

Personalarbete och HR-transformation

- om samspel och relationer mellan linjechefer och HR-medarbetare

Per Thilander

Innehållet i denna bok är skyddat enligt Lagen (1969:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk. Det får inte reproduceras eller spridas i någon form, utan författarens och förlagets skriftliga medgivande. Förbudet gäller hela verket såväl som delar av verket och inkluderar lagring i elektroniska media, visning på bildskärm samt bandupptagning.

© Per Thilander och bokförlaget BAS 2013

Allt mångfaldigande utan skriftligt tillstånd förbjudet.

Bokförlaget BAS
Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
Box 610
405 30 Göteborg
E-post: BAS@handels.gu.se

ISBN: 978-91-7246-317-2

Omslag: Maria Persson

Printed in Sweden by
Ineko, Källered, 2013

Förord

”Om du tvekar inför nästa steg kan du bli stående på ett ben resten av ditt liv.”

Att doktorera handlar om att våga ta steget, ett steg mot ett å ena sidan klart slutmål (disputationen), å andra sidan mycket diffust delmål (utformningen av avhandlingen), men utan att ha en karta och kompass. Som doktorand vet du oftast inte vad din avhandling slutligen kommer att kunna presentera för slutsatser utan du behöver ta steg för steg och pröva dig fram. För mig har dessa steg känts roliga att ta, kanske för att de livserfarenheter jag bär med mig åtskilliga gånger påmint mig om att med målmedvetenhet och envishet kommer man långt. Det har snarare varit nödvändigt att ta steget ut i det okända, både för att stilla min nyfikenhet kring vad som i praktiken händer i en organisation när ett förändringskoncept inom HR införs. Men för att jag också känt en stark vilja att ”ge tillbaka” kunskaper och erfarenheter till HR-skrået och till de HR-praktiker som genomgår dessa förändringar. Att sätta ord på de utmaningar som finns med ett förändrat personalarbete och om möjligt kunna ge förklaringar på ”varför det blir som det blir”, har varit en stark drivkraft för mig.

Om steget till att doktorera främst kan sägas vara beroende av den egna förmågan och det egna modet, vill jag dock inledningsvis rikta mitt tack till Lars Erik Norbäck som hjälpte mig att ”hitta in” i akademien med mina initiala idéer. Jag har också många personer att rikta min tacksamhet till för själva genomförandet av den här studien. Först och främst vill jag tacka mina handledare Stefan Tengblad, Freddy Hällsten och Ewa Wikström som kontinuerligt har stöttat mig med sina reflektioner, kommentarer och idéer på mina otaliga manuskript, vilket har hjälpt mig att både vidga och begränsa mina perspektiv.

Min studie har också ingått som en del i ett övergripande forskningsprojekt om HR-transformation i Sverige med Freddy Hällsten och Anders Boglind som mina forskarkollegor. Sedan 2006 har vi träffats regelbundet för att diskutera HR-transformationer och dess konsekvenser. Först som ett förberedande arbete som underlag till en forskningsansökan, sedan inom ramen för ett konkret forskningsprojekt, där även diskussionerna förts med representanter för de organisationer som ingått i forskningsprojektet. För mig har forskargruppens möten och diskussioner varit mycket värdefulla och givande, där jag både kunnat testa mina egna idéer och få initierade kollegors feedback och samtidigt få nya infallsvinklar på erfarna kollegors oceaner av kunskap. Att vi haft olika bakgrunder, kunskaper och erfarenheter, och därigenom inte alltid haft samma uppfattningar, har också bidragit till att vi alla tvingats att tänka om, tänka nytt och förhoppningsvis ännu klokare. Ett stort tack, Freddy och Anders!

Min studie hade dock inte varit möjligt utan finansiering och jag vill därför tacka Forskningsrådet för arbetsliv och samhälle (FAS) och Forsvarsmakten för att era bidrag har möjliggjort för att min studie har kunnat genomföras. Jag vill också rikta mitt tack till Gunilla Ejefors-Lublin, f.d. Banverket, och Wiveca Dahl, Trafikverket som gjorde det

möjligt för att jag kunde få tjänstledigt och genomföra forskarstudierna. Det finns även många tidigare kollegor som på olika sätt stöttat mig men jag vill särskilt omnämna Margareta Woupio, Katarina von Homeyer, Maria Axberg, och Ulf Söderström.

Studien hade inte heller varit möjlig att genomföra utan respondenterna, framför allt i Försvarsmakten. Jag vill därför rikta mitt tack till alla de som jag träffat, intervjuat eller mer spontant kommit i kontakt med i samband med studiens genomförande. Jag har fått ett öppenhjärtligt bemötande och är mycket tacksam för alla kunskaper och erfarenheter som jag har fått ta del av, vilket har inspirerat mig mycket.

Det finns också en lång rad av forskarkollegor som på olika sätt bidragit till att göra denna studie möjlig. Tack därför särskilt till, utan inbördes ordning; Ola Bergström, Gill Widell, Torbjörn Stjernberg, Margareta Damm, Björn Trägårdh, Christian Jensen, Björn Wikhamn, Christina Mauleon, Karl Ydén, Julia Brandl och Vedran Omanovic. Tack även till de som varit opponenter på tidigare seminarier; Tomas Andersson och Kajsa Lindberg som har bidragit med konstruktiva kommentarer. Ett särskilt omnämnande vill jag också ge till forskningsadministratör Kajsa Lundh. Från första dagen som doktorand har jag fått ett mycket stort stöd vilket har varit en ovärderlig hjälp för att hantera alla de administrativa aspekterna i rollen som doktorand. Tack även till Maria Persson för hjälp med omslag, Christian Jansson för förlagskontakter, och till Marcia Halvorsen och Anne Ljungwall för hjälp med språkgranskning.

Det finns också en stor grupp av doktorandkollegor som jag vill tacka, särskilt de som tillsammans med mig engagerat sig i arbetet i doktorandföreningen. För mig har engagemanget ihop med doktorandkollegor varit mycket viktigt, inte bara som en del i att försöka förbättra förutsättningarna för doktorander överlag, utan också för att träffa likasinnade, få tips och råd men framför allt att ha roligt ihop. Tack därför till Rebecka Arman, Gabriella Schaad, Oxana Smochin, Marissa Ekdahl, Erik Lundberg, Zoi Nikopoulou, Conny Overland, Niklas Arvidsson, Magnus Rosén, Carl Sjöberger, Johan Jakobsson, Jon Williamsson och Asgeir Torfason. Tack också till doktorandkollegorna Johan Gregeby och Sophie Fredén som båda har inspirerat mig och gett mig möjlighet att diskutera min studie i relation till era erfarenheter.

Ett stort tack riktas också till min familj, min syster Anne som alltid har varit en förebild vars fotspår jag trampat i tidigare och nu gör igen. Tack Anne för att jag alltid har känt ditt stöd. Slutligen, mitt allra största tack riktas till min älskade fru Eva-Lotta och min son Viktor. Utan deras tålamod och förståelse för att ”*Per måste skriva på boken nu*” hade denna studie inte kunnat genomföras. Nu lovar jag att komma upp ur källaren!

Kungsbacka, mars 2013

Per Thilander

Abstract

A new delivery model — the shared service organization — is transforming the work of the HR function. This packaging and marketing change in HR, however, has been criticized because of its underestimation of the complexity required to effect change in personnel work in practice. A difficulty in personnel work is differentiating between the individuals in an organization (e.g. HR professionals and line managers) who are expected to do this work and those who actually do the work. In the redistribution of responsibility for personnel work among various actors, the aim of HR transformation is to eliminate unnecessary personnel work and thereby reduce costs.

This study, with its setting in the reorganization of personnel work in a Swedish government agency (the Armed Forces), focuses on the effects of the interplay between line managers and HR professionals. The study uses interviews, observations and document research, in close interaction with local representatives, to describe how the expected and actual changes in personnel work affected the above-mentioned interplay when a significant organizational change was made.

The results of the study show that the new organization of the HR function, the new delivery models and the new IT systems did not function as expected in the studied setting. Nor did the proposed action and interaction patterns between line managers and HR professionals. The study proposes that personnel work is not easily transformed using rational ideas and change methods. Rather, personnel work requires a mutual co-dependency, manifested in established action and interaction patterns *between* actors who continue to reproduce them rather than to change them. Thus, transformation of personnel work involves the adoption of a relationistic interaction perspective toward personnel work in which the actors construct perceptions and organizational beliefs about management roles and personnel work. Their perceptions and beliefs both create and are created by different institutional logics.

Keywords: Personnel work, line managers, HR professionals, interaction, interplay, HR transformation, shared service, institutional theory, rationalism, relationism, case study, armed forces.

Prolog

I en radiointervju i Ekot den 18 november 2011 beskrevs en händelse, där ett vådaskott avlossats på ett logement i en kasernbyggnad inom ett militärt område. Orsakerna till vådaskottet uppfattades bero på införandet av administrativa IT-system, vilket har gjort att officerare måste sitta vid skrivbordet i stället för att utbilda värnpliktiga.

De befann sig på sitt logement inför att de skulle ge sig ut på övningen. Två gruppmedlemmar som inte har utbildning på granatgeväret var intresserade av att pröva på. De ville lära sig mer, säger befälet, som utredde bland annat vådaskottet med granatgevär. De som är chefer blir hårt bundna till sitt skrivbord och sin dator, för att knappa i PRIO (integrerat resurs- och ledningssystem). Det tar mycket tid om man har ansvar för 30 individer, som man har som plutonschef. Försvarsmakten måste frigöra första linjens chefer, för det är oerhört viktigt att de är med sina soldater och präglar dem, säger befälet [Ekot, 18 november, 2011].

Den 23 november 2006 beslutade Försvarsmaktsledningen (FML) om genomförande av projektet HR-transformation. Av de tre alternativ som fanns med som beslutsunderlag valde FML ”Sverigelösningen”, vilket innebar inrättandet av en försvarsmaktsgemensam stödfunktion för personalarbetet i Sverige, senare kallad HR Centrum, lokaliserad till Stockholm. I bakgrunden till beslutet av projektet HR-transformation i Försvarsmakten fanns flertalet tidigare externa utredningar, t.ex. från Försvarsförvaltningsutredningen som föreslagit besparingar inom centrala staber på 250 miljoner kronor, samt från Ekonomistyrningsverket, som också pekat på stora möjligheter till effektivitetsförbättringar och besparingar inom administration och personalområdet.

Målsättningen med Försvarsmaktens HR-transformation var att möjliggöra för årliga besparingar inom personalområdet med ca 65 miljoner räknat från 2012¹. Syftet med projektet var bl.a. att definiera och tydliggöra roller för olika aktörer i personalarbetet samt utveckla tjänster inom ramen för en Försvarsmaktsgemensam leveransmodell. Ledorden för projektet HR-transformation var tre E:n; *Enhetlighet, Enkelhet och Effektivitet*. Det övergripande målet med projektarbetet var att ta leverera ett personalarbete med högre kvalitet till lägre kostnad². *Enhetlighet* i personalfrågorna skulle åstadkommas via införandet av gemensamma arbetsprocesser och avtal. Behovet var föranlett av förbandens, historiskt sett, stora självbestämmande inom ramen för sin myndighetsstatus, vilket hade skapat en flora av olika arbetssätt och lokala avtal i personalarbetet. *Enkelhet* i att söka information och stöd i personalarbetet förväntades

¹ Projektrapport Etapp 1, projektet HR-transformation. Förutsättningen var dock att ett erforderligt systemstöd införts.

² Styrgruppsprotokoll, projektet HR-transformation, (2008-10-03).

kunna skapas genom införandet av en ny leveransmodell, med en utbyggd HR Portal³, helpdesk-funktion, HR Direkt, samt användningen av systemstöd PRIO⁴. Slutligen skulle personalarbetet också *effektiviseras* genom att samla HR-kompetensen i HR Centrum och därigenom möjliggöra för ett effektivare resursutnyttjande samt en ökat proaktivitet i personalarbetet. Den största effektiviseringspotentialen fanns dock i möjligheterna att reducera antalet anställda på lokala HR-funktioner vid förband, skolor och centra, från 341 till 155 personer⁵.

Som en konsekvens av projektet HR-transformation och andra samtidiga verksamhetsförändringar förväntades linjechefer i Försvarsmakten ta ett mer eget aktivt ansvar för personalfrågorna. I en artikel i Officerstidningen beskriver en fartygschef hur de nu blivit både personaladministratörer och personalchefer över en natt.

Jag har blivit mer personaladministratör än taktisk fartygschef. Jag delegerar mer till mina underställda chefer och hinner inte delta i planeringen av övningar i samma utsträckning som tidigare. Samtidigt är det en otrolig förmån att själv få välja sina anställda och det här är ett bra sätt att skapa kompetenta besättningar”, säger en fartygschef på en korvett vid fjärde sjöstridsflottiljen i Berga. Rekrytering och personalfrågor är uppgifter som tar en hel del tid i anspråk. Men trots uppdragets omfattning har fartygschefen fått axla det utan ordentliga förberedelser. ”Att bli fartygschef tar nästan 20 år av träning och utbildning. Personalchef blev jag igår och det förväntas jag klara av helt utan utbildning. Framöver hoppas jag i alla fall få hjälp med administrationen. Att vara chef på ett fartyg med 40 anställda är som att driva ett mindre företag och då borde det rimligtvis finnas en person som sköter pappersarbetet [Utdrag ur artikel i Officerstidningen, 2010, Nr 9].

Citatet ovan påminner om den debatt som funnits inom Polisen, där det allt mer omfattande administrativa arbetet för poliser uppfattats vara ett hinder för att utöva ”det riktiga” polisarbetet⁶. Vem förväntas sköta pappersarbetet (personalarbetet) och vad hände i Försvarsmakten när ovanstående förändringar genomfördes?

³ En HR Portal är en webbaserad organisationsintern intranätsida som innehåller information om personalarbete, både för linjechefer och medarbetare, samt beskriver det stöd och de tjänster som HR-funktionen tillhandahåller.

⁴ PRIO är Försvarsmaktens benämning på ett av de mest välkända affärssystemen på marknaden, SAP. Införandet av ett integrerat affärssystem syftar till att hjälpa företag och organisationer att få en bättre styrning och kontroll på personal, materiel och resurser. Systemet innehåller olika moduler, t.ex. produktionsplanering, inköp, redovisning, personal som är kopplade till en gemensam databas. Dessa affärssystem beskrivs också i internationella sammanhang som benämningen på olika integrerade IT-system, s.k. ERP-system (Enterprise Resource Planning) (Magnusson & Olsson, 2009).

⁵ Styrgruppsprotokoll, projektet HR-transformation, (2008-10-03).

⁶ Ivarsson Westerberg (2004) använder begreppet ”papperspoliser”.

Innehållsförteckning

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INLEDNING..... | 1 |
| 1.1 | En forskningsidé med avstamp i praktiken..... | 1 |
| 1.2 | Bakgrund till förändringsidéer av personalarbete | 2 |
| 1.3 | Konceptet HR-transformation tar form | 3 |
| 1.3.1 | Utmaningar med konceptet HR-transformation..... | 5 |
| 1.4 | Den generella gränsdragningsproblematiken | 8 |
| 1.5 | Linjechefers decentraliserade personalansvar | 10 |
| 1.6 | Preciserad inriktning mot samspel i personalarbetet | 12 |
| 1.7 | Syfte, frågeställningar och förväntade bidrag..... | 15 |
| 1.7.1 | Studiens förväntade bidrag..... | 15 |
| 1.8 | Studiens disposition..... | 16 |
| 2 | TEORETISKA PERSPEKTIV OCH UTGÅNGSPUNKTER | 17 |
| 2.1 | Inledning..... | 17 |
| 2.2 | En socialkonstruktionistisk ansats | 19 |
| 2.3 | Interaktionism och individers konstruktion av verkligheten | 21 |
| 2.3.1 | Kritik mot interaktionismen | 22 |
| 2.4 | Institutioner och institutionalisering..... | 24 |
| 2.4.1 | Konstruktioner som en del i den sociala världen | 25 |
| 2.5 | Organisatoriskt meningsskapande | 28 |
| 2.5.1 | Institutionella logiker och övergripande ramverk | 30 |
| 2.6 | Sammanfattande teoretiska perspektiv | 31 |
| 2.6.1 | Studiens generella arbetsmodell..... | 33 |
| 2.7 | Vetenskaplig rationalitet..... | 34 |
| 2.7.1 | Förändring och transformation..... | 35 |
| 2.7.2 | Transformationsbegreppet som metafor..... | 37 |
| 2.8 | Enhetscentrerad rationalism | 39 |
| 2.8.1 | Rationalistiska utgångspunkter på chefs- och personalarbete..... | 40 |
| 2.9 | Summerande teoretiska utgångspunkter | 42 |
| 3 | PERSONAL- OCH CHEFSARBETE I FÖRÄNDRING | 45 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 3.1 | Inledning..... | 45 |
| 3.2 | Historisk tillbakablick på personalarbete i Sverige | 45 |
| 3.3 | Den första moderna personalfunktionen..... | 47 |
| 3.3.1 | Begreppet personaltjänst och dess olika betydelser | 49 |
| 3.3.2 | Personalarbete och dess utförare | 50 |
| 3.4 | Chefsarbete och dess förutsättningar | 54 |
| 3.4.1 | Ett process- och relationsperspektiv på ledarskap..... | 55 |
| 3.4.2 | Chefs- och ledararbete i ett institutionellt sammanhang | 56 |
| 3.5 | Decentralisering..... | 57 |
| 3.5.1 | Decentralisering och linje-stabsrelationen | 58 |
| 3.6 | Linjechefer och decentralisering av personalansvar..... | 62 |
| 3.6.1 | Motiv till decentralisering av personalansvar till linjechefer..... | 63 |
| 3.6.2 | Hinder och problem med decentralisering av personalansvar | 64 |
| 4 | STRÄVAN EFTER ETT EFFEKTIVT PERSONALARBETE | 67 |
| 4.1 | Generella förändringsidéer transformerar personalarbete | 67 |
| 4.1.1 | Från generella förändringsidéer och metoder till HR-reengineering | 68 |
| 4.2 | Shared services | 71 |
| 4.3 | Transformationen av HR – HR-transformation..... | 74 |
| 4.4 | Kritik mot förändringsidéer av personalarbete | 78 |
| 4.4.1 | Likheter och skillnader mellan SM och HR-transformation..... | 80 |
| 4.4.2 | Konsekvenser för linjechefer och samspelet i personalarbetet | 83 |
| 4.5 | Utvecklade och kompletterande frågeställningar | 84 |
| 5 | ATT STUDERA SAMSPEL OCH RELATIONER | 87 |
| 5.1 | Inledning..... | 87 |
| 5.2 | Studiens inramning och design..... | 87 |
| 5.2.1 | En studiedesign i tre delar | 91 |
| 5.3 | Metoder för att samla empirin | 93 |
| 5.3.1 | Dokumentstudier | 96 |
| 5.3.2 | Intervjuer | 97 |
| 5.3.3 | Observationer och skuggningar..... | 100 |
| 5.3.4 | Presentationer av preliminära resultat | 103 |
| 5.4 | En tolkande ansats | 104 |

| | | |
|----------|--|------------|
| 5.4.1 | Tillvägagångssätt för tolkning och analys..... | 106 |
| 5.5 | Studiens kvalitetsaspekter..... | 109 |
| 5.6 | Avslutande reflektioner | 111 |
| 6 | OFFICER OCH CHEF I FÖRSVARSMAKTEN | 113 |
| 6.1 | Inledning..... | 113 |
| 6.2 | Försvarsmaktens organisation | 114 |
| 6.3 | Omvälvande förändringar för Försvarsmakten..... | 114 |
| 6.4 | Officersrollen i Försvarsmakten | 116 |
| 6.4.1 | Betydelsen av officerarnas personliga relationer | 118 |
| 6.4.2 | Officerarnas rollkonflikter..... | 120 |
| 6.5 | Chefsrollen i Försvarsmakten..... | 123 |
| 6.6 | Begreppen ledare och chef i Försvarsmakten..... | 126 |
| 6.7 | Utbildning i chefs- och arbetsgivarrollen | 128 |
| 6.8 | Krav på effektivitet i statsförvaltningen | 131 |
| 7 | HR-FUNKTIONERNAS PERSONALARBETE | 133 |
| 7.1 | HR-funktionernas organisering och arbetssätt | 133 |
| 7.2 | Personaltjänstbegreppet i Försvarsmakten | 135 |
| 7.3 | Ny personalförsörjningsmodell införs | 138 |
| 7.3.1 | Krav på förändringar inom ekonomi, administration och personal | 139 |
| 7.4 | HR-transformation i Försvarsmakten | 142 |
| 7.4.1 | Projektet HR-transformation | 142 |
| 7.4.2 | Dimensioneringsmodellen..... | 145 |
| 7.4.3 | HR-chefsutbildningen | 146 |
| 7.4.4 | Erfarenheter från projektet HR-transformation..... | 148 |
| 7.5 | Förbandet Delta | 150 |
| 7.6 | Personaltjänsten på Delta..... | 151 |
| 7.6.1 | Organisering, uppdrag och arbetssätt | 151 |
| 7.7 | HR-transformation på Delta | 155 |
| 7.7.1 | Utbildningsdagarna | 157 |
| 7.7.2 | Sammanfattande reflektioner, Utbildningsdagen..... | 160 |
| 7.8 | Samspel mellan HR-funktioner och linjechefer | 160 |
| 8 | KOMPANICHEFERNA PÅ DELTA | 165 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 8.1 | Kompanichefsrollen i ett verksamhetsperspektiv | 165 |
| 8.2 | Kompanichefers chefs- och ledarskap | 170 |
| 8.3 | Gränsdragningsproblematik gentemot olika HR-funktioner | 172 |
| 8.4 | Strävan efter personlig kontakt i personalarbetet | 175 |
| 8.5 | Avdömning för att nå en överenskommelse i styrkedjan | 178 |
| 8.6 | Kringgång | 180 |
| 8.7 | Stabsvägar och trossvägar | 181 |
| 8.8 | Samspel i personalarbetet på Delta..... | 184 |
| 8.8.1 | Matchningen..... | 184 |
| 8.8.2 | Betygen..... | 186 |
| 8.8.3 | Lönerevisionen | 190 |
| 8.9 | Summering av empiri | 192 |
| 9 | ETT RELATIONISTISKT ANALYSPERSPEKTIV..... | 195 |
| 9.1 | Inledning..... | 195 |
| 9.2 | Rationalistiska förändringsidéer möter HR-praktiken..... | 195 |
| 9.2.1 | Har något transformerats? | 197 |
| 9.2.2 | Förändringsidéer som splittrar snarare än integrerar..... | 200 |
| 9.2.3 | Strävan efter förutsägbarhet och effektivitet i mänskligt samspel | 203 |
| 9.3 | Relationistiskt samspel i personalarbetet..... | 205 |
| 9.3.1 | Inledning..... | 205 |
| 9.3.2 | Avdömningar och kringgångar som meningsskapande | 207 |
| 9.4 | Reproducering av handlings- och samspelsmönster..... | 212 |
| 9.4.1 | Orsaker till reproducerande av handlings- och samspelsmönster | 215 |
| 9.4.2 | Insocialiserad lojalitet och kåranda | 217 |
| 9.4.3 | Brist på incitament hindrar förändring | 218 |
| 9.5 | Chefsrollen som organisationsföreställning | 220 |
| 9.6 | Personaltjänst som organisationsföreställning..... | 224 |
| 9.7 | Institutionella logiker i chefs- och personalarbete..... | 227 |
| 9.7.1 | Stridsbaserad och kasernbaserad verksamhetslogik..... | 228 |
| 9.8 | Motstånd och matchning mellan institutionella logiker | 231 |
| 9.8.1 | Motstånd..... | 233 |
| 9.8.2 | Matchning..... | 234 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 10 | SLUTDISKUSSION OCH SLUTSATSER..... | 237 |
| 10.1 | Inledning | 237 |
| 10.2 | Slutdiskussion om förändringsidéer av personalarbete..... | 237 |
| 10.2.1 | Centraliserad effektivitet och/eller lokal ändamålsenlighet | 239 |
| 10.2.2 | Studiens resultat i förhållande till andra studier | 242 |
| 10.3 | Paradoxer med ett förändrat personalarbete | 243 |
| 10.3.1 | Strävan efter ett effektivt och strategiskt personalarbete | 243 |
| 10.3.2 | HR-transformation som leder till behov av chefstransformation..... | 247 |
| 10.4 | Studiens slutsatser..... | 251 |
| 10.4.1 | Studiens slutsatser i förhållande till frågeställningarna..... | 251 |
| 10.5 | Studiens implikationer | 253 |
| 10.5.1 | Förändring av det ”mjuka” mer utmanande | 254 |
| 10.5.2 | Värdet av samspel och relationer i personalarbetet..... | 255 |
| 10.5.3 | Lösningen är bara en del av problemen i personalarbetet..... | 257 |
| 10.5.4 | Förutsättningar för ett realistiskt och hanterbart chefskap..... | 258 |
| 10.5.5 | Vägen framåt eller vägen tillbaka | 259 |
| 10.6 | Studiens bidrag..... | 260 |
| 10.7 | Förslag till fortsatt forskning | 261 |
| | EPILOG | 263 |
| | ENGLISH SUMMARY | 265 |
| | REFERENSER | 275 |

Figurförteckning

| | |
|--|-----|
| Figur 1: Studiens generella arbetsmodell. | 33 |
| Figur 2: Olika perspektiv på samspelet i chefs- och personalarbete. | 43 |
| Figur 3: Schematisk omflyttning av olika typer av personalarbete. | 69 |
| Figur 4: En generisk leveransmodell i personalarbetet. | 76 |
| Figur 5: Beskrivning över fyra roller i personalarbetet. | 77 |
| Figur 6: Omflyttning av olika typer av personalarbete via systemstöd PRIO. | 144 |
| Figur 7: Schematisk organisationsskiss av förbandet Delta. | 151 |
| Figur 8: Nytt sätt att hantera och söka stöd i personalarbetet i Försvarmakten. | 158 |
| Figur 9: Beroenden mellan aktörer i Försvarmaktens personalarbete. | 202 |
| Figur 10: Kompanichefers kringgång via trossväg i personalarbetet. | 209 |
| Figur 11: Handlings- och samspelsmönster i personalarbetet. | 213 |
| Figur 12: Beroenden mellan organisationsföreställningar och institutionella logiker. | 229 |
| Figur 13: Tre faktorer som skapar och påverkar institutionella logiker i personalarbetet. ... | 232 |

Tabellförteckning

| | |
|--|-----|
| Tabell 1: Studiens intäknings- och fokusområden. | 14 |
| Tabell 2: Typer av modeller för utförande av personalarbete. | 52 |
| Tabell 3: Tidigare forskning om decentralisering av personalansvar till linjechefer. | 64 |
| Tabell 4: Sammanställning över de empiriska delstudierna i Försvarmakten. | 91 |
| Tabell 5: Sammanställning över genomförda intervjuer och observationer. | 96 |
| Tabell 6: Typologi över tre kategorier av chefsroller i Försvarmakten. | 222 |
| Tabell 7: Typologi över uppfattningar om personaltjänstbegreppet. | 225 |
| Tabell 8: Önskad förändring från ett Från-synsätt till ett Till-synsätt. | 226 |

1 INLEDNING

1.1 En forskningsidé med avstamp i praktiken

Denna studie tar sin början i funderingar över hur linjechefer påverkas av olika förändringsidéer som berör personalarbetet i företag och organisationer. På en personalchefsutbildning 2003 beskrev Ericssons dåvarande personaldirektör hur Ericsson var mitt uppe i att omorganisera sitt personalarbete med orden ”*vi gör en HR-transformation*”. Syftet var att göra Ericssons personalarbete mer effektivt och värdeskapande genom att bl.a. införa ett servicecenter för personalfrågor och skapa nya roller för de verksamhetsnära HR (Human Resource)-cheferna och HR-generalisterna som nu i stället skulle kallas business partners och arbeta mer strategiskt. I samband med personalchefsutbildningen och i rollen som blivande HR-chef⁷ reflekterade jag framför allt över tre saker. För det *första* tänkte jag att om Ericsson gör den här förändringen kommer många andra organisationer att göra likadant (utan att då känna till DiMaggio & Powells (1983) beskrivningar av hur likformighet och modeföljande uppstår). Det är allmänt känt att stora multinationella företag ofta går före i utvecklingen och av andra uppfattas som ideal för hur företag och organisationer ska ledas, styras eller omorganiseras. Detta gäller även inom HR-området⁸. För det *andra* reflekterade jag över att HR-chefsrollen skulle komma att ändras, när HR-chefen i framtiden inte längre skulle ansvara för en större samlad HR-funktion, eftersom förändringsidéerna gick ut på att dela upp personalarbetet i flera specialiserade HR-funktioner och HR-roller. För det *tredje* började jag fundera över hur dessa förändringsidéer egentligen skulle komma att påverka linjecheferna, eftersom en omorganisering av HR-funktionen även innebär att formerna för stödet till linjechefer förändras.

Min erfarenhet efter några år i HR-yrket var vid den tiden att många linjechefer behövde ett omfattande stöd i sitt personalarbete, t.ex. i samband med rekryteringar eller rehabiliteringsutredningar. Varför linjechefer behövde ett omfattande stöd i dessa frågor

⁷ Under utbildningen användes benämningen personalchef men i studien används benämningen HR-chef som synonym.

⁸ Uttalandet ”om Volvo gör detta kan det inte vara helt fel” framkom i en studie av sju olika företag och organisationers förändrade personalarbete där man hävdar att företag som t.ex. Ericsson, Volvo och IKEA utgör rollmodeller för andra företag och organisationer (Boglund et al., kommande).

reflekterade jag inte särskilt över, utan såg det mer som naturligt att det var min uppgift, inom ramen för min roll som HR-generalist (i fortsättningen HR-medarbetare), att stödja linjecheferna. Som HR-medarbetare är det vanligt att man oftast har en bredare och djupare HR-kompetens än linjecheferna. Dessa förutsättningar kan samtidigt ställas mot att linjecheferna nu förväntades ta ett aktivt ansvar för utförandet av personalarbete samt att formerna för stödet till linjecheferna i personalarbetet förändrades. Från att som HR-medarbetare tidigare ha erbjudit ett fysiskt och i vissa fall handgripligt stöd till linjechefer och medarbetare i personalarbetet, förväntades linjecheferna i första hand mer självständigt söka information och stöd via HR Portaler, självbetjäningstjänster och helpdesk-funktioner. Förhoppningen var att linjecheferna huvudsakligen skulle kunna utföra personalarbetet utan ”fysiska” HR-medarbeters inblandning. Att genomföra en omorganisering av personalarbetet i en organisation innebär därför inte bara att olika aktörer förväntas utföra sitt eget personalarbete i en annan form och med ett annat innehåll. En omorganisering av personalarbete innebär också att aktörernas samspel⁹ påverkas. Denna studie handlar därför om deras samspel och relationer i personalarbetet.

