går stick i stäv med andra chefers önskemål, vilket ställer stora krav på HR-avdelningens kommunikativa förmåga.

Resultat av intervjuer med HR

Förberedelser för HRT. All HR-information, som var möjlig att dokumentera, samlades i ledningssystemet och i ett "Self Service Center", vilket är ett gemensamt IT-verktyg i form av en medarbetarguide. Processer dokumenterades i större utsträckning och tydliggjordes, vilket gav en mera transparent HR, som är lättare att förstå för linjen och cheferna. Ett exempel på detta är att chefer själva enkelt kan ta reda på information om hur en rekryteringsprocess går till, vad chefen förväntas göra, vad HR hjälper till med och vilka verktyg, checklistor och mallar som finns att tillgå. För personal inom bolaget som arbetar helger och nattsift är detta också en förbättring då de får tillgång till HR på ett annat sätt. De kan när som helst på dygnet gå in på medarbetarguiden och söka information eller ställa frågor till HR via e-post, för att vid nästa arbetspass ha fått ett svar. (personlig kommunikation med projektansvarige 16 maj 2008)

Man skapade också en "helpdesk", hjälpfunktionen HR-Direkt, dit folk kan ringa istället för att alltid ringa sin personalchef. HR-Direkt är en gemensam funktion för alla svenska siter och inrymmer de koncerngemensamma funktionerna "Training Development Center" (lärande)

och Lön, Tid och Res samt ett Info Center för övriga personalfrågor, som är bemannat alla vardagar mellan kl. 9-15. (personlig kommunikation med projektansvarige 16 maj 2008)

Förankring av HRT har skett på flera nivåer, liknande hierarkiska nivåer i den meningen att de rör sig på olika hierarkiska nivåer inom bolaget och att de berör detaljrikedom på olika sätt. Intervjun belyste styrgruppen, kundrådet, kundenkäten, testseminarierna samt utbildningen. Samtliga förklarades av projektansvarige (2008).

Förankring på bolaget bestod till en del av styrgruppen som hela tiden jobbade gentemot HR och gav dem riktlinjer. Styrgruppen var projektgruppen som utsågs av Bolagets management team för att styra inriktning, kvalitet och omfattning på verksamheten. Styrgruppen träffas två gånger per år; i maj för att ange verksamhetens inriktning och omfattning inför budgetprocessen, samt i december för att följa upp verksamheten utifrån överenskomna nyckeltal och uppföljningsmetoder. Man hade dessutom testseminarier och avdelningsmöten. Förbättringsarbetet var pågående: även om det stora projektarbetet hade avslutats så blev man inte färdig med alla delar så sedan projektets lansering finns även ett kundråd, tillsatt av styrgruppen, där chefer från olika funktioner från de flesta av Bolagets enheter och från olika nivåer är representerade. Kundrådet var också ett förankringsforum där man tog upp diverse frågor såsom hur organisationen eller HR funktionen fungerar, förbättringsförslag eller idéer. Under hösten 2007 handlade det mycket om kundenkäten som skulle göras, och kundrådet gav input kring den och vad som skulle efterfrågas (personlig kommunikation med projektansvarige 16 maj 2008).

Kundenkäten kunde också ses som en förankring. Kundrådet har en dialog med HR:s kunder kring hur deras leveranser fungerar, om de levererar rätt saker och de kan bli bättre. Ansvarig chef för HR-funktionen hade några gånger om året haft avstämning med de anläggningschefer eller affärsansvariga för att stämma av om de har varit nöjda med den leverans de fått på olika sätt, om det har funnits förbättringsområden, hur de ville att HR skulle jobba vidare osv. Projektansvarige var även ute och intervjuade cheferna för att lyssna kring hur man upplevde läget innan projektet drog igång. Man försökte sälja in verktygen, med medarbetarguiden, ledningssystemet och HR-Direktfunktionen. När man utbildat alla chefer så var det dessa man riktade in sig på (personlig kommunikation med projektansvarige 16 maj 2008).

Projektansvarige uttryckte att det blir en trovärdighet gentemot organisationen när HR som experter jobbat fram en omorganisation i dialog med dem i linjen. Eftersom alla inom funktionen sedan måste leva med omorganisationen och jobba efter den så har det setts som ett sätt att garantera att det också skulle fungera, istället för att några konsulter skulle komma och skapa en lösning. Delaktighet och öppenhet har varit uttalade nyckelord och cheferna har kunnat vara med i processarbetet i och med att HR hade testseminarier i flera omgångar. HR bjöd in ett antal personer men också sagt till de lokala enhetscheferna att om de ser någon som vill skicka in så skulle de göra det (personlig kommunikation med projektansvarige 16 maj 2008).

Testseminarierna. HR jobbade med representanter från varje anläggning, från olika funktioner, olika nivåer i organisationen och plockade in folk som man vet är engagerade i HR och som man vet tycker det är viktigt och intressant. Då visste HR att de skulle komma för det första, och att de skulle engagera sig och ha många synpunkter.

”Inom HR har man försökt att tala i termer av värdeskapande eller strategisk HR. Ingen annan hade pratat om det utan det lades i händerna på HR ”och det är där jag tycker att vi har lyckats sämst hittills/_ _/_att organisationen inte klart för sig vad det strategiska HR-arbetet handlar om plus att vi på HR har haft fullt upp med att fixa våra processer och få ordning i boet först” (personlig kommunikation med projektansvarige 16 maj 2008).

Därtill har det varierat mellan de som jobbat med HR, hur mycket strategiskt man har arbetat och hur naturligt det har varit. HR har därför jobbat mycket internt med seminarier, case, diskussioner och att göra rollbeskrivningar för att hitta en gemensam inställning till strategiskt HR arbete. Projektansvarige uppger att HR funktionen inte har kommit så långt med det strategiska men att man resonerat kring det ”i ett antal olika sammanhang”, t.ex. när man utbildade cheferna. HR hade gjort ett gemensamt manus som man utgick ifrån oavsett vilken anläggning man jobbade på. (personlig kommunikation med projektansvarige 16 maj 2008)

Utbildning. Efter att referensgruppen var nöjd och medarbetarguiden var klar gavs utbildning för alla chefer. Målet var en halvdag och det blev ca tre timmars utbildning som till slut erbjöds till cheferna. Alla chefer bjöds in oavsett nivå. HR skapade fler tillfällen när inte alla fick plats så att det verkligen skulle bli så att de som själva kände att de ville skulle få tillgång till utbildningstillfälle (personlig kommunikation med projektansvarige 16 maj 2008).

Utbildningen innehöll en genomgång av verktygen, leveransmodellen, rollerna, tankar kring arbetsfördelningen samt en case-del där deltagarna fick jobba i mindre grupper direkt i systemet. De fick lösa problem och sedan hade man tillsammans med HR-representanterna en diskussion kring casen efteråt. Sedan hölls en avslutande diskussion där man dels diskuterade casen och deras lösningar, samt fick feedback på om det gick att hitta och söka. Därefter hade man ett segment utifrån perspektivet man ville höra vad cheferna hade att säga, vad de tyckte var bra, vilka bristerna var, förslag till förbättring eller andra budskap. Resultaten skrevs upp på blädderblock och sammanställdes och därefter jobbade man med åtgärder. Dessa resultat delades upp inom HR-grupper för bearbetning. Projektansvarige (2008) förklarade:

”så egentligen har alla chefer som har velat, haft möjlighet att både ta del av det och också tycka till och ge feedback” (personlig kommunikation med projektansvarige 16 maj 2008)

Under dessa utbildningstillfällen fick info-center presentera sig och hur de sedan skulle jobba med HR Direkt efter projektets implementering Enbart på den site där studien utfördes gavs 3-4 olika utbildningstillfällen vilket projektansvarige anser är fullt tillräckligt om alla chefer ska komma, men trots det kom inte alla. Vid samtliga dessa tillfällen visades verktygen, man pratade kring arbetsfördelning och hur rollfördelning mellan HR och chef ser ut (personlig kommunikation med projektansvarige 16 maj 2008).