1.2 Bakgrund till förändringsidéer av personalarbete

Att omorganisera personalarbete har under 2000-talets första decennium blivit mycket populärt bland stora företag och organisationer i Sverige. Ett av motiven är förhoppningen om att HR-funktionens personalarbete kan bli mer kostnadseffektivt, värdeskapande och strategiskt på grund av en allt hårdare affärsmässig konkurrens. Omorganiseringen av HR-funktionen kan ses mot bakgrund av tidigare beskrivningar av HR-funktioner som alltför operativt och administrativt inriktade där man med omfattande HR-resurser hade utrymme att utföra personalarbete åt t.ex. linjechefer. Ett sätt att möta den hårdnande konkurrensen är därför att effektivisera den ”byråkratiska administrationen”, som en del i en mer omfattande *marknadsrationalism* (Kunda & Ailon-Souday, 2004) eller *nyrationalism*¹⁰

⁹ Begreppet (socialt) samspel används i denna studie på olika sätt och kan ses utifrån olika nivåer, dels med betydelsen att det existerar mikrobaserade sociala interaktioner (interactions) mellan aktörer, med socialpsykologiska utgångspunkter. Begreppet samspel används också i denna studie med betydelsen att det existerar ett mesobaserat samspel (interplay) mellan aktörerna och deras omgivning, med socialkonstruktivistiska utgångspunkter. Ordet samspel består av *sam* och *spel*, där *sam* betyder att det finns någon form av (mellan)beroende (Thompson, 1967) eller växelverkan mellan någon eller något. Med *spel* avses handlingar, eller uppfattningar om handlingar som konstituerar ovanstående beroende eller växelverkan. Begreppet samspel åsyftar därför i denna studie både själva handlingen mellan två eller flera aktörer *och* uppfattningar eller föreställningar om handlingen utifrån det faktum att det existerar ett (ömsesidigt) beroende mellan olika aktörer. Här avses dock inte det samspel mellan aktörer som utgår från spelteoretiska nytto-maximerande resonemang, t.ex. von Neumann & Morgenstern (1944/2007); Fudenberg & Tirole (1991).

¹⁰ Dess ursprung kan sägas härstamma från ekonomismen (Rövik, 2008), som betyder att alla typer av organisationer bör utformas med företaget som idealbild. Ekonomismen utgör också ett grundfundament i New Public Management (NPM) som är en global reformrörelse, vilken tar utgångspunkt i att utforma

(Rövik, 2008). Ineffektiva arbetsflöden i administration (t.ex. personal och ekonomi) kan göras effektiva via nya managementmodeller såsom t.ex. *business process reengineering* (Hammer & Champy, 1993). Nya teknologiska lösningar via IT-system gjorde det möjligt att ”flytta över” administration till system och därigenom skapa en förväntat högre effektivitet¹¹ (Spencer, 1995). Det finns en stark tilltro till vetenskap och rationalitet, där tillvägagångssättet följer en rationalistisk logik; genom att samla in objektiva data anses det vara möjligt att fastställa vilka faktorer som t.ex. påverkar värdeskapandet i en organisation (Rövik, 2008).

En annan förklaring till populariteten med ett förändrat personalarbete är förhoppningen om ett ökat erkännande och status för HR-medarbetarna, något som under lång tid har varit en strävan för HR-professionen¹² (Legge, 1978; Damm, 1993; Berglund; 2002; Caldwell, 2003; Guest & King, 2004). Ett förändrat personalarbete attraherar således inte bara ledningsfunktioner i företag och organisationer med förhoppningen om ett mer kostnadseffektivt personalarbete. Attraktiviteten förstärks också av att de som företräder och i mångt och mycket även utför personalarbetet ser möjligheter till ett eget ökat erkännande och en förstärkning av den egna yrkesidentiteten genom att få arbeta med strategiskt personalarbete. Idéerna om behov av förändringar av personalarbete har över tid samlats ihop till mer konkreta förändringslösningar och koncept. De innehåller problembilder som beskriver *varför* en förändring bör ske, förslag på *vad* som bör förändras samt *hur* dessa förändringar bör genomföras, presenterat och paketerat som en HR-transformation (Boglund et al., kommande).

1.3 Konceptet HR-transformation tar form

I början av 1990-talet introducerades begreppet *HR-transformation* som en benämning på hur HR-funktionen i ett företag eller i en organisation bättre skulle kunna möta och nå upp till kraven på HR-funktionen som en affärsstödjande partner. En central utgångspunkt är att HR-funktionen behöver omorganiseras, roller och arbetssätt förändras och kompetensen hos HR-medarbetarna förstärkas. HR-transformation används i den här studien som den övergripande beskrivningen av de förändringsidéer som har sina rötter i Schulers (1990), Ulrichs (1995), Yeung & Brockbanks (1995) och Spencers (1995)

offentliga verksamheter med privata företag som förebild (Christensen & Lagreid, 2002; Almqvist, 2004; Liff, 2011).

¹¹ Personalarbete utgör en central del i en övergripande strävan efter att förbättra effektiviteten för stödverksamheten eller administrationen, framför allt utifrån det faktum att personalkostnaderna utgör en stor del av de totala kostnaderna, framför allt i statsförvaltningen. Se t.ex. Hedin (2011), som uppger att personalkostnaderna utgör den i särklass största kostnadsposten i Försvarsmakten.

¹² Med profession menas i den här studien en professionell yrkesgrupp med särskilda inträdeskrav, etiska regler och yrkesmässigt expertkunnande (t.ex. manifesterat med legitimation) (Bolin, 2008). Studien delar synsättet på professioner som processer, som resultatet av gemensamma ansträngningar, utbyten och transaktioner, där de yrkesprofessionella aktörerna är ömsesidigt beroende av varandra (Styhre, 2011).

beskrivningar över hur HR-funktionen bör omvandlas, transformeras eller förändras. Förändringsidéerna inom ramen för konceptet HR-transformation har sitt grundfundament i *shared service* (Quinn et al., 2000; Ulrich, 2008). Idéerna har anpassats och omformats till att passa in på personalarbete i en särskild leveransmodell, *shared service organization* (Ulrich, 1995). Personalarbetet delas här upp i olika leveranskanaler och organiseras i en gemensam *shared service* funktion. Den är i sin tur uppdelad i ett servicecenter och ett *center of expertise* (Ulrich, 1995), samt där även lokala HR-medarbetare får nya roller (HR-partners). Begreppet HR-transformation avser således i studien det konceptuella samlingsnamn för olika förändringsidéer av personalarbete som dock kan ha olika utgångspunkter, syften och önskade resultat. Det är dock den önskade omorganiseringen av HR-funktionen inom ramen för *shared service organization* och dess konsekvenser för alla aktörer i personalarbetet, och vad som faktiskt sker i praktiken som åsyftas när begreppet HR-transformation används i studien.

Det som förespråkas med konceptet HR-transformation är en omvälvande omorganisering och revitalisering av HR-funktionen med nya roller, nya kompetenser, och ett nytt arbetssätt (Schuler, 1990). Ett konstaterande är därför att det främst är *HR-funktionen* som behöver förändras¹³ (Schuler, 1990; Beer, 1997; Ulrich et al., 2009). Utgångspunkten är att åstadkomma, som tidigare nämnts, ett mer strategiskt, effektivt och värdeskapande personalarbete (Ulrich & Brockbank, 2005). Det strategiska personalarbetet betonas genom att HR-funktionen förväntas kunna säkerhetsställa att olika HRM-strategier blir integrerade med affärsstrategierna (Boxall & Purcell, 2008). HR-medarbetarna behöver därför arbeta mer affärsstrategiskt i rollen som en *business partner* eller *strategic partner* (i fortsättningen HR-partner) till linjecheferna¹⁴ (Ulrich & Yeung, 1989; Ulrich, 1995; Lawler, 1995). Idéerna om att förstärka HR-funktionens strategiska personalarbete har sin grund i att personalarbete under 1980-talet började benämnas på ett delvis nytt sätt, *Human Resource Management*¹⁵ (HRM) (Beer et al., 1984; Damm, 1993).

Förespråkarna beskriver också möjligheterna med att göra personalarbetet mer (kostnads)effektivt via HR-reengineering (Spencer, 1995; Yeung & Brockbank, 1995) och utgångspunkten är att det finns onödiga intermediärer (HR-medarbetare som mellanhänder mellan linjechefer och medarbetare) i personalarbetet. Som en konsekvens

¹³ Storey (1992) säger dock utförligt att det är linjecheferna som förväntas förändras, från *production managers* via *manufacturing managers* till *business managers* utifrån omvärldsförändringar.

¹⁴ Det är viktigt att konstatera att Ulrich (1995) inte avser *en befattning* som *business partner*, utan den roll som *hela HR-funktionen* samlat bör spela för att arbeta mer strategiskt och värdeskapande.

¹⁵ I definitionen av HRM-begreppet ansluter jag mig till Beer et al., (1984) och Bredin (2008) som menar att HRM är ett delområde av ledning (management) t.ex. beslut och aktiviteter som handlar om ledningen (management) av relationen mellan människorna i organisationen och deras organisatoriska omgivning. HRM är det område inom vilket allt arbete med personalfrågor utförs, antingen av HR-funktionens specialister, av linjechefer eller medarbetare eller i en kombination. När jag använder HRM-begreppet menar jag således området inom vilket personalarbetet utförs, oavsett vem som utför det eller vem som har det faktiska ansvaret för att utföra det.

av dessa förutsättningar och idéer bör därför ansvaret för och utförandet av personalarbetet omfördelas, både från HR-medarbetare till nya funktioner (t.ex. linjechefer) men också mellan olika specialiserade HR-medarbetare. Linjechefer förväntas samtidigt mer självständigt och effektivt kunna utföra sitt personalarbete (Francis & Keegan, 2006). För att kunna omfördela och förändra personalarbetet krävs främst en kartläggning och uppdelning i olika transaktionella/administrativa och transformativa/strategiska¹⁶ personalprocesser (Ulrich, 1995). Det i sin tur gör det möjligt att standardisera arbetet via införandet av IT-stödsystem (Spencer, 1995).

Med hjälp av ovanstående uppdelning kan nya HR-funktioner skapas, t.ex. servicecenters (Ulrich, 1995), *samtidigt* som personalarbetet kan utföras och levereras både integrerat och koordinerat (Ulrich et al., 2009). Det transaktionella/administrativa personalarbetet kan standardiseras via användandet av IT-system och flyttas över till linjechefer och medarbetare som självbetjäningstjänster. Samtidigt kan tid och resurser frigöras för det transformativa/strategiska personalarbetet som i stället kan utföras av HR-specialister i center of expertise och av HR-partners, i stödjande roller till linjechefer och medarbetare¹⁷. Dessa förändringsidéer har över tid utvecklats, med konsulter hjälp, operationaliserats och paketerats till ett gemensamt förändringskoncept, HR-transformation, med utgångspunkten att kunna leverera ett värdeskapande personalarbete till kunder, investerare och andra intressenter (Boglund et al., 2011).

HR-transformation som koncept har blivit mycket populärt bland HR-praktiker i Sverige. I den svenska delen av Cranet-undersökningen¹⁸ 2008 svarade nära 60 % av respondenterna att de helt eller delvis hade infört en shared service organization (Boglund et al., 2011). I ett forskningsprojekt om HR-transformationer i Sverige hade alla de sju studerade organisationerna, i varierande grad, genomfört motsvarande förändringar av sitt personalarbete, använt likartade organiseringsprinciper men med verksamhetsmässiga variationer (Boglund et al., kommande). Den stora populariteten ska dock ställas mot de utmaningar som tidigare forskning identifierat. Det handlar särskilt om de utmaningar som är förknippade med att genomföra konceptet HR-transformation i praktiken.

1.3.1 Utmaningar med konceptet HR-transformation

Tidigare forskning har visat på stora svårigheter att uppnå målsättningarna med ett effektivt, värdeskapande och strategiskt personalarbete, eftersom förespråkarna

¹⁶ I Ulrich (1995) används transformativt som benämning på det kvalificerade personalarbete som specialister och experter utför, framför allt inom center of expertise. I senare böcker använder t.ex. Ulrich et al. (2009) strategiskt personalarbete som synonym till transformativt personalarbete.

¹⁷ För ett mer utförligt resonemang, se kapitel 4.

¹⁸ Cranet – är en undersökning av personalarbete i ca 35 länder i Europa som genomförs vart fjärde år. The Cranfield University är huvudman och skickar ut enkäter till alla dessa länders företag och organisationer med mer än 200 anställda. I Sverige har IPF (Institutet för Personal och Företagsutveckling) ansvaret för genomförandet och sammanställningen av resultaten, där svarsfrekvensen tidigare har legat på ca 20 % (av ca 1800 utskickade enkäter) (Lindeberg & Månsson, 2006).

underskattat den komplexitet som ett genomförande innebär (Cooke, 2006; Francis & Keegan, 2006; Caldwell & Storey, 2007; Sanders & Frenkel, 2011; Boglind et al., 2011). Frågan är dock *vilka* utmaningarna är som kan uppstå av ett genomförande av konceptet HR-transformation för organisationer och för medarbetare.

En utmaning handlar om de motiv, förutom effektivitet, som finns i samband med att genomföra konceptet HR-transformation. Ett motiv är legitimitet gentemot omvärlden¹⁹. Signalvärdet av att visa för redan anställda, potentiella anställda och intressenter att organisationen ligger i framkant i utvecklingen, även inom HR-området, ska inte underskattas. En utmaning är därför att inte bara kopiera en färdig lösning från konsulter eller andra organisationer som förebilder, eftersom dessa lösningar kanske inte alls passar in i det kontextuella sammanhang eller i den organisationskultur som råder. Samtidigt är det just detta ”best practice”-ideal som genomsyrar konceptet HR-transformation, att det finns universala lösningar på i stort sett alla företags och organisationers effektivitetsproblem i personalarbetet (Boglind et al., kommande). Men bakom den retoriska argumentationen för behovet av ett mer effektivt personalarbete återfinns också de akörer som förväntas hantera förändringarna i praktiken.

En annan utmaning är den omfördelning av personalarbete mellan olika aktörer, med nya arbetssätt och roller, som i praktiken blir följden av en HR-transformation (Legge, 2007; Keegan et al., 2012). Införandet av nya leveransmodeller, såsom shared service organization med syftet att tydliggöra roller och ansvar, leder snarare till en gränsdragningsproblematik mellan olika aktörer än till ett integrerat personalarbete där det råder samsyn mellan aktörerna, t.ex. linjechefer och HR-medarbetare (Caldwell & Storey, 2007; Keegan et al., 2012). Ytterligare en utmaning handlar om att linjecheferna upplever stödet i personalarbetet som allt mindre fysiskt och personligt, och allt mer som medierat, d.v.s. tillhandahållet t.ex. via telefon, e-mail eller dator (Caldwell, 2003). Denna förändring i arbetssätt kan å ena sidan ses som att det bara är att lära sig att arbeta på ett nytt sätt. Å andra sidan kan de ses som en stor utmaning med beaktande av att ett tidigare arbetssätt även inbegriper linjechefens uppfattningar över hur arbetssättet hänger samman med synsättet på vad personalarbete och yrkesrollen innebär²⁰. Förändringen från ett fysiskt präglat arbetssätt till ett medierat präglat arbetssätt i personalarbetet kan därför visa sig mer utmanande i praktiken. Tidigare forskning har t.ex. visat att graden av hur väl en linjechef hanterade sitt personalansvar kunde kopplas ihop med hur nära och personlig kontakt linjecheferna hade med HR-medarbetarna (Keegan et al., 2012), vilket försvåras eller i vissa fall förhindras när förändringar av personalarbetet genomförs och HR-funktionen omorganiserar.

Konceptet HR-transformation bör därför inte ses som ett enhetligt eller homogent koncept, utan snarare som sammansatt, både av en mängd olika förändringsidéer men

¹⁹ Jämför med resonemanget under avsnitt 1.1 och den institutionella teorins beskrivningar av legitimitet (DiMaggio & Powell, 1983).

²⁰ Se även avsnitt 1.6 och kapitel 2.

också av olika lösningar. Ett konstaterande som kan göras när man studerar Dave Ulrichs olika artiklar och böcker, samt även andra förespråkares när det gäller ett förändrat personalarbete, är att det inte är frågan om *en* förändring eller *en* transformation. Det är snarare frågan om flera *olika* förändringar eller transformationer, främst av HR-funktionen. Genom att kategorisera vad olika förespråkare avser för typ av transformation framkommer fyra huvudsakliga typer; *affärsförändring* (t.ex. Schuler, 1990; Ulrich, 1995), *rollförändring* (t.ex. Ulrich & Yeung, 1995; Lawler, 1995), *funktionsförändring* (t.ex. Schuler, 1990; Spencer, 1995; Yeung & Brockbank, 1995) och *kognitiv förändring* (t.ex. Ulrich & Yeung, 1989; Yeung & Brockbank, 1995). Det innebär att det både är frågan om organisatoriska förändringar och individuella förändringar.

Tidigare forskning har dock hävdats att det funnits en övertro på dessa rationalistiska förändringsidéer och de har beskrivits som normativa och förenklade²¹ (Francis & Keegan, 2010). En alltför rationalistisk syn på förändring i allmänhet, och på hur personalarbetet kan förändras i synnerhet, kan snarare leda till oönskade konsekvenser. En oönskad konsekvens är att linjechefer inte vill söka stöd via självservice-tjänster utan hellre söker sig till de HR-medarbetare de redan känner sedan tidigare (Ulrich, 1995; Caldwell, 2003; Cooke, 2006). Orsaken är att linjecheferna uppfattar personalarbete främst som en uppgift för HR-funktionen (Hope-Hailey et al., 1997). En konsekvens av omorganiseringar av HR-funktioner, som en del i konceptet HR-transformation, blir därför att även andra aktörer än HR-funktionen påverkas (Boglind et al., kommande). Ett liknande konstaterande har även uppmärksamats i samband med att t.ex. en omfördelning av personalansvar skett då även linjechefer påverkas (Gellerstedt, 1961; Nehles et al., 2006; Bredin & Söderlund, 2007). En omorganisering av HR-funktionerna i personalarbetet påverkar således även det samspel och de relationer²² som finns mellan t.ex. linjechefer och HR-medarbetare t.ex. med avseende på deras arbets- och ansvarsfördelning. Det behövs därför andra perspektiv än de rationalistiska som även kan inkludera beskrivningar och analyser av aktörernas samspel och relationer för att bättre förstå utmaningarna med konceptet HR-transformation.

Det behövs också forskning som mer djupgående analyserar hur det etablerade samspelet och de sociala relationerna mellan linjechefer och HR-medarbetare påverkas av

²¹ Rationalistiskt i den bemärkelsen att en förändring i sig är möjlig att genomföra, inte bara en omorganisation av HR-funktionen utan även att linjechefer ändrar arbetssätt i personalarbetet, att samspelet mellan aktörerna går att förändra samt att respektive aktörs synsätt (mindset) också går att förändra.

²² Studien utgår från perspektivet att en relation är intersubjektiv och konstitueras av aktörernas handlingar och intentioner, där samspelet samtidigt är ett uttryck för och konstituerande av relationen. Interaktion eller samspel mellan aktörer är således av stor meningsbärande betydelse för skapandet av relationer som utifrån en strukturliknande karaktär existerar även när människor interagerar (Härenstam, 2010). Det betyder att en relation är något som aktivt konstrueras, mellan människor eller mellan människor och ting, i linje med teorier om social konstruktionism (Berger & Luckmann, 1967/2003), men där det även förekommer en historicitet. Det är i samspelet (interaktionerna) som aktörerna skapar sig själva och även skapar sina relationer.

olika förändringsidéer i personalarbetet (Sanders & Frenkel, 2011). Valet att studera just detta samspel, till skillnad mot att t.ex. studera samspelet mellan linjechef och medarbetare, är att det är de aktörer som främst ingår i den generella och historiska problematik som finns kring vem som förväntas utföra personalarbetet²³. Konsekvenserna att samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare påverkas av ett förändrat personalarbete ingår också i den generella gränsdragningsproblematik som finns när det gäller *vem* som ansvarar för och förväntas utföra personalarbetet i en organisation.

1.4 Den generella gränsdragningsproblematiken

Personalarbete förknippas ofta med det arbete som följer en medarbetare genom dennes ”anställningsresa”; att attrahera, rekrytera, utveckla och avveckla. (Boglund et al., kommande). Personalarbete kallades tidigare personaladministration och definierades som ”*allt arbete som rör de anställda i företaget*” (Granberg, 1981, sid. 10), där personaladministratörernas (tidigare benämning på HR-medarbetare) arbete beskrevs bestå av t.ex. personalpolitik, personalrörlighet, personalutveckling, jämställdhet, arbetsmiljö och personalsocial verksamhet (ibid.). HR-funktionen har vanligtvis det funktionella ansvaret och det organisatoriska arbetsgivaransvaret i sin roll som stödfunktion till linjechefer och medarbetare (Hällsten & Tengblad, 2002). Det betyder att HR-funktionen ansvarar för att det organisationsövergripande och verksamhetsgemensamma personalarbetet blir genomfört på ett effektivt och ändamålsenligt sätt. Ett vanligt sätt att formalisera det övergripande funktionsansvaret var därför att centralisera personalarbetet, d.v.s. att organisera sig i en stor central HR-funktion. Prien (1979) beskriver emellertid två andra organiseringsalternativ. Å ena sidan, *decentralisering*²⁴ med lokala HR-medarbetare dedikerade för resultatansvariga enheter och å andra sidan en *kombination* av centralisering och decentralisering där gemensamma personalserviceenheter kompletteras med decentraliserade personaladministratörer.

Den kombinerade centraliseringen och decentraliseringen innebär en delegering av ansvar och befogenheter av personalarbetet till t.ex. divisioner, tillsammans med en övergripande styrning från en koncernstab (Prien, 1979). Det är just det sistnämnda alternativet som medför förhoppningar om att kunna balansera ledningens resultatkrav med att hantera lokala enheters möjligheter till självbestämmande. Men det visar också på komplexiteten och den generella gränsdragningsproblematik som finns kring vem som

²³ Om studien skulle handlat om samspelet mellan linjechefer och medarbetare skulle fokus i stället huvudsakligen varit på chefskap, ledarskap och medarbetarskap. Förutsättningen för ett sådant samspel och en sådan relation är också annorlunda utifrån det faktum att det handlar om en hierarkisk relation, med linjechefen som överordnad och medarbetaren som underställd. Genom att studera linjechefer och HR-medarbetare är det mer vanligt med en horisontell relation (Landsberger, 1961), där det kan sägas finnas ett ömsesidigt beroende, se även Thompson (1967).

²⁴ Ett viktigt påpekande är att decentralisering, som beskrivs av Prien (1979), avser HR-funktionen och inte ska förväxlas med decentralisering av personalansvar till linjechefer.

förväntas utföra personalarbetet. Det är också det sistnämnda alternativet som uppvisar störst likheter med de förändringsidéer som kan sägas ingå i konceptet HR-transformation. De idag populära idéerna kring sättet att organisera HR-funktioner har således funnits länge.

Men samtidigt med decentraliseringen av HR-funktionens ansvar till lokala enheter (Prien, 1979) är det dock vanligtvis linjecheferna som har det direkta ansvaret för sina medarbetare²⁵. Deras lokala personalansvar (Hällsten & Tengblad, 2002), tillsammans med verksamhetsansvar och ekonomiskt ansvar, utgör linjechefers vanligaste ansvarsområden²⁶ (Tengblad et al., 2007). Det betyder att linjechefers personalansvar, i kombination med HR-funktionens funktionella ansvar, bara är en del i ett större verksamhetssammanhang. Det finns således olika gränsdragningsproblematiker i personalarbetet. En gränsdragningsproblematik handlar om vem som har *ansvar* för olika typer av personalarbete. HR-funktionen har det funktionella ansvaret för de övergripande personalfrågorna. Linjecheferna har det lokala och direkta personalansvaret för t.ex. medarbetare. En annan gränsdragningsproblematik handlar om vem eller vilken aktör som förväntas *utföra* viss typ av personalarbete, oavsett vem som har ansvaret.

En uppfattning är att det är *HR-funktionen* som huvudsakligen förväntas utföra personalarbetet (Robertsson, 1962; Legge, 1995; Hope-Hailey et al., 1997). En annan uppfattning är att det är *linjecheferna* som förväntas utföra personalarbetet inom ramen för sitt chefsansvar (Mintzberg, 1973; Kotter, 1982; Luthans et al., 1988²⁷). Dessa två uppfattningar kan ses som ytterligheter där det i praktiken snarare är en kombination som speglar det praktiska utförandet: ett samspel, där det är HR-funktionen och dess HR-medarbetare och linjecheferna som utför olika delar av personalarbetet. Samspelet kan innebära olika varianter av arbetsfördelning i utförandet av personalarbetet, där det praktiska utförandet inte alltid behöver överensstämma med ett formellt ansvar. Ett samspel kan dock å ena sidan sägas förutsätta tydliga gränssnitt och funktionella arbetsbeskrivningar för att ett effektivt samspel ska kunna uppnås. Å andra sidan kan samspelet ses som iterativt och framväxande där formerna för samspelet konstitueras av aktörerna utifrån en ömsesidig anpassning som i sin tur kan ge effektivitet. Ett samspel i personalarbetet handlar således om att kombinera motstridiga målsättningar och villkor. Å ena sidan HR-funktionens funktionella och verksamhetsövergripande kompetens i

²⁵ Linjechefers personalarbete inkluderar också relationen till deras medarbetare. Det är dock bortom studiens räckvidd att även inkludera ett medarbetarperspektiv och hur medarbetare har påverkats av ett förändrat personalarbete. Det är således en medveten metodologisk avgränsning att inte inkludera medarbetarperspektivet i studien även om detta perspektiv i några avseenden ändå finns med, framför allt i de empiriska beskrivningarna. Dock utgör HR-medarbetarna en central del i studien, vilket trots allt talar för att medarbetarperspektivet ändå beaktas i studien.

²⁶ Linjechefernas lokala personalansvar är en del i trenden att decentralisera personalansvar till linjechefer (Brewster & Larsen, 1992). För ett mer utförligt resonemang, se avsnitt 1.5 samt 3.6.

²⁷ Luthans et al. (1988) grupperar chefsarbete i fyra olika aktivitetskategorier, varav Human Resource Management, t.ex. rekrytering och konflikthantering, utför en del på ca 20 %.

förhållande till linjechefernas direkta kunskap om de lokala förutsättningarna. Å andra sidan HR-funktionens övergripande ansvar i förhållande till linjechefernas lokala personalansvar, som en del i ett omfattande verksamhetsansvar vilket förväntas utföras under stor osäkerhet, tvetydighet och under stark tidspress (Noordegraaf, 2000).

Ett sätt att tydliggöra vem som förväntas utföra personalarbetet i en organisation är att decentralisera personalansvar till linjechefer. Det faktum att Sverige är ett av de länder i Europa som redan har den mest utbredda decentraliseringen av personalansvar till linjechefer (Brewster & Holt Larsen, 1992; Hällsten, 2003; Brandl, et al., 2009) betyder dock inte *samtidigt* att linjechefer också är de som i praktiken utför personalarbetet²⁸. Men inom ramen för konceptet HR-transformation är ett decentraliserat personalansvar till linjechefer en grundförutsättning. En omorganisering av HR-funktionen med nya roller och arbets sätt, som en konsekvens av införandet av en ny leveransmodell (shared service organization), bygger på idén att andra aktörer än HR-funktioner kan utföra personalarbete för att därigenom åstadkomma en ökad effektivitet. Linjecheferna förutsätts självständigt kunna utföra personalarbetet inom ramen för sitt personalansvar men decentraliseringen av personalansvar till linjechefer accentuerar också den ovan beskrivna generella gränsdragningsproblematiken i personalarbetet.

1.5 Linjechefers decentraliserade personalansvar

Linjechefers involvering i HRM-frågor har sedan slutet av 1980-talet blivit en allt viktigare aspekt av hur personalarbetet bör utföras (Guest, 1987; Storey, 1992). Involveringen kan ses som ett medel i strävan att betrakta HRM-frågor på ett mer strategiskt sätt (Beer et al., 1984; Harris et al., 2002; Boxall & Purcell, 2008). Decentralisering av personalansvar handlar om i vilken omfattning detta ansvar ges till linjechefer, i jämförelse med HR-medarbetarnas ansvar (Brewster & Larsen, 1992). Decentralisering av personalansvar kan betraktas som ett medel för att öka det lokala inflytandet och skapa förutsättningar för linjechefer att fatta verksamhetsnära beslut²⁹. Som framgår av avsnitt 1.3 kan decentraliseringen av personalansvar till linjechefer också ses som ett medel för att uppnå andra syften och ändamål än decentraliseringen i sig, t.ex. att skapa förutsättningar för att frigöra tid för HR-medarbetare som i stället kan arbeta mer strategiskt. Det som utmärker tidigare studier är att förklaringar kring varför möjligheter och hinder uppstår i samband med decentralisering av personalansvar till linjechefer antingen har sökts hos linjecheferna *eller* hos HR-medarbetarna.

²⁸ Utbredningen av decentraliseringen av personalansvar till linjechefer i Sverige har dock avstannat under de senaste åren (Lindeberg & Månsson, 2006).

²⁹ I England syftade decentraliseringen till en reducering av HR-funktionernas inflytande och kontroll genom att i stället eftersträva ett delat ansvar för personalarbetet mellan linjechefer och HR-medarbetare (Harris et al., 2002).

Linjechefernas främsta *hinder* när det gäller att ta sig an ett decentraliserat personalansvar har beskrivits med t.ex. deras brist på tid, kompetens eller brist på stöd från HR-funktioner (Nehles et al., 2006). Men en decentralisering ger också vissa *möjligheter*, t.ex. att kunna ge förutsättningar för en bättre förståelse för personalfrågornas betydelse (Gibb, 2003). *HR-funktionen* och dess medarbetares främsta *möjligheter* med ett decentraliserat personalansvar till linjechefer är att inte behöva utföra operativt personalarbete och i stället ägna sig åt det strategiska arbetet (Harris et al., 2002). Ett *hinder* är också att HR-funktionen har svårt att lämna ifrån sig personalansvaret (Torrington & Hall, 1996; Brewster & Larsen, 2000), eftersom HR-medarbetarna inte tror att linjechefer klarar av att ta sitt personalansvar (Hyman & Cunningham, 1996).

En decentralisering av antingen HR-funktionen eller personalansvaret till linjechefer eller både och, oavsett om decentraliseringen är en konsekvens av en förändring eller är det direkta syftet, medför att samspelet i personalarbetet mellan linjechefer och HR-medarbetare kommer att påverkas. Det som påverkas är t.ex. ansvarsförhållanden, gränssnitt och utförandet av personalarbetet, d.v.s. både formen och innehållet. Det samspel och den relation som finns i personalarbetet mellan linjechefer och HR-medarbetare, och som särskilt påverkas när förändringar av personalarbete och/eller en decentralisering genomförs, benämns *HR-line relationship* (Qadeer et al., 2011). Det saknas dock mer djupgående studier av vad som i praktiken sker och hur samspelet och relationen mellan linjechefer och HR-medarbetare påverkas när t.ex. servicecenters inom HR-funktionen införs (Cooke, 2006) eller när ett decentraliserat personalarbete för linjechefer införs (McGovern et al., 1997; Qadeer et al., 2011).

Denna studie syftar till att försöka överbrygga det kunskapsgap som föreligger i tidigare forskning om förändrat personalarbete och decentralisering av personalansvar till linjechefer, där komplexiteten av dessa förändringar tidigare har förklarats med orsaker antingen hos linjechefer *eller* hos HR-medarbetare. Genom att söka förklaringar till utmaningar och möjligheter med ett förändrat personalarbete i olika uppfattningar om samspelet och relationen *mellan* linjechefer och HR-medarbetare är förhoppningen att studien kan bidra med nya tolkningsmöjligheter och en ökad kunskap i ett samspeleperspektiv. Utgångspunkten är därför att inte t.ex. söka förklaringar i enskilda aktörers kompetensbrister utan att i stället studera vad som sker i samspelet mellan aktörerna. Det handlar särskilt om att betrakta samspelet och relationen som något som kontinuerligt skapas och är föränderligt i en process. Idéer om ett förändrat personalarbete bör därför studeras med beaktande av att aktörerna och deras samspel i personalarbetet ömsesidigt påverkar varandra och deras uppfattningar och handlingar formas och omformas utifrån deras meningsskapande (sensemaking) (Weick, 1995).

1.6 Preciserad inriktning mot samspel i personalarbetet

De tidigare presenterade förändringsidéerna av personalarbete, konceptualiserat som HR-transformation, syftar till att dela upp och tydliggöra gränser mellan olika aktörer men också tydliggöra vad olika aktörer har för ansvar och vad de förväntas utföra i personalarbetet. Personalarbete ses med rationalistiska utgångspunkter som ett objekt, något tingligt som går att förändra. Den förespråkade omorganiseringen av HR-funktionen med nya roller för HR-medarbetare, kombinerat med införandet av ”tvingande” IT-stödsystem förväntas mer eller mindre automatiskt kunna genomföras³⁰. Personalarbete ses i denna studie dock inte som ett ting, t.ex. ett anställningsavtal eller en rekryteringsprocess, som på ett enkelt sätt går att omvandla genom omorganisering av HR-funktionen via t.ex. arbetsdelning, specialisering³¹ eller införandet av ny teknik³². Personalarbete definieras här i stället som det kontinuerliga arbete som sker mellan aktörerna utifrån deras konstruerade handlings- och samspelelement³³, inbäddat i deras uppfattningar och föreställningar om vad personalarbete är och ansvar för hur det bör utföras.

Det är därför inte tillräckligt att enbart studera vad olika förändringsidéer av personalarbete och konceptet HR-transformation mer övergripande innebär och hur genomförandet sker utan att även samtidigt studera olika aktörernas uppfattningar om och deras konkreta samspel och relationer. Forskning har tidigare konstaterat att t.ex. HR-medarbetares uppfattningar är en spegling av linjechefernas ageranden (Bevan & Hayday, 1994). Det råder också delade meningar hos linjechefer och HR-medarbetare om vad de anser att ”den andre” borde göra med avseende på olika uppfattningar om varandras roller (Hope-Hailey, 1997; Harris et al., 2002). Ansvar för och utförandet av personalarbetet

³⁰ För ett mer utförligt resonemang, se kapitel 2.

³¹ Jämför med Freidson (2001) som hävdar att en aktivitet endast kan vara specialiserad i relation till något annat. En enskild specialisering måste således alltid ha en funktionell relation till en annan specialisering.

³² I olika definitioner av personalarbete beskrivs främst *vad* som ska utföras av olika aktörer, se t.ex. Gellerstedt (1961); Granberg (1981), men i mindre utsträckning *hur* samspelet ser ut. För en mer utförlig diskussion, se kapitel 3.

³³ Jämför även med Israels (1999) beskrivningar av handlingsmönster. Att betrakta personalarbete som handlingsmönster utifrån teorier om social konstruktion (Berger & Luckmann, 1966/2003) är en del i en mer övergripande vetenskapsteoretisk diskurs, *relationell ontologi*, som hävdar att handlingar inte kan ses som entiteter utan som sammankopplade och skapade av aktörerna (t.ex. Weick, 1979; Hosking, 1995; Sandberg, 1999; Schatzki et al., 2001), på samma sätt som att teknik och de aktörer som använder tekniken kan ses som en social konstruktion (Joerges & Czarniawska, 1998). Det är vanligt att *formerna för* (hur det ska gå till) och *genomförandet av* (själva handlingen) personalarbete ofta finns reglerade i någon form av dokument, rutinbeskrivning eller policy (Leijon, 1978). Men även om ett sådant dokument både beskriver vad som ska göras och hur genomförandet ska ske är det fysiska människor, med sin varseblivning, tolkningsförmåga och interaktion med omvärlden och sig själva som också påverkar vad som sker eller inte sker. För en mer utförlig diskussion, se kapitel 2.

kan därför sägas utgå från ett samspel mellan olika aktörer, karaktäriserat av ömsesidiga beroenden, där aktörernas uppfattningar spelar en särskilt central roll.

Genom att utgå från aktörerna och deras uppfattningar om personalarbetet, i den här studien linjecheferna och HR-medarbetarna, kan deras agerande i samspelet analyseras och förstås utifrån hur detta samspel konstrueras och upprätthålls. Inom ramen för Berger & Luckmans (1966/2003) institutionella teorier om sociala konstruktioner konstruerar aktörerna samspelet i personalarbetet. Samspelet manifesteras i olika handlingsmönster med utgångspunkt i den ”inre logik” (Crossley, 2011) som skapas i samband med deras interaktioner³⁴ och genom reflektion (Löwstedt, 1989). De handlings- och samspelemönster som skapas av aktörerna är också baserade på deras organisationsföreställningar (Löwstedt, 1989) vilka utgår från aktörernas uppfattningar om sig själva, varandra och den kontext i vilket samspelet sker.

Att samspelet och relationerna mellan aktörerna i personalarbetet i sig är viktiga och utmanande står i bjärt kontrast mot argumenten att dela upp personalarbete i olika administrativa och strategiska arbetsflöden (Ulrich, 1995) och därigenom möjliggöra för en effektivisering (Yeung & Brockbank, 1995; Spencer, 1995). Vilken aktör som i praktiken utför personalarbetet behöver dock inte stämma överens med det uttalade och överenskomna ansvaret för respektive aktör (Gellerstedt, 1961; Cascón-Periera et al., 2006; Purcell & Hutchinson, 2007). En linjechef kan t.ex. ha det formella ansvaret för att genomföra en rekrytering, ta fram en kravprofil och underlag för annons, genomföra intervjuer och besluta om anställning. I praktiken kan det dock vara andra aktörer, t.ex. HR-medarbetare eller externa leverantörer, som tar fram underlaget för annons och medverkar vid intervjuer. Vem som utför personalarbetet spelar, i detta perspektiv, ingen särskild roll eller blir inte särskilt viktigt, eftersom det sker i ett kontinuerligt framväxande samspel³⁵. Hur olika aktörer i personalarbetet uppfattar sitt eget ansvar och sin egen förmåga respektive varandras ansvar och förmågor kan därför påverka möjligheterna att åstadkomma förändringar i t.ex. ansvarsfördelningen i samspelet i personalarbetet (Hyman & Cunningham, 1996).

Samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare sker dock inte isolerat eller fristående utan inom ramen för ett större institutionellt ramverk, där olika regler, procedurer och policies existerar (Berger & Luckmann, 1966/2003). Dessa kan också ses som institutioner och institutionella logiker (Thornton & Ocasio, 1999) som via

³⁴ Begreppen samspel och interaktion används i studien som synonymer. Begreppet samspel avser även det samspel som sker med den omgivande sociala världen och interaktion syftar främst på samspelet mellan två individer eller aktörer. Interaktion som begrepp används därför främst i studien i de teoretiska sammanhang där just interaktionsbegreppet avses. För ett mer utförligt resonemang, se kapitel 2.

³⁵ Harris et al., (2002) beskriver att Institute of Personnel Management i England redan 1963 betonade det ömsesidiga ansvaret mellan linjechefer och HR-medarbetare i personalarbetet utifrån en strävan att uppnå både effektivitet och rättvisa. I likhet med Gellerstedt (1961) och Robertsson (1962), som för ett liknande resonemang utifrån en svensk kontext, fanns därför uppfattningen om personalarbete som ett delat ansvar mellan linjechefer och HR-medarbetare parallellt i olika europeiska länder i början av 1960-talet.

legitimeringsprocesser påverkar och styr aktörernas handlingsmönster samtidigt som aktörernas ageranden och samspel påverkar innehållet i dessa regler och policies³⁶. Inom ramen för ett sådant synsätt kan olika aktörer och deras agerande i personalarbetet, t.ex. linjechefer och HR-medarbetare också ses som en del i en större helhet, där deras agerande både påverkar och påverkas av andra aktörer eller funktioner, främst HR-funktioner, i en organisation³⁷. Studien täcker därför in gränsområdet mellan den organisatoriska och institutionella nivån (markerat med gråtonat mönster) men fokuserar främst på gränsområdet mellan den organisatoriska (t.ex. roller eller befattningar) nivån och den individuella (t.ex. individen och dennes befattning) nivån (markerat med mörkgrå mönster och grå-svartrandiga streck).

| Nivå/aktör | Linjechefers personalarbete | HR-medarbetares personalarbete | Samspelet mellan aktörerna i personalarbetet |
|-----------------------|--------------------------------|-----------------------------------|--|
| Institution | | | |
| Organisatorisk | | | |
| Individuell | | | |

Tabell 1: Studiens intäknings- och fokusområden.

Källa: Egen tabell.

Aktörerna i personalarbetet har vanligtvis i sina befattningar inom en organisation etablerade roller som linjechefer och HR-medarbetare med ett definierat arbetsinnehåll, där deras roll är en del av organisationens hierarki och kultur. Samtidigt är aktörerna individer med egna föreställningar, uppfattningar och värderingar om både sin egen roll och sina individuella förmågor, kompetenser och erfarenheter, formade i organisationsföreställningar (Löwstedt, 1989). De hjälper individer att tolka och förstå händelser men ger också vägledning hur ett framtida agerande bör utformas i olika situationer. Dessa föreställningar och uppfattningar om dem själva (deras identitet) inbegriper också deras uppfattningar om deras roll och rollens inplacering i den organisatoriska hierarkin.

³⁶ Det finns här en skiljelinje mellan institutionell teori som fokuserar på hur regler styr aktörers handlande, och ett interaktionistiskt perspektiv som fokuserar på hur aktörer skapar regler. Jag ser, i likhet med Tengblad (1997), inte någon grundläggande ontologisk skillnad mellan dessa teorier utan ansluter till uppfattningen att en kombination mellan perspektiven ”kan bidra till ökad förståelse och minskad polarisering”, Tengblad (1997, sid. 24). För ett utvecklat resonemang, se kapitel 2.

³⁷ För ett utvecklat resonemang, se kapitel 2.

1.7 Syfte, frågeställningar och förväntade bidrag

När förändringar i organiseringen av personalarbete sker, genom t.ex. arbetsdelning och specialisering, uppstår en integrerings- och samordningsproblematik som sedan länge är känd i sociologisk forskning, men som i personalarbetet påstås enkelt kunna åtgärdas med ett delat synsätt (shared mindset) (Ulrich & Yeung, 1989). När konceptet HR-transformation introduceras utmanas därför aktörernas uppfattningar om och hanterande av ansvaret, utförandet och samspelet i personalarbetet, vilket kan spela roll för möjligheterna att genomföra dessa förändringsidéer. Studiens övergripande syfte är därför att beskriva och förklara vad som händer när förändringsidéer inom ramen för ett omvittnat populärt förändringskoncept, HR-transformation, introduceras i en organisation. Genom att särskilt studera och analysera hur samspelet och relationerna mellan linjechefer och HR-medarbetare i personalarbetet påverkas av olika förändringsidéer, kan en ökad förståelse både för förändringskonceptets popularitet och för dess komplexitet skapas. Den övergripande frågeställningen har därför formuleras på följande sätt:

Hur påverkas samspelet och relationen mellan linjechefer och HR-medarbetare av förändringar av personalarbete och decentraliserat personalansvar till linjechefer, som kan relateras till konceptet HR-transformation?

Frågeställningen kommer att besvaras med hjälp av användningen av kvalitativa metoder inom ramen för en fallstudie (Yin, 2003). För att studera idéer om ett förändrat personalarbete och decentraliserat personalansvar ur ett empiriskt och praktiskt perspektiv har Försvarsmakten valts som fallstudie. Ett motiv är att Försvarsmakten under den senaste 15-årsperioden har genomfört och fortfarande genomför omfattade förändringar av personalarbetet. Hur samspelet och relationerna mellan linjechefer och HR-medarbetare i Försvarsmakten har påverkats har studerats genom att kombinera olika forskningsmetoder, s.k. metodologisk triangulering (Patton, 1987; Earl, 2006), t.ex. dokumentstudier, intervjuer och observationer³⁸.

1.7.1 Studiens förväntade bidrag

Studien övergripande förväntade bidrag är att ge ökad kunskap om de utmaningar och möjligheter som uppstår i samband med att olika förändringsinitiativ genomförs inom personalområdet, särskilt beträffande konceptet HR-transformation (Ulrich et al., 2009), och ett decentraliserat personalansvar till linjechefer. Det förväntade bidraget är också att kunna presentera vilken påverkan dessa förändringar får för samspel och relationer mellan olika aktörer i personalarbetet. Genom att utgå från både linjechefernas och HR-medarbetarnas perspektiv kan förändringsinitiativen i personalarbetet även beskrivas och tolkas ur ett samspeleperspektiv och därmed ge nya förklaringsmöjligheter. Det är särskilt

³⁸ För ett mer utförligt resonemang, se kapitel 5.

deras samspel och relationer som betonas, till skillnad mot tidigare studier som främst utgått från antingen linjechefernas eller HR-medarbetarnas perspektiv. Studiens konkreta förväntade bidrag består därför av tre delar; för det *första* ges i studien detaljerade empiriska beskrivningar av hur konceptet HR-transformation i praktiken genomförs i en organisation och hur samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare påverkas. Bidraget handlar också om att visa på och förklara betydelsen av olika faktorer som kan sägas konstituera samspelet mellan aktörerna i personalarbetet. För det *andra* kan studien ge ett teoretiskt bidrag genom att beskriva och analysera ett förändrat personalarbete utifrån konstruktionistiska och interaktionistiska teorier, till skillnad från tidigare enhetsbaserade³⁹ instrumentalistiska förklaringsmodeller. För det *tredje* kan studien ge ett värdefullt bidrag till kunskapen om varför idéer om ett förändrat personalarbete rönt stor popularitet trots att tidigare forskning visat på stora praktiska utmaningar.

1.8 Studiens disposition

I kapitel 2 beskrivs de teoretiska perspektiv och utgångspunkter som använts i studien för att analysera det empiriska materialet. I kapitel 3 ges inledningsvis en kortare beskrivning över personalarbetets historiska utveckling och den generella gränsdragningsproblematik som finns mellan olika aktörer. Vidare beskrivs mer fördjupat idéer om decentralisering och decentraliserat personalarbete till linjechefer. En beskrivning över bakgrunden och motiven till olika rationalistiska förändringsidéer av personalarbete som konceptualiserats till ett förändringskoncept, HR-transformation, ges i kapitel 4. De metodologiska tillvägagångssätten och de kvalitativa forskningsmetoder som har använts för att genomföra studien beskrivs vidare i kapitel 5. Försvarsmaktens uppgift, organisering och pågående verksamhetsförändringar introduceras i kapitel 6. Rollen som officer och chef i Försvarsmakten belyses också särskilt i kapitel 6. I kapitel 7 beskrivs hur HR-funktionernas personalarbete i Försvarsmakten är organiserat, vad som kännetecknar deras arbetssätt och betydelse i ett historiskt perspektiv. Vidare ges bakgrunden till behovet av förändringar som mynnar ut i genomförandet av projektet HR-transformation. I kapitel 7 beskrivs också personalarbetet på ett förband mer ingående ur HR-medarbetarnas perspektiv samt hur beslutade förändringar i personalarbetet mottogs och genomfördes. I kapitel 8 belyses förutsättningarna för och utförandet av linjechefernas (kompanichefers) personalarbete samt hur deras personalarbete har påverkats av olika verksamhetsförändringar. I kapitel 9 analyseras konsekvenserna för och av samspelet mellan kompanicheferna och HR-medarbetarna med avseende på hur förändringar av personalarbetet påverkat samspelet. I kapitel 10 summeras studien genom en inledande slutsatsdiskussion. Därefter presenteras studiens slutsatser och implikationer. Kapitlet avslutas med en beskrivning av studiens bidrag samt förslag till fortsatt forskning.

³⁹ Med enhetsbaserad (entity) avses en dualistisk uppfattning om verkligheten. För ett mer utförligt resonemang, se kapitel 2.

2 TEORETISKA PERSPEKTIV OCH UTGÅNGSPUNKTER

2.1 Inledning

I det här kapitlet kommer studiens teoretiska perspektiv och utgångspunkter att beskrivas. De perspektiv jag redovisar är valda men speglar således också mina ontologiska utgångspunkter, d.v.s. föreställningen om den verklighet människan befinner sig i och de villkor som omgärdar och styr handlandet (Tullberg, 2000). Genom att utgå från samspelet mellan aktörerna⁴⁰, till skillnad från traditionella förändringsteorier med dualistiska utgångspunkter, behövs både en institutionell och en interaktionistisk teoriansats för att uppnå syftet och kunna bevara den övergripande frågeställningen. Den institutionella teoriansatsen kan bidra till att förklara *att* och delvis *hur* individer konstruerar sin verklighet i ett samspel med andra individer och *att* institutionaliseringsprocesser över tid skapar institutioner. Men i den här studien behövs även kompletterande teoriansatser som på ett tydligare sätt kan förklara *hur* samspelet mellan aktörerna sker, i face-to-face-situationer och *hur* detta samspel samtidigt även sker inom ramen för en social värld. De institutionella och interaktionistiska teoriansatserna kan därför sägas komplettera varandra och ses i den här studien som integrativa.

Inom den institutionella teoriansatsen kommer till största del teorier om social och relationell konstruktionism (Berger & Luckmann, 1966/2003; Hosking & Bouwen, 2000) att användas som utgångspunkt för hur individer tillsammans konstruerar sin verklighet och hur institutionaliseringsprocesser bidrar till att skapar gemensamma föreställningar om verkligheten (Löwstedt, 1989). Det interaktionistiska teoriperspektivet utgår huvudsakligen från interaktionismen (Mead, 1934/1967) och relationismen (Israel, 1979) och används för att beskriva hur samspelet mellan individer sker samt hur samspelet även sker gentemot grupper av individer, ting och den omgivande sociala världen (samhället). Dessa teoriansatser har gemensamma utgångspunkter i idéerna om att individer skapar sin

⁴⁰ Begreppen aktör och individ, som beskrevs i kapitel 1, har inte samma innebörd. Lundin (2004) menar, i likhet med Mead (1934/1967), att förvärvandet av den egna identiteten som sker i och med att människan socialiseras in i samhället, är en förutsättning för att människan som aktör kan bidra till social reproduktion och förändring. Individen konstruerar således sin identitet i interaktion med andra och förvärvar därigenom möjligheterna, som aktör, att reproducera och förändra. En aktör är med andra ord en aktiv ”konstruktör”, något som individen ännu inte blivit.

uppfattning om verkligheten i ett samspel med andra individer⁴¹. Men de kan emellertid också ses som motstridiga mot bakgrund av att det institutionella teoriperspektivet ser regler (idéer om hur saker bör göras) och institutioner som styrande för aktörernas handlingar⁴². Detta gör att den institutionella teoriansatsen tenderar att bli mer passiv och deterministisk, då förgivet tagna föreställningar uppfattas styra handlandet i vissa förutbestämda riktningar (Johansson, 1994)⁴³. Aktörerna framstår emellertid inte alltid som passiva utan olika aktörer kan konkurrera om t.ex. dominerande uppfattningar⁴⁴. Det interaktionistiska teoriperspektivet ger dock aktörerna möjligheter till, via samspel mellan individer, att kunna skapa, påverka och förändra reproduceringen och legitimeringen av de över tid skapade regelstyrda institutionerna. I likhet med Tengblad (1997) hävdar jag uppfattningen i den här studien att det inte finns några grundläggande ontologiska skillnader mellan dessa teoretiska ansatser, utan snarare olika utgångspunkter, emedan reglerna är skapade av aktörerna samtidigt som aktörerna är skapade av reglerna⁴⁵.

En utgångspunkt för den här studien är att samspelet och relationerna⁴⁶ mellan linjechefer och HR-medarbetare inte enbart är något objektivt ”ting” utan dessa konstrueras och omkonstrueras av aktörerna. Denna utgångspunkt skiljer sig från förespråkarna för idéer om ett förändrat personalarbete (t.ex. konceptet HR-transformation). Något förenklat kan man säga att dessa idéer främst utgår från ett effektivare personalarbete med fokus på HR-funktionens organisering, arbetsätt och roll. Men idéerna förväntas även påverka, förändra och effektivisera redan etablerade handlingsmönster och samspel i personalarbetet mellan linjechefer och HR-medarbetare. För att fastställa om och i så fall hur samspelet mellan aktörerna har påverkats, behövs därför både konstruktionistiska och interaktionistiska teorier. Dessa teorier gör det möjligt att förklara och förstå vad som sker i praktiken (Sandberg & Tsoukas, 2011). En sådan

⁴¹ Konstruktionismen, liksom hela den institutionella teoribildningen, är inget entydigt teoretiskt perspektiv utan innehåller ett brett spektrum av centrala begrepp, metoder utifrån olika ontologiska och epistemologiska synsätt. Genom att ha ett inkluderande synsätt snarare än ett exkluderande, kan konstruktionismen utgöra basen för studiens metateoretiska ansats för att kunna kombinera institutionella och interaktionistiska teoriansatser.

⁴² Se även avsnitt 1.6.

⁴³ Den nyinstitutionella teorin ska också förstås som en reaktion gentemot de ekonomiska teoribildningar som ser aktörer som målorienterade och rationella (DiMaggio & Powell, 1991), där aktörsrollen tonades ner i betydelse och reproducerande institutioner lyftes fram.

⁴⁴ Se t.ex. Berger & Luckmann (1966/2003, sid. 127).

⁴⁵ Se Tengblad (1997) som hänvisar till Meyer et al. (1987, sid. 22).

⁴⁶ Tidigare forskning har kategoriserat relationer utifrån vilka som är aktörerna, t.ex. organisationer eller individer och om relationerna har eller inte har affärssyften (Agndal & Nilsson, 2006). Relationer mellan organisationer ses ofta som institutionaliserade och inte beroende av individerna där organisationer kan ses som partners (Agndal & Nilsson, 2006). Relationer i den här studien avser dock de professionella och uppgiftsinriktade sociala relationer som skapas mellan linjechefer och HR-medarbetare. Dessa tar sig uttryck i olika handlingsmönster men är skapade utifrån det samspel som sker mellan individer där relationer kan ha olika karaktär och syfte, t.ex. form, varaktighet, eller närhet (Katz & Kahn, 1978).

praktik är t.ex. att personalarbete har beskrivits som fragmenterat (Caldwell & Storey, 2007) och att chefsarbete är alldeles för komplext och kontextspecifikt för att kunna beskrivas som en formel (Flyvbjerg, 2003). Det är därför nödvändigt med teoriansatser som kan överbrygga dualistiska och enhetscentrerade utgångspunkter, där aktörerna studeras och tolkas var för sig (Uhl-Bien, 2006), och som i stället antar att det som skapas och existerar inte har någon existens förutom i relation till andra ting eller människor (Israel, 1979).

I detta kapitel beskrivs därför inledningsvis socialkonstruktionistiska utgångspunkter, och därefter hur individers konstruktioner av verkligheten kan förstås med hjälp av interaktionismen. Vidare beskrivs hur institutionaliseringsprocesser går till och leder till bildandet av institutioner, där dessa konstruktioner och processer sker inom ramen för den sociala världen. Konstruktionerna innehåller också olika föreställningar om verkligheten, där särskilt uppkomsten av organisatoriskt meningsskapande och aktörernas olika organisationsföreställningar beskrivs. Studiens teoretiska perspektiv sammanfattas därefter och studiens generella arbetsmodell presenteras. I det följande avsnittet kontrasteras studiens grundläggande teoretiska perspektiv med den vetenskapliga rationalitet som utmärker förändringsidéerna inom ramen för konceptet HR-transformation. Transformationsbegreppet och antaganden om förändring problematiseras därefter generellt särskilt med avseende på chefs- och personalarbete. Kapitlet avslutas med en modell över olika perspektiv på samspelet i chefs- och personalarbetet.

2.2 En socialkonstruktionistisk ansats

Den socialkonstruktionistiska⁴⁷ ansatsen grundar sig på att alla aspekter av vår verklighet är något som människor konstruerar i ett socialt samspel i form av oändliga samtal och diskussioner om den verklighet i vilken de existerar (Sandberg, 1999). Utgångspunkten i ett socialt konstruerat perspektiv är att människors skapande av världen sker i en social process och skapandet av kunskap sker genom ett utbyte mellan människor i en särskild historisk och kulturell situation (Gergen, 1985). Denna ansats skiljer sig från en mer konstruktivistisk ansats som antar att individer utför ”interna” kognitiva handlingar som är separerbara från ”externa” sociala influenser för att skapa mening (Gergen, 1985). En utgångspunkt för studien är uppfattningen att *”individens sätt att förstå verkligheten inte i första hand är ett resultat av dennes unika tolkning av den. I stället härstammar förståelsen från den process genom vilken individer internaliserar en socialt konstruerad verklighet där andra lever och handlar. Uttryckt annorlunda, de sociala konstruktionerna*

⁴⁷ Social konstruktionism som begrepp används ibland synonymt med social konstruktivism. Däremot menar t.ex. Gergen (1985) att konstruktivism ofta syftar på en mer individuell utgångspunkt, t.ex. Piagets teori om varseblivning, medan konstruktionism främst syftar på Berger & Luckmanns (1966/2003) teori om social konstruktion (Sandberg, 1999, sid. 39).

”som internaliseras fungerar samtidigt som tolkningsramar för verkligheten” (Sandberg, 1999, sid. 51).

Den socialkonstruktionistiska ansatsen är dock ingen enhetlig forskningsansats utan inbegriper en rad olika ”skolor”, t.ex. *symbolisk interaktionism* (Mead, 1934/1967), *poststrukturalism* (Derrida, 1998), *institutionella ansatser* (Scott, 1995, Meyer & Rowan, 1977) samt ansatser om *meningsskapande* (Weick, 1995). Det finns dock gemensamma ställningstaganden som kan ses mer som ett avståndstagande från andra forskningsansatser, vilket förenar de ovanstående ansatserna (Sandberg, 1999). Ett av dessa avståndstaganden är den dualistiska verklighetssynen, där man antar att personer och verkligheter existerar oberoende av varandra och därför kan man studera personer och verkligheter var för sig och därefter se hur de är relaterade till varandra (Sandberg, 1999, Uhl-Bien et al., 2000). I ett dualistiskt perspektiv studeras samspelet⁴⁸ mellan struktur och aktör, individer och samhälle snarare än att man ser det som att det ena formar det andra. Poängen är att undersöka samspelet dem emellan (Archer, 1988). Giorgi (1997) menar att människor och verklighet är en oseparatorbar relation och har en relationell verklighetssyn, där subjekt och objekt är ouplösligt förenade. Individen delar sin livsvärld⁴⁹ med andra genom sina erfarenheter av den. Genom att människor ständigt är involverade i meningskapanden som ger upphov till gemensamma, sociala konstruktioner av verkligheten är det dessa som konstituerar den ”objektiva” verkligheten (Sandberg, 1999). Man kan säga att det pågår en kontinuerlig dialektisk process mellan en subjektiv och en objektiv verklighet i människors sociala konstruktioner av verkligheten, vilka kan beskrivas som *externalisering, objektivisering och internalisering* (Berger & Luckmann⁵⁰ (1966/2003). I nästa avsnitt beskrivs grunden i interaktionismen och individers konstruktion av verkligheten.

⁴⁸ Dewey & Bentley (1949) talar dock om olika utvecklingsnivåer när det gäller handlingar i relation till omvärlden. Den andra nivån kallar de interaktion, vilken ”*utgår från kausala relationer mellan oberoende ting och fenomen*” (Israel, 1999, sid. 69), där interaktion skall förstås utifrån den klassiska Newtonska mekaniken, där tid och rum behandlades som absoluta. I denna studie ses dock interaktioner på ett annat sätt, se kapitel 1.

⁴⁹ Begreppet livsvärld handlar om individen är ouplösligt förbunden med världen genom sina upplevda erfarenheter av den. Det betyder att det alltid är inom livsvärlden, de levda erfarenheterna som individen handlar, utvecklar känslor och gör bedömningar av vad som är rätt och fel (Sandberg, 1999). För en översikt av begreppet livsvärld, se Bengtsson (1999), kap 1.

⁵⁰ Genom externalisering skapar människor sina verkligheter genom sitt handlande. Objektiveringen innebär att människor uppfattar sina handlingar som om de hade en existens oberoende av dem själva, och internalisering handlar om att människor, via en socialiseringsprocess, görs delaktiga i den verklighet de själva skapat (Berger & Luckmann, 1966/2003; Sandberg, 1999).

2.3 Interaktionism och individers konstruktion av verkligheten

Hur individer socialt konstruerar sin verklighet har beskrivits och förklarats inom ramen för interaktionismen⁵¹ (Mead, 1934/1967). En av interaktionismens utgångspunkter är att människan, som en symbolförmedlande individ, konstruerar sitt medvetande och ”jag” i ett pågående samspel med andra. Det betyder att människor och sociala kontexter konstrueras via samspel som dock inte enbart kan förstås som ”fysiska”. Interaktioner är symboliska när aktörerna ”läser, tolkar och kodar” varandras ageranden och upplever interaktionerna i nuet genom en lins eller ”typifikation” (Schutz, 1972), som är formad av tidigare erfarenheter.

Berger & Luckmann (1966/2003) menar, i likhet med interaktionismen, att ”*den viktigaste upplevelsen av andra äger rum i den stund vi befinner oss ansikte-mot-ansikte, (i fortsättningen face-to-face), vilket är prototypen för social interaktion. Alla andra fall är avledning av den*” (sid. 41). I en face-to-face-situation, t.ex. mellan barn och förälder, är den andre närvarande på ett levande sätt som båda delar, där följden blir ett kontinuerligt utbyte av uttrycksrörelser. När aktörer deltar i olika face-to-face-interaktioner över tid, kan upprepade händelser i vardagen aggregeras till typifieringsscheman som innebär att man tillskriver en aktör olika attribut, t.ex. en nationalitet eller ett personlighetsdrag. De sociala interaktionerna följer i sin tur mönster av typifieringsscheman. Dessa uppstår när de vanemässiga handlingarna utförs som en del i en ömsesidig typifiering av aktörerna, där typifieringen inte bara sker i handlingarna utan även mellan aktörerna⁵². Ett exempel (Berger & Luckmann, 1966/2003, sid.72-73) är A som ser B agera. A förknippar B:s handlingar med vissa motiv, och när A ser handlingarna upprepas och typifieras motiven som återkommande. När B fortsätter kan A säga, ”nu gör han [sic!] det igen”, samtidigt som A kan anta att B gör samma sak⁵³. Under processen av deras interaktion kommer dessa typifieringar att uttryckas i specifika handlingsmönster. A och B kommer att börja agera i roller gentemot varandra. Det

⁵¹ Interaktionismen har sina rötter i den *symboliska interaktionismen*, Mead (1934/1967), där beteenden och handlingar utgör symbolerna och användandet av gester, rörelser och mimik sker på ett sätt där de avser att representera något, förutom sig själva (Lundin, 2004). Blumer (1969) menar att en av den symboliska interaktionismens grundläggande aspekter är att när människor interagerar och handlar, sker det i förhållande till den innebörd situationen har för dem. Situationens innebörd uppstår i det sociala samspelet, där innebörden anpassas och förändras i en tolkningsprocess. Meads (1934/1967) uppfattning om jaget består av två delar, ”Me” och ”I”, där ”Me” är det sociala jaget som håller tillbaka ”I”, som är den spontana delen av jaget. ”Me” kan ses som representativt för vad Mead kallar ”den generaliserande andre”, d.v.s. en social grupp som individer identifierar sig med och hämtar sina uppfattningar och värderingar ifrån som tillsammans skapar jaget.