Projektansvarige (2008) uttrycker en medvetenhet om olika behov av HR på olika plan, beroende på var i organisationen man är verksam. Informationen har inte riktats mot olika nivåer i organisationen på något sätt. Under testseminarierna så tänkte man på att ha med representanter från olika nivåer för att få en bra belysning av det som HR ville göra. Eftersom Bolaget har så många chefer så är det svårt för HR att nå alla muntligt i önskad utsträckning. Därför gavs alla ett skriftligt material som är likadant och som sedan kompletterades och förstärktes med muntlig dialog i ledningsgruppen och andra sammanhang. Tanken är att det är det enskilda mötet mellan HR person och chef som kan bli anpassat efter enskilda behov men inte i det gemensamma informationsmaterialet där har man erbjöd samma information för alla med uppmaning till cheferna att ta det vidare till sina medarbetare. Utbildningsansvarige (2008) förtydligar:

”Det handlar mer om hur man har den muntliga presentationen. Skillnader mellan olika personal, yrkesinriktningar och/eller intressenivå hanteras bäst genom dialog”. (personlig kommunikation med utbildningsansvarige 13 maj 2008)

Projektansvarige (2008) förklarar att man har fått beröm flera gånger ifrån organisationen kring den informationen som har givits, att den har varit lagom avvägd och att den varit lätt att tillgodogöra sig. Hon förklarade samtidigt att det var svårt att säga hur en chef som sitter ute i en verksamhet upplever det. Om en chef inte var mottaglig när informationen kom så kunde det dröja ganska länge innan nästa tillfälle uppstod och då kunde man gå en längre period utan att få information så för vissa var det tänkbart att man inte upplevde att det fanns så mycket information. Andra tyckte att informationen var repetitiv eller överflödigt. Vi ställde frågan "Hur försäkras man sig att cheferna tar del av informationen?" Projektansvarige (2008) uppgav att det är återigen i ledningsgrupper och på avdelningsmöten som HR har försökt jobba med att erbjuda utbildningen till alla.

Ansvarige för projektet (2008) tror att utbildningen var bra då man fick bra återkoppling på den. Den blev uppskattad och HR fick positiv respons. En utvärdering hölls i direkt anslutning till utbildningstillfället. Man tänkte att man nu borde göra en uppföljning och genomföra ytterligare moment, men bolaget ska lansera ett nytt verktyg som är kopplat till lönesystemet. Meningen är att man i samband med det ska erbjuda ytterligare en omgång för dem som inte hade chans under 2007. Detta har dock skjutits på flera gånger och det har varit svårigheter med att få det färdigställt. HR har dokumenterat vilka chefer som deltagit och inte så det är de som inte varit med tidigare som man avser rikta sig mot. De som redan har gått utbildningen kan få en information om bara det nya verktyget. Så utbildningstillfället blir ett slags kombination: man kan komma en stund om man vill eller så är man med på hela (personlig kommunikation med projektansvarige 16 maj 2008).

Implementering. De kommunikationsvägar för information och diskussion som erbjöds cheferna under förberedelserna inför Projekt HR var intranät, mail, avdelningsmöten, utbildning och testseminarier. Alla på HR jobbade ute i verksamheten och träffade cheferna i olika sammanhang vid rekryteringar eller rehabilitering och liknande. Vid sådana tillfällen förekom dialog om rekrytering och dess teknikaliteter mellan den enskilde HR-personen och chefen (personlig kommunikation med projektansvarige 16 maj 2008).

Det gavs inte något särskilt i form av tid och resurser till cheferna för att informera sin personal om HR:s nya arbetssätt. Avsikten var att cheferna skulle jobba med de avdelningsmöten och tillfällen som de ändå har. Utbildningsansvarige förtydligar:

"... det är som alltid, upp till chefens egen kommunikationsförmåga, men är det så att man inte känner att man klarar att föra vidare informationen så kan man alltid bjuda in HR för att hjälpa till med information. Det handlar om chefens egen initiativförmåga." (personlig kommunikation med utbildningsansvarige 13 maj 2008)

HR-Direkt och Infocenter. Direktiven som HR gav var att om man som chef hade en fråga så kolla gärna på webben först. Om chefen inte hittade informationen eller om den inte är tillräcklig för hans eller hennes syfte så fick man ringa. Om inte de kunde svara så vidarebefordrades ärendet till en expert. HR-Direkt var det telefonnummer man ringde. När man ringt dit fanns det tre val: TDC (Learning), APS (Lön, Tid och Resor) och det är Infocenter (Övriga HR-frågor) som är föremål för vår studie. Tanken är att den stora massan av samtal ska klaras av hos HR-direkt. De andra två enheterna är Koncerngemensamma enheter. HR drog in dem i det samarbetet för deras våra kunder ska slippa fundera över vilket nummer de skulle ringa. HR samlade servicen på ett telefonnummer. Det var inte bara HR som upplevde att man var för snäll utan det sades även hos kundrådet. HR behövde bli tuffare och styra in folk rätt. Vid intervjun med projektets utbildningsansvarige (2008) förtydligades problemet:

”vi måste få cheferna att bli mer självgående. De vet nog om att det är svårt att säga nej ifall de kommer in genom dörren istället för att ringa. Vi behöver guida dem istället för att göra saker åt dem. Även HR-direkt måste ibland hänvisa till att man istället använder sig av guiden” (personlig kommunikation med utbildningsansvarige 13 maj 2008)

Samtidigt som projektansvarige (2008) uttrycker att HR var fullständigt tydlig i sin kommunikation konstaterar hon att man kommunicerar och informerar på olika sätt och att frågan var om det togs emot så som avsetts. Hon påpekar risken med att mottagare överbelastas av informationsmängden och berättar att trots alla kommunikationspaket som har skickats ut (ca 6st.) till alla chefer där man har berättat om projektet och hur det framskrider och trots mängden chefer som deltagit i testseminarier och intervjuer, så har många fler kallats än som faktiskt kommit.

Projektansvarige (2008) beskrev mottagandet av Projekt HR som mer positivt än förväntat även om många säkert tänkte att det blir nog bra om man bara gör som vanligt, lite i stil med 'Bend over, here it comes again'. Hon säger sig inte ha upplevt någon ilska, frustration eller större oro. Man har sett att det även fortsättningsvis har fungerat och tycker generellt att man har fått ett tillskott utav verktygen. HR har fått väldigt bra omdömen på medarbetarguiden, ledningssystemet och HR Direkt. Samtidigt upplevs inom HR att den allmänna tankegången är att HR direkt jättebra, bara man kommer ihåg att använda det också. Om den personliga kontakten med chefer fortsätter hon:

”HR har personliga kontakter fortfarande. På många håll är skillnaden ytterst marginell. Det är ju HR-administrationen som har blivit mera back office. Internkonsulter/business partners är ju i princip hela tiden ute i verksamheten och jobbar. Så det är ju egentligen inte annorlunda. Möjligen har det på vissa håll blivit mindre men på andra håll har det nästan blivit mer. Inför mötet när man träffade chefer så var man orolig för det att HR skulle försvinna och inte vara närvarande längre men det är ju inte riktigt så. Vi finns fortfarande närvarande men sen sitter vi ju inte, vi har ju inte vårt kontor, ute i verksamheten. Men vi är mycket ute så jag tycker att vi känner organisationen fortfarande”. (personlig kommunikation med projektansvarige 16 maj 2008)

I likhet med projektansvarige, tog utbildningsansvarige (2008) tog upp och utvecklade samma tanke:

”de [cheferna] såg det som positivt. Tror inte att jag upplevde någon negativitet men några vill ju ändå ha närkontakt, de kommer hit och vill prata, inte ringa. De upplever bristen på personlig kontakt som negativt.” (personlig kommunikation med utbildningsansvarige 13 maj 2008)

Projektansvarige (2008) förklarade att Koncernen har nu centraliserat ledarutveckling på det sättet att man har tagit fram ett koncept för utveckling av ”middle-management” och snart är man även färdig med ”top-management”. Där ingår även en introduktion för nya chefer, en ”e-learning”, kopplade till koncernens gemensamma processer och verktyg och chefsuppdraget kopplat till Koncernen. Bolaget kommer att komplettera det med en lokalt genomförd introduktion för nya chefer som presenterar Bolagets verktyg och Bolaget Sverigespecifika frågeställningar. Det ska vara ganska praktiskt och hands on och är tänkt som ett sätt att nå de som inte var med när Projekt HR lanserades.

Om dagsläget efter implementeringen sade projektansvarige (2008):

”Jag tror att vi gjorde nog så mycket vi kunde då men däremot så skulle vi kanske göra mer nu. Allt förändringsarbete handlar om att vara uthållig och konsekvent: det är det som skapar trovärdighet även långsiktigt. Det viktigaste arbetet sker i det vardagliga.” (personlig kommunikation med projektansvarige 16 maj 2008)

HR har rapporterat till en högre hierarkisk nivå i organisationen hela tiden med ekonomisk uppföljning, uppföljning av åtgärder och utvärderingar av utbildningar och sådant som man har gjort. HR tar temperaturen i enskilda sammanhang men inte så strukturerat, det har man inte resurser för. Utbildningsansvarige (2008) påpekar att det krävs att cheferna tar ett utökad HR ansvar och att de kan använda de verktyg som finns. Det kommer att komma fler gemensamma system allt eftersom och det kräver mer av cheferna (personlig kommunikation med projektansvarige 16 maj 2008).