⁵² Berger & Luckmann (1966/2003, sid. 69) kallar vanemässiga handlingar *habitualization*, vilka upprepas ofta och kan inordnas i mönster som sedan kan utföras med mindre möda.

⁵³ Mead (1934/1967) kallar detta för att när interaktioner mellan individer sker påverkar och modifierar de ömsesidigt varandra genom skapandet av en oreducerbar och dynamisk helhet. Agerandet från en aktör ”framkallar” en respons från den andre aktören.

uppstår en samling av ömsesidigt typifierade handlingar, som för båda blir vanemässiga i roller där några utförs separat och andra gemensamt.

I dessa situationer är det svårt att förstå och förklara agerandet hos den ena aktören utan att samtidigt ta hänsyn till den andra aktören. ”Att säga att två aktörer är relaterade är att säga att de har en historia av det förflutna och en förväntan av framtida interaktioner, och att dessa formar deras nuvarande interaktioner” (Crossley, 2011, sid. 28). Det som sker kan inte förklaras utan att hänvisa till interaktionernas sammanhang, som också ger interaktionerna dess kontext och mening. Detta kan också kallas *interaktionens ramverk*⁵⁴ (Crossley, 2011). Interaktionerna har också en temporal aspekt; de både genererar och följer ett mönster samtidigt. Vad som skett tidigare i en interaktion kan både facilitera och hindra det som sker senare. Genom interaktioner över tid blir aktörer benägna att reagera på ett visst sätt gentemot andra, och även om rötterna finns i det individuella, är benägenheten relationell på två olika sätt (Crossley, 2011).

För det *första* är en aktörs typifikation av och tillit till en annan aktör inte en karaktäristik av aktören själv, utan snarare av hur aktören relaterar till den andra aktören (Crossley, 2011). Dock sker ”förhandlingar” kontinuerligt och över tid kan tidigare ageranden testas på nytt och nya ageranden och interaktioner prövas och adderas⁵⁵. Genom att interagera med andra får vi uppfattningar av hur andra kommer att agera i en viss situation (Mead, 1934/1967). För det *andra* blir aktörernas interaktioner en gemensamt skapad produkt, ett skapat tillvägagångssätt, där aktörerna över tid tillsammans har utvecklat ett särskilt sätt att ”hantera” varandra, en form av inre logik (Crossley, 2011). Aktörerna har ”kommit överens om”, i alla fall mer underförstått, hur interaktionen dem emellan ska gå till (Merleau-Ponty, 1962), även om aktörernas agerande kan ske på ett annat sätt i andra interaktioner. Schutz (1964) talar om att de ”*mutually tune in*”, att de anpassar sig ömsesidigt till varandra. Uppfattningar och åsikter är inte ensidiga tillhörigheter hos en enskild aktör utan relationella ställningstaganden (Crossley, 2011). Att interaktionerna mellan individer inte sker ”kontextlöst” är en av de kritiska aspekter av interaktionismen som har förts fram och kommer att beskrivas i nästa avsnitt.

2.3.1 Kritik mot interaktionismen

En kritik som riktats mot den symboliska interaktionismen är att alltför stor vikt har lagts vid den situationsbundna interaktionen⁵⁶. Jag delar Trägårdhs (1997) uppfattning att med allt för stort fokus på situationen eller mötesplatsen riskeras det som sker *före* och *utanför*

⁵⁴ Se även avsnitt 2.4 och 2.5.

⁵⁵ Jämför med Cyert & March (1963) och Paauwe (2004) beskrivningar om hur förhandlingar sker mellan olika aktörer inom dominanta koalitioner utifrån deras uppfattningar, föreställningar och ageranden.

⁵⁶ Det finns här olika tolkningar av Mead (1934/1967), där en uppfattning är att fokus främst ligger på direkta interaktioner med betoningen på ”här-och-nu” (McPhail & Rexroat, 1979), men där andra (t.ex. Blumer, 1969) menar att detta är en övertolkning av Meads (1934/1967) intentioner, se Andersson (2005).

interaktionen att utslutas, som kan vara av stor vikt för att förstå den interaktion som sker. Kritiken ligger i att man inte tillräckligt mycket betraktar människor som enskilda individer, då inriktningen mer är att förstå människors handlingar i förhållande till det sociala samspelet. Människor kan tänka olika och dra olika slutsatser i de sociala interaktioner som de deltar i även om den grundläggande utgångspunkten är att människans personlighet formas i interaktionen med andra. Förmågan att kunna se att sociala och fysiska strukturer påverkar handlingar i organisationer är begränsad i kognitiva ansatser som interaktionism, som ser ”inre” processer som lika viktiga som fysiska interaktioner.

Min ståndpunkt är, likt (Crossley, 2011), att individer ”går in i” relationer med ett visst syfte. Individers agerande och interaktioner med andra är således både relationella och intentionella⁵⁷, dock med vetskapen att dessa intentioner inte alltid är medvetna för individerna (eller forskarna) själva, och att intentionerna kan ändras i takt med handlande och interaktioner. Det finns tidigare forskning som kritiserar aktörssynsättet, just för att inte erkänna möjligheten att överindividuella strukturer kan existera (t.ex. Alvesson & Sköldbberg, 1994), vilket är en uppfattning som jag också delar. De mer strukturella faktorerna som existerar inom den kontextuella ramen för situationen riskerar att belysas för lite i studier med interaktionismen som bas. Detta trots att strukturer många gånger både är dynamiska och svåra att förändra, då de är inbäddade i mer kulturella aspekter som strävar efter stabilitet. Jag ansluter mig dock till tolkningen att ”den generaliserade andre” trots allt gör det möjligt för att inkludera den sociala kontexten, vilken går bortom ”här-och-nu”-situationer (Andersson, 2005).

Även om interaktionismen i första hand betonar individen och den ”inre process” i vilken sociala konstruktioner tar form, erkänns dock att typifieringar och interaktioner trots allt påverkar varandra i en dialektisk process, vilket leder till en kontinuerlig konstruktions- och modifieringsprocess. Genom denna ackumulering (objektivering) bildas ett socialt kunskapsförråd som överförs från generation till generation och som individen kan använda i vardagslivet. De sociala interaktionerna med andra i vardagslivet påverkas följaktligen ständigt av att individen har gemensam del i det sociala kunskapsförråd som finns att tillgå (Berger & Luckmann, 1966/2003). Det sociala kunskapsförrådet förser individen med de typifieringsscheman som krävs för vardagslivets viktigaste rutiner, inte bara typifieringarna av andra utan typifieringar av alla slag och händelser, upplevelser, både sociala och naturliga. Det är när dessa typifieringar av individernas handlingar äger rum, t.ex. förhållningssätt mellan individer upprepas och cementeras, som det sker en *institutionalisering* och *institutioner* skapas (Berger & Luckmann, 1966/2003).

⁵⁷ Agerande och beteende betyder i denna studie samma sak och kan inte finnas utan intentionalitet med tanke på att de alltid återfinns inom en kontext (Czarniawska-Joerges, 1997).

2.4 Institutioner och institutionalisering

Inom ramen för sociologisk teoribildning innebär en institution en etablerad ordning som innehåller ett regelföljande och standardiserat beteende (Jaffe, 2001), där ”reglerna” har fått en objektiv status (Jepperson, 1991). Institutioner har också definierats som *”more-or-less taken-for-granted repetitive social behavior that is underpinned by normative systems and cognitive understandings that give meaning to social exchange and thus enable self-reproducing social order”*⁵⁸ (Greenwood et al., 2008, sid. 4). Institutioner är inga objektiva fenomen, utan är kognitiva konstruktioner som skapats av människor. Konstruktionsprocessen kan beskrivas som ett kontinuerligt kollektivt och socialt fenomen, inte som ett individuellt sådant (Sjöstrand, 1997). Institutioner är koherenta normsystem, där ”system” innebär att de centrala normerna definieras och delas av olika interagerande individer (Sjöstrand, 1997). *”En institution består av skapandet av socialt konstruerade regler och handlingsmönster som är skapade av aktörer och som i sin tur skapar aktörerna”* (Tengblad, 2006, sid. 18). Institutionalisering uppstår när aktörer interagerar och accepterar gemensamma uppfattningar om verkligheten och det är genom språkliga processer som dessa uppfattningar konstitueras (Phillips et al., 2004). En institutionalisering sker dock inte enbart via aktörernas interagerande. Texter (och bilder) spelar också en medierande roll i institutionaliseringsprocesser, där en institution är konstituerad av en uppsättning texter som skapar sociala normer, vilka styr aktörernas förståelse och ageranden (Phillips et al, 2004). Institutionalisering kan således ske där det sker en ömsesidig typifiering av olika handlingar av aktörer (Berger & Luckmann, 1966/2003), från två individer upp till hela samhällen.

Institutioner kan ses som att de genom sin existens styr det mänskliga handlandet. Det sker genom att institutioner kan sägas bestå av i förväg definierade handlingsmönster som kanaliserar aktörernas ageranden i vissa riktningar och som uppfattas som givna, i motsats till andra möjliga riktningar. Det betyder att institutioner tas för givna och ifrågasätts inte (Scott, 2001). De upplevs som ”bortom” de aktörer som händelsevis förkroppsligar dem för ögonblicket. Aktörer kan dra fördelar av denna utveckling genom att de har möjligheter att förutsäga den andres handlingar, samtidigt som den sociala interaktionen mellan de båda blir förutsägbar, vilket befriar aktörerna från åtskillig spänning, beträffande psykologiska ekonomier (Berger & Luckmann, 1966/2003). Aktörers agerande bestäms nu delvis av en växande sfär av rutiner som tas för givna, där många handlingar kan utföras på en låg uppmärksamhetsnivå. Det är när nya aktörer tillkommer som institutionaliseringen fullbordas, då aktörers adhoc-föreställningar blir till historiska institutioner.

⁵⁸ Se även Czarniawska-Jorges (1993) som beskriver institutionalisering som en dynamisk process i tid och rum, vilket innebär en materialisering eller objektifiering av idéer eller modeller, samt Stern (1999) som beskriver en institution som en uppsättning samhälleliga spelregler med direkt påverkan på aktörer som individer eller organisationer.

För att institutioner ska fortleva krävs att de *legitimeras*, att de bekräftas som rimliga och gällande. Legitimering producerar nya betydelser som tjänar till att integrera de betydelser som redan är förknippade med olika institutionella processer. Legitimeringen sker när handlingsmönster eller typifieringsscheman förs över från generation till generation. De nya generationerna övertygas om att vissa handlingsmönster är bättre än andra, samt att kunskap går före värderingar med syftet att kunna förklara varför saker och ting är som de är (Berger & Luckmann, 1966/2003). Ett legitimeringsproblem uppstår oundvikligen när den institutionella ordningens objektiveringar ska överföras till en ny generation. Aktörernas minne och vanemässiga handlingar räcker inte längre, då den historiska och biografiska enheten har brutits och för att återställa den krävs ”förklaringar” och försvar för de mest framträdande elementen i den institutionella traditionen. Aktörer, inom ramen för socialiseringen, lär sig de legitimerande formlerna som syftar till att försvara den rådande institutionella ordningen. ”Legitimeringen är denna process som ”förklarar” och försvarar” (Berger & Luckmann, 1966/2003, sid. 112). Men skapandet av dessa sociala konstruktioner och institutioner sker dock inte isolerat utan inom ramen för en social värld.

2.4.1 Konstruktioner som en del i den sociala världen

En inriktning inom den socialkonstruktionistiska ansatsen är *relationell konstruktionism*⁵⁹ (Hosking & Bouwen, 2000) som utgår från en relationell ontologi⁶⁰, där all kunskap om jaget, andra människor och ting ses som samberoende⁶¹ och mellanberoende konstruktioner som bara existerar i relation till varandra. Den relationella konstruktionismen betonar relationer som det primära medlet för alla sociala konstruktioner, vilka kontinuerligt skapas och förändras men inte med utgångspunkt i ett individuellt perspektiv:

In relational constructionism, relating is no longer an individual act, no longer reduced to one-way casual relations with feedback [Hosking & Bouwen, 2000, sid. 130].

⁵⁹ Den relationella konstruktionismen betonar de relationella processerna utifrån dess historicitet och sociala koordineringsmekanismer, till skillnad från den sociala konstruktionismen som primärt fokuserar på ”produkter” i termer av resultat (Hosking & Bouwen, 2000).

⁶⁰ Relationell ontologi utgår från att allt som existerar inte har någon existens förutom i relation till andra ting, där gamla dualismer, t.ex. mellan kropp och själ, måste överbryggas (Langley & Tsoukas, 2010).

⁶¹ Samberoende definieras som förändringar hos en part eller aktör som påverkar en annan aktör. Thompson (1967) delar in samberoende i tre typer (sid. 54-55): A) *Förenat samberoende* som avser att det arbete som utförs är sammankopplat enbart genom att varje del eller process bidrar till det övergripande målet. B) *Sekventiellt samberoende* som avser de aktiviteter som måste utföras före eller efter varandra. C) *Ömsesidigt samberoende* som avser de aktiviteter som är sammankopplade med varandra, både som input och output.

Den relationella konstruktionismen ser inte enbart till samspelet mellan individer i sig. Individen ses inte heller som en isolerad varelse utan det sker kontinuerligt ett samspel mellan individen och den sociala världen eller kontexten⁶². Det är inte möjligt att skilja ut individen och individens handlingar i förhållande till *signifikanta andra*⁶³ eller till de institutioner som de själva har skapat eller ständigt reproducerar. De är ”*sinsemellan förbundna delar i ett subjektivt meningsfullt universum vilkas betydelser inte är specifika för individen utan socialt artikulerade och gemensamma*”⁶⁴ (Berger & Luckmann, 1966/2003, sid. 82).

Inom ramen för den relationella konstruktionismen är det vad som händer i processen i samspelet mellan aktörerna, inte resultatet i sig, som är i fokus. Synsättet att fokusera på processer överensstämmer med att vi som människor inte förhåller oss till världen utifrån en subjekt-objekt-relation, utan ifrån ”varandet-i-världen” (being-in-the-world) (Heidegger (1927/1981). Hur vi förhåller oss som människor till världen är, enligt detta synsätt, i stället att vi är *sammanflätade* (entwined): ”*we are never separated but always already entwined with others and things in specific sociomaterial practice worlds*” (Sandberg & Tsoukas, 2011, sid. 343). Genom att ta sammanflätning som den grundläggande utgångspunkten för vår existens är utgångspunkten att för att något ska antas vara, måste det visas upp som någonting, nämligen som en del av en meningsfull relationell helhet tillsammans med andra människor (Sandberg & Tsoukas, 2011). När man studerar aktiviteter och händelser, studerar man således inte enskilda entiteter utan meningsfulla relationella helheter, där ett samberoende mellan människor och objekt utvecklas till återkommande handlingar (Spinoza et al., 1997). Det är därför troligt att en processbaserad utgångspunkt har en kontextspecifik karaktär, där det inte alltid finns ett tydligt slut utan aktiviteter kan snarare ses som *flerriktade* (Orlikowski, 2000), *tillbakasyftande* (Sandberg & Pinnington, 2009) eller *cirkulära mönster* (Whittington, 2006).

Sammanflätning som förhållningssätt till världen innebär också att den sociala strukturen i en organisation eller samhällsordningen (makronivån) och individer eller små

⁶² Ledarskap kan ur ett relationellt perspektiv ses som en social verklighet, skapad av och omöjlig att separera från sin kontext (Dachler & Hosking, 1995) och kännetecknas av en iterativ och social process som skapas i samspelet med andra (Sayles, 1964).

⁶³ Berger & Luckmann (1966/2003) använder signifikanta andra som beskrivning av de individer i samhället, t.ex. föräldrarna, som av en annan individ upplevs som betydelsefulla och som ”*förmedlare av verkligheten*” (sid. 166).

⁶⁴ Ett liknande resonemang för Dewey & Bentley (1949) när de beskriver *transaktion* som uttryck för en ”högre” nivå än *interaktion*, utifrån handlande i relation till omvärlden. Med transaktion menas att handlandet sker inom ett socialt system där olika delar påverkar varandra ömsesidigt, till skillnad från att vara fixerade eller förutbestämda. Israel (1999) menar att en transaktionell utgångspunkt är att ”*en persons handlingar alltid äger rum inom ett socialt system, t.ex. ett samhälle eller grupp*” (sid. 70).

grupper av individer (mikronivån) är ouplösligt sammanflätade⁶⁵ (*inextricably intertwined*) (Zucker, 1977). Samhällsordningen är en mänsklig produkt som skapas genom en fortlöpande externalisering där individen relaterar sitt sociala handlande till kollektivet, vilket kan ses som att individen är en del i en större helhet, nämligen samhället⁶⁶ (Berger & Luckmann, 1966/2003). Ett sådant synsätt skiljer sig från antagandet att ett mikroperspektiv (hur individer lokalt konstruerar sin verklighet) och makroperspektiv (generella konstruktioner av verkligheten) kan studeras var för sig (Knorr Cetina, 1981). I likhet med Zucker (1977) och Trägårdh (1997) ansluter jag mig till synsättet att integrera olika perspektiv eller nivåer av sociala konstruktioner, vilket även avspeglar sig i studiens inplacering (se avsnitt 1.6).

En integrering av mikro- och makroperspektiven möjliggör i stället för att olika risker kan undvikas. Å ena sidan finns en risk att kopplingen till en större institutionaliserad kontext kan förbises genom att enbart fokusera på lokala konstruktioner. Å andra sidan finns en risk att bortse från hur dessa konstrueras och produceras i individers lokala interaktioner genom att enbart fokusera på större sociala och kulturella kontexter (Knorr Cetina, 1981; Bourdieu, 1990; Sjöstrand, 1995). Tidigare forskning har visat att sammanhållna system av gemensamt upprätthållna normer (institutioner) kan, trots att de har organisationskulturella och samhällsformande kapaciteter, utvecklas från mer eller mindre lokalt sprungna tolkningar. Dessa tolkningar och föreställningar kan ses som institutionaliserade och samspelar med varandra på ett aktivt sätt (Zucker, 1988; Sjöstrand 1995), där generella föreställningar influerar mer lokalt präglade konstruktioner. Människors handlande och kollektivt institutionaliserade föreställningar konstrueras och reproduceras kontinuerligt i ett dialektiskt samspel kallat *interaktiv institutionalism* (Sjöstrand, 1995). Konsekvensen är att historiska händelser blir centrala för förståelsen av hur sociala konstruktioner formas och omformas (Pettigrew, 1985).

Interactions and relationships are dynamic phenomena that typically mutate and evolve. Therefore, interdependence should be understood not only in terms of the immediate outcomes produced by specific combinations of behavior but also in terms of the future behaviors and outcomes that are made available (vs. eliminated) as a consequence of interaction [Rusbult & Van Lange, 2003, sid. 356].

Det är således inte bara sociala konstruktioner eller institutionaliseringsprocesser som sker direkt i samband med olika aktörers handlingar som påverkar individernas uppfattningar.

⁶⁵ Dessa förutsättningar kan också uttryckas i termer av *inbäddning* (embeddedness), d.v.s. ”the degree to which actors and their actions are linked to their social context” (Reay et al., 2006). En aktör som är mycket inbäddad i den sociala kontexten uppfattas som begränsad av den institutionella miljön och samtidigt mindre benägen att ta initiativ till förändring (Reay et al., 2006). Att olika faktorer är beroende av varandra är också ett välkänt faktum inom systemteorin, t.ex. Leavitts (1965) alignment model, där strukturer, uppgifter, människor och teknologi är ömsesidigt beroende.

⁶⁶ Berger & Luckmann (1966/2003, sid. 46) menar också att ”den sociala strukturen är totalsumman av typifieringar och av de återkommande interaktionsmönster som etableras med hjälp av dem”.

Det finns samtidigt historiskt präglade händelser eller skeenden som också påverkar, då de över tid utvecklats till föreställningar om verkligheten, vad som sker i en organisation och hur detta skeende kan skapa mening för individerna (Crossley, 2011).

2.5 Organisatoriskt meningsskapande

Som tydliggjordes i avsnitt 2.3 och 2.4 sker samspelet mellan individer inte isolerat utan det förutsätter någon form av övergripande eller institutionell ram eller sammanhang, t.ex. kontext, regler, procedurer, uppförandekoder, etc., (Knorr Cetina, 1981). I sitt agerande är således individerna medvetna om, hänsynstagande till och beroende av att det finns någon form av gemensamt delad föreställning om den ”yttre” verkligheten, samtidigt som individerna bygger upp sina kunskaper och föreställningar om de sociala institutionerna just genom att delta i socialt och situationsspecifikt samspel. Detta samspel mellan individer sker således inte bara kontextlöst, utan individer behöver ha referenspunkter för att förstå vad som händer i en organisation (Argyris & Schön, 1978; Löwstedt, 1989).

Individer utvecklar därför generella och individuella föreställningar om hur organisationer i allmänhet fungerar och dessa kognitiva strukturer kallas *organisationsföreställningar*⁶⁷ (Löwstedt, 1989). I enlighet med relationell ontologi och social konstruktionism kan olika föreställningar om organisationen och verksamheten också utvecklas utifrån gemensamma föreställningar i samspelet med andra aktörer till *dominerande organisationsidéer*. De dominerande organisationsidéerna innehåller en uppsättning antaganden, värderingar, eller normer som sammantaget kan ses som ett idésystem bestående av gemensamma organisationsföreställningar (Löwstedt, 1989). Det är emellertid inte alla idéer i ett företag eller organisation som i praktiken är de som accepteras, utan de dominerande organisationsidéerna är de som blir vägledande. Löwstedt (1989) skiljer därför på individuella och gemensamma föreställningar och om

⁶⁷ Begreppet organisationsföreställningar har stora likheter med Hytters (1991) definition av föreställningsram som avser ”det kollektiva system eller sammanhang av idéer som sammantaget utgör organisationsmedlemmarnas tanke- och värdebaserade föreställningar om verkligheten och som styr deras beteende i organisationen” (sid. 193) eller Lidström-Widells (1995) organisationsbilder som definieras som ”människors föreställningar om organisationen” (sid. 14). Begreppen organisationsföreställning eller föreställningsram kan sägas ha sin grund inom den kognitiva psykologin, där kognitiva ramar (frames) definieras som ” [...] a repertoire of tacit knowledge that is used to impose structure upon, and impact meaning to, otherwise ambiguous social and situational information to facilitate understanding” (Gioia, 1986, sid. 56). Kognitiva ramar kan ses som samlingsnamnet för olika inriktningar som använder snarlika begrepp såsom t.ex. kognitiva kartor (Cossette & Audet, 1992; Eden, 1992; Goodhew et al., 2005), kognitiva strukturer (Weick & Bougon, 1986), referensramar (Bartunek & Moch, 1994), grundantaganden (Schein, 1985), mentala modeller (Mathieu et al., 2000), ramar (Goffman, 1974). Inom HRM-området föreligger också tidigare forskning om kognitiva ramar som benämns HRM-kartor där olika HRM-kartor hos olika individer påverkar möjligheten att genomföra förändringar i enlighet med de uppställda målen (Bondarouk et al., 2009).

föreställningarna är generella eller objektsspecifika, där organisationsbilder kan ses som objektsspecifika, individuella organisationsföreställningar.

Frågan är om summan av olika individers organisationsbilder utgör de gemensamma organisationsföreställningarna. Jag delar Lidström-Widells (1995) uppfattning att varje organisationsmedlem har en egen föreställning om organisationen och att dessa föreställningar även kan delas av flera andra organisationsmedlemmar⁶⁸. Organisationsföreställningarna erbjuder organisationsmedlemmarna ett tolkningsschema och ett förhållningssätt till rådande organisatoriska strukturer, vilket tillåter individer att uppfatta omgivningen i större skala utanför den omedelbara perceptionen (Weick & Bougon, 1986). Karl Weicks kända fras ”*vi vet inte vad vi tänker förrän vi hört vad vi har sagt*” visar att uttryck och tänkande interagerar, där uttrycken är beroende av kognitioner som sker före, under och efter att uttrycken sker (Eden, 1992). Aktörerna i en organisation skapar därför organisationsföreställningar med avseende på deras individuella och kollektiva förståelse för t.ex. linjeförordningens respektive HR-medarbetares ansvar för och samspelet i utförandet av olika arbetsuppgifter i personalarbetet⁶⁹. Det är genom individuella handlingar och i samspelet med andra som den egna förståelsen formas (Sandberg & Targama, 1998), t.ex. hur samspelet i personalarbetet kan och bör utföras.

Ett annat begrepp kan också förklara på vilket sätt, eller mer konkret hur t.ex. linjeförordningens och HR-medarbetare skapar föreställningar och förståelse för vad som sker och hur det sker. Det är begreppet *sensemaking* (meningsskapande) (Weick, 1995). Sensemakingbegreppet används på olika sätt, t.ex. för beslutsfattande (Gioia & Thomas, 1996), eller att skapa identiteter (Pratt, 2000). Meningsskapande uppstår i organisationer främst när händelser eller skeenden är överraskande eller förvirrande (Weick, 1993, 1995), men där meningsskapande är en process av socialt konstruerande (Berger & Luckmann, 1966/2003) som hjälper aktörerna att tolka vad som sker. Aktörernas agerande kan ses som inbäddat i processer av kollektivt meningsskapande som i sin tur ger upphov till ett socialt samberoende, vilket kan påverka de kollektivt skapade organisatoriska ”sanningarna” eller institutionerna (Dachler, 1992). Organisatoriskt meningsskapande är en grundläggande social process, där aktörerna tolkar sin omgivning i och genom interaktioner med andra. Aktörerna konstruerar en förståelse, inbäddad i identiteten, som hjälper dem att tolka världen och agera kollektivt (Sackmann, 1991; Weick & Roberts, 1993).

⁶⁸ Organisationsbilder kan inte enbart vara individuella utifrån antagandet att organisationer består av människor och relationer mellan människor (Lidström-Widell, 1995). Jag menar också att vi inte kan vara människor utan relationer, utan vi som människor är våra relationer (Lidström-Widell, 1995). ”*Genom den sociala interaktionen kommunicerar vi mening, som skapar och omskapar föreställandet och handlandet*” (Lidström-Widell, 1995, sid. 48).

⁶⁹ HRM har i tidigare forskning betraktats som olika uppfattningar av mening och symboler som organisationens medarbetare använder sig av när de konstruerar ett särskilt synsätt på organisationen och på sig själva (Alvesson & Kärreman, 2007b).

Meningsskapande är inte enbart ett resultat av en tolkningsprocess utan sker i det agerande som aktörer deltar i (Gergen, 2007; Vygotsky, 1986). Meningsskapandet är således format *inom* aktörernas interaktioner, koordineringar och gemensamma ageranden (Berger & Luckmann, 1966/2003; Shotter, 2002). Den kollektiva dynamik som uppstår i agerandet mellan olika aktörer i deras interaktioner inom ramen för meningsskapandet kan beskrivas som *collective mind* (gemensam förståelse) och *heedful interrelating* (omsorgsfullt samberoende) (Weick & Roberts, 1993).

Aktörernas meningsskapande handlar inte enbart om individuella kognitiva aspekter utan om mönster av samberoende handlingar mellan aktörerna (Maitlis, 2005). Weick (1988) menar också att t.ex. linjechefer i sitt meningsskapande kan begränsa möjligheterna till att ta till sig intryck och erfarenheter, där aktörer och organisationer är i en kontinuerlig process av "självformulering" (Deetz, 1982). Aktörerna formar sig själva i organisationen och organisationen formar aktörerna. Formeringen sker på två olika sätt; aktörerna formar stabilitet genom skapandet av interaktionscykler, samt genom att utveckla regler för vad som är lämpliga beteenden i organisationer. Emellertid har aktörers ageranden dock alltid en koppling till erfarenheterna från tidigare relationer som manifesteras och uttrycks (Gergen, 2007), vilket betyder att historiska erfarenheter också påverkar. Annorlunda uttryckt, aktörers ageranden är ett resultat av reflektioner från tidigare händelser, vilka i sin tur influerar nuvarande tolkningar och formar framtida ageranden (Mauleon, 2009; Crossley, 2011). Det är således varken fråga om ett meningsskapande utifrån en retrospektiv tolkningsprocess eller socialt konstruerad process i nuet; det är både och samt något mera (Mauleon, 2009). Individens organisatoriska meningsskapande kan också ge upphov till bildandet av dominerande organisationsidéer eller institutionella logiker⁷⁰ inom ett övergripande ramverk.

2.5.1 Institutionella logiker och övergripande ramverk

Institutionella logiker kan sägas bestå av förgivet tagna föreställningar och procedurer som kan erbjuda aktörerna formella och informella regler för handling, samspel och tolkningar. Dessa institutionella logiker kan sägas styra beteendet hos aktörer men där det dock kan samexistera olika institutionella logiker samtidigt (Thornton & Ocasio, 1999). Scott (2001) definierar en institutionell logik som: "*the belief systems and related practices that predominate in an organizational field*" (sid. 139). Det betyder att det kan finnas olika regler, procedurer och praktiker som är inordnade i ett mer övergripande ramverk, som både styr handlingar och beteenden men som samtidigt är produkten av just dessa handlingar och beteenden.

Ett gemensamt och övergripande ramverk kan också sägas vara det som möjliggör social interaktion mellan aktörer (Goffman, 1974). Aktörerna behöver en

⁷⁰ Normanns (1975) och Löwstedts (1989) begrepp *dominerande organisationsidéer* jämföras i den här studien med begreppet institutionell logik eftersom det är frågan om gemensamma och övergripande idéer om organisationer som kan sägas existera även inom ett större organisatoriskt fält.

överensstämmande gemensam ”inramning” av den sociala situationen för att därigenom kunna forma sin verklighetsuppfattning. Ett ramverk möjliggör för aktörerna att lokalisera, uppfatta, identifiera och beteckna ett oändligt antal konkreta händelser som dock inte alltid kan beskrivas av dem själva (Goffman, 1974). Ramverken föreskriver och begränsar aktörernas ageranden, men reglerar också hur olika roller ska ”spelas” och avvikelser ska hanteras (Goffman, 1974). Aktörerna kan sägas vara och fungera som bärare av typifierade roller (Ydén, 2008) som, när de väl har etablerats, utförs mer eller mindre mekaniskt.

[...] we personally negotiate aspects of all arrangements under which we live, but often once these are negotiated, we continue on mechanically as though the matter had always been settled (Goffman, 1974, sid. 2).

Ramverken, manifesterade i institutionaliserade föreställningar och handlingsmönster, utgör således både en vägledning och en styrning för aktörernas handlingar. Genom att agera i enlighet med ramverket legitimeras handlingarna, vilket gör det möjligt för att kunna upprätthålla relationer och vinna sympatier. Att ”gå utanför ramarna” kan dock utgöra ett hot mot rådande ideal och institutioner, där avvikelser från etablerade handlingsmönster kan leda till osäkerheter och missförstånd (Ydén, 2008).

I studiens teoretiska ansatser har tidigare beskrivits hur individer i samspel med andra konstruerar sin verklighet. Den sociala konstruktionismen, liksom interaktionismen betonar dock främst att samspelet utgår från ”här-och-nu”-situationen i ett slags mikrokontext. Men den sociala konstruktionismen tydliggör dock att samspelet mellan aktörer sker inom ramen för en institutionaliseringsprocess som en del av en social värld, där samspelet mellan individer ingår i sorts samberoende med andra aktörer i samma kontext. Detta ställningstagande betonas också särskilt i den relationella konstruktionismen, tillsammans med Israels (1979) socialpsykologiska relationism. Studiens sammanfattande teoretiska perspektiv är därför att förena de institutionella ansatserna (social och relationell konstruktionism) med interaktionismen till en *relationistisk interaktionism*, för att på så sätt överbrygga tidigare kritik och framför allt betona den relationistiska hållningen.

2.6 Sammanfattande teoretiska perspektiv

Den relationistiska interaktionismen (Israel, 1979) har sin grund i den relationistiska hållningen (Mead, 1934/1967) och utgår från att människan producerar världen både kognitivt och med sina handlingar, samt uppfattningar om verkligheten och sin identitet i samspel med andra människor. Människan är också en produkt av sina skapelser som får en viss autonomi i form av sociala institutioner (Israel, 1979). Den relationistiska interaktionismen, inom ramen för relationell konstruktionism (Hosking & Bouwen, 2000) och en relationistisk hållning (Israel, 1979), betonar att individens sociala konstruerande av sin verklighet och samhället inte bara sker isolerat utan i ett ömsesidigt samberoende av andra människor, grupper av människor, och ting som en del i den sociala världen som

över tid utvecklas till sociala institutioner⁷¹. Relationismen kan således bidra till att överbrygga interaktionismens tillkortakommanden med att allt för mycket betona ”här-och-nu”-situationen. Genom att föra samman relationismen och interaktionismen tydliggörs uppfattningen att människor aldrig existerar ”i allmänhet”, utan alltid i konkreta och under specifikt historiska omständigheter inom nätverk av relationer till andra människor med olika identiteter, intressen och samberoenden (Crossley, 2011).

Det som förenar de institutionella (konstruktionistiska) och interaktionistiska teoriansatserna är framför allt det ömsesidiga samberoendet (Thompson, 1967) mellan aktörer och regler, vilka ses som grundläggande utgångspunkter i en relationell ontologi (Hosking & Bouwen, 2000; Langley & Tsoukas, 2010). Den relationistiska interaktionismen kritiserar såväl dualism som behaviourism, där psykiska fenomen reduceras till fysiska, och vill i stället betona en helhetsansats, där relationer och relationers relationer står i centrum⁷² (Israel, 1979). Utgångspunkten för den relationistiska interaktionismen är dock inte i ett traditionellt organisatoriskt språkbruk om ”strukturer”⁷³ och ”enheter”. Organisationer ses i stället mer som utvecklingsbara relationer mellan individer som iterativt utvecklas i tid och rum, i ett komplext samspel mellan individer och det ”system” av relationer som de befinner sig i (Sayles, 1964). Fokus skiftas från ett individuellt till ett mer kollektivt och holistiskt synsätt (Harper, 1987), där t.ex. chefer delar sitt ansvar med andra i skapandet av relationerna dem emellan (Dachler & Hosking, 1995; Hällsten, 2000).

I de hittillsvarande beskrivningarna över hur individer och aktörer socialt konstruerar sin verklighet inom ramen för ett samspel i en social värld, vad som kännetecknar organisationsföreställningar och institutionella logiker samt hur ett organisatoriskt meningsskapande går till, har särskilt tre olika begrepp använts. Dessa begrepp är aktör, interaktion (samspel) och institution, men deras inbördes förhållande till varandra är fortfarande oklart. I nästa avsnitt beskrivs därför en generell arbetsmodell som kan bidra till att förklara hur dessa begrepp förhåller sig till varandra.

⁷¹ Det bör påpekas att relationer inte i detta perspektiv kan ses som objektifierbara, med avseende på det faktum att de sker processuellt. Vi är våra relationer utifrån att vi samtidigt kommunicerar till oss själva och till omvärlden (Lidström-Widell, 1995).

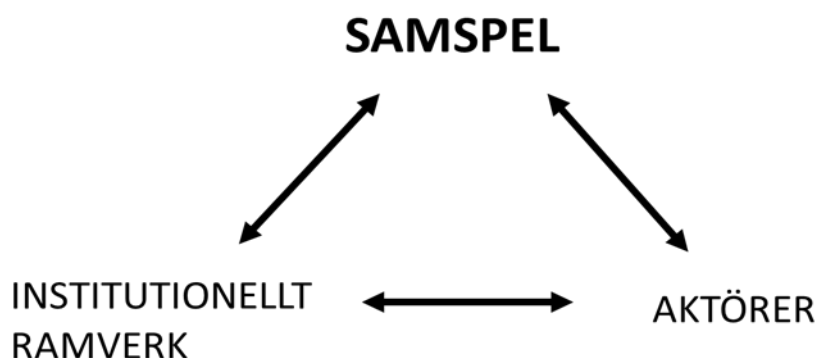
⁷² Katz & Kahn (1978) beskriver olika typer av relationer, primära och sekundära. De primära relationerna är mer personliga (face-to-face) och specifika (partikulära) samt är mer affektivt knutna mellan individer, t.ex. inom familjen. De sekundära relationerna handlar mer om interpersonella utbyten som förväntas i en organisatorisk roll (universalistisk karaktär), där det finns formellt beskrivna förhållningssätt beträffande förväntade ageranden. I praktiken är det dock svårt att dela upp dessa roller i två typer, eftersom människor kan agera i båda rollerna samtidigt, vilket dock påverkar möjligheterna att utföra arbetet på ett effektivt sätt (Katz & Kahn, 1978).

⁷³ Se t.ex. Giddens (1979) beskrivning över begreppen aktör och struktur och hur dessa begrepp förhåller sig till varandra.

2.6.1 Studiens generella arbetsmodell

Som förklarades i avsnitt 2.1, är min utgångspunkt inkluderande snarare än polariserande vilket även avspeglar sig i den valda arbetsmodellen. De valda begreppen i arbetsmodellen behöver dock närmare förklaras. Begreppet interaktion ersätts dock i den generella arbetsmodellen med begreppet samspel för att markera att ett samspel inte bara avser två aktörer i en face-to-face-interaktion även inkluderar andra aktörer och den omgivande sociala världen. Begreppet institution preciseras till institutionellt ramverk för att visa att aktörerna och deras samspel inte bara skapar och skapas av varandra. Aktörernas samspel sker också inom ramen för ett övergripande ramverk med regler, procedurer och föreställningar om hur det sociala samspelet kan och bör gå till. Inom det institutionella ramverket återfinns t.ex. olika institutionella logiker. Begreppet aktör inkluderar inte bara individens handlingar och samspel med andra aktörer utan också dennes föreställningar om samspelet och det institutionella ramverket.

En viktig utgångspunkt är att dessa tre begrepp samtidigt förutsätter och konstituerar varandra. Aktörerna konstruerar sin uppfattning om verkligheten och sin identitet i samspelet med andra. Detta samskapande i samspelet sker också inom det institutionella ramverket som styr aktörerna men som de samtidigt i samspelet med andra aktörer har skapat. Sammantaget betyder det att det finns en växelverkan mellan aktörerna, deras samspel och det institutionella ramverket i personalarbetet. Aktörer kan inte förstås utan de institutionella ramverk som har skapat dem och de institutionella ramverken kan inte skapas utan aktörerna, deras föreställningar och samspel. Aktörerna tolkar gemensamt vilket handlingsmönster som i en viss situation uppfattas som mest lämpligt, något som dock oftast sker retrospektivt (Weick, 1995). Aktörerna både skapar och skapas även av den sociala värld de är en del av, vilket betyder att samspelet mellan aktörerna bara är en del av det ömsesidiga samberoendet. Aktörernas agerande och samspel är en del av den sociala världen och den organisationsspecifika kontext, där olika regler och strukturer (t.ex. kontext, praxis, normer och värderingar) också påverkar aktörerna.



Figur 1: Studiens generella arbetsmodell.

Källa: Egen figur.

Arbetsmodellen är generell och innehåller begrepp som i sig är vida och allomfattande men som är centrala i förhållande till studiens syfte och frågeställning. Genom studiens utgångspunkt i den relationistiska interaktionismen uppfattas människors agerande, konstruktioner och samspel ske inom ramen för ett ömsesidigt samberoende. Dessa utgångspunkter skiljer sig markant från ett alternativt synsätt på aktörer, deras handlingar samspel och relationer. Här beskrivs individer som nyttomaximerande, där opportunistiska relationer uppfattas som onödiga intermediärer. I stället för att betona samspel och relationer riktas i ett sådant perspektiv fokus mot att hitta möjliga orsakssamband som genom stringenta förändringsprocesser kan öka både effektivitet (efficiency) och ändamålsenlighet (effectivness). Detta rationalistiska⁷⁴ perspektiv har i tidigare forskning benämnts vetenskaplig rationalitet och har fått utstå mycket kritik, så även i denna studie. Det är viktigt att kritiskt granska olika teoretiska perspektiv och deras underliggande antaganden om vetenskap och objektivitet, så att teorier och praktiker kan utvecklas (Dachler, 1994; Hosking & Bouwen, 2000). I nästa avsnitt presenteras därför en mer djupgående beskrivning av den vetenskapliga rationalitetens grundantaganden, både med avseende på förändring och transformation och utifrån studiens fokusområde, samspelet och relationerna i chefs- och personalarbetet.

2.7 Vetenskaplig rationalitet

Att managementteorier inte är tillräckligt relevanta ur ett praktiskt perspektiv har hävdats länge (Argyris & Schön, 1978; Lawler et al., 1999; Schatzki et al., 2001) men de ontologiska och epistemologiska grundantaganden dessa managementteorier vilar på ifrågasätts dock sällan⁷⁵ (Sandberg & Tsoukas, 2011). Det är främst den *vetenskapliga rationaliteten* (scientific rationality) som inte ifrågasätts, vilket kan hindra forskare att utveckla andra teorier (Bourdieu, 1990). Den vetenskapliga rationaliteten utgår från att den mänskliga verkligheten uppstår som enskilda entiteter med särskilda egenskaper

⁷⁴ Rationalism är en kunskapsteoretisk inriktning som hävdar att människan kan uppnå kunskap om verkligheten endast genom att använda förnuftet (Molander, 2003). En rationalistisk inriktning förutsätter en ”mekanistisk” modell, där en organisation ses som en struktur av påverkbara delar, där varje del är modifierbar med inställningen att därigenom kunna effektivisera helheten (Gouldner, 1959). Rationalitet kan också ses som en social process av utbyten av argument (Habermas, 1991), där individers uppfattningar och ageranden formar överordnade uppfattningar av vad som kan anses vara ”begripligt” (Blumer, 1969).

⁷⁵ Sandberg & Tsoukas (2011) artikel kan ses som en del i en rådande diskurs som efterfrågar ett mer praktikbaserat perspektiv (practice rationality) inom ramen för ”the practice turn” (Schatzki et al., 2001). Den här studien avgränsas dock till att inte använda det teoretiska praktikbegreppet, då det skulle kräva ytterligare omfattande teoretiska beskrivningar. När jag använder begreppet praktik, t.ex. handlingspraktiker eller handlingsmönster, syftar det enbart till ett empiriskt begrepp, d.v.s. de aktiviteter eller handlingar som aktörerna utför i olika situationer. Ett exempel på ett icke-ifrågasättande är programmatiska strategier som karaktäriseras av imitering, hierarkiskt (top-down) beslutsfattande, expertlösningssmodeller samt ett stort fokus på planering och formaliserade metoder för förändring (Targama, 1978; Hart, 1999).

(Sandberg & Tsoukas, 2011). Detta synsätt har sitt historiska ursprung i grekisk-västerländsk filosofi, att ”*när man talar om att vara, menar man att varandet är en sak*” (King, 2001, sid. 12). Det betyder att ting eller saker som t.ex. datorer, organisationer, ledarskap har givna egenskaper och existerar oberoende av den som observerar men kan fångas in i det mänskliga medvetandet (Rorty, 1991).

Den vetenskapliga rationaliteten är sprungen ur en lagstyrning (Sullivan, 1986). Lagstyrningen innebär att om den mänskliga naturen är ett resultat av, ansvarig för eller sprungen ur något utanför mänskligheten kan det kallas lagstyrt. Det betyder att mänskliga karaktäristika kan förklaras, förutsägas, styras med hänvisning till metafysiska, biologiska eller omgivningsmässiga faktorer (Sullivan, 1986). Om den mänskliga naturen i stället är något inuti människan, kan den självstyras och skapas av den mänskliga meningsfullheten och meningsskapandet (Sullivan, 1986). I två av totalt fyra kategorier förutsätts att den mänskliga naturen är formbar; *modern man* och *hermeneutical man*.

Modern man utgår från att mänskligheten till naturen är styrd av lagar och regler och mänskligt beteende har sitt ursprung i och kan styras i en kontext av processer med orsak-verkan-samband, vilket kan sägas ha gett upphov till teorier som rational man model och rational choice theory (Sullivan, 1986). Genom att betrakta verkligheten som bestående av enskilda ting, antas sättet att utgå från ett slags subjekt-objekt-relation vilket, i förlängningen betyder att ovanstående relation även skapar logiken som finns under det praktiska skeendet (Sandberg & Tsoukas, 2011). Det handlar alltså om att den kunskap som skapas representerar vad som finns ”utanför medvetandet” Rorty (1991). Den vetenskapliga rationaliteten utgår också i från förutsägbarhet. Om något ska kunna gå att förutsäga så *kan* det också förutsägas, vilket förutsätter en lagbundenhet mellan orsak och verkan, en sorts mekanisk föreställning (Gergen, 1999; Molander, 2003). Konsekvensen av ett materialistiskt/mechaniskt synsätt är determinism, vilket innebär att man uppfattar världen som förutsägbar, både när det gäller naturfenomen och mer nutidsmässiga samhällsfenomen. Ett sådant synsätt överensstämmer även med ett rationalistiskt sätt att betrakta förändring, framför allt utifrån antagandet att en förändring eller en transformation i sig är möjligt att genomföra.

2.7.1 Förändring och transformation

Den grekiske filosofen Thales från Miletos hävdade att naturen är i ständig förändring. För att något ska kunna sägas vara föränderligt, måste det finnas något beständigt, något som byter skepnad och gestalt (Molander, 2003). Det urämne som Thales menade fanns var vatten och en av hans empiriska observationer var just att vatten byter skepnad; det kan förångas, bli till is och snö (Molander, 2003). Men det är inte slutsatsen *i sig* som i ett rationalistiskt perspektiv är intressant, utan det faktum att det *går* att förändra ting. Ett exempel på hur ett begrepp som kan förstås med utgångspunkt i synsättet att det går att förändra och att begreppet i sig signalerar förändring eller omvandling är begreppet *transformation*, vilket också är ett centralt begrepp i konceptet HR-transformation. Ordet

transformation härstammar från senlatinets *transformatio*, som betyder förvandling, där synonymerna är ombildning och omgestaltning (Nordisk familjebok, 1919). En transformation är en revolution snarare än en evolution, genom att resultatet av transformationen skiljer sig markant från organisationens tidigare läge (Greiner, 1972). En central uppfattning är att efter en transformation tänker, känner och betar sig människor annorlunda än tidigare och deras perspektiv, antaganden och paradigmer har förändrats (Sackmann, 1989). Mest använt är begreppet transformation inom naturvetenskapen och matematiken. Det handlar om en figurs förvandling till en annan figur enligt en given lag, eller att man projicerar fram en annan figur.

Transformation är den operation som genom algebraiskt uttryck eller en ekvation erhåller en annan form än den ursprungliga [Nordisk familjebok, 1919].

Nationalencyklopedin (2010) ger också fler förklaringar och användningsområden för ordet transformation; **biologi**, metamorfos används synonymt med transformation och definieras som ”den förvandling eller förändring i kroppsform som sker när t.ex. en fjäril utvecklas från en fjärilslarv”, där fullständiga metamorfoser genomgås av t.ex. fjärilar och nattsländor, och ofullständiga metamorfoser genomgås t.ex. av kackerlackor och trollsländor; **geologi**, metamorfos används synonymt med transformation och definieras som ”omvandlingen av en ursprunglig bergart, vilken inträffar när bergart förflyttas till ett annat djup i jordskorpan, samt utsätts för nya tryck och förhållanden”. Ordet transformation används således som en benämning på främst en materiell, formlig och/eller fysisk förändring (*biologi, geologi, matematik*); ett ting eller materia ändrar form.

Transformationer som begrepp inom organisationsforskningen återfinns framförallt när det gäller *systemtransformation* (Mitki et al., Stjernberg, 2008), *transformativt ledarskap* (Burns, 1978; Bass, 1985, 1990), inom systemteorin (*input – transformation – output*), (von Bertalanffy, 1956/1976), *institutionell transformation* (Hasselbladh et al., 2008), *finance transformation* (Deloitte, 2011), *omorganisation och transformering* (Beckhard, 1992). Man kan dock argumentera för att transformationsbegreppet i sig inte har någon särskild betydelse förutom att just beskriva en omfattande förändring⁷⁶. Genom att betrakta transformationsbegreppet som en metafor uppstår dock andra tolkningsmöjligheter, där naturvetenskapliga ideal kan användas för att förstärka uppfattningarna om att en omvandling är möjlig.

⁷⁶ Jämför t.ex. engelskans *change*, som betyder omändring eller variation, *transition* där en förändring beskrivs som en övergång från något till något annat och *transformation*, som kan översättas med ombildning, omvandling. Transformationsbegreppet kan därför sägas kunna förstås som en omfattande eller genomgripande förändring.

2.7.2 Transformationsbegreppet som metafor

En ”riktig” transformation innehåller ett förändrat genomgripande synsätt, vilket påverkar kollektiva uppfattningar, värderingar och ageranden inom en organisation (Bennis, 1969; Schein, 1985, McKeown & Philip, 2003). För att klara av att genomföra en omfattande förändring, bidrar mentala bilder och metaforer till att konceptualisera, förstå och förenkla vaga och okända fenomen som en transformation (Sackmann, 1989). Metaforerna kan också på ett mer holistiskt sätt bidra med meningsskapande på en mer kognitiv, emotionell och beteendemässig nivå (Sackmann, 1989). En metafor möjliggör för att en figurativ jämförelse kan erbjuda en adderad information om t.ex. struktur, innehåll och mening, och kan ge en attraktiv bild på en kognitiv och beteendemässig nivå och ge förslag på ett beteende utan att bestämma det verkliga beteendet (Sackmann, 1989). Metaforerna innehåller hela system eller domäner av meningsskapande, snarare än individuella isolerade koncept. Metaforer kan sägas vara mentala bilder som överför information på ett holistiskt sätt, där en metafor ensam kan innehålla en mängd sammankopplade meningsskapanden och samtidigt tillåta att ett objekt uppfattas och förstås ur ett annat objekts synvinkel (Alvesson & Spicer, 2012).

Metaphores transmit an entire story visually using only one picture [Sackmann, 1989, sid. 468].

Transformationer som förväntas ske inom organisationer kan delas in i *målrelaterade*, där transformationen siktar mot förutbestämda mål, och *adaptiva*, där transformationen siktar mot en utgång som inte är klar från början (Sackmann, 1989). Inom ramen för en målrelaterad transformation används ofta begreppet *engineering*⁷⁷, som utgår från föreställningen att organisationer är maskiner och rationella redskap för att uppnå förutbestämda mål via nyttjandet av ett expertkunnande. Det *målrelaterade* synsättet kan spåras tillbaka till Newton, som proklamerade för orsak-verkan-samband, där världen sågs som en ”stor maskin” vars komponenter var orsaksbundna till varandra. Det Newtonska synsättet innebar också att människan och hennes ageranden även kunde mätas och förutbestämmas (Sackmann, 1989). Inom den klassiska organisationsteorin, t.ex. Smith (1776/1977) eller Taylor (1911/1967), kunde detta antagande användas synonymt med uppfattningen att organisationer består av utbytbara delar, inklusive människor och att varje funktion kunde delas upp i mindre delar.

Prior knowledge and experience dictate what needs to be done to fit the various pieces together and to make the transformation to happen [Sackmann, 1989, sid. 469].

Om metaforer används skickligt, finns det uppfattningar om att de kan påverka de anställdas tänkande, kännande och deras konstruktion av verkligheten på ett sätt som möjliggör en organisatorisk transformation. En modernare variant av en liknande

⁷⁷ Engineering kan definieras som: ”the art and science of making practical application of the knowledge of pure sciences”, <http://dictionary.reference.com/browse/engineering>, (2012-11-15).

transformationsmetafor är begreppet reengineering⁷⁸, som under 1990-talet blev populärt för att göra det möjligt för att ”reengineera” verksamheter. Genom att betrakta företagen som flöden och konstruera om arbetsprocesser, kan cykeltider därigenom sänkas radikalt samtidigt som servicenivån kan höjas (Lind, 1995), d.v.s. transformera om organisationer från vertikalt tänkande och funktionellt indelade hierarkier till horisontellt fungerande och processfokuserade verksamheter (Willoch, 1994).

En adaptiv transformation utgår i stället från att det inte finns någon i förväg specifik utgång utan det handlar i stället om en iterativ sökprocess mot obestämda mål, där kontinuerliga justeringar krävs (Sackmann, 1989). Ett successivt lärande som kräver ett aktivt deltagande utvecklas efter hand, vilket mer speglar den mänskliga naturen (human system) än ett mekanistiskt synsätt (Buckley, 1967). Inom ramen för ett adaptivt perspektiv kan således en transformation ske via en stegvis förändring, där aktörerna får en central roll (ses som subjekt, inte som objekt) i förändringsprocessen. Det adaptiva perspektivet kan därför sägas ha likheter med relationistisk interaktionism. I båda fallen antar man att det finns ett samberoende mellan aktörerna, deras handlingar och samspel och det som blir eller förväntas förändras.

Begrepp som transformation eller engineering och deras inbäddade betydelse kan därför användas i samband med förändringsprocesser för att på så sätt signalera att en förändring är möjlig⁷⁹. Dessa begrepp är förförande, tilltalande och lättbegripliga då de appellerar till en mer universell innebörd som t.ex. naturlagarna eller ett djur som genomgår en metamorfos, där den fysiska eller tingliga förändringen, *resultatet* av förändringen, ses som den egentliga transformationen. Utgångspunkterna i den vetenskapliga rationaliteten kan sammanfattas i en *enhetscentrerad rationalism*.

⁷⁸ Reengineering är ett engelskt ord som saknar svensk motsvarighet, men det kan förenklat översättas med omstrukturering. Business Process Reengineering (BPR) populariserades av boken *Reengineering the Corporation* av Hammer & Champy (1993) som menade att “reengineering är ett fundamentalt nytänkande och en radikal förändring av verksamhetsprocesserna i syfte att nå dramatiska förbättringar vad avser viktiga moderna effektivitetsmått som kostnader, kvalitet, service och snabbhet” (sid. 5). Företrädarna för BPR beskriver det som att man förkastar Smith’s teorier om arbetsdelning och stordrift, men i praktiken har en reengineering resulterat i ett mer standardiserat arbete, styrt av förutbestämda processer. Se även avsnitt 4.1.

⁷⁹ Två exempel på när betydelsen av ord eller uttryck spelat stor roll är för det första t.ex. Wittgensteins språkspel som innebär att orden har olika mening i olika sammanhang och meningen ges i hur orden används (Molander, 2003). Ordet boll refererar i sig inte till något speciellt ting, då bollar t.ex. kan vara ovala eller konformade. ”Ordet boll kan alltså inte definieras med hänvisning till ett ting, utan har olika innebörd i de olika sammanhang som de används” (Molander, 2003, sid. 160). För det andra menar även Garfinkel (1967) att individer behandlar ord så att det matchar det objekt det avser. Ord kan användas indexalt, d.v.s. med olika benämningar utifrån varierande praktiska syften.

2.8 Enhetscentrerad rationalism

Den *enhetscentrerade rationalismen* fokuserar på att identifiera attribut och egenskaper hos individer i samband med att de engagerar sig i mellanmännsliga relationer, där individer ses som ”entiteter eller enheter” med en klar separation mellan deras inre och omgivningen utanför⁸⁰ (Uhl-Bien, 2006). Separationsidéerna har sitt ursprung i den rådande uppfattningen i västerländska samhällen att relationer i sig inte existerade (Kennedy, 2003). Den dominerande ontologin inkluderade inte relationer som en form av varande (Crossley, 2011). En uppfattning var att ”objekt” antingen är sammankopplade (som olika enskilda objekt), vilket resulterade i uppfattningen att relationer är överflödiga (eftersom det bara finns enskilda objekt och därför inget annat att relatera till), eller att de kvarstår som åtskilda, där ”relationer” igen är överflödiga eftersom de enbart finns olika enskilda objekt (Crossley, 2011). Enbart uppfattbara ”objekt” existerar och det kan inte finnas något som binder samman dem och därför är de inte objekt i sig (Crossley, 2011). Min ståndpunkt är, liksom Crossley (2011), dock att relationer existerar och att den sociala världen inkluderar aktörer-i-relaterande.

Den enhetscentrerade rationalismen har sina epistemologiska rötter i en objektiv sanning, där Cartesiska och Newtonska idéer antar att orsakssamband är linjära, mekanistiska och härstammar från en enda källa (Styhre, 2002). Samma Cartesiska idéer hävdar också separationen mellan medvetande (mind) och natur och antar att individer har en ”vetande medvetande”, att individer har tillgång till innehållet i medvetandet. Det är då frågan om individuella tillgångar, och dessa tillgångar/enheter kan separeras från andra tillgångar/enheter (Uhl-Bien, 2006). Det är ett mer atomistiskt och individualistiskt synsätt, där subjekt och objekt separeras, där delarna i sig blir viktigare. Fokus i detta perspektiv är på individen, dennes varseblivning, intentioner, beteenden, personligheter, vilka kan utvärderas i relation till relationerna med andra (Uhl-Bien, et al., 2000; Uhl-Bien, 2006), vilket också kallas en ”subjekt-objekt”-förståelse av relationer (Dachler & Hosking, 1995; Sandberg & Tsoukas, 2011).

Enhetscentreringen har sin ontologiska utgångspunkt i individernas uppfattningar och kognitioner av relationella processer i samband med att de deltar i dessa tillsammans med andra, där personer och organisationer ses som en pågående multipel konstruktion, ”gjord i” processer, inte ”skaparna av” processerna (Hosking, 2000). Ett enhetscentrerat perspektiv syftar därför till att komma fram till hur olika individers, chefers (ledares) och medarbetares (medlemmars), relationer kan göras mer effektiva utifrån ett individuellt egenskapsperspektiv, t.ex. LMX-teorin (Leader-member exchange theory)⁸¹ (Graen &

⁸⁰ Uppdelningen i perspektiven enhet eller entitet (entity) och relation (relational) återfinns inom olika forskningsområden, t.ex. ledarskap (se kapitel 3 om relational theory, Uhl-Bien, 2006) och professionell kompetens (Sandberg & Pinnington, 2009).

⁸¹ Utgångspunkten i LMX-teorin är att ledarskap bäst kan utövas när ledare och medarbetare kan utveckla en effektiv relation (partnerskap) utifrån ett ömsesidigt utnyttjande (Graen & Uhl-Bien, 1995). Ledarskap kan också betraktas som en enhet som utgår från att individer styr och organisationer kan förstås som ett

Uhl-Bien, 1995). En människas (t.ex. linjechefs) handlingar inom ramen för samspelet i personalarbetet är dock något som utförs *mellan* individer i särskilda situationer, och ansvaret delas därför av de inblandade⁸². Individer bör därför studeras och analyseras i relation till andra individer, i motsats till ett statiskt egenskaps- och karaktärslikt perspektiv (Israel, 1979). Liknande rationalistiska utgångspunkter återfinns också i samband med tidigare studier av chefs- och personalarbete.

2.8.1 Rationalistiska utgångspunkter på chefs- och personalarbete

Studier om chefsarbete har länge varit ett område där det funnits olika ontologiska och epistemologiska perspektiv på hur chefsarbete bäst kan beskrivas och studeras. Tidiga studier som Taylor (1911/1967) och Fayol (1916/2008) hade ett tydligt funktionalistiskt och rationalistiskt perspektiv på både arbetet i sig (med scientific management som ideal⁸³) men också på vad cheferna skulle göra (övervaka, besluta om och kontrollera arbetet). Linjechefer betraktas här som ”kuggar” i ett organisatoriskt maskineri (Trägårdh, 1997), där de framställs utifrån idealtypiska beskrivningar och där det finns en föreställning om att människor kan karaktäriseras i enlighet med förutbestämda roller. Att framhäva idealtyper kan ses mer som begreppsliga konstruktioner vilka framhäver vissa aspekter på bekostnad av andra i syfte att bättre förstå verkligheten (Johansson, 1990). Beskrivningarna utgår från ett kausalt sambandssökande med en mekanistisk prägel där behov till varje pris ska och kan tillfredsställas.

Den traditionella synen på chefskapet var att chefer givits ansvar och befogenheter samt tilldelats en grupp anställda för att lösa uppgifter. Ansvaret och befogenheterna kunde sedan utvärderas med avseende på om man nått målen eller inte och om man t.ex. kombinerat resurserna på ett effektivt sätt (Sayles, 1964). När utvärderingen var genomförd, kunde chefen korrigera oönskat beteende och om gruppen lyckas, kunde chefen bli befördrad (Sayles, 1964). Organisationen sågs ur ett rationalistiskt perspektiv som en avskild enhet, där chefsrollen innebar att chefen har ett arbete som denne ansvarar för med ett slut och en början som kan mätas. Grundidén var att allt (chefs)arbete kunde systematiseras och delas upp på ett sådant sätt att det kan bli mät- och kontrollerbart och därigenom mer effektivt. Ett vanligt sätt att studera vad arbetare och chefer gjorde var att observera dem med hjälp av tidsstudier. Syftet var att mer konkret kunna se vad de gjorde och dra slutsatser från det observerbara arbetet (Abrahamsson & Andersen, 2000).

De managementteorier som utvecklades inom ramen för det mer rationalistiska idealet syftade till att presentera teoretiska antaganden som på ett rationalistiskt sätt kunde

resultat av individuellt agerande där det är möjligt att separera individen från omgivningen (Hosking et al., 1995; Uhl-Bien, 2006).

⁸² I likhet med Hällsten (2000), som betraktar HRM som en relation med gemensamt ansvar hos aktörerna.

⁸³ Scientific Management-rörelsen kan sägas ha fått inspiration av *modern man*-synsättet (Sullivan, 1986) utifrån antagandet att människor jämfördes med maskiner, vilka kan styras och tränas till hög effektivitet (George, 1972).

förbättra de handlingspraktiker som chefer använde (Tengblad, 2012). Den rationalistiska synen på chefsarbete har dock ifrågasatts av flera forskare t.ex. Sayles (1964), som hävdar att chefen verkar inom ett komplext administrativt system, se även (Hannaway, 1989). Chefen har inte alltid en klart avgränsad roll av ansvar och befogenheter och det finns inget standardiserat arbetssätt utan relationerna ändras (Sayles, 1964). Även Carlsson (1951/1991) hävdar att organisationsscheman *i sig* utgår från att kontakterna går genom linjerna mellan organisationsrutorna, men relationen som behövs för att få arbetet utfört är mycket mer komplex⁸⁴.