Projektansvarige (2008) berättade att hon ser att stort värde i personlig kontakt med sina kunder. Hon påpekade att HR-Direkt passar vissa väldigt väl men beror på vilken kultur det finns på den enheten, är det en person som är van att söka information själv på nätet i sitt vardagliga arbete då är det inte konstigt att man sitter och söker information på medarbetarguiden. Men om inte personen har den vanan då är det ett större steg. För vissa fungerar det bättre, för andra sämre. Hon förklarar att alla kommer att behöva vänja sig vid det men att man på HR måste vara selektiva i var man lägger sin tid så att man verkligen lägger mest tid där det behövs mest. Hon underströk vikten av att förstå att det är en speciell kultur i BXXXX och att den inte går att jämföra med andra siter.

Våra två informanter avslutade sina intervjuer med att kortfattat delge kommentarer som vi betraktar som fundamentala i förståelsen av vår studie: utbildningsansvarige (2008) förklarade att

”HR behöver slå sig in i ledningsgrupperna för de har ingen självklar plats”.
(personlig kommunikation med utbildningsansvarige 13 maj 2008)

Vår avslutande fråga till projektansvarige var om HR:s omorganisation skiljde sig från andra omorganisationer på Bolaget. Svaret löd:

”Som min chef brukar säga... det var väldigt mycket kring det här supportfunktionsprojektet och det skulle ske väldigt mycket delprojekt kring det här, kvalitet, IT osv.. Han menade att HR var den enda organisationen som har lyckats. IT-organisationen har också gjort en ganska dramatisk omorganisation men det fungerade inte. Utav det Kvalitet skulle göra så blev det en tumme, Finance har inte gjort någonting så vi får ju mycket positiv 'cred' för det. Det kan man ju också fundera över, vilken kultur är det i det här företaget då när det plötsligt är OK att det är så. Det blir ju också en motkraft när man faktiskt gör det man ska. Det förväntas inte... då blir det ”bend over” igen. Det drar över, det lugnar sig sen, det blir inte så mycket med det där, det är mest en massa snack. Det är ingen bra kultur”. (personlig kommunikation med projektansvarige 16 maj 2008)

Resultat av intervjuer med chefer

Syfte och mål med den nya HR-organisationen. De allra flesta respondenter ser ett syfte med den nya organisationen, men syftena är varierade och skiljer sig markant mellan

respondenterna. De huvudsakliga riktningarna på svaren blir rationalisering och effektivisering, samt en större enhetlighet för HR funktionen inom Sverige oavsett på vilken av bolagets anläggningar man befinner sig. Långt färre upplever *målen* som tydliga och endast enstaka respondenter uttalar sig om mål på något annat sätt än nekande. Avseende *fördelar och nackdelar för den enskilde chefen* var svaren var något fler avseende nackdelar med den förändrade HR-funktionen. Knappt hälften av svaren som räknades upp utgjorde fördelar och samtliga av dessa svar lägger betoning på tillgänglighet av HR-funktionen via HR-Direkt, samt bredd och tillgänglighet på HR:s webbaserade verktyg. Inom svaren där nackdelar tas upp berör nästan samtliga svar den minskade personliga kontakten med HR sedan den webbaserade tjänsten infördes.

Cheferna tillfrågades om *fördelar och nackdelar för organisationen* i stort och endast enstaka respondenter uppgav att de inte sett fördelar eller nackdelar, eller att de inte visste. Något fler än hälften av svaren berör fördelar för organisationen. Bland svaren ligger tonvikten framförallt på enhetligheten inom bolaget nationellt, men även: Besparingar med bibehållen service, tillgänglighet och en respondent anser det ”positivt att man testat nya saker”. Knappt hälften av svaren berör nackdelar: några respondenter tar upp den minskade personliga kontakten med HR och flera respondenter uttrycker oro för att: personalrelaterade arbetsuppgifter kommer att behöva utföras på annat håll än hos HR och att de därmed inte syns, att avståndet till HR-funktionen ökar, eller att misstänksamhet mot ledning och HR ökar på grund av tidigare neddragningar.

Vi frågade om *chefernas möjlighet att vara delaktig* i målsättning kring den nya HR-organisationen. Samtliga respondenter svarade att de antingen: inte varit med, inte vet om de haft möjlighet att vara med, inte blivit inbjudna eller inte överhuvudtaget varit med. Ett fåtal respondenter har däremot varit delaktiga i referensgrupper och någon enstaka respondent har varit medlem i en referensgrupp men har inte haft tid att delta i gruppen.

Information, kommunikation och utbildning kring Projekt HR. Vid frågan om *i vilken grad man tagit del av den skriftliga och muntliga information som tillhandahållits* framkom att enstaka respondenter har inte tagit del av informationen beroende på bristande engagemang, majoriteten av respondenterna har tagit viss del av informationen oftast genom att endast ta del via en informationskanal, t.ex. genom att enbart gå på möten eller att enbart läsa mail. En respondent uppger att han/hon tagit del av all information som tillhandahållits oavsett kommunikationskanal.

Respondenternas upplevelse av mängden informationsmaterial går vitt isär: och ingen generell trend har kunnat utläsas: några anser sig inte ha fått någon info, några lagom mängd, några minns inte och några anser att de fått alldeles för mycket information om förändringen.

Respondenternas upplevelser av de kommunikationskanaler som har använts är blandade: ett fåtal minns inte eller har inte upplevt olika kommunikationsvägar. Majoriteten av respondenterna säger att de tagit del av informationen men att kommunikationskanalerna lämnar mer att önska. Framförallt gäller detta mängden information som individer kan tillgodogöra sig på olika sätt, men även här är spridningen för stor för att utläsa en trend: somliga föredrar mail, andra föredrar möten. Det är när flera av dessa kommunikationskanaler används för att föra ut budskap som flertalet respondenter upplever snedfördelning i olika former. Ett fåtal respondenter uppgav att de tyckte att kommunikationskanalerna och användningen av dessa var bra.

Vi ställde frågan *vilken möjlighet upplever du att du har haft att ställa frågor, ventilera dina åsikter och komma med förslag till HR och ledning* kring den nya HR organisationen och dess konsekvenser? Ett fåtal respondenter uppger att de antingen inte haft möjlighet eller ej reflekterat över frågan. Knappt hälften av respondenterna uppger att de sannolikt haft möjlighet men att de inte erbjudits särskilda tillfällen eller att de inte vet var de ska vända sig

för att uttrycka åsikter kring omorganisationen. Ungefär hälften av respondenterna uppger att de obehindrat kan ställa frågor, ventilera åsikter eller komma med förslag och anger det öppna arbetsklimatet som upphov till detta.

Fler än hälften av respondenterna upplever inga nämnvärda hinder för att *diskutera omorganisationen med kollegor*. Ett fåtal respondenter uttrycker att de inte diskuterat omorganisationen eller diskuterat den i begränsad omfattning då inga särskilda tillfällen getts. Enstaka respondenter uttrycker att de inte diskuterat alls på grund av bristande engagemang.

Respondenterna återgav vitt skilda uppfattningar om *hur informationsmaterialet motsvarade deras behov*: en knapp tredjedel av respondenterna hade ingen åsikt eller hade ej engagerat sig eller fördjupat sig i informationsmaterialet, en knapp tredjedel uppgav att de var helt nöjda eller att de antog att de skulle vara nöjda om de hade behövt materialet. Knappt hälften av respondenterna uppgav brister i informationsmaterialet främst rörande att det var allmänt riktat till chefer utan att rikta sig till särskilda befattningar eller individer. Flera av dessa respondenter uppgav också att enstaka utbildningsdagar inte var tillräckligt utan efterlyste fler utbildningstillfällen och/eller uppföljningstillfällen. Flera av respondenterna uppger att de antingen inte *fått tillräckliga förutsättningar för att informera sina medarbetare* om omorganisationen eller att de har svårt att bedöma förutsättningarna. Majoriteten av respondenterna uppger att de är nöjda med resurserna de fick och att även HR avdelningen ibland deltagit i möten eller spridning av information.