Strävan efter att använda vetenskapliga metoder, som en del i ett rationalistiskt ideal, på mänskliga aktiviteter har historiskt varit tydlig (Sayles, 1964; Styhre, 2002). Det har länge funnits en önskan från både forskare och praktiker om att chefer ska agera mer medvetet och rationellt samt ständigt ha full kontroll på vad som sker (Tengblad, 2012). Man kan därför tala om en överensstämmelse mellan grundsynen på hur (chefs)arbete *bör utföras* (rationellt och systematiskt) och hur man *studerade* (chefs)arbete (genom att observera, mäta och kontrollera). Den historiska inriktningen i forskningen om chefsarbete har därför haft sin epistemologiska utgångspunkt i en mer positivistisk och funktionalistisk grundsyn (Thomas & Linstead, 2002). Chefsarbete antas i detta perspektiv som möjligt att studera med utgångspunkten att det går att ta reda på vad linjechefer faktiskt gör. Chefsarbete har setts som en naturlig form av aktiviteter och förändringar, något som får konsekvenser ”på” linjechefer, vilket reduceras till ett fenomen som är strukturellt och empiriskt förutbestämt (Scarborough, 1998). Inriktningen bortser från att betrakta linjechefernas egen roll i skeendet, då *linjechefer inte bara reagerar på en ”given” (enacted) värld* (Watson & Watson, 1999, sid. 483). Det finns åtskilligt med empiriska och mer teoretiska beskrivningar av att chefsarbete inte alls är så avsiktligt eller rationellt, utan mer kan beskrivas som en *”messy practice”* (Tengblad, 2012), *”muddling-through”* (Lindblom, 1959), där förutsägbarheten om vad som ska genomföras och hur chefsarbetet ska utföras är mycket liten.

While the ideal functions of administrative systems are clear, the work itself is carried out in an environment that is complex, dynamic, and ambiguous. There are no procedures, no technologies, and no blueprints that ensure success; nor are there clear and certain connections between the actions managers take and their effects. Managers make decisions and provide guidance to organizations in a world that permits only partial understanding, where even learning by doing is limited because of ambiguous feedback [Hannaway, 1989, sid. 2].

En liknande beskrivning över ontologiska och epistemologiska utgångspunkter finns beträffande kunskapsbildning inom HRM-området. I en pågående debatt i tidskriften *Academy of Management Journal* frågar sig en av redaktörerna varför mycket av den akademiska kunskapen inom HRM-området inte används av praktiker. Svaret är att den

⁸⁴ Se även Barnard (1938/1971).

kunskap som tas fram i forskning inom HRM-området med t.ex. enkätundersökningar inte ger tillräcklig förståelse för den komplexa situation som HR-chefer befinner sig i.

The real world of HR managers is messy, complex and filled with human drama, making it unlikely that it can be completely understood using hands-off methodologies such as surveys and archival analyses [Rynes, 2007, sid. 1048].

Personalarbete är mycket mer komplext, där mycket av personalarbetsforskningen utgår från ett slags variansmodell. De förklaringar som ges utgår från ett synsätt som karaktäriseras av ett tänkt samband mellan beroende och oberoende variabler (Mohr, 1982). Tidigare HRM-forskning kritiserar också för uppfattningen att betrakta HRM som system av strukturer och processer som leder till effektiva arbetsprocesser via tekniska lösningar (Alvesson & Kärreman, 2007b). Det finns således tidigare studier som hävdar att både chefs- och personalarbete beskrivits med utgångspunkt i rationalistiska perspektiv men som speciellt under senare tid har ifrågasatts till förmån för ett mer praktisknära perspektiv (Tengblad, 2012). I nästa avsnitt summeras därför de hittillsvarande perspektiven till en beskrivning som summerar studiens teoretiska utgångspunkter och fokusområde.

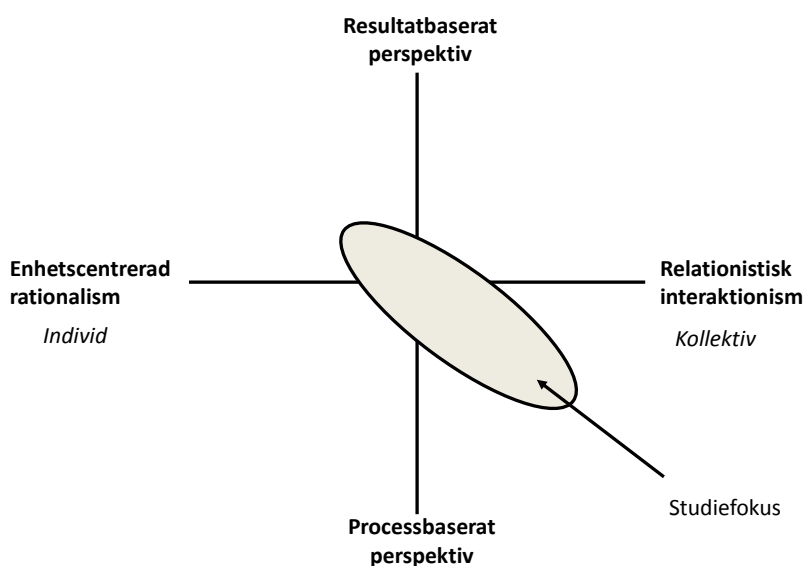
2.9 Summerande teoretiska utgångspunkter

I det här kapitlet har studiens institutionella och interaktionistiska utgångspunkter beskrivits och kontrasterats gentemot andra ontologiska utgångspunkter, den vetenskapliga rationaliteten. Aktörerna antas här konstruera sin verklighet i ett samspel med andra aktörer i ett processuellt sammanflätat samberoende. Den vetenskapliga rationaliteten kan därför ifrågasättas, då en meningsfull helhet riskerar att gå förlorad till förmån för fokuseringen på de enskilda entiteterna med förutbestämda egenskaper (Flyvbjerg, 2003; Sandberg & Tsoukas, 2011). Samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare i personalarbetet ses därför i denna studie, i ett processbaserat perspektiv⁸⁵, som socialt konstruerat, vilket kontinuerligt förändras i takt med att ny kunskap, teknologi och insikter fås (Berger och Luckmann, 1966/2003, se även Tullberg, 2003). Det finns således flera olika perspektiv på samspelet i personalarbetet, t.ex. ett *resultatbaserat perspektiv* och ett *processbaserat perspektiv*, som har olika utgångspunkter, både vad gäller uppfattningen om samspelet i personalarbetet i sig och hur det bäst kan studeras. I ett processbaserat perspektiv är det inte enbart resultatet som står i fokus utan även vad som händer i processen, där samspelet som sker i och mellan linjechefers och HR-medarbetares personalarbete i stället kan studeras med hjälp av en processmodell (Mohr, 1982).

⁸⁵ Ett processbaserat perspektiv kan sägas utgå från samma grundantaganden som den relationella konstruktionismen (Hosking & Bouwen, 2000).

Samspelet i personalarbetet kan därför sammanfattande beskrivas utifrån två andra perspektiv nämligen *relationistisk interaktionism* och *enhetscentrerad rationalism*. Den ontologiska utgångspunkten i den relationistiska interaktionismen är den motsatta jämfört med det enhetscentrerade perspektivet som söker efter svar i individers (chefers) egenskaper, ledarstilar och managementtekniker. Man säga att den relationistiska interaktionismen byter förståelseram från ”att se organisationer som ”ting” till att mer betrakta dem som en mängd olika historier, som kontinuerligt konstrueras utifrån ett kontextspecifikt meningsskapande. Mening förhandlas och omförhandlas kontinuerligt i en relationell samtalsituation och hämtar sin grund i den särskilda sociokulturella kontexten” (Abell & Simons, 2000, sid. 161).

Ett sätt att sammanfatta och beskriva de olika perspektiven, med start i olika ontologiska utgångspunkter på hur samspelet i personalarbetet kan uppfattas och konstrueras, är att dela in de fyra beskrivna perspektiven i en ”fyrfältare”. Det *resultatbaserade-processbaserade* perspektivet återfinns på ena axeln och det *enhetscentrerade-relationistiska* perspektivet på den andra. Genom att sammanföra perspektiven till två par, framträder de ontologiska skillnaderna ännu tydligare. Det resultatbaserade-enhetscentrerade perspektivet utgår från chefs- och personalarbetets linjära, individuellt mätbara egenskaper och orsakssamband. Det processbaserade-relationistiska perspektivet däremot utgår från samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare. Det är personalarbetets icke-linjära, mångfacetterade, komplexa och kollektivt socialt konstruerade verklighet och aktörernas gemensamma konstruktioner och föreställningar som här står i förgrunden.



Figur 2: Olika perspektiv på samspelet i chefs- och personalarbete.

Källa: Egen figur.

Det är också i det processbaserade-relationistiska perspektivet som denna studies fokus återfinns och kommer därför samtidigt att utgöra en viktig grund för tolkningen och analysen av samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare i personalarbetet. I fortsättningen används dock benämningen relationistiskt samspelsperspektiv i stället för relationistiskt interaktionism, med syftet att betona att samspelet i personalarbetet inte bara sker mellan två aktörer.

I det processbaserade-relationistiska perspektivet ses linjechefernas och HR-medarbetarnas uppfattningar och föreställningar om samspelet i personalarbetet som samskapade och inbäddade i deras och andras aktörers tidigare agerande och erfarenheter. Därför kan samspelet inte på ett enkelt sätt brytas ut, separeras, eller delas upp utan att samtidigt förändra linjechefers och HR-medarbetares uppfattningar och föreställningar om interaktionscykler, regler, procedurer och beteende i personalarbetet. Genom att utgå från att det inte är någon uppdelning mellan subjekt och objekt och att vi skapar eller konstruerar verkligheter tillsammans i ett samspel, "being-in-the-world" (Heidegger, 1927/1981), hävdas att händelser, aktiviteter och samspel måste förstås som en del i en relationistisk hållning (Israel, 1979). Handlingar och konstruktioner i sig ingår i en social värld, där de enskilda delarna är samberoende med varandra. Skapandet av oss själva och vår identitet sker i samspelet med andra, med början från det lilla barnet och fortsätter till professionellt chefs- och personalarbete. Samspelet sker mellan aktörer, i den här studien linjechefer och HR-medarbetare, via deras organisationsföreställningar (Löwstedt, 1989, 1995) och utvecklas över tid, via typifieringar (Berger & Luckmann, 1966/2003) eller typifikationer (Schutz, 1972) och institutionaliseringsprocesser (Berger & Luckmann, 1966/2003) till institutioner och institutionella ramverk. Det samspel som sker mellan aktörerna i personalarbetet är samtidigt format av historiska händelser, de rådande institutionerna och organisationsföreställningarna samt skapandet (eller återskapandet) av dem, vilket påverkar samspelet dialektiskt.

Grunden i ovan beskrivna teoretiska perspektiv och utgångspunkter är således relationistisk, med samspel som bas för skapandet av individen, jaget och den gemensamma relationen. När idéer om ett förändrat personalarbete, manifesterat i konceptet HR-transformation, introduceras i en organisation, utmanas aktörerna, deras föreställningar och samspel och de regler och procedurer som också tillsammans konstituerar handlings- och samspelsmönstren i personalarbetet. För att mer konkret belysa varför dessa utmaningar och svårigheter uppstår när idéer om ett förändrat personalarbete introduceras, presenteras i nästa kapitel en mer grundläggande och historisk beskrivning över grundförutsättningarna i chefs- och personalarbetet.

3 PERSONAL- OCH CHEFSARBETE I FÖRÄNDRING

3.1 Inledning

I det här kapitlet presenteras tidigare forskning om personal- och chefsarbete och vilka förutsättningarna är för samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare. Genom att ta ett historiskt perspektiv på personal- och chefsarbete, ges möjlighet till en bakgrundsförståelse av dessa arbetens grundförutsättningar. Ett historiskt perspektiv visar också hur samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare i personalarbetet har bedrivits tidigare samt hur samspelet nu förväntas förändras av idéer som kan sägas ingå i konceptet HR-transformation. I detta kapitel belyses därför tidigare forskning i två delar.

För det *första* ges en kortare historisk beskrivning av personalarbetets utveckling, den moderna personalfunktionens uppkomst och organisering. En fördjupning görs också när det gäller ett för studien viktigt begrepp, personaltjänst, som både är benämningen på det personalarbete som utförs och på den funktion som utför personalarbetet. För det *andra* ges en kortare beskrivning av vad chefsarbete är, och linjechefers personalarbete som en del av chefsarbetet, där det på senare år funnits en trend att decentralisera personalansvar till linjechefer. Innebörden av linje-stabsrelationen utvecklas och beskrivs också i denna del, då detta samspel och dessa relationer utgör en viktig grund för de förutsättningar som råder mellan aktörerna i *HR-line relationship*. Kapitlet avslutas med en beskrivning av olika utmaningar och hinder i linjechefers decentraliserade personalansvar.

3.2 Historisk tillbakablick på personalarbete i Sverige

Alltsedan personalarbetets tillkomst, i och med bildandet av föreningen *Socialarbetare inom Industri och Affärsliv* (SAIA) på 1920-talet (Damm, 1993), har den funktion som historiskt förknippas med att utföra personalarbetet, personal- eller HR-funktionen⁸⁶, varit stadd i förändring, i alla fall med förväntningar på förändringar. Från ursprunget med en

⁸⁶ Begreppet HR-funktion används synonymt med personalfunktion och personalavdelning, där användningen av begreppen skiljer sig så till vida att HR-begreppet i de historiska beskrivningarna inte hade myntats än. Därför använder jag begreppen personalfunktion och personalavdelning i de historiska sammanhangen och HR-funktion i nutida sammanhang. För ett mer utförligt resonemang om vem som förväntas utföra personalarbetet, se avsnitt 3.3.

personalsocial inriktning ställdes krav på ett mer administrativt och effektivt personalarbete under 50-talet när sysselsättningen, främst via industriproduktion ökade. Under 1970-talet skulle personalarbetet och personalfunktionen agera i ”demokratis tjänst” (Damm, 1993) och värna om de medborgerliga rättigheterna och det goda arbetet för att skapa såväl arbetstillfredsställelse som produktivitet. Under 1980-talet förväntades personalarbetet och personalfunktionen bli mer affärsorienterade. Det offensiva personalarbetet lanserades med fokus på management ur ett ledningsperspektiv och på hur kompetensen kunde bli den viktigaste konkurrensfaktorn (Targama & Ohlson, 1986). Ytterligare krav på förändring av personalarbetet och personalfunktionen började resas under 1990-talet och handlade om att skapa ett mer effektivt, värdeskapande och strategiskt personalarbete, inom ramen för ett fortsatt affärsstrategiskt samarbete med ledningen. Genom att effektivisera administrativt och rutinmässigt personalarbete via IT-stödsystem och självbetjäningstjänster menade man att tid och resurser kunde omfördelas och transformeras till ett billigare och mer strategiskt inriktat personalarbete (Ulrich, 1995; Spencer, 1995).

Personalarbetet har således genomgått många stora förändringar men utvecklingen av personalarbetet (personaladministration) kännetecknas främst av en uppdelning i två grenar (Granberg, 1981), som också avspeglar den historiska dualismen i personalarbetet. Den *första* grenen bestod främst av personalsocialt arbete, där fabrikssystrar och personalkonsulenter bl. a. utövade tillsyn över hygieniska anordningar och uppmuntrade personalens utbildningssträvanden (Svanäng, 1967; Damm, 1993) samt hade sina teoretiska utgångspunkter i motivations- och inlärningsteorier. Den *andra* grenen av personalarbetet representeras av ett personaladministrativt synsätt som i ett organisatoriskt perspektiv uppfattades som en särskilt viktig del i företagets administration och effektivitetssträvanden samt hade sina teoretiska utgångspunkter i rationalistiska ideal som t.ex. klassisk organisationsteori och systemteori (Granberg, 1981). Det behövdes därför särskilda personaladministratörer⁸⁷ för att i första hand rekrytera och sköta löneadministrationen. Dualismen i personalarbetet handlar således om personalarbetet ska utgå antingen från individen eller från organisationen, eller det sociala eller ekonomiska. Mer sentida begrepp som ”mjuk” och ”hård” Human Resource Management (Tengblad, 2000), kan sägas spegla den historiska dualismen i personalarbetet än idag.

⁸⁷ Personalarbete utfördes både av särskilda personaladministratörer och av linjechefer och arbetsledare inom ramen för deras personalledning. Robertsson (1962, sid. 9) skiljer på *arbetsledning* och *personalledning*. Arbetsledning anses omfatta en ledares samtliga åtgärder för att koordinera underställdas aktivitet mot fastställda mål, d.v.s. planering, organisation, bemanning, ledning och kontroll. Personalledning anses omfatta de av en ledares åtgärder som har direkt inriktning mot underställd personal, d.v.s. arbetsledning exklusive vissa åtgärder inom områdena planering, organisation och kontroll.

I det historiska perspektivet framträder också en särskilt intressant tidsepok, 1950- och 1960-talen, då den första moderna⁸⁸ personalfunktionen bildades. Det som är intressant är dels att bildandet av den moderna personalfunktionen i sig ger upphov till en gränsdragningsproblematik i vem eller vilka som förväntas utföra personalarbetet och hur ansvaret för personalarbetet ska fördelas mellan olika aktörer. Dels att begreppet *personaltjänst* blev allt mer vedertaget och började användas dels som benämning på olika aktörer i personalarbetet, dels på själva personalfunktionen, där det visar sig att begreppet *personaltjänst* används än i dag. I nästa avsnitt beskrivs därför konsekvenserna av bildandet av den moderna personalfunktionen samt begreppet *personaltjänst*.

3.3 Den första moderna personalfunktionen

Under 1950- och 1960-talen ökade efterfrågan på arbetskraft kraftigt (Svanäng, 1967), vilket innebar att de medelstora och större företagen inrättade flera nya befattningar i personalarbetet, främst inom rekrytering (Robertsson, 1962). Det behövdes därför specialister samlade i en ”ny” personalfunktion med en funktionell uppdelning av personalarbetet (Svanäng, 1967). Personalarbetet fick administrativt fokus med allt större krav på effektivitet som i stället för den personalsociala inriktningen skulle hanteras med mer rationalistiska metoder. Argumenten för ett inrättande av en specialistfunktion i personalarbetet har kopplingar till fyra skilda motiv (Svanäng, 1967). För det *första* att eftersträva en enhetlig behandling av personalarbetet. För det *andra* att personalarbetet krävde nya befattningshavare. För det *tredje* att företagen behövde en bättre ekonomisk kontroll samt för det *fjärde* att linjechefer skulle avlastas från uppgifter som tog mycket tid. Inrättandet av specialiserade *personaltjänstemän* kunde dels göra det möjligt för en mer specialiserad kompetens *samtidigt* som linjechefer kunde avlastas, med förhoppningen att dessa personalspecialister skulle ha bättre förutsättningar att arbeta efter liknande rutiner.

En av de bärande organisatoriska principerna vad gäller organiseringen av personalfunktionen var att personaladministratörerna på personalfunktionen skulle ha olika kunskaper, erfarenheter och intressen och vara rekryterade just för detta i syfte att täcka in olika kompetenser och möjliggöra överlappningar om vakanser eller annan frånvaro skulle uppstå (Prien, 1979). Denna samordningsform har likheter med det Mintzberg (1983) kallar ömsesidig anpassning som innebär ett stort mått av självstyre. Införandet av en specialistfunktion för personalarbetet i ett företag eller en organisation kan betraktas både som en *centralisering* (införande av en specialistfunktion) och *decentralisering* (att lokala *personaltjänstemän* och linjechefer utöver specialistfunktionen ansvarar för utförandet av vissa personalrelaterade arbetsuppgifter). En centralisering är

⁸⁸ Med modern menas i denna studie den personalfunktion, organiserad med principen om funktionellt specialiserade tjänster, som är ursprunget till den organisering av HR-funktioner som finns idag.

dock bara en av tre möjliga sätt att organisera personalarbetet, där decentralisering och en kombination är andra möjliga varianter (Prien, 1979, sid. 28):

- Personalavdelningen samlad i en gemensam stabsavdelning, *centralisering*.
- Personalarbetet decentraliserat med en liten sammanhållande stabsenhet centralt och hos enhetschefer verkande personaladministratörer, *decentralisering*.
- Divisionaliserat företag med koncernstab i personalfrågor, divisioner med egna personalenheter samt gemensam personalserviceavdelning, *decentralisering* och *centralisering*.

I det *tredje* alternativet kombineras de båda tidigare alternativen genom en långt driven delegering av ansvar och befogenheter⁸⁹ av personalarbetet till t.ex. divisioner, dock med en övergripande styrning från en koncernstab och en gemensam personalserviceenhet (Prien, 1979). Personaladministrativa aktiviteter av t.ex. gemensam rekrytering och utbildning samlas i s.k. centrala serviceenheter som säljer tjänster till stabsenheter och divisioner. I den gemensamma personalserviceenheten finns anställningskontor, gemensam utbildning och personalregistrering. Tjänsterna från denna enhet beställs av linjeenheterna och övriga serviceenheter, i vissa fall sker interndebitering⁹⁰ (Prien, 1979). Syftet med att kombinera centralisering och decentralisering var att hitta ett arbetssätt som möjliggjorde båda delarna, d.v.s. dels att kunna uppnå fördelar med decentralisering genom lokal problemlösning och beslutsnärhet i personalarbetet, dels att ge samordningseffekter genom centralisering i form av gemensamma personalserviceenheter.

Men för att möjliggöra en så långt driven decentralisering av personalarbetet till divisionerna var en av förutsättningarna att ”*i detta organisatoriska arrangemang har man understrukt linjechefernas skyldigheter att bedriva den personaladministrativa verksamheten inom den egna enheten. De har ett antal personaladministratörer till sitt förfogande*” (Prien, 1979, sid. 37). När en förändring av organiseringen av personalarbetet sker, antingen via en centralisering, decentralisering eller en kombination av dem, skapar förändringen i sig en uppdelning i fler aktörer eller fler organisatoriska enheter som utför eller ansvarar för personalfrågor. Konsekvensen blir att det oundvikligen uppstår en gränsdragningsproblematik beträffande vem eller vilka som förväntas utföra personalarbetet, i enlighet med mer sentida förändringsidéer, *shared service organization* (Ulrich, 1995). Ett synsätt på denna gränsdragningsproblematik var att det var *personaltjänsten*, benämningen på den nya personalfunktionen och dess personaladministratörer, som främst förväntades utföra personalarbetet. I nästa avsnitt beskrivs därför olika betydelser av begreppet *personaltjänst*.

⁸⁹ Se även decentralisering av personalansvar, avsnitt 3.6.

⁹⁰ Helt i enlighet med grundidealen i en *shared service organization* (Ulrich, 1995).

3.3.1 Begreppet personaltjänst och dess olika betydelser

Söderström & Lindström (1994) beskriver en rad olika definitioner av personalarbete i ett historiskt perspektiv. De ger exempel på att tidigare beskrivningar var allmänt vaga som t.ex. ”*handhavandet av personalfrågor i företaget/.../ brukar kallas personaltjänst eller personaladministration*” (Löfgren-Martinsson, 2008). I sin sammanfattande analys av resultatet från olika definitioner av personalarbete är deras genomgående intryck bl.a. att personalarbete ofta har en processkaraktär och att definitioner av personalarbete fokuserar på åtgärder för att handha personalfrågor (Söderström och Lindström, 1994). Begreppet personaltjänst består av två delar; *personal* och *tjänst*. Att begreppet *personal* är centralt förefaller rimligt eftersom personal kan ses som en beskrivning av en grupp av anställda men hur har begreppet *tjänst* uppkommit? En trolig förklaring till dess ursprung kan vara betydelsen av att *utföra en tjänst*, d.v.s. att tillföra värde till en mottagare, som historiskt har associerats med stödfunktioner till människor inom t.ex. kyrkan eller sjukvården⁹¹. En *tjänsteman* är därför en person som utför tjänster, där tjänstemannarollen idag dock mer har kommit att förknippats med utbildningsnivån. Benämningen tjänsteman har således även kommit att användas inom personalområdet och med en personal(tjänste)man menas den som handlägger personalärenden inom en personalavdelning (Gellerstedt, 1961).

Var begreppet *personaltjänst* har sitt faktiska ursprung råder delade meningar om men när SAIA, vars medlemmar var personaltjänstemän, omorganiserades i slutet av 1950-talet, bytte man även namn (Granberg, 1998). Namnet blev *Svenska Personaladministrativa föreningen* (idag HR-föreningen) och deras medlemstidning ”döptes” till *Personal-tjänst*. Det innebär att personaltjänst var det begrepp som även användes av dem som utövade personalarbetet, personaltjänstemännen, för att beskriva vad de höll på med. Men begreppet tillkom under en brytningstid från det mer personalsociala arbetet till det mer teknokratiska, administrativa personalarbetet, där personalarbetet tidigare var något som förknippats med ”dalt”.

Själva ordet ”personal-tjänst” har diskuterats. Man har sagt att det ligger någonting man föraktfullt kallar ”dalt” i rubriceringen. Av föreliggande arbete framgår, att det långt ifrån att vara fråga om mjäkighet, i själva verket rör sig om ett planerat och aktivt handlande utan sentimentala hänsyn [ur förordet av G. Westerlund, i Gellerstedt, 1961, sid. 6].

⁹¹ Begreppet diakoni kommer från grekiskan och betyder tjänst. **Diakoni** (grekiska *diakoni'a* 'tjänst', 'betjäning'), ett centralt begrepp i den kristna kyrkans historia, i dag vanligen beteckning för kyrkans sociala ansvarstaganden på olika områden. Begreppet utgår från Kristus verksamhet som Guds och mänsklighetens tjänare (Matt. 20:25–28 med parallellställen). Kristus uppdrag att tjäna överförs på hans efterföljare (Joh. 12:26), dvs. kyrkan, som framställs som hans närvaro i världen, "Kristi kropp" (Efesierbrevet 4). I Första Timotheosbrevet 3:8–13 omtalas en speciell tjänst, diakonens. Kvinnliga diakoner finns omnämnda redan i N.T. (Romarbrevet 16:1–2), men ordet diakonissa är tidigast belagt från kyrkomötet i Nicaea 325. Ur den kvinnliga diakonin utvecklades sjuksköterskans yrke. Längre praktiserades också sjuksköterskeinvigning i kyrkan som en motsvarighet till diakonissvigningen (<http://www.ne.se/lang/diakoni>, 2012-02-12).

Citatet skildrar en förflyttning från psykosociala aspekter till ett mer administrativt funktionellt personalarbete som utfördes av specialister, inte av linjechefer och arbetsledare. Det är därför möjligt att anta att begreppet personaltjänst markerade en ny betydelse av personalarbetet. För det första betydelsen av att det nu är fråga om ett mer kvalificerat personalarbete. För det andra att det måste utföras av särskilda specialister inom en egen funktion, personalfunktionen. Det finns ett flertal olika definitioner av begreppet personaltjänst men den vanligaste betydelsen handlar om att personaltjänst är ett (personal)arbete som utförs av en särskild enhet som en delfunktion av den totala verksamheten.

Den personaladministrativa verksamhet som vanligtvis utförs vid särskild organisatorisk enhet inom företaget eller myndigheten (personalavdelning) som syftar till att anskaffa, behålla, betala, utveckla och avveckla personal. Kommentar: Arbetsfördelningen mellan personaltjänst och personalledning kan variera [Statskontorets PA-serie, 1970, nr 6, sid. 65].

Man brukar också prata om personaltjänsten som en funktion inom företaget, i likhet med inköp, planering, tillverkning och försäljning [Gellerstedt, 1961, sid. 18].

En viktig iakttagelse är att begreppet personaltjänst ges två centrala betydelser; dels är det benämningen på *ett arbete eller de aktiviteter (vad)* som utförs i personalarbetet, dels är det benämningen på *en funktion eller individer (vem)* som ska/förväntas utföra personalarbetet. En central utgångspunkt var dock att det var personalfunktionen som förväntades utföra huvuddelen av personalarbetet och linjechefen var den som fattade besluten (Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor, 1968). Införandet av den moderna personalfunktionen och personaltjänstbegreppet gav upphov till olika diskussioner angående vem som förväntas utföra personalarbetet. Nya personaladministratörer utsågs som specialister och förväntades ta över arbetsuppgifter från linjechefer. I nästa avsnitt fördjupas därför olika beskrivningar om vem eller vilka som utför personalarbetet.

3.3.2 Personalarbete och dess utförare

Att centralisera (inrätta en särskild personalfunktion) och därigenom förändra organiseringen och arbetssättet i personalarbetet innebär således att flera aktörer än personaladministratörerna själva påverkas av förändringen, t.ex. linjecheferna, och därigenom även samspelet mellan de olika aktörerna. Det handlar t.ex. om att bestämma hur ansvar och befogenheter ska fördelas. Det handlar också om att klara ut tjänstevägar, vilket inte alltid är så enkelt, något som gör att ärenden kan bli fördröjda och att det kan uppstå friktioner mellan olika funktioner och individer (Gellerstedt, 1961). Ett sätt att minska dessa friktioner var att personalchefen och personalfunktionen ibland fick ikläda sig rollen som *”Mr Fix-it, som skall lösa de personalproblem linjechefen har”* (Robertsson, 1962, sid. 8). I en situation av oklarheter och osäkerheter i fråga om vem som förväntas utföra ett visst personalarbete är det mer eller mindre självklart att en personaladministratör, inom ramen för sin utbildning och yrkesroll med personalsociala

förtecken, tar på sig att ”täcka upp” där så behövs. Ett sådant förfaringsätt kan till och med ses som positivt, då personalfunktionen får ett fritt spelrum att avlyssna linjechefernas önskemål och gripa in där de vill ha medverkan (Robertsson, 1962).

I ett historiskt perspektiv har därför personalfunktionens roll och ansvar inte alltid behövt vara tydliga, även om bildandet av den moderna personalfunktionen tydliggjorde att det krävdes specialister som utförde personalarbete. Det har, som ovan nämndes, inte heller setts som ett problem att rollerna och ansvaret i personalarbetet inte är klarlagda mellan linjechef och personalchef. Orsaken är inte främst att personalfunktionen ”täcker upp” för t.ex. linjechefer och på så sätt löser alla gränsdragningsproblem. Tillvägagångssättet har i stället handlat om att tillsammans resonera sig fram till hur man ska lösa ett enskilt personalärende och på så sätt få en bedömning från skilda utgångspunkter.

[...] tillsammans väger man sedan alla skäl för den ena och för den andra lösningen och bör på så vis bli eniga om den bästa lösningen. Den personliga förmågan eller oförmågan, viljan eller oviljan att sätta sig in i den andres situation och se saken från hans utgångspunkt har naturligtvis i detta samspel stor betydelse. Positionen eller ställningen i företaget behöver inte påverka utgången. De flesta besluten i personalärenden växer sålunda fram som ett resultat av ett gemensamt utredningsarbete och efter ingående samråd. I praktiken kan många gånger ingen av dem som i denna beslutsprocess deltar ens för sig själva redogöra för när och av vem beslutet fattats. Ett sådant beslut fattas under gemensamt ansvar och omfattar såväl genomförande samt konsekvenser [Gellerstedt, 1961, sid. 155].

Ett sådant arbets- och förhållningssätt till personalfrågor innebär att det är mindre viktigt vem av aktörerna det är som utför vad i personalarbetet. Det är i stället processen fram till resultatet, hur aktörerna inbördes samarbetar och tar hänsyn till olika utgångspunkter och perspektiv, samt även resultatet i sig och hanteringen av detsamma som är det viktiga. Arbets- och förhållningssättet förefaller idag dock lite skönmålat, då det i många fall råder tidsbrist för att hinna resonera sig fram till gemensamma ställningstaganden. Dessa idéer har emellertid likheter med en tidigare dominerande managementideologi i fråga om vem som förväntas utföra personalarbete.

Bildandet av den moderna personalfunktionen under 1950- och 1960-talen kan jämföras med den anglosaxiska benämningen på och utvecklingen av personalarbete, *personnel management* (PM). Personalarbetet skulle göras mer effektivt och administrativt likartat. PM var då den dominerande managementideologin, där personalledning i stor utsträckning sågs som en uppgift för en specialiserad personalfunktion (Legge, 1995; Tengblad, 2000). Men bara några år in på 1950-talet menade Peter Drucker (1955), som en av de första, att personalledningen borde skötas av varje chef med underställd personal (Guest, 1987; Whittaker, 1990; Tengblad, 2000). I

takt med HRM-begreppets⁹² intåg under 1980-talet utkristalliserades två grundläggande inriktningar, mjuk HRM och hård HRM. Inom hård HRM var den dominerande uppfattningen att organisationens personalledning skulle ha sitt ursprung i en logisk följd med fastlagda mål och strategier, utan att ha gett några tydliga svar på om ansvaret för HRM skulle ligga hos HR-funktionen eller hos linjecheferna (Fombrun et al., 1984). Inom mjuk HRM var det däremot mycket tydligt vem som skulle ha ansvaret för HRM, nämligen ”general managers” och det var endast de som kunde ansvara för att integrera HRM med affärsverksamheten och formulera principerna för personalledningen (Beer et al., 1984). Linjecheferna skulle nu uppfatta sig som sina egna *personnel managers*, och agera mer som generalister än som specialister i sina linjechefsroller (Torrington & Hall, 1991). Vem som främst förväntas utföra personalarbetet kan på basis av tidigare studier sammanfattas i tre modeller; stabsmodell, linjemodell och en samspelsmodell⁹³ med olika dominerande aktörer och fokus i utförandet av personalarbetet.

| | Dominerande aktör | Fokus |
|-----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Stabsmodell | HR-funktionen | Regelstyrt, generellt |
| Linjemodell | Linjechefer | Verksamhetsanpassat |
| Samspelsmodell | Kombination | Ömsesidig anpassning |

Tabell 2: Typer av modeller för utförande av personalarbete.

Källa: Egen tabell.

Den *första* modellen innebär att det är *HR-funktionen* som huvudsakligen förväntas utföra personalarbetet (Robertsson, 1962; Legge, 1995; Hope-Hailey et al., 1997). Det är HR-funktionen och dess HR-medarbetare som främst har den specialiserade kompetensen. Den *andra* modellen innebär att det är *linjecheferna* som förväntas utföra personalarbetet inom ramen för sitt övergripande chefsansvar och chefsarbete (Kotter, 1982; Luthans et al., 1988). Personalarbetet ses i den andra modellen som allt för viktigt för att låta en särskild HR-funktion hantera dessa frågor (Drucker, 1955; Storey, 1995; Teo, 2002), vilket innebär att linjecheferna är särskilt viktiga aktörer. I den *tredje* modellen förväntas personalarbetet kunna utföras i *samspel* mellan linjechefer och HR-medarbetare (Gellerstedt, 1961; Guest, 1987; Qadeer et al., 2011). Samspelet kan innebära olika varianter av arbetsfördelning i utförandet av personalarbetet, där det praktiska utförandet inte alltid behöver överensstämma med en formellt överenskommen arbetsfördelning

⁹² För en översikt om HRM-begreppets utveckling, se Tengblad (1999, 2000) och Hällsten (2003). Poängteras bör dock att i olika beskrivningar och definitioner av just HRM-begreppet framgår inte vem som förväntas utföra personalarbetet, se t.ex. Tengblad (2000, sid. 11) som beskriver begreppet HRM som ”en benämning på aktiviteter för personalledning och personalarbete i stort, dels som en benämning på ett antal moderna praktiker inom personalledning och personalarbete som skiljer sig mot tidigare, samt som en ideologi som har utvecklats för att reglera anställnings- och ledningsformer i syfte att uppnå organisatorisk effektivitet”.

⁹³ Dessa tre alternativ kan också jämföras med Priens (1979) tre sätt att organisera personalarbetet.

(Cascón-Pereira et al., 2006). Hur samspelet ska fungera är därför oftast något som aktörerna själva kommer överens om.

En samspelsmodell kan också sägas förutsätta en jämn fördelning av ansvar efter kompetens, där ingen aktör mer markant dominerar över andra aktörer samt där kunskap och erfarenheter kan utbytas fritt. En konsekvens som kan uppstå av samspelsmodellen är att någon av aktörerna får en dominerande ställning. Det kan uppstå handlingsmönster mellan aktörerna främst i enlighet med ena aktörens förutsättningar. I sådana fall kan man tala om att olika makt- eller beroendenaspekter påverkar uppkomsten och/eller påverkas av olika handlingsmönster⁹⁴ (Kotter, 1999, Crossley, 2011). Ett alltför stort beroende från en aktör, t.ex. ett kompetensövertag hos den andre aktören, kan minimera möjligheterna till utveckling och förändring av samspelet⁹⁵.

Dessa tre alternativ eller modeller ska dock inte betraktas med utgångspunkt från en tydlig kronologi, där olika alternativ ersätter varandra. De ska snarare ses som överlappande, där flera modeller kan existera samtidigt, även om en viss ”evolution” går att urskilja. Från personalarbetets ursprung under 1920-talet fanns det en uppdelning i så motto att det personalsociala arbetet i mångt och mycket var förbehållet fabriksstyrarna men att personalledningen sköttes av linjechefer. I och med den moderna personalfunktionens tillblivelse under 1950- och 1960-talen utvidgades personalfunktionens personalarbete till att även ansvara för mer specialiserade delar i personalarbetet, för att på så sätt avlasta linjechefer. Samtidigt var den dominerande uppfattningen vid den här tiden att personalarbetet inte gick att dela upp, eller ens var lönt att försöka dela upp utan i stället utfördes i ett samspel. Under 1980-talet, vid HRM-idéernas intåg, skulle linjecheferna ha ett decentraliserat personalansvar och HR-funktionen ett mer strategiskt inriktat arbete, vilket gjorde att samspelsmodellen ifrågasattes. Det ska även visa sig att 1990-talets strävanden efter ett än effektivare personalarbete ytterligare tonade ner behovet av ett relationellt samspel mellan linjechefer och HR-medarbetare. I stället betonades aktörernas roller var för sig, där linjechefernas fick en nyckelroll som utförare av sitt personalarbete samtidigt som HR-funktionens specialiserade och funktionsuppdelade roll också betonades.

Det som blir tydligt i fråga om vem som förväntas utföra personalarbetet är att linjecheferna allt mer framstår som viktiga aktörer, av flera skäl. Inom mjuk HRM är inte målet att få de anställda att enbart följa regler utan att skapa ett engagemang och medarbetarnas delaktighet där varje medarbetare därför varsamt måste väljas ut och tränas (Storey, 1995). Varje HR-beslut kan ses som ett strategiskt beslut och därför måste top management ta större del i HR-frågor (Storey, 1995). Linjechefer måste därför involveras för att bli både utförare och pådrivare av personalarbetet. Vi kan här skönja ett mer

⁹⁴ Crossley (2011) menar att alla aktörer alltid tjänar något på att samspele och att alla sociala relationer innehåller en maktbalans med rötter i ett ömsesidigt beroende, vilket innebär att makt är genuint relationell.

⁹⁵ En HR-medarbetare kan på ett liknande sätt uppfatta att linjechefen inte har tillräcklig kompetens, vilket kan öka HR-medarbetarens benägenhet att ta över utförandet (Cunningham & Hyman, 1999).

ideologiskt resonemang om vikten av att linjechefer involveras i och ansvarar för personalarbetet. Men linjechefers personalarbete är bara en del av flera i det *chefsarbete* (managerial work) som linjechefer har ett ansvar för. Nästa avsnitt handlar därför om linjechefers hantering av ett decentraliserat personalansvar som en del i ett mer omfattande chefsarbete och dess olika förutsättningar.

3.4 Chefsarbete och dess förutsättningar

Chefsarbete (*managerial work*) har under lång tid varit föremål för omfattande organisationsteoretisk forskning när det gäller vad en chef och/eller ledare⁹⁶ egentligen gör och vad en chef och/eller ledare egentligen *borde* göra. I den dominerande klassiska chefsarbetsdiskursen återfinns flera studier av vad en ledare gör eller borde göra, t.ex. Carlsson (1951/1991), Mintzberg (1973), Stewart (1967/1988), Luthans et al., 1988; Tengblad (2002, 2006). Tidigare forskning har hävdade att chefsarbete bl. a. kännetecknas av att verka i en kontext med stor osäkerhet, tvetydiga förväntningar och krav på chefer från olika håll (t.ex. Kanter, 1977; Jackall, 1988; Hill, 1992; Watson, 1994/2001). Chefsarbetsforskningen har också beskrivit chefsarbete i termer av *hög arbetsbelastning* (t.ex. Kanter, 1977; Jackall, 1988; Hill, 1992; Tengblad, 2006), att chefsarbete är *open-ended*, d.v.s. att det inte har en särskild början eller ett slut, vilket leder till att arbetet blir kortsiktigt, mycket varierat och *fragmenterat* (t.ex. Carlsson, 1951/1991; Mintzberg, 1973; Tengblad 2002, 2006; Arman, 2010), som *processuellt*, och *anpassningskrävande*, där chefsarbetet ofta störs eller påverkas av yttre stimuli (t.ex. Carlsson, 1951/1991; Mintzberg, 1973).

Chefsarbete har också tidigare studerats med avseende på en chefs olika *roller*. Mintzberg (1973) beskrev en chefs tio olika roller, t.ex. talesperson, beslutsfattare, och ledare, etc., men att dessa varierade i omfattning från chef till chef. Chefsarbetet och de olika rollerna påverkas också av var i hierarkin chefen befinner sig, t.ex. första eller andra linjens chef⁹⁷, mellanchefer eller top management (Mintzberg, 1973). Två centrala begrepp

⁹⁶ För de som har en formellt beslutad position i ett företag eller organisation används genomgående chef som begrepp. Som chef kan man också vara ledare, men chefsrollen är vanligtvis mer formell och ledarrollen är den position som man "får eller erhåller" mer informellt av sin omgivning, t.ex. medarbetare (Bass, 1990; Alvesson & Spicer, 2012). Chefs- och ledarrollen kan därför i varierande grad vara kombinerad eller särskild men när jag skriver chef, så avser jag den person som har fått en formellt beslutad position för att leda en verksamhet, med vetskapen om att chefen också i stor utsträckning också kan vara ledare för sin verksamhet. Jag använder också begreppet chefsarbete, vilket även inkluderar olika aspekter av vad som kan kallas ledarbete.

⁹⁷ Begreppet linjechef definieras i den här studien med en chefsfunktion som har ett definierat (personal)ansvar och utövar ett chefsarbete på den nivå chefsfunktionen är inplacerad i den organisatoriska hierarkin. Med första linjens chef menas den lägsta chefsfunktion på operativ nivå som ansvarar för en enhet av medarbetare på daglig basis och som även ansvarar för att utföra HR-aktiviteter (Nehles et al., 2006, se även Hales, 1993). "Första linjens chef" har sitt ursprung i Webers byråkratiska principer, men

kan därför urskiljas, *chefskap* och *ledarskap*, som både har använts som synonymer och med olika betydelser. Chefskap (management⁹⁸) eller vad en chef bör göra har i tidigare forskning haft en mer administrativ prägel, att göra saker rätt (Holt Larsen & Bruun de Neergaard, 2007), där den administrativa ledningen är en uppsättning processer som får ett komplicerat system av människor och teknologi att löpa problemfritt (Kotter, 1996). Chefskapet handlar då om *planering*, *budgetering*, *organisering*, *bemannning*, etc⁹⁹; (Fayol, 1916/2008; Bass, 1990), *förvaltning* och *drift* samt att *företräda* arbetsgivaren (Yukl, 2002), mer förknippat med *yrkestitel* och *position* (Bass, 1990). Dock ses ledaren i tidigare forskning som mest eftersträvansvärd och därför bör chefer förvandlas till ledare (Conger, 1992), med fokus på processer och relationer i ledarskapet.

3.4.1 Ett process- och relationsperspektiv på ledarskap

Det finns flera sätt att beskriva vad ledarskap innebär. Ett sätt är att beskriva det som en *process* där visioner om framtiden formuleras och där ledaren förväntas motivera och inspirera medarbetare (Bass, 1990; Kotter, 1996). Ett annat sätt är förväntningarna på att *leda förändring* och utveckla verksamhet och medarbetare (Yukl, 2002) eller att betona *ledaregenskaper*, värderingar, normer och etik (att göra rätt saker) (Holt Larsen & Bruun de Neergaard, 2007). Ledarskap är således ingen formell position utan kan mer ses som en process, där individen (ledaren) påverkar en grupp av andra individer (medarbetare) för att uppnå ett gemensamt mål (Northouse, 2004). Genom att betona processperspektivet är det inte särskilda personlighetsdrag hos ledaren som kan ses som centrala utan avgörande är vad som sker i händelser eller skeenden mellan ledaren och medarbetarna och i deras inbördes relationer (Backström et al., 2008). I processperspektivet påverkar ledaren medarbetarna och medarbetarna påverkar ledaren i ett interaktivt samspel. Både ledare och medarbetare är ömsesidigt delaktiga i utövandet av ledarskap men ledaren är ofta den som tar initiativ till och arbetar för att vidmakthålla relationen¹⁰⁰ (Burns, 1978; Northouse, 2004).

kan också härledas till Fayols (1916/2008) administrativa principer kring stabs- och linjeorganisationen, se Abrahamsson & Andersen (2000).

⁹⁸ Management är ursprungligen en term för dressyr av främst hästar, från italienskans *maneggiare*, (Jaques, 1996) och som används på olika sätt. Watson (1994/2001) menar att management kan beskrivas på tre olika sätt: a) management som en funktion, ledning av en organisation, b) management som aktiviteter, för att leda organisationen, c) management som människorna som leder; de som är ansvariga för att leda organisationen genom aktiviteterna. I den här studien är det främst alternativ c som står i fokus. För en kunskapsöversikt om chefskap och ledarskap, se Döös & Waldenström (2008).

⁹⁹ En utveckling av Fayols beskrivning av vad olika administrativa processer, principer och vad chefsarbete innebär är de välkända akronymerna POSDCORB (Gulick & Urwick, 1937), där respektive bokstav representerar olika delar av chefsarbetet, t.ex. P (Planning).

¹⁰⁰ Hällsten (2000) menar att HRM kan betraktas som en relation mellan olika aktörer i personalarbetet, t.ex. linjechefer, medarbetare och HR-medarbetare som har ett *gemensamt* ansvar för att upprätthålla relationen.

Relationsaspekten på ledarskap har under senare år rönt ett allt större intresse och har resulterat i ett försök att formulera en teori, *relational leadership theory*, där ledarskap ur ett relationellt perspektiv ses som en socialt konstruerad process, där särskilda insikter och förståelse om ledarskap uppstår (Uhl-Bien, 2006). Relationsaspekten i tidigare ledarskapsforskning har mer betonat att man ”gillar människor och vill upprätthålla goda relationer” (Lipman-Blumen, 1996). I senare forskning har betoningen varit på att se ledarskap och organisering som mänskliga sociala konstruktioner som härstammar från omfattande kopplingar och samberoenden mellan organisationer och deras medlemmar (Hosking et al., 1995). Från att tidigare ha beskrivit relationella aspekter utifrån mer individuella, oberoende och självständiga utgångspunkter, betonar man nu i stället ett relationellt synsätt i processer. Detta synsätt betraktar personer, ledarskap och andra relationella konstellationer som skapade i processer med en särskild förståelse för vad ledarskap handlar om (Hosking, 2007). Relational leadership theory understryker att ledarskap inte ska ses utifrån ett individuellt chefsperspektiv utan att ledarskap är något som *konstrueras* av flera aktörer och går bortom den traditionella synen på ledare-följare (Graen & Uhl-Bien, 1995).

3.4.2 Chefs- och ledararbete i ett institutionellt sammanhang

Tidigare forskning har poängterat vikten av att betrakta chefs- och ledararbete i ett större processuellt och kontextuellt sammanhang, ”[...]där det är viktigt att vi överväger inte bara vad chefen gör, utan hur detta formas av hela den kontext i vilken han eller hon försöker att leda” (Alvesson & Spicer, 2012, sid. 25). Chefsarbete bör sålunda också studeras och förstås utifrån ett större kontextberoende, där chefsers personalarbete är särskilt passande, eftersom just chefsers personalarbete utförs i samspel eller samarbete med andra aktörer, t.ex. HR-medarbetare eller medarbetare. Konsekvensen av att som chef förväntas vara chef, ledare och ha olika roller blir att linjechefer befinner sig i ett kontextberoende, där chefsarbetet påverkas av både ett *inre* tryck (t.ex. förväntningar från medarbetare och resultatkrav från ledningen) och *yttre* tryck (t.ex. förändringar i omvärlden i form av ökade kundkrav). Chefer och ledare strävar därför efter och försöker att få grepp om sin tillvaro (Noordegraaf, 2000), och söker jämvikt (Sayles, 1964). Trots chefsers olika försök till anpassning påverkas deras möjligheter också av att de verkar inom ramen för ett större institutionellt och politiskt sammanhang. Det finns regler eller procedurer för vad, när och hur en chef förväntas agera och dessa regler påverkar och styr tolkningen för hur en ledare bör agera (Noordegraaf, 2000). Inom ramen för ett institutionellt perspektiv kan ovanstående beskrivas som att ”*en chefs beteende är socialt inbäddat, styrt av övergripande sociala ramverk av regler, traditioner och rutiner som alla är produkter av tidigare sociala interaktioner vilka styr ledarens beteendepetoar*” (Noordegraaf, 2000, sid. 32).

Ett synsätt i enlighet med ovanstående bryter dock mot mer rationalistiska och normativa beskrivningar, där det t.ex. är viktigt att uttala vilka ledaregenskaper som

behövs för att nå framgång (t.ex. Collins, 2001; Ulrich et al., 2009). Utgångspunkten är att det går att hitta ett i förväg bästa sätt, och föreskrivet handlingsmönster, att agera utifrån. Men kritik har riktats mot detta synsätt utifrån att chefsarbete inte går att förutbestämma utifrån både arbetsinnehåll och särskilda egenskaper utan bör ses som fragmenterat, komplext och adhoc-betonat (Tengblad, 2012).

Studiens utgångspunkt är dock inte att studera chefs- eller ledararbete i sig, utan det samspel med HR-medarbetare som sker inom ramen för en linjechefs chefsarbete och personalansvar¹⁰¹. Det har inte tidigare varit självklart att linjechefer förväntas utföra personalarbetet inom ramen för sitt personalansvar men i linje med allmänna decentraliseringstrender i Sverige under 1980-talet blev det vanligt att linjechefer fick ett resultatansvar som inkluderade ett personalansvar. Idag är förändringar av personalarbete bara en i raden av förändringar, där linjechefer förväntas bli generalister med ett omfattande operativt ansvar även för ekonomi, produktion och verksamhet (McConville, 2006). I nästa avsnitts första del kommer därför utvecklingen av decentralisering som fenomen och decentraliserat (personal)ansvar till linjechefer och deras relationer till stabsfunktioner att beskrivas. I den andra delen återfinns en fördjupad beskrivning av samspelet i personalarbetet mellan linjechefer och HR-medarbetare, HR-line relationship.

3.5 Decentralisering

Under 1980-talet blev decentralisering¹⁰² ett uttryck, både i privata företag och offentliga organisationer, för en mer koncernövergripande förändring (Hytter, 1991; Södergren, 1992) och beskrivs som en dominerande trend internationellt såväl som i svenskt arbetsliv (Milsta, 1994). Syftet med decentraliseringen var att öka den administrativa effektiviteten (Hytter, 1991) eller organisationens effektivitet i såväl interna arbetsprocesser (t.ex. beslutsfattande) som i externa arbetsprocesser (i utbytet med kunder och omvärld). Det skulle resultera både i ett ökat arbetsinflytande bland chefer och medarbetare samt i en ökad överblick och kontroll i företagsledningen (Södergren, 1992). En decentralisering innebär således *både* en strukturell förändring och ett delegerat beslutsfattande, men också

¹⁰¹ Med personalansvar likställs arbetsgivaransvar, vilket innebär att chefer är representanter för arbetsgivaren och har således ett arbetsgivaransvar som präglas av juridiska och förhandlingsmässiga förpliktelser (Tengblad, et al., 2007).

¹⁰² Grundtanken med att decentralisera ansvar är att dela upp en organisations verksamhet i divisionaliserade delar eller affärsenheter i avsikt att varje underordnad chef är ansvarig för utfallet inom sin egen enhet. Att dela upp en organisations verksamhet i olika decentraliserade ansvarsdelar kan också sägas vara ett steg i den mer sentida managerialistiska New Public Management (NPM)-rörelsen som förespråkar att offentliga organisationer bör ledas och styras efter mer företagslika principer (Hood & Peters, 2004). För en översikt om decentraliseringens framväxt och innehåll, se Hytter (1991), Södergren (1992) och Milsta (1994).

att decentralisering kan innebära ett visst mått av centralisering¹⁰³ (Dessler, 1980). På ett mer koncernövergripande plan innebär en decentralisering att ansvar och befogenheter selektivt ”flyttas” ner i den organisatoriska hierarkin (Dessler, 1980), där linjechefer på olika nivåer får ett ökat och mer tydligt ansvar för verksamhet, ekonomi och resultat (Storey, 1992; Milsta, 1994). Grundtanken är att öka möjligheterna till att kunna fatta välunderbyggda beslut för verksamheten på den nivå där så mycket information som möjligt finns om de reella förhållandena. Ledningen har samtidigt möjlighet att utöva en utökad kontroll med hjälp av de mer tydliga och konkreta ansvarsförhållandena (Dessler, 1980).

Tidigare forskning har också ställt frågor om decentralisering kan ses som mål eller medel, som process eller resultat (Hytter, 1991). En uppfattning är att decentralisering kan ses som en förändring i grundläggande föreställningar av hur en offentlig förvaltning organiseras, en myt- eller ideologiförändring, snarare än ett medel för att effektivisera offentliga organisationer (Czarniawska-Jorges, 1988). Det finns en föreställning om att decentralisering leder till beteendeförändringar (Hytter, 1991). Decentralisering har i tidigare forskning också ägnats stor uppmärksamhet utifrån betydelsen av förflyttning av makt, ansvar och befogenheter (t.ex. Drucker, 1955; March & Simon, 1958). En decentralisering kan då handla om att forma ett system för beslutsfattande, t.ex. vertikal eller horisontell decentralisering (Mintzberg, 1979). Den horisontella decentraliseringen innebär att ansvar och befogenheter inte alltid regleras inom formella strukturer, utan ansvar och befogenheter kan ”spilla över” på t.ex. underhålls- eller servicefunktioner (Hytter, 1991). Decentraliseringen innebär att det då uppstår nya horisontella relationer, t.ex. den mellan linje och stab (Södergren, 1992), som i tidigare forskning beskrivits innebära ett ömsesidigt samberoende (Landsberger, 1961; Thompson, 1967). Ett exempel på en sådan horisontell relation är den klassiska linje-stabsrelationen som också påverkas av en decentralisering, särskilt linjechefers decentralisering av personalansvar, som därför beskrivs i nästa avsnitt.

3.5.1 Decentralisering och linje-stabsrelationen

Att det råder ett dynamiskt förhållande mellan en linjefunktion och en stabsfunktion har under lång tid varit ett välkänt faktum (Dalton, 1959). En av de första att mer organisationsteoretiskt beskriva dynamiken och de olika perspektiven mellan en linjeorganisation och en stabsorganisation var Fayol¹⁰⁴ (1916/2008). Dock härstammar

¹⁰³ Jämför med Priens (1979) tidigare beskrivningar av hur en personalfunktion samtidigt både kan decentraliseras och centraliseras.

¹⁰⁴ Linje-stabsorganisationen kan sägas vara en utveckling av den mer funktionella organisationen (Taylor, 1911/1967), där syftet var att specialisera arbetet för både arbetare och chefer, vilket innebar att en medarbetare kunde ha flera chefer att rapportera till. Fayol (1916/2008) hävdade i stället principen *enhetlig ordergivning*, där en medarbetare enbart rapporterar till en chef, vilket innebar att chefsrollen förändrades från många specialiserade chefer till färre mer generella chefer. För att klara den nya chefsrollen behövdes

grundtanken till att inrätta staber som stödjande till linjeorganisationen från militären. Redan på Gustav den II Adolfs tid används stabsfunktioner för olika specialistfunktioner, t.ex. kvartermästare, kirurger etc., samt speciella chefer för underfunktioner, t.ex. artilleri. En av de mest kända historiska militärteoretikerna, Carl von Clausewitz, menade att det övergripande syftet med att använda stabsfunktioner var att omsätta generalernas idéer i order. Det handlade inte enbart om att informera trupperna om vad de skulle göra utan att utarbeta och beskriva alla nödvändiga detaljer för att kunna frigöra generalernas tankekraft för andra strategiska och taktiska beslut:

”[...] to convert the ideas of the commanding generals into orders, not only by conveying the former to the troops, but far more by working out all the necessary matters of detail, thus relieving the mind of the general from great amount of trouble”
[von Clausewitz citeras i, von Schellendorf, 1899, sid. 9].

Ett *linjeansvar*¹⁰⁵ kan därför beskrivas som en relation med ett formellt ansvar eller mandat, där en person styr andras aktiviteter i en organisation (Carzo & Yanouzas, 1967), där personalansvaret, förutom ett ekonomiskt ansvar och verksamhetsansvar, är en av tre delar i ansvaret som linjechef (Tengblad et al., 2007). Ett *stabsansvar* kan beskrivas som en relation där en person indirekt influerar andras arbete, t.ex. i form av rådgivning, där den som ger råd, rekommenderar och ger förslag till andra (Carzo & Yanouzas, 1967). Den som får råd och styrning i ett linjeansvar (chain of command¹⁰⁶) måste följa dessa men den som får råd och styrning i ett stabsansvar kan välja att bortse från dem, men det är dock vanligt att höga chefer både har linje- och stabsansvar samtidigt¹⁰⁷ (Carzo & Yanouzas, 1967). Ett linjeansvar i en linjeorganisation betecknar således en styrande relation och ett stabsansvar betecknar en rådgivande relation. Robertsson (1962) hävdar att en organisation bör ses som uppbyggd av olika arbetsenheter med en chef för varje

en stödjande funktion, stabsorganisationen, vars roll mer skulle präglas av en stödjande och rådgivande funktion till linjechefen, som dock fortfarande var ytterst ansvarig. Linjeorganisationen ansvarade för produktionen och separerades från stabsorganisationen som ansvarade för planering och uppföljning, vilket innebar att en ny form av relation uppstod (Fayol, 1916/2008).

¹⁰⁵ Det bör dock påpekas att det i många företag och organisationer idag finns olika blandformer av ansvar och befogenheter, förutom ett strikt linjeansvar. Det kan t.ex. handla om en arbetsledare, teamledare, funktionsansvarig, kompetenscoach eller samordningsansvarig som alla på olika sätt har ett *visst* ansvar och *vissa* befogenheter i relation till det strikta linjeansvaret. Denna studie fokuserar dock främst på konsekvenserna av en decentralisering baserad på linje-stabsrelationer.

¹⁰⁶ Chain of command (styrkedja) definieras som den princip utifrån auktoritet och makt i en organisation som fördelas och delegeras från högsta ledningen till varje organisatorisk nivå och funktion (<http://www.businessdictionary.com/definition/chain-of-command.html>, 2012-02-07). Enligt Fayol (1916/2008) beror effektiviteten och beslutsförmågan på hur tydlig styrkedjan är.

¹⁰⁷ Det är t.ex. vanligt att en personaldirektör har ett linjeansvar för egen underställd personal men ett stabsansvar (funktionsansvar) för HR-frågorna i hela organisationen, vilket dock kan regleras i formella arbetsordningar, se t.ex. (Boglind et al., kommande).

enhet samt att det finns en struktur för ansvar och befogenheter, där *relationen*, inte bara positionen, överordnad och underställd samt linje-stabsrelationer är central.

Grundstenen i den organisatoriska uppbyggnaden är förhållandet överordnad – underställd. Denna direkta relation mellan överordnad som leder underställd är en linjerelation. Likaså är begreppet stab en beteckning på en relation, men en till huvudsak rådgivande relation. Varje befattning har alltså en linjerelation till överordnad ledare och eventuellt till underställd personal. Vissa befattningar kan dessutom ha stabsrelation till andra befattningar eller delar av eller hela företaget. Det är väsentligt att betona att begreppen linje och stab alltså betecknar relationer mellan befattningar och icke typer av aktiviteter koncentrerade till en organisatorisk enhet [Robertsson, 1962, bilaga 5:1].

Det är således inte positionen eller befattningen i sig eller vem som innehar befattningen som är det viktiga, utan det är relationen mellan befattningarna som är grunden i arbetet. Tidigare forskning har visat att stabsfunktioner, vars roll i grunden är att assistera, ge råd och stöd, utvecklats till en stabsfunktion med en mer indirekt form av linjeansvar, då stabsfunktionerna blir experter inom ett specialområde och att linjechefer litar på deras auktoritativa råd (Sayles, 1964; Carzo & Yanouzas, 1967). Konsekvensen kan då bli att linjechefer på lägre nivåer också låter stabsfunktioner få ett större inflytande, i linje med det inflytande som stabsfunktioner har hos högre linjechefer, vilket också kan ske samtidigt som stabsfunktioner tar på sig rollen som första linjens företrädare (functional authority) (Sayles, 1964; Carzo & Yanouzas, 1967). Ett exempel från ett HR-perspektiv är linjechefer som accepterade HR-funktionens expertråd vad gäller vilka som skulle anställas och vilken lön de skulle ha, vilket resulterade i en status- och prestigeförlust för linjechefen (Sayles, 1964). Men trots status- och prestigeförlusten undslapp linjechefen att fatta svåra beslut, vilket gav fördelar för linjechefen i form av avlastning och att ha någon att skylla på om beslutet skulle visa sig vara felaktigt (Sayles, 1964).

Relationen mellan en linjefunktion och en stabsfunktion innehåller således många utmaningar, då linjechefen ytterst är ansvarig men samtidigt kanske inte har den stora expertkunskap som en stabsfunktion (t.ex. HR) har. En stabsfunktion, som inte har det formella ansvaret men kanske en väl så stor auktoritet, söker efter möjligheter till ökat inflytande, och linjefunktionen, som har det formella ansvaret behöver stöd och råd i vissa komplexa frågeställningar. Trots vetskapen om att stabsfunktionens roll är rådgivande har tidigare forskning visat att det finns en strävan hos dessa funktioner efter makt och inflytande och att överenskommen arbetsfördelning därför inte alltid följs (Dalton, 1959). Konsekvensen kan då bli att linjechefer har en benägenhet att vilja lämna över ”ansvaret” till experterna (HR-funktionen) och på så sätt till viss del frånsäga sig en del av ansvaret, samtidigt som stabsfunktionerna, via sökandet efter erkännande, har en benägenhet att ta på sig ansvar (Cunningham & Hyman, 1999).

En konsekvens av att dagens organisationer t.ex. är divisionaliserade, regionaliserade och uppdelade i specialistfunktioner blir att linjechefer direkt eller indirekt blir beroende

av andra funktioner. Linjecheferna blir beroende av att få information från andra men också att få stöd i utförande eller handläggningsuppgifter (Kotter, 1999). Även det omvända kan förekomma, att stabsfunktioner kan bli beroende av linjechefer. Den ömsesidiga relationen mellan linjechefen och stabsfunktionen skapas och vidmakthålls med utgångspunkt från en individuell och gemensam förståelse av varandras roller. Den individuella förståelsen av den egna rollen utgör här en särskilt viktig del (Kotter, 1999). I ett relationellt perspektiv är aktiviteter och arbete ett komplicerat samspel mellan tekniska och personella resurser och en relation är inte bara en linjerelation; det är också den konstruerade relationen som skapas i mötet mellan människor (Dachler, 1992; Tullberg, 2003). Idéer om decentralisering tar sin utgångspunkt i en tydlig uppdelning och ansvarsfördelning mellan t.ex. linjechefer och stabsfunktioner. Men ur ett relationellt perspektiv kan samspelet mellan dessa aktörer beskrivas som komplicerat, då relationen också skapas i samspelet; den existerar inte bara objektivt. Det är med dessa utgångspunkter vi nu tar oss an linjechefernas decentraliserade personalansvar som innehåller ett stort mått av gränsdragningsproblematik och olika beroendeförhållanden. Det som är särskilt komplicerat är att linjechefen förväntas rekrytera, utveckla och avveckla medarbetare, vilket kräver omfattande kompetens och erfarenhet, något som främst HR-medarbetare har.