Ungefär en tredjedel av respondenterna anser att *utbildningen för användande av HR-verktygen* är bra men påpekar samtidigt utrymme för förbättringar såsom mängd utbildning och framförallt behov av uppföljningsutbildningar. Ytterligare en tredjedel uppgav att utbildningen var bra och utan anmärkning medan resterande respondenter antingen inte minns att de bjudits in, eller att utbildningen erbjöds överhuvudtaget. Ett fåtal respondenter har inte deltagit eller minns inte den *utbildning som HR genomförde maj-september 2007*. Skälen till detta är i huvudsak antingen att de inte minns eller att de inte hunnit delta på grund av annan omorganisation eller överflöd av information. Majoriteten har deltagit i hög utsträckning i de tillfällen de kallats till.

Upplevda förväntningar på mig som chef. Vi frågade respondenterna vad det innebar för dem att vara affärsorienterade. Två distinkta banor framträdde: drygt hälften av de tillfrågade betonade vikten av kundfokus, resterande respondenter lade fokus på vad som är bäst ur företagets perspektiv med betoning på ekonomi, långsiktighet och värderingar. På frågan *"Hur viktigt tycker du det är att vara affärsorienterad i din roll som chef?"* svarade samtliga respondenter att det är väldigt viktigt. En av respondenterna tillade att det kanske inte alltid är den viktigaste delen av rollen som chef. Samtliga respondenter anser att organisationen har stora eller mycket stora *förväntningar på dem beträffande att vara affärsorienterade*: dvs. att ha kännedom om bl.a. organisationens ekonomi, teknisk utveckling, regelverk och externa intressenter.

Chefernas upplevda resultat av den nya HR-organisationen. Majoriteten av respondenterna anser att deras *personalrelaterade arbetsuppgifter* inte alls *ändrats sedan omorganisationen av HR*. Några respondenter tar upp de webbaserade verktygen som förändring och endast en respondent avviker från att uttala sig positivt om dessa.

Vi ställde frågan *"Beskriv relationen mellan dig som chef och HR-avdelningen efter genomförandet av den nya HR-organisationen, dvs. hur ofta har ni kontakt? Vilka frågor kontaktar du HR mer respektive mindre om nu jämfört med innan den nya HR-organisationen?"* Här ville vi veta: är det något man alltid kontaktat HR om som man nu tar reda på själv? Vi fick mycket bortfall i form av irrelevanta svar på grund av att frågan var dåligt formulerad och eventuellt också på grund av att frågan inte gällde vår urvalsgrupp i

önskad utsträckning i det avseendet att flera respondenter inte har så hög belastning på personalfrågor. Tre strömningar kunde urskiljas bland svaren: ungefär en tredjedel av respondenterna uppger att ingen förändring hade skett i kontakten mellan dem och HR, ungefär en tredjedel uppger ökad eller förändrad kontakt kring avancerade frågor som krävde expertis, och ungefär en tredjedel uppger att de har mindre kontakt med HR efter omorganisationen vilket de kopplar till att de utnyttjar webbverktygen i större för att införskaffa kunskap i större utsträckning i det tidigaste skedet av personalrelaterat arbete.

Vid frågan om *vad HR:s roll är gentemot cheferna idag* svarade samtliga respondenter att HR är en stödfunktion till cheferna. Enskilda respondenter uttrycker osäkerhet kring rolldefinitioner och ytterligare några enstaka respondenter uttrycker områden av expertis som de förväntar sig att HR ska behärska.

Fler än hälften av respondenterna uttrycker sig negativt kring *HR:s kundfokus*. Flera av respondenterna tycker att kundsynen inte lämpar sig för relationen mellan HR och chef och enstaka respondenter uppger att HR är svåra att få tag i och att relationen är mer gemytlig än professionell. Knappt hälften av respondenterna är positivt inställda till HR:s kundfokus.

Bolagets förhållningssätt till förändringsarbete. Så gott som samtliga respondenter uppger att *Bolagets långsiktiga generella mål förmedlas* via chefer och allra oftast i möten. Ett fåtal respondenter tillägger att affischer, intranät och e-post också bidrar till att förmedla värderingar.

Något färre än hälften av respondenterna uttryckte sig negativt angående deras upplevelse av *organisationens lyhörddhet gentemot sina anställda*. Detta grundade sig framförallt i misstänksamhet och/eller en uppfattning att informationsflödet förvrängs eller saktas ned när den passerar flera led. Något fler än hälften var positivt inställda i sina uppfattningar kring Bolagets lyhörddhet.

Respondenternas upplevelser av *skillnaden mellan HR:s omorganisation och andra omorganisationer i Bolaget* var väldigt olika. Flera respondenter ser ingen skillnad och enstaka respondenter uttrycker att HR:s omorganisation varit betydligt mer anonym än andra omorganisationer. Majoriteten av respondenterna anser att HR:s omorganisation haft hög profil och att man inom HR lagt fokus på att vara synlig, tydlig och att tillhandahålla information av god kvalitet.

Diskussion

Vi ska i detta avsnitt inledningsvis förtydliga vårt angreppssätt till studien. Vi ska också kortfattat summera förändringsprocessen på Bolaget och se hur arbetet kan betraktas ur de teoretiska perspektiv som tagits upp i tidigare avsnitt. Avslutningsvis kommer vi att belysa en problematik som framkommer när vi betraktar organisationen i sin helhet, och som utgör ramen för de företeelser som vi har studerat. Genom hela detta avsnitt finns en underliggande ton av frågan ”vad kunde ha gjorts bättre?”, och detta inleds med att betrakta transformationen på individnivå för att sedan se det ur ett större perspektiv, organisationsnivå.

För att läsaren ska kunna förstå vår studie och de implikationer vi kommit fram till behöver vi först förtydliga vårt resonemang kring frågeställningen i chefsintervjuerna. Det kan vid första anblick verka svårt att se en uppenbar röd tråd i studien, dels i vår intervjuguide och de mått vi försöker åskådliggöra, och dels i kopplingen mellan vår frågeställning och det resultat vi fått fram. Även flera respondenter uttryckte en känsla av överraskning när vår intervjuguide bytte inriktning utan förvarning.

Under *rubriken syfte och mål med den nya HR-organisationen* försökte vi få en inblick i om respondenterna hade förstått en helhetsbild av transformationen snarare än att bara se hur

transformationen påverkade dem som individer. Tanken var att en individ som ser en större nytta eller syfte lättare kan acceptera vissa förändringar som inte nödvändigtvis eller på ett tydligt sätt leder till att den egna situationen förbättras.

Under rubriken *Information, kommunikation och utbildning kring projekt HR* ville vi jämföra den mängd information som HR-avdelningen hade delgivit kontra den mängd information som respondenterna upplevde att de hade fått, samt hur de upplevde informationens kvalitet.

Under rubriken *Upplevda förväntningar på mig som chef* ville vi se hur respondenterna resonerade kring olika aspekter av att vara affärsorienterad som chef. Tanken med detta var inte uppenbar för respondenterna, men vi menar att om man som chef visar att man har förmågan att tänka affärsorienterat, samtidigt som man i samma sammanhang diskuterar HR-transformation och utvecklingen mot ett mer affärsmässigt tänkande hos HR så skulle detta kunna vara en väg att ”sälja in” tanken om HR-transformation till chefer och medarbetare som inte ser helheten eller den långsiktiga nyttan, eller som av någon annan anledning uppvisar motvillighet mot förändring. Vi författade detta avsnitt mot bakgrund av att kanske inte alla chefer var positivt inställda till den organisationsförändring som nu pågått hos Bolaget. I stort sett var samtliga respondenter väl införstådda med affärsorienterat tänkande men visade inte lika tydligt att man funderat över kopplingen mellan att tänka affärsorienterat och att HR nu genomför en omstrukturering och vår upplevelse är att denna koppling är ett verktyg som HR skulle kunna använda sig av i större utsträckning.

Rubriken *chefernas upplevda resultat av den nya HR-organisationen* är en vidareutveckling av ovanstående tanke där inledningsfrågorna avsåg att utröna hur man som chef upplever att förändringen faktiskt blivit, och avslutningsvis gavs man ytterligare tillfälle att koppla förändringen med ett affärsorienterat tänkande då vi frågade om hur man upplevde HR:s kundfokus idag. Detta gav också tillfälle för respondenten att ge feedback på aspekter av kundrelationen till HR som man ansåg mindre lyckade.

Under den sista rubriken *Bolagets förhållningssätt till förändringsarbete* försökte vi komma åt respondenternas uppfattning om hur de anser att organisationen betraktar dem som individer, som del i organisationen och hur man upplever sin egen betydelse och möjlighet att få fram synpunkter i organisationen. Detta avsnitt i synnerhet bar med sig en viss risk för att frågorna skulle uppfattas som värdeladdade, vilket är skälet till att avsnittet kom i slutet av intervjun, samt att frågorna och rubriken vid första anblick kan upplevas som något diffusa. Kraftigt förenklat kan man alltså betrakta intervjun och de aspekter vi försökte mäta som: ”förstår jag vad som händer ur ett större perspektiv än mitt individuella?” samt ”förstår jag vikten av min insats i denna förändring?”

Det är svårt att plocka ut ett renodlat sätt att betrakta förändringen på bolaget, någon avdelning har varken inrättats eller avskaffats, ej heller delats upp. Dock har man infört ett nytt arbetssätt och övergett ett gammalt, vilket antyder en blandning av innebörderna. Förändringen är planerad, dvs. inte något som organisationen bara råkat ut för, och innehåller såväl reaktiva (besparingar) som proaktiva (transformation, anpassning till koncern) inslag (Jakobsen & Torsvik, 1997). Målet har varit att uppnå en struktur lik den som beskrivs i Ulrichmodellen, vilket man också har lyckats med. Man har alltså angripit förberedelserna av chefer från flera håll: skriftligt och muntligt. Flexibilitet har tillämpats genom att erbjuda olika utbildningstillfällen och ytterligare flexibilitet uppvisades då man såg vikten av att anpassa muntliga förberedelser och hjälpinsatser efter individens behov.

Det var när vi betraktade målgruppens, dvs. chefer med personalansvar, entusiasm till projektet som vi såg att det fanns utrymme för att öka entusiasmen ytterligare. I klarspråk – fler personer i målgruppen skulle kunna känna ökad glädje inför och anamma den transformation som HR har gått igenom och som påverkar alla i organisationen. Här är det på plats att belysa vårt urval och den möjliga problematik som uppstod. Vi sökte respondenter till

intervjuer med hjälp av vår kontaktperson för att få mer tyngd bakom förfrågan i syfte att undkomma svårigheter med att få respondenter att ställa upp. När vi hade kommit igenom chefsintervjustadiet av studien förklarade vår kontaktperson att vårt urval, av slumpen, inneburit att vi fått med just vad hon betecknade som den lilla del av målgruppen som inte visat så stort engagemang inför transformationen. Hon menade att det var missvisande eftersom de allra flesta faktiskt visat entusiasm inför projektet och att den allmänna inställningen hos betydande delar av vår urvalsgrupp inte representerade den inställning som allmänt råder hos målgruppen som helhet. För att behålla vetenskapligheten i studien valde hon att inte nämna detta förrän intervjufasen var avslutad. Vi valde att acceptera detta och att se det som ett godtagbart vetenskapligt resultat. Det går alltså att konstatera att det finns personer i organisationen som påverkas av omstrukturering men som inte känner fullt engagemang inför detta. Hur stor andel av de anställda i organisationen som har denna inställning är måhända intressant, men inte avgörande för vår studie.

I företagspresentationen framgick att Projekt HR är en försmak av en större omorganisation som planeras i hela koncernen. Inom Bolaget har man alltså fått ett uppdrag att genomföra. Man har utfört det med god planering och stort engagemang och uppnått goda resultat. Men det finns ännu individer som inte har tagit till sig transformationen fullt ut, vilket innebär att då man inte har nått fram med budskapet hela vägen, måste täcka upp för de chefer som inte tagit till sig de nya verktyg och rutiner som införts. Arbetet att täcka upp för detta utförs som vi har sett av HR-avdelningen, genom att man tar emot förfrågningar från chefer som valt att inte använda sig av de verktyg som står till förfogande, vilket istället skapar merarbete hos HR-avdelningen som skulle kunna ägna sin tid åt andra uppgifter.

Det ligger, vid första anblick, nära till hands att föreslå att utbildningar, informationstillfällen och läsning av dokument görs obligatoriska för att försäkra sig om att information och kunskap når alla i målgruppen. Vi har pekat på en problematik kring att kunna genomföra tillräckliga förberedelser för samtliga chefer med personalansvar. Samtidigt har vi pekat på att HR-avdelningens samlade insats varit omfattande och av god kvalitet. För att förstå problematiken måste vi alltså vidga vårt perspektiv och gå utanför själva förberedelserna för att istället betrakta *förutsättningarna som finns för HR att genomföra förändring som en del av organisationen i helhet*. Vi drar nu till minnes Senges teori om systemtänkande för att se ett större perspektiv än bara ett projekt vars planering och genomförande har styrts av HR. Till detta använder vi också Argyris teori om försvar i organisationen.

Vi kan naturligtvis inte spekulera i hur resonemanget har gått mellan HR-funktionen och ledningen. Vi behöver dock dra oss till minnes de avslutande kommentarerna från informanterna på HR:

1. *"HR behöver slå sig in i ledningsgrupperna för de har ingen självklar plats" (personlig kommunikation med utbildningsansvarige 13 maj 2008).*

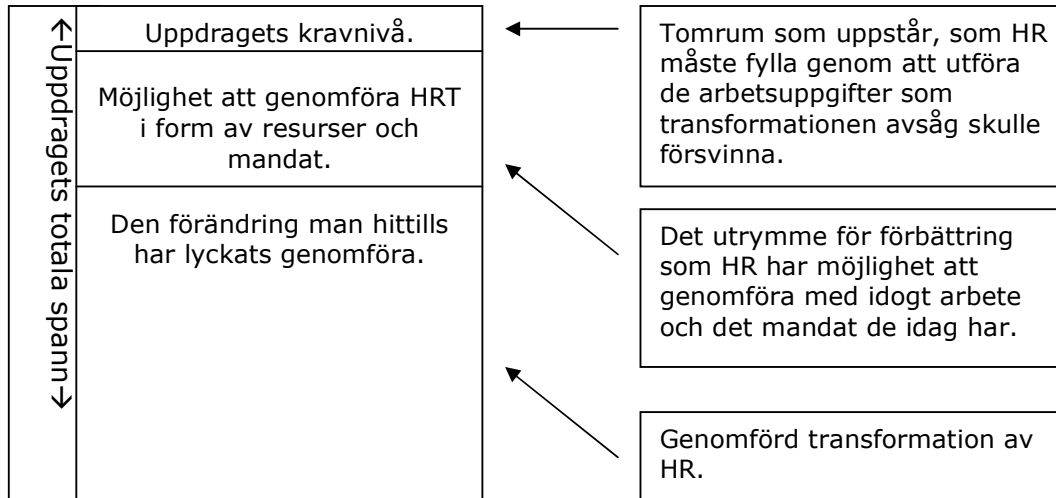
2. *"Som min chef brukar säga...det var väldigt mycket kring det här supportfunktionsprojektet och det skulle ske väldigt mycket delprojekt kring det här, kvalitet, IT osv.. Han menade att HR var den enda organisationen som har lyckats. / _ _ / Så vi får ju mycket positiv "cred" för det. Det kan man ju också fundera över, vilken kultur är det i det här företaget då när det plötsligt är OK att det är så. Det blir ju också en motkraft när man faktiskt gör det man ska. Det förväntas inte...då blir det "bend over" igen. Det drar över, det lugnar sig sen, det blir inte så mycket med det där, det är mest en massa snack. Det är ingen bra kultur" (personlig kommunikation med projektansvarige 16 maj 2008)..*

Vi anser att det är rimligt att anta att någonstans i organisationshierarkin finns en position/chef som har inflytandet att få igenom beslut som får genomslag i hela organisationen. Om t.ex. denna person skulle säga ”på fredagar håller vi stängt här på bolaget” är det rimligt att anta att om detta beslut fattas på tillräckligt hög nivå så skulle inte anställda på bolaget ignorera detta och gå till jobbet på fredagar då alla skulle vara lediga. Om en sådan position/chef inte fanns så skulle naturligtvis organisationen vara mer av en anarki än en organisation, vilket inte verkar vara fallet. Vi ser det som rimligt att HR också skulle ha inflytande på denna nivå om man på högsta ledningsnivå begär att de ska genomföra förändringar som verkligen omfattar alla i organisationen. Detta vill säga att om man inom HR får direktiv att genomföra en förändring som berör samtliga chefer på Bolaget, då måste man också få mandat att se till att samtliga chefer faktiskt är med på förändringen.

HR har förmedlat sitt budskap via såväl e-post som intranät och möten. De har erbjudit vad de anser väl tilltagna utbildningstillfällen, som skulle täcka in samtliga chefer och få med alla i det nya arbetssättet. Trots detta har inte alla chefer deltagit i utbildningen eller satt sig in i vad transformationen av HR-funktionen ska innebära för dem eller för organisationen i stort. Anledningen, uppger flera av de chefer vi intervjuat, är att man antingen inte haft tid, inte engagerat sig, eller att man varit överhopad av information.

Vi gör antagandet att ingen ställer sig utanför eller saktar ner processen av illvilja, vare sig man är del av målgrupp (dvs. chef i linje eller stab), den som utför själva förändringen (HR-funktionen) eller beslutsfattare (Top- eller Senior Management). Snarare är det rimligt att leta efter ett inbakat fel i organisationskulturen. Här kommer Argyris teorier väl till pass. Vi har en organisation där varje enskild individ strävar i samma riktning, dvs. arbetar för organisationens bästa. Denna organisation genomgår förändring som beslutats om på toppnivå och det är rimligt att anta att människorna i högsta management inte vill något annat än organisationens bästa. Men med vårt resultat i hand är det svårt att se hur beslutet i verkligheten faktiskt är det bästa i dess nuvarande form. En omstrukturering har gjorts, effektivisering har införts och pengar har kanske sparats. Någonstans kvarstår delar av en börda som skulle rationaliseras bort och då måste kostnaden för detta bäras någonstans. Vi anser att det är HR-funktionen som bär den kostnaden i form av såväl tid som ekonomiska resurser, och rent och skärt hårt arbete.

Beslutet, och kulturen som beslutet har fattats inom, har fokuserat på målet och inte på vägen till målet eller vilket ”transportmedel” man i HR har till sitt förfogande. Det är svårt att nå himmelen utan vingar. Det är således svårt att förändra *hela målgruppen* utan att få rätt medel, i detta fall *mandat*. Låt oss nu återigen understryka att det inte handlar om illvilja, och Argyris begrepp kan klinga något uppseendeväckande, men felet är alltså inbakat i organisationens kultur i form av just *skicklig inkompetens upp till högsta nivå*. Man är alltså sannolikt inte införstådd med att man fattat beslut som inte helt enkelt kan genomföras i full utsträckning, fastän man samtidigt *kräver* att de ska genomföras.



Figur 3. Det krav som ställts på HR-avdelningen i relation till det mandat HR-avdelningen har att genomdriva kravet och uppnå önskat resultat.

Vår uppfattning är att man inte kunde ha gjort ett mycket bättre jobb från HR:s sida med att planera implementeringen av den nya organisationen. Vi anser inte att det är rimligt att tro att man kan få samtliga chefer i organisationen att känna engagemang eller uppslutning kring en "top-down" beslutad process. Under förutsättning att det finns chefer som är mindre förändringsbenägna, vilket förefaller naturligt i en stor organisation, så uppnår man sannolikt aldrig maximal effekt av transformationen.

Under intervjufasen av vår undersökning har det funnits tillfällen där vi upplevt att respondenterna ibland uppgav ett fabricerat svar för att vara till lags. Detta har varit i situationer där det var möjligt att respondenten inte hade någon uppfattning. Framförallt tyder de diversifierade svaren vi fick på frågan om vad syftet med HR:s omorganisation var på detta. Skälet till att vi har denna uppfattning är att HR poängterat hur tydliga de var med att förmedla syftet med omorganisation till alla de som deltagit i utbildning och informationstillfällen. Detta ska nu av läsaren inte tolkas som att vi tror att samtliga respondenter talade osanning. Vi tror att den främsta anledningen till de diversifierade svaren är att flera av respondenterna helt enkelt inte har så stort behov av HR eller har så många personalfrågor i sitt dagliga arbete. Ytterligare en aspekt kan vara att många av våra intervjufrågor var av retrospektiv art, vilket gjorde att många inte hade tankar och upplevelser kring förberedelserna färskt i minnet.

Vi blev överraskade när så få respondenter kunde uttala sig om målen kring omorganisationen, även de som i övrigt verkade vara insatta i transformationsprocessen. Här kan vi använda Senges (1990) teorier om förankring för att förstå situationen: om Bolaget eller HR inte har förmedlat målen ordentligt så kan problem uppstå. Om vi förenklar tanken något så innebär bristen på tydlighet kring målen också en brist i en av de "styrande principerna", dvs. vi får inte riktigt svar på frågan "varför?". Om man inte fullt ut besvarar frågan "varför" i en förändringsprocess, då förefaller det också rimligt att det blir svårare att få med sig kollegorna i sitt engagemang. Det bör dock påpekas att detta är en av de få brister vi hittar i HR:s förberedelsearbete, och att detta i sig inte ännu verkar ha utvecklats till ett problem, fastän risken finns där.

Samtliga respondenter hade väldigt tydliga åsikter om vad affärsorientering är, och dessa åsikter tar sig uttryck i två huvudströmningar som redan nämnts: fokus på kunden eller fokus på organisationens bästa. Oavsett vilken strömning man följer ser vi att cheferna har en mycket tydlig uppfattning av vad affärsorientering är. Vi gör antagandet att förståelse är nära besläktat med en tydlig åsikt, vilket därför borde ge utmärkta förutsättningar för att underlätta förankringen av transformationsprocessen hos bolagets chefer. Alltså: om man lägger större tyngd på den strategiska och affärsmässiga nyttan hos omvandlingen av HR kommer att medföra, torde det vara svårt att hitta upphov till motvilja. Affärsorienteringen borde alltså kunna vara ett mycket tungt vägande "säljargument". Dock kan det argumenteras för att om en förändring skall säljas in så är det troligare att säljargumenten bör riktas till vilka fördelar som finns med förändringen för mottagaren som enskild individ för att motivet skall förankras. Det räcker alltså inte att peka på fördelarna för organisationen i stort.

När vi nu i efterhand kan ställa vårt resultat i relation till tidigare forskning och det metodval vi gjorde ser vi ett glapp som är värt att föra upp till diskussion. Då de svar vi fick från cheferna i mångt och mycket visade sig vara "icke-svar" i förhållande till våra frågeställningar och den förhandsinformation vi hade fått från HR, är självkritik befogat vad gäller både designen på vår undersökning samt urvalsmetoden. Vi upplevde ofta under intervjuandet att det fanns många outtalade tankar och föreställningar hos cheferna kring vad HR är, vad de är tänkta att leverera och vad man egentligen tyckte om omorganisationen. Även om Ulrich integrerar många element i värdeskapande HR har han ett övervägande ekonomiskt perspektiv, vilket lämnar en viktig aspekt relativt utforskad i hans teorier, nämligen insikten om hur lång tid en förändring av andra ordningen tar i realiteten. Det paradigmskifte som HR står inför medför att HR, som traditionellt varit en ren supportfunktion inom en organisation, nu istället utgör en del av navet inom densamma. De flesta av respondenterna ser HR fortfarande som en ren supportfunktion trots att HR:s roll inom Bolaget nu är en strategisk affärspartner som arbetar med långsiktiga mål på ledningsnivå. Självklart ger detta upphov till spänningar i organisationen när många chefer fortfarande är vana vid att HR är en "Mädchen für alle" som skall tillhandahålla med allt från hjälp i rekryteringsärenden, juridiskt kunnande och administration till coachning av chefer. Chefer kan därmed känna sig hotade i sin roll, när det personliga stödet i den dagliga verksamheten blir mindre och HR, som tidigare setts som en luddig och lite flummig supportfunktion, plötsligt har tagit sig in i ledningsgruppen. Bilden av att HR nu har intagit en position i ledningen har ännu inte förankrats fullt ut. Gamla föreställningar bryter man inte så lätt. En organisations medlemmar är alla färgade av sin syn på "top-downstyrda" beslut och denna syn är inte på något sätt isolerad från synen på organisationsförändringar inom HR.

Om vi tillåtit oss själva att våga gräva djupare i dessa outtalade föreställningar, skulle vi kanske ha fått ett tydligare och intressantare resultat, vilket inte skulle te sig lika motsägelsefullt som det vi ser nu. Vi inser i efterhand att vi med fördel hade kunnat anta en mindre strukturerad design med utrymme för fler följdfrågor vid behov för att få ut mer av vår kvalitativa studie.

Då samtliga chefer inom Bolaget delgivit samma information och möjligheter till utbildning inför det nya arbetssättet beslutade vi tidigt att randomisera vårt urval då vi i detta skede inte såg någon anledning att göra ett strategiskt urval. I efterhand kan vi konstatera att detta inte var en optimal urvalsmetod. Ett randomiserat urval i vårt fall gjorde att vi inte hade kontroll över eller tog hänsyn till varken chefsnivå, yrkesområde (tjänsteman/ produktion/ FoU) eller antalet underställd personal. Då studien var av kvalitativ art borde vi kanske ha tagit detta steg fullt ut och strategiskt valt ut chefer som varit berörda av omorganisationen i hög grad och därför besatt mycket information och erfarenhet kring det nya arbetssättet och förberedelserna inför det. Vi hade fått ett mer kvalitativt och informativt resultat samt ett resultat som bättre avspeglade den generella kundupplevelsen av förberedelserna inom

Bolaget. Dock bör tilläggas att vi fortfarande ser ett värde i vår studie för Bolaget då vi fått ta del av kundupplevelser från de chefer som HR av någon anledning inte helt nått ut till.

Att generalisera kring relationerna HR – linje – stab – Senior Management i organisationer i allmänhet är förstås inget vi kan ge oss i kast med i en enstaka studie. Variablerna är helt enkelt för många. Dessa hade vi kanske kunnat fånga upp och belysa bättre genom en annan undersökningsdesign med öppnare forskningsfrågor. Det ligger dock nära till hands att titta på den tidigare forskningen och t.ex. vår studie och se att det lätt uppstår en viss otydlighet kring roller och ansvarsfördelning. Vi har dragit en slutsats som syftar till ökat mandat för HR-avdelningen att göra förberedelserna obligatoriska. Det kan rimma något illa med synen på ledarskap på 2000-talet som knappast förespråkar auktoritärt ledarskap (Forsyth 2006). Vi upplever att det finns mycket kvar att upptäcka kring ledarskapet under processen av HRT, dvs. hur ansvar fördelas, frihet att agera och ta beslut under ansvar, eller införandet av obligatoriska moment för att uppnå önskade resultat.

Referenser

- Argyris, C. (1990). *Overcoming Organizational Defences, Facilitating Organizational Learning*. Allyn and Bacon.
- Forsyth, D. L. (2006). *Group Dynamics, Fourth Edition*, Thomson Wadsworth.
- Holbeche, L. (2006). *Understanding Change – Theory, Implementation and Success*. Butterworth-Heinemann.
- Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. (1997). *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur.
- Pinnington, A. / Edwards, T. (2000) *Introduction to Human Resource Management*. Oxford University Press
Projektansvarige, personlig kommunikation med, 16 maj 2008.
- Senge, P.M. (1990). *The Fifth Discipline, The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.
- Stukát, S. (1993). *Statistikens grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Tamkin, P. Reilly, P. Strebler, M. (2006) *The Changing Hr Function The Key Questions*, <http://www.cipd.co.uk/> direktlänk <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/ACD1E019-8D4F-4F82-AF7A-2022C2322BDE/0/changhrfunc.pdf>
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer* (3:e upplagan). Lund: Studentlitteratur.
- Ulrich, D., Brockbank, W. (2007). *Värdeskapande HR*. Polen: Studentlitteratur.
- Ulrich, D. Brockbank, W. (2005). *The HR Proposition Value*, Harvard Business School Press.

Bilaga 1

Intervjuguide projektansvarig samt utbildningsansvarig

A. Organisationens syfte o mål

- 1) Vilket var syftet med Projekt HR som kommunicerades till HRBP från ledningen? Förklara samtliga aspekter.
- 2) Hur upplever du tydligheten i de mål som satts upp av ledningen inför Projekt HR?
- 3) Vilket syfte kommunicerade HR till cheferna?
- 4) Hur tydliga upplever du att HR har varit i sin kommunikation till cheferna vad gäller syfte och mål med Projekt HR?
- 5) Hur har HR sålt in behovet av den nya omorganisationen till cheferna?
- 6) Vilka fördelar och/eller nackdelar ser du att den förändrade HR-funktionen kan ha för cheferna?
- 7) Vilka fördelar och/eller nackdelar ser du att den förändrade HR-funktionen kan ha för organisationen i stort?
- 8) Vilket utrymme har det funnits för chefer att vara med i målsättning, utveckling av processer och liknande för projekt HR?
- 9) Vilka teorier/litteratur stödde man sig på vid planeringen av HR transformationen?
- 10) Vilka teorier eller föreställningar stödde man sig på angående hur själva förankringsarbetet i linjen skulle gå till? Hur tänkte ni rent generellt?
- 11) Har man inom HR talat om hur man definierar begreppen transformation vs förändring? Utveckla.
- 12) I ”övergripande aktivitets- och tidsplan” (sid 4 lägesrapport sep 2006) står det ”fortlöpande förankring”. Vilka steg ingår i denna förankringsprocess?

B. Information, kommunikation och utbildning kring projekt HR

Information

- 13) Vi har tagit del av det skriftliga förberedelsematerialet men inte det muntliga. Vad har HR lagt tyngdpunkt på i informationsprocessen?
 - Muntlig eller skriftlig information? Konkretisera hur mycket av varje.
 - Besparing och effektivisering eller utveckling och strategiskt tänkande?
- 14) I ”presentation av projekt 2007” visar man på sidan 3 att Bolaget har höga HR-kostnader. Hur resonerade man inom HR kring presentationen av projektet? Hur har man prioriterat innehållet i informationsmaterialet och faktorerna som HR transformationen bygger på?
- 15) I lägesrapport Sept 06 står på sid 10: ”inspirerar till givande kontakter” vad avses med detta?
- 16) Har man inom HR talat i termer av värdeskapande eller strategisk HR? Utveckla gärna.
- 17) Om ja, har man talat om värdeskapande HR när man informerat cheferna?
- 18) Hur upplever du mängden information, skriftlig respektive muntlig, som erbjudits cheferna? Mycket/lagom/lite?
- 19) Hur försäkras man sig att cheferna tar del av informationen?
- 20) Vilka förutsättningar har man gett cheferna i form av tid och resurser för att informera sin personal på ett bra sätt om HRs nya arbetssätt?

Kommunikation

- 21) Vilka kommunikationsvägar för information och diskussion har erbjudits cheferna under förberedelserna inför Projekt HR?
- 22) Baserat på våra intervjuer verkar det som om chefer uppfattat förberedelserna i form av information, kommunikation och utbildning kring Projekt HR på olika sätt beroende på vilken nivå i organisationshierarkin de befinner sig. Har lanseringen av Projekt HR riktats mot vissa nivåer av chefskap i större eller mindre utsträckning?
- 23) Om ja på fråga 22, har man fått olika förberedelser beroende på hur mycket man påverkas av omorganisationen?
- 24) Om nej på fråga 22, ser du något värde i att rikta förberedelser inför en sådan här omorganisation till olika hierarkiska nivåer eller till chefer för respektive sektor (forskning, produktion, tjänstemän)?

Utbildning

- 25) Vilken utbildning har erbjudits cheferna?
- 26) Hur upplever du den utbildning man erbjudit cheferna av de nya HR-verktygen?
- 27) Har samtliga chefer kallats till dessa utbildningstillfällen?
- 28) Har man följt upp vilka av cheferna som deltagit i utbildningen eller inte?
- 29) Hur resonerade HR kring nya chefer som anställdes efter att projektet implementerats? Eller chefer som missat utbildningstillfällen pga t.ex. föräldradighet eller sjukdom?
- 30) I slutrapport 2007 visas chefsutbildningen i 3 steg. (sidan 6 i pp-presentationen) Där står vad man får hjälp med om man ringer info-center. Kan du beskriva gränsdragningen avseende vad man bör leta efter själv, kontra vad man kan ringa om?

C. Förväntningar på chefer

- 31) Vi har uppfattat att HR tycker att man är ”för snäll” med att svara på frågor som cheferna hellre borde ha letat efter på webben. Hur tänker man sig att cheferna ska bli mer självgående? Blir det någon mer insats från HR?

D. HRs upplevda resultat av den nya HR-organisationen

- 32) Hur upplever du att lanseringen av Projekt HR mottogs av cheferna?
- 33) Hur upplever du förberedelserna av cheferna inför omorganisationen? Ser du luckor/brister i de förberedelser man skapat eller tycker du att man skapat heltäckande förberedelser?
- 34) Hur ser framtiden ut kring cheferna och deras bruk av HR:s tjänster? Har omorganisationen presenterats på det sätt som det är tänkt att se ut i framtiden eller är förändringar och nya faser att vänta? Vad vet ni om Koncernens projekt?
- 35) Har man inom HR analyserat vilken genomslagskraft förberedelserna av cheferna haft? Kundenkät. Utvärdering.
- 36) Hur har man dokumenterat uppföljningsarbetet?

E. (Bakgrundsfrågor)

- 37) Med tanke på att HR inte har samma personliga kontakt med chefer och medarbetare idag, hur väl känner HR idag till respektive avdelnings medarbetare och specifika problem?

- 38) Hur väl insatta är HR i de krav som ställs, förutom personalansvaret, på chefer idag?
- 39) Krav från ISO: hur ser dessa krav ut?
➤ Hur harmoniserar dessa krav med syftet att transformera?
- 40) Hur viktigt tycker du att det är att HR har en personlig kontakt med sina kunder?
- 41) Hur länge har du arbetat inom HR på Bolaget Bohus?

F. Bolagets förhållningssätt till förändringsarbete

- 42) På vilket sett skiljer sig förändringsarbetet med att förbereda medarbetarna på den här omorganisationen jämfört med andra omorganisationer på Bolaget?

Bilaga 2

Intervjuguide chefer

A. Bakgrundsfrågor – kortfattat!

- 1) Hur länge har du jobbat som chef på Bolaget? Siten?
- 2) Antal medarbetare?
- 3) Vilken slags verksamhet är du chef inom? Tjänstemän? Forskare?...
- 4) Beskriv relationen mellan dig som chef och HR-avdelningen före omorganisationen av HR-funktionen.
 - Hur ofta hade ni kontakt?
 - Vilka frågor kontaktade du HR om?
- 5) Hur upplevde du stödet från HR i din roll som ansvarig för personalfrågor innan omorganisationen av HR-funktionen?
- 6) Hur viktigt är det för dig att ha en personlig kontakt med HR?

B. Syfte och mål med den nya HR-organisationen

- 7) Hur uppfattar du syftet med den nya HR-organisationen på Bolaget?
- 8) Hur upplever du tydligheten i de mål som satts upp kring den nya HR-organisationen på Bolaget?
- 9) Vilka fördelar och/eller nackdelar ser du att den förändrade HR-funktionen har haft för dig?
- 10) Vilka fördelar och/eller nackdelar ser du att den förändrade HR-funktionen kan ha för organisationen i stort?
- 11) Hur delaktig har du haft möjlighet att vara i målsättning och liknande kring den nya HR-organisationen?

C. Information, kommunikation och utbildning kring projekt HR?

Projektets kommunikation

- 12) I vilken grad har du tagit del av den information som tillhandahållits inför projekt HR, skriftlig respektive muntlig information?
- 13) Hur upplever du mängden informationsmaterial inför projekt HR?
- 14) Vad är din upplevelse av de kommunikationsvägar som använts under projektets förberedelser?
- 15) Vilken möjlighet upplever du att du har haft att ställa frågor, ventilera dina åsikter och komma med förslag till HR och ledning kring den nya HR-organisationen och dess konsekvenser?
- 16) Vilken möjlighet upplever du att du har haft att diskutera den nya HR-organisationen och dess konsekvenser med kollegor?

Chefens egna behov av information

- 17) Hur motsvarade informationsmaterialet dina behov?
 - Var det något som borde ha behandlats mer respektive mindre?
 - Fanns det något som inte ingick i informationen som du anser vore nödvändigt eller nyttigt för chefer att ta del av?

- 18) Kundenkäten frågar om du informerat din personal om HR:s nya arbetssätt. Upplevde du att du fick tillräckliga förutsättningar för att informera din personal om den nya HR-organisationen?

Chefens utbildning

- 19) Hur har du upplevt den utbildning du fått för att hantera de nya HR-verktygen?
20) I vilken grad har du deltagit i den utbildning som HR genomförde maj-september kring HR:s nya arbetssätt och verktyg?
21) Om man inte har deltagit, vad är anledningen till detta?

D. Upplevda förväntningar på mig som chef

- 22) Vad innebär det att vara affärsorienterad för dig?
23) Hur viktigt tycker du det är att vara affärsorienterad i din roll som chef?
24) Vilka förväntningar upplever du att organisationen har på dig beträffande att vara affärsorienterad? Dvs kännedom om bl.a.:
- organisationens ekonomi
 - teknisk utveckling
 - regelverk
 - externa intressenter

E. Chefernas upplevda resultat av den nya HR-organisationen

- 25) Kan du så konkret som möjligt beskriva hur dina personalrelaterade arbetsuppgifter ändrats sedan den nya HR-organisationen infördes?
26) Beskriv relationen mellan dig som chef och HR-avdelningen efter genomförandet av den nya HR-organisationen.
- Hur ofta har ni kontakt?
 - Vilka frågor kontakter du HR mer respektive mindre om nu jämfört med innan den nya HR-organisationen?
- 27) Vad är din uppfattning om HRs roll gentemot dig som chef idag?
28) Utifrån perspektivet att du som chef är intern kund av HRs tjänster, hur upplever du HRs kundfokus?

F. Bolagets förhållningssätt till förändringsarbete

- 29) På vilket sätt upplever du att Bolaget förmedlar sina långsiktiga generella mål till dig?
30) Hur upplever du organisationens lyhördhet i allmänhet gentemot sina anställda?
31) Upplever du att förändringsarbetet kring lanseringen av den nya HR-organisationen skiljer sig på något sätt jämfört med andra organisationsförändringar?
32) Finns det något du skulle vilja tillägga till intervjun som vi inte har tagit upp, någon aspekt som vi missat angående förberedelserna av chefer?

Bilaga 3

Intervjuguide chefer engelsk version

A. Background

- 1) For how long have you held the position (line) Manager at the Company?
- 2) How many subordinates do you have?
- 3) In what field are you a manager? Research? Production?
- 4) Describe the relationship between yourself and the HR-department before the restructuring as in:
 - How often you were in touch
 - What kind of questions did you have for them?
- 5) In your position as a line manager, how did you perceive the support from the HR-dept prior to the re-organization of the HR-function?
- 6) How important is it for you to maintain a personal contact with HR?

B. Purpose and goals of the new HR-organization

- 7) What is your perception of the purpose of new HR-organization at the Company?
- 8) What is your perception of the clarity of the goals set surrounding the new HR-organization at the Company?
- 9) What advantages/disadvantages have been brought for you by the change in HR-functions?
- 10) What advantages/disadvantages have been brought to the organization as a whole by the change in HR-functions?
- 11) To what extent have you been able to participate in setting goals and similar activities in regards to the new HR-organization?

C. Information, communication and training for the HR-project?

- 12) To what degree have you taken part of the information provided before Project HR, written and oral?
- 13) How do you perceive the amount of information provided/available prior to Project HR?
- 14) What is your perception of the means of communication used during the preparation/planning of Project HR?
- 15) What options have been available to you in regards to asking questions, sharing your opinions and bringing new suggestions to HR and senior management, in matters regarding the new HR-organization and its consequences?
- 16) What prospects have you had in discussing in matters regarding the new HR-organization and its consequences with your colleagues?

Line-manager's own need for information

- 17) What is your perception of the training that you have received for handling the new HR-tools?
- 18) To what degree have you taken part in the training that HR carried out between May and September treating HR's new methods and tools?

19) If you have not participated, what is the reason for this?

D. Perceived expectations on me as a line-manager

20) What does being business-orientated entail for you?

21) How important do you consider being business-orientated to be for you in your roll as line-manager?

22) What expectations do you perceive that the organization has towards you regarding being business orientated? This concerns fields such as:

- The economy of the organization
- Technical advances and development
- Rules
- External stakeholders

E. Line-managers perceived results of the new HR-organization

23) Describe, as concretely as possible, how your staff-related duties have changed since the new HR-organization was implemented.

24) Describe the relationship between you as a line-manager and the HR-department since the new HR-organization was implemented:

- How often are you in contact with them?
- What questions do you ask them more or less frequently now compared to before the implementation of the new organization?

25) What is your perception of HR's current role in regards to you as a line-manager?

F. The Company's position regarding change

26) How do you perceive that the Company conveys its long-term general goals to you?

27) How do you perceive the organization's readiness to listen to its employees?

28) How would you compare the work towards change surrounding the launch of the new HR-organization, with other re-organizations in the Company? Is there anything that differs?