Trenden att decentralisera personalansvar till linjechefer har även påverkat linjechefer och stabsfunktioners samarbete (Brewster & Larsen, 1992; Renwick, 2003). Det finns tidigare forskning som beskriver chefs- och ledararbete utifrån ett personalarbetsperspektiv; hur linjechefers ansvar för personalarbete tar sig uttryck och hur utförandet av personalfrågor i praktiken genomförs (t.ex. Hällsten, 2003, Bredin, 2008; Bos-Nehles, 2010). Det finns också en tidigare forskning om ett ”delat” ansvar för HR-frågor mellan linjechefer och en HR-funktion. Det handlar både om hur uppdelningen och relationen i praktiken ser ut, s.k. *HR-line relationship*¹⁰⁸ (Qadeer et al., 2011), men också vilka konsekvenser ett decentraliserat personalansvar till linjechefer får i praktiken. I nästa avsnitt ges därför en beskrivning av decentraliserat personalansvar till linjechefer och motivet därtill samt vilka hinder och problem med ett decentraliserat personalarbete till linjechefer som tidigare forskning identifierat.

¹⁰⁸ En reflektion är varför begreppets benämning är HR-line relationship, och inte Line-HR relationship. Det skulle kunna vara en slump men en trolig förklaring är att den tidigare forskningen om HR-line relationship i huvudsak har utgått från ett HR-perspektiv, d.v.s. hur HR-funktionen påverkas av förändrade relationer och ansvarsförhållanden. I föreliggande studie är i stället utgångspunkten att studera hur samspelet i linjeorganisationen (mellan linjechefer och HR-medarbetare) påverkas av ett förändrat stöd i personalarbetet, d.v.s. när HR-funktionen omorganiseras och stödet i personalarbetet omfördelas.

3.6 Linjechefer och decentralisering av personalansvar

Att ansvaret för Human Resource Management (HRM) inte enbart kan vara dedikerat till HR-specialister är allmänt känt bland forskare inom HRM (Valverde et al., 2006; Brandl et al., 2009, Tabassum-Azmi, 2010). Utförandet av HRM i en organisation kan på olika sätt delas upp mellan olika aktörer, t.ex. linjechefer, top management, HR-funktionen, medarbetarna, arbetstagarorganisationer (jämför med Bredin, 2008; Bredin & Söderlund, 2011 som beskriver aktörerna inom en HR-kvadrant). HRM-arbetet i en organisation utförs således av olika delfunktioner som tillsammans bildar *HR-organisationen* (Bredin, 2008). HR-organisationen ska inte förväxlas med *HR-funktionen*, som är den stödfunktion som har ett särskilt (specialist)ansvar för HR-frågorna i en organisation (Bredin, 2008). En decentralisering av personalansvar till linjechefer kan beskrivas som: ”*the degree to which HR practice involves and gives responsibility to line managers rather than to personnel specialists*” (Brewster & Larsen, 1992, sid. 412).

Definitionen är emellertid inte tydlig när det gäller vilka arbetsuppgifter, områden eller gränssnitt som linjechefer respektive HR-medarbetarna förväntas hantera¹⁰⁹. Det finns dock inom ramen för personalansvaret ofta en reglering av vilket ansvar och vilka åtaganden en linjechef har inom HR-området, t.ex. i en chefspolicy, arbetsordning eller i en särskild delegering. Hällsten & Tengblad (2002) kallar detta personalansvar för *det lokala personalansvaret*, till skillnad från det *organisatoriska arbetsgivaransvaret* och det *funktionella ansvaret*, som främst åvilar HR-funktionen i en organisation. Linjechefens personalansvar kan t.ex. handla om att känna till lagen om anställningsskydd, arbetsmiljölagstiftning och medbestämmandelagen men också att ansvara för rekrytering, bemanning, utvecklings-, avvecklings- och omställningssamtal, löneförhandlingar samt (personal)administration, t.ex. att hantera system och rutiner för löner och tidrapportering¹¹⁰ (Tengblad et al., 2007). Det finns således en mer övergripande arbetsfördelning i personalarbetet mellan linjechefer och HR-medarbetare, där olika typer av ansvar kan beskrivas och även mer detaljmässigt regleras¹¹¹. Populariteten för decentralisering av personalansvar till linjechefer behöver dock belysas genom att beskriva motiven och orsakerna mer ingående.

¹⁰⁹ En decentralisering av personalansvar borde rimligtvis förutsätta att ”någon” har eller har haft mandatet att besluta om en decentralisering. En annan reflektion är också vad, mer konkret, det är som decentraliseras, t.ex. vilket ansvar och vilka befogenheter handlar det i praktiken om. Vanligtvis är det högre ledningsfunktioner, t.ex. personaldirektör som fattar decentraliseringsbeslut även om ett sådant beslut också mer kan handla om införande av nya rutiner, vilket indirekt förändrar ansvarsförhållandena.

¹¹⁰ I den här studien används begreppet *personalansvar* i samband med beskrivningar av linjechefers direkta ansvar för underställda medarbetare och begreppet *övergripande arbetsgivaransvar* används som benämning på HR-funktionen och dess medarbetares organisatoriska arbetsgivaransvar.

¹¹¹ I statliga myndigheter är det vanligt med en arbetsordning som reglerar ansvarsförhållanden och befogenheter utifrån mer övergripande instruktioner (t.ex. Försvarmaktens Personalinstruktion, PersI). Även mer detaljerade delegeringar förekommer, t.ex. arbetsmiljöansvarsdelegeringar.

3.6.1 Motiv till decentralisering av personalansvar till linjechefer

Trenden att decentralisera personalansvar till linjechefer har allt sedan början av 1990-talet varit stark (Brewster & Larsen, 1992; Larsen Holt & Brewster, 2003; Renwick, 2003; Brandl et al., 2009; Qadeer et al., 2011). Sverige är ett av de länder där linjechefer har det mest omfattande decentraliserade personalansvaret i Europa (Hällsten, 2003; Holt Larsen & Brewster, 2003; Lindeberg & Månsson, 2006). De motiv som förs fram av både praktiker och forskare handlar dels om den tekniska utvecklingen med införandet av nya produktionskoncept, t.ex. Total Quality Management (TQM) (Storey, 1992) kräver en decentralisering av personalansvar, dels en allt högre kostnads- och effektivitetsjakt (Storey, 1992; Budwhar & Sparrow, 1997) där en decentralisering antas vara lösningen. Motiven handlar också om fördelar för HR-funktionen, där HR-frågor kan få en allt mer strategisk roll i affärsverksamheterna (Storey, 1992; Brewster & Holt Larsen, 2000) eller att tid kan frigöras för HR-funktionen att arbeta med de strategiska HR-frågorna (Sisson & Storey, 2000; Berglund, 2002; Finegold & Frenkel, 2006). Ett decentraliserat personalansvar till linjechefer uppfattas således vara till gagn för konkurrensmässiga aspekter för organisationen i stort men också till gagn för HR-funktionens strävan mot högre status (Berglund, 2002; Kulik & Perry, 2008) och därigenom komma från den eviga marginaliseringen (perpetual marginality) (Watson, 1986).

Motiven har också handlat om linjechefernas allt mer betydelsefulla roll och ansvar för att implementera HR-strategier på ett mer operativt sätt i organisationen, vilket inte alltid har skett i enlighet med de ursprungliga intentionerna¹¹² (Khilji & Wang, 2006; Nehles et al., 2006). Genom att decentralisera får linjecheferna en större förståelse för HR-frågornas betydelse när det gäller hälsa och arbetsmiljö, vilket kan skapa ett bättre arbetsklimat (Gibb, 2003; Watson & Maxwell, 2007). Decentraliseringen av personalansvar till linjecheferna kan också medföra en effektivare styrning som möjliggörs tack vare deras snabbare responser på utmaningar inom HRM-området, där linjechefernas involvering kan spegla mer lokala förutsättningar (Brewster & Larsen, 2000; Budwhar & Sparrow, 1997; Whittaker & Marchington, 2003). I en organisation där linjecheferna har tät kontakt med kunderna skapas också förutsättningar för en mer utökad roll för linjecheferna att hållas ansvariga för ”bottom line results”¹¹³ (Legge, 1995), både rent ekonomiskt och för att säkerhetsställa att rätt resurser och kompetens finns.

Här framkommer det att en decentralisering av personalansvar till linjechefer inte bara handlar om linjecheferna själva, utan decentraliseringen kan ses som en förutsättning för en möjlig förändring hos HR-funktionen. De motiv som framförs handlar om att linjechefer, genom att ha ett decentraliserat personalansvar, kan frigöra tid för HR-

¹¹² Jämför med tidigare beskrivningar av det mjuka HRM-begreppets framväxt och fokuseringen på linjechefernas roll som ansvariga för sina medarbetare och för HR-frågor.

¹¹³ Jämför med tidigare resonemang om motiv till allmän decentralisering och decentralisering av personalansvar.

funktionen att ta på sig en mer strategisk roll, och i förlängningen bidra på ett annat, mer affärsmässigt sätt. Det ska visa sig att dessa motiv stämmer helt överens med de motiv som anges för mer sentida förändringsidéer av personalarbete, att genomföra en HR-transformation. Det är dock inte bara motiven till decentraliserat personalansvar som har studerats tidigare utan även hinder och problem. Som beskrevs i kapitel 1 är det dock antingen linjecheferna eller HR-medarbetarna som har studerats var för sig, där det mesta av den tidigare forskningen om decentraliserat personalarbete handlat om linjecheferna. I nästa avsnitt behandlas de hinder och problem med decentraliserat personalansvar till linjechefer som har uppmärksammats i tidigare forskning.

3.6.2 Hinder och problem med decentralisering av personalansvar

Det som varit mest dominerande i tidigare forskning om decentraliserat personalansvar är olika beskrivningar av *hinder* och *problem* i samband med decentraliseringen av personalansvar till linjechefer (t.ex. Cunningham & Hyman, 1999; Brewster & Larsen 2000; Renwick 2000). Beskrivningarna av hinder och problem är så många att de kan delas in i olika kategorier i en sammanfattande tabell:

| Orsak till hinder/problem | Exempel på studier | Förslag till lösning |
|---|--|---|
| Linjechefers brist på <i>vilja</i> att utföra sitt personalansvar. | Brewster & Holt Larsen (1992); McGovern (1999); Harris et al. (2002); Whittaker & Marchington, (2003). | Institutionella incitament, t.ex. införandet av belöningsystem, arbetsbeskrivningar kopplade till personalansvaret. |
| Linjechefers brist på <i>tid</i> och <i>kapacitet</i> att hantera personalfrågor. | Brewster & Söderström (1994); Brewster & Larsen (2000); Renwick (2000). | Omfördela andra arbetsuppgifter. |
| Linjechefers brist på <i>kompetens</i> inom personalområdet. | Lowe (1992); McGovern et al. (1997); Cunningham & Hyman (1999); Harris et al. (2002); Holt Larsen & Brewster (2003); Renwick (2003); Francis & Keegan (2006); Hutchinson & Purcell (2007). | Mer utbildning och träning. |
| Linjechefers brist på <i>stöd</i> i personalarbetet. | Hope-Hailey et al. (1997); McGovern (1999); Whittaker & Marchington (2003). | Förbättrade IT-system, tillgänglighet och användbarhet. |
| Linjechefers brist på <i>tillgång</i> till policies och riktlinjer. | Lowe (1992); McGovern (1999); Brewster & Larsen (2000). | Klarläggande av roller och ansvar. |

Tabell 3: Tidigare forskning om decentralisering av personalansvar till linjechefer.

Källa: Omarbetad från Nehles et al. (2006).

Det förefaller finnas omfattande brister, hinder och problem hos linjecheferna med att klara av att hantera personalansvaret. Flera av ovan nämnda orsakskategorier pekar främst mot att det är linjecheferna själva som brister beträffande tid, kompetens eller vilja, vilket föreslås kunna hanteras med bättre incitament, utbildning och IT-stöd. Förklaringarna ligger i linje med McGuire et al. (2008) som tagit fram en modell över faktorer som påverkar linjechefernas involvering i HRM-frågor med avseende på pågående förändringar inom offentliga sektorn. Kostnadseffektivitet, i kombination med ökade krav och privatiseringar, framträder som dominerande motiv. Men det finns också förklaringar till hinder och problem som överensstämmer med tidigare beskrivningar, där bristerna återfanns hos linjecheferna själva. Särskilt intressant är att McGuire et al. (2008) hävdar att användningen av IT-stöd både kan ses som en möjliggörare och som ett hinder. IT-stöd kan, om de är ändamålsenliga, förenkla och effektivisera linjechefernas personalarbete genom att man inte behöver involvera HR-medarbetare (Papalexandris & Panayotopoulou, 2005). Samtidigt kan IT-systemen utgöra ett hinder om linjechefer uppfattas ha brist på kompetens eller tid för att använda dem.

McGuire et al. (2008) beskriver också vad som kan möjliggöra för att linjechefer ska kunna ta sitt personalansvar, där det handlar om vikten av att formulera ett strategiskt partnerskap med t.ex. HR-funktionen. Ett sådant resonemang ligger i linje med den forskning som hävdar att orsaken till att linjechefer inte klarar av sitt decentraliserade personalansvar inte enbart beror på dem själva. Det finns forskning som pekar på att möjligheten till linjechefers decentraliserade personalarbete är beroende av hur HR-funktionen agerar och uppfattar decentraliseringen. HR-funktionen har ofta ett mer skeptiskt förhållningssätt till om linjechefer verkligen klarar av sitt personalansvar där linjechefer uppfattar sig som kompetenta, vilket skapar ett gap (Hyman & Cunningham, 1996). Beskrivningar om varför HR-medarbetarna inte tror att linjecheferna klarar av att ta sitt personalansvar förklaras, t.ex. av Bevan & Hayday (1994), med att HR-medarbetarnas reaktion och agerande är en spegling av otydligheter beträffande roller och utförande av linjechefernas personalansvar. Denna uppfattning bottnar i att linjecheferna inte involveras tillräckligt mycket i förändringsprocessen. En annan orsak till HR-funktionens skepsis handlar om risken att förlora inflytande och kontroll (Hoogendoorn & Brewster, 1992; Gennard & Kelly, 1997), men där ett av motiven till decentraliseringen var just att HR-funktionen skulle kunna frigöra tid för ett mer strategiskt personalarbete.

Harris et al. (2002) ger ett flertal förklaringar till svårigheter som kan sägas härröra från uppfattningar om relationen eller samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare. En förklaring handlar om skillnader i vad HR-medarbetarna vill göra och vad linjechefer anser att HR-medarbetarna borde göra.

Whereas the majority of personnel specialists welcomed the opportunity to play a greater role in organizational development and have more scope for interventions of more strategic nature, line managers felt that they should continue to provide a range

of personnel administration services even when HR responsibilities were devolved
[Harris et al., 2002, sid. 227].

Trots ett decentraliserat personalansvar till linjechefer förväntade sig dessa att de skulle få stöd i samma omfattning från HR-medarbetarna. Detta överensstämmer med en annan studie, där linjecheferna efter en decentralisering även fortsättningsvis bedömde HR-medarbetarnas förmåga att leverera stöd till linjecheferna utifrån deras snabbhet (Cunningham & Hyman, 1999). En iakttagelse från tidigare forskning av ett förändrat och decentraliserat personalarbete, med fokus på uppfattningar om relationer och samspel, är att HR-medarbetare visserligen fått möjlighet att frigöra tid för strategiskt arbete när linjechefer "tagit över" personalarbete men att HR-medarbetarna trots allt upplevde en svårighet att lämna komfortzonen med operativt personalarbete som de var bekväma med sedan tidigare (Harris et al., 2002).

Det råder således olika uppfattningar i linjechefers och HR-medarbetares beskrivningar om roller och ansvar. En decentralisering av personalansvar till linjechefer handlar således inte bara om linjecheferna själva utan om de övergripande förutsättningar i chefskapet som råder men framförallt det samspel som sker mellan dem och andra aktörer i personalarbetet, särskilt HR-medarbetare. En grundförutsättning för att linjecheferna ska kunna ta sitt decentraliserade personalansvar (lokala personalansvaret, Hällsten & Tengblad, 2002) är samtidigt att HR-medarbetare i vissa fall lämnar över eller åtminstone "tillåter" att linjecheferna gör det. Det existerar här ett komplicerat förhållande eller samberoende som både handlar om respektive aktörs förutsättningar i form av t.ex. kompetens och ansvarsområden men som också handlar om hur aktörerna gemensamt uppfattar och utför sina handlings- och samspelsmönster i personalarbetet.

Det är därför viktigt att konstatera att den gränsdragningsproblematik som finns beträffande vem som förväntas utföra personalarbetet, mellan en linjefunktion (linjefchef) och en stabsfunktion (HR-medarbetare), påverkas vid varje tillfälle som en omorganisering eller omflyttning av ansvar för utförande av personalarbete sker. Det finns förhoppningar om att skapa ett effektivare personalarbete genom att tilldela respektive aktör ett tydligt ansvar för ett visst utförande, där den tidigare forskningen om linjestabsrelationen har visat att så inte alltid är fallet. Detta sätt att se på effektivitet förstärks ytterligare under 1990-talet då globalisering och teknologisk utveckling gav nya möjligheter och nya förändringsidéer uppstod med lösningar på både ökad effektivitet och hur tid kunde frigöras för att HR-funktionen ska kunna arbeta mer strategiskt. Det är hur olika förändringsförutsättningar kan medföra konsekvenser för samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare som belyses i nästa kapitel samt hur olika idéer om effektivitetssträvanden i personalarbetet växer fram och vilka lösningar som följer därefter.

4 STRÄVAN EFTER ETT EFFEKTIVT PERSONALARBETE

4.1 Generella förändringsidéer transformerar personalarbete

Idéer för att förändra, utveckla och effektivisera personalarbetet i företag och organisationer, som beskrevs i kapitel 1, har sitt egentliga ursprung utanför HRM-diskursen (Boglund et al., kommande). De förändringsidéer som inryms inom konceptet HR-transformation har sitt ursprung i det som kallats ”de multinationella företagens kris”. I början av 1990-talet hade kombinationen av samhällsekonomisk instabilitet och ökad global konkurrens skapat ett förändringstryck på stora multinationella företag i USA som t.ex. GE, IBM, och Hewlett-Packard. Den hårdnande globala konkurrensen accentuerade dels kraven på omfattande förändringar för att därigenom hitta nya affärsmöjligheter. Dels också ett tryck på att hitta nya lösningar för att reducera kostnader och därigenom bibehålla konkurrenskraften. Ytterligare en förutsättning spelar också en viktig roll, nämligen att utvecklingen av IT-teknologin hade tagit en enorm fart vilket också gav nya möjligheter till förändringar.

De multinationella företagen befann sig i en ansträngd ekonomisk situation med dålig lönsamhet och sämre efterfrågan på produkter och tjänster, samtidigt som kraven på effektiviserings- och kostnadsreduceringar började bli allt mer omfattande. En lösning på dessa utmaningar och problem blev därför att genomföra en *business transformation*:

Business transformation is an overarching concept encompassing a range of competitive strategies which organizations adopt in order to bring about significant improvements in business performance. These strategies include business process reengineering, organizational development/learning, Total Quality Management and use of information technology [McKeown & Philip, 2003, sid. 3].

Business transformation kan beskrivas som ett förändringskoncept som har sin grund i att åstadkomma kontinuerliga förbättringar genom att analysera olika förbättringspotentialer för företag och organisationer (McKeown & Philip, 2003). Dock används begreppet business transformation som samlingsnamn för olika strategier för att främst förbättra affärsresultatet. De bakomliggande förändringsidéerna inom ramen för business transformation utgår från generella produktionsförbättringmetoder. Metoderna innehåller olika flödes- och processstyrningslogiker såsom t.ex. Total Quality Management och Business Process Reengineering (BPR) som framför allt hade utvecklats i Japan och USA.

Konceptet business transformation blev därför lösningen som kunde tillhandahållas av etablerade och välrenommerade managementkonsulter¹¹⁴. Det är också i USA som den mer rationalistiskt dominerande logiken, med prestationsmätningar och effektivitetssträvanden, har vunnit allt större sympatier i en form av *marknadsrationalism* (Kunda & Ailon-Souday, 2004). Ett sätt som företagen kunde välja för att möta den allt hårdare konkurrensen blev att effektivisera den ”byråkratiska administrationen”.

First, all the internal bureaucratic administrative arrangement that stands in the way of firms' efficient behaviour should be eliminated [Kunda & Ailon-Souday, 2004, sid. 203].

Det handlar helt enkelt om att effektivisera det interna administrativa flödet i organisationen och därigenom reducera de interna kostnaderna. Orsakerna var också delvis sprungna ur ett allför stort tillåtande av ett administrativt resursuppbyggande i spåren av tidigare decentraliseringar¹¹⁵. Att reducera kostnader inom administrationen utgjorde heller inget hot mot kärnverksamheten, som snarare kunde välkomna att liknande principer och metoder för förbättra produktionsprocesser nu kunde få ett annat användningsområde. Större etablerade managementkonsulter som t.ex. Cap Gemini och Deloitte, kunde återanvända tidigare lösningar och i stället skraddarsy sina erbjudanden gentemot olika stödfunktioner i företag och organisationer, presenterade som t.ex. Finance transformation och Human Resource (HR) transformation (t.ex. Deloitte, 2012). De mer generella förändringsidéerna och metoderna kunde paketeras om och anpassas till nya lösningar för att bättre passa in i t.ex. HR-funktionernas förändringsbehov.

4.1.1 Från generella förändringsidéer och metoder till HR-reengineering

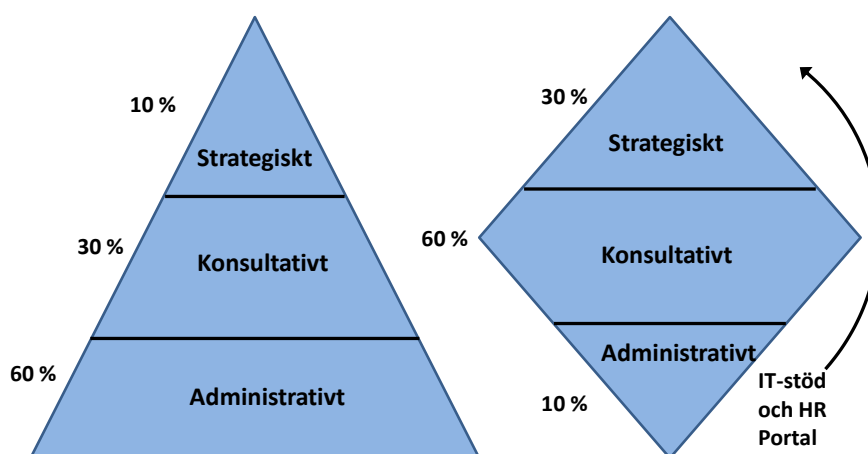
Med IT-teknologins hjälp kunde generella förändringsidéer och metoder göras om och anpassas till mer administrativa utvecklingsbehov, särskilt för HR-funktioner. Syftet var främst att reducera kostnader och öka effektiviteten på HR-funktionens tjänster och service. Lösningen för HR-funktionerna stämde väl överens med generella förändringsidéer; kartlägg alla HR-processer, identifiera de mest effektiva arbetssätten och standardisera, samt omorganisera HR-funktionen utifrån identifierade processer och anpassa HR-funktionens tjänster och service efter kundernas behov.

En utmaning var dock att kunna påvisa HR-funktionens konkurrenskraft vilket kunde göras med hjälp av *benchmarking* (Ulrich et al., 1989). Men för att kunna genomföra en framgångsrik benchmarking krävs det ett likartat sätt att uppfatta och se på HR-praktiker.

¹¹⁴ SAP och Cap Gemini är två exempel på konsultföretag som erbjuder tjänsten business transformation, <http://www.sap.com/services/portfolio/business-transformation/index.epx>; <http://www.capgemini-consulting.com/transform/capabilities/strategy-transformation/business-transformation-design-delivery/>

¹¹⁵ Decentraliseringstrenden under 1980-talet hade medfört ökade (personal) kostnader, se avsnitt 3.6. En orsak var att olika stabs- och stödfunktioner hade bemannats upp för att klara det decentraliserade ansvaret, så även i personalarbetet (Boglund et al., kommande). Det fanns således ytterligare incitament till att reducera kostnader, inte bara i produktionen utan även i administrationen.

Det krävs också en gemensam typologi i operativa (dagliga HR-frågor) och mer strategiska (samband mellan de långsiktiga affärsstrategierna) HR-praktiker (Ulrich et al., 1989), vilket förändringsidéerna inom ramen för en business transformation kunde bidra med. Lösningen för personalarbetet blev helt enkelt att återanvända idéerna om reengineering, om än omformulerade till idéer om hur man kan omstrukturera en HR-funktion. Lyle Spencer (1995) beskriver i sin bok *HR-reengineering* tillvägagångssättet på följande sätt:



Figur 3: Schematisk omflyttning av olika typer av personalarbete.

Källa: Omarbetat efter Spencer (1995, sid. 17).

Grundidén är främst att ta bort onödig (personal)administration genom att systematiskt gå igenom alla HR-relaterade processer. Den kvarvarande personaladministrationen kan sedan flyttas över till IT-stödsystem, självservice och HR Portaler. På så sätt kan resurser frigöras på två sätt; spara resurser som kan användas till strategiskt personalarbete, samt flytta om tidigare personaladministrativa resurser till mer konsultativt eller strategiskt personalarbete (Spencer, 1995). I grunden handlar en HR-reengineering både om att reducera kostnader men också att eliminera icke värdeskapande aktiviteter¹¹⁶. Principerna bygger således på den underförstådda tanken att alla organisationer (inte bara företag) kan ses som produktionssystem. Utmaningen är att hitta de aktiviteter (processer), det flöde från input till output som ger största möjliga output med minsta möjliga input. Detta är ett rationalistiskt synsätt på hur organisationer fungerar och idealen tar sin utgångspunkt i företagsformen. Røvik (2008) menar att företagsformens hegemoni också påverkar och ger förslag på organisationsinterna resursstyrningsrecept.

¹¹⁶ I likhet med lean production, för en utförlig beskrivning, se Börnfelt, (2006).

Idéerna bygger på en tydlig syn på organisationer som rena produktionssystem, där samtliga relationer, transaktioner och processer i princip kan uppfattas som resursflöden. De måste identifieras, varefter man med styrning och kontroll kan kanalisera dem så att de inriktas på ett effektivt och snabbt värdeskapande [Rövik, 2008, sid. 147].

Genom att t.ex. införa BPR utlovar förespråkarna således en fundamental och radikal förändring av både arbetssätt, relationer, transaktioner och processer. Dessa utfästelser har utgjort inspiration till varför en HR-funktion bör göra en HR-reengineering: reducera kostnader, öka kvaliteten på servicen samt att göra en kulturell förändring (Yeung & Brockbank, 1995). Inbäddat i begreppet kulturell förändring återfinns en idé om att föra över ansvaret för utförandet av arbetsuppgifter i personalarbetet till linjechefer och till medarbetare, främst mot bakgrunden att det möjliggör för reducerade kostnader:

Historically, HR departments have played the role of an intermediary (i.e., between managers and employees; between information and people, etc.) a role that is not only low value-added, but also complicates HR processes. Instead, it is far more efficient to let managers address employees issues directly or to allow employees instantly to take care of such matters as address changes, benefits, employment status, career development themselves. Not only does it empower employees by eliminating the need for HR liaisons, but it saves countless hours spent on relatively mundane operations. Thus, reengineering offers opportunity to reduce unnecessary steps and the number of people involved in the processes. In this way, reengineering HR processes can develop management and employee self-sufficiency while concurrently reducing costs [Yeung & Brockbank, 1995, sid. 27].

En HR-reengineering skapar möjligheter till flera förändringar samtidigt. Dels kan de synliga kostnaderna för personalarbetet reduceras då HR-funktionen inte är inblandad i lika stor utsträckning som tidigare (och därigenom kan antalet anställda inom HR-funktionen minska). Dels kommer HR-funktionen att få en förändrad roll, mot en mer värdeskapande roll, nämligen att bli en HR-partner enligt detta synsätt. Det finns således en underliggande rationalistisk idé kring HR-reengineering, att personalarbetet på ett enkelt sätt kan flyttas om till andra aktörer. De underliggande idéerna bygger på antagandet att personalarbetet innehåller mer eller mindre generiska arbetsuppgifter som alla aktörer kan hantera, samt har kompetens för att hantera.

Personalarbetet betraktas här som en arbetsprocess där det främsta syftet är att identifiera och optimera ”flödet”, att eliminera flaskhalsarna och därigenom även reducera kostnaderna¹¹⁷. Kulturell förändring anses som den svåraste att åstadkomma (Yeung och Brockbank, 1995) men varken i framgångsfaktorerna eller i huvudförklaringarna till varför man inte alltid lyckas med en HR-reengineering omnämns linjecheferna eller HR-medarbetarna. Uppfattningen förefaller vara att förändringen för linjechefer och HR-medarbetare inte är särskilt stor eller problematisk. Att identifiera och optimera

¹¹⁷ I likhet med innehållet i managementkoncept som BPR, TQM och lean production.

arbetsflöden inom HR-området är dock bara första steget till en mer omfattande effektivisering. Som tidigare har beskrivits så hade de sedan tidigare mer decentraliserade idealen av både företag, organisationer och personalarbete till linjecheferna dock inneburit att stora resurser hade bundits upp i form av stabs- och stödfunktioner i lokala eller regionala enheter. För att bättre utnyttja resurser och storskalfördelar blev *shared service*¹¹⁸ (Ulrich, 1995; Quinn et al., 2000, Farndale et al., 2009) och *shared service organization* (SSO) (Ulrich, 1995) den möjliga lösningen.

4.2 Shared services

Det finns ingen samlad uppfattning bland forskare varifrån idéerna om *shared service* ursprungligen kommer. En allmän uppfattning är dock att *shared service* har sitt ursprung i USA och att ekonomifunktionen var den funktion som först tillämpade *shared services* (Davis, 2005; Quinn et al., 2000; Ulbrich, 2008; Maatman et al., 2010). Det finns dock andra uppfattningar om att det var inom IT-funktionen (Reilly, 2000; Boglind et al., 2011), eller inköpsfunktionen (Hällsten, 2007) som *shared service* först tillämpades. Faktum kvarstår dock, att det under 1990-talet även började användas av HR-funktioner (Reilly et al., 2007). Grundidén med *shared services* är just att fler ska dela på färre resurser, genom att utnyttja informationsteknologi, storskalfördelar och ompaketering av (HR) tjänster och service genom nya service- eller leveranskanaler (*channels of delivery*).

Ett huvudmotiv för införandet av *shared services* är att de används för att skapa värde (Quinn et al., 2000; Ulrich, 1995; Maatman et al., 2010), där värdeskapandet i första hand dock syftar mot aktieägarna¹¹⁹. Ett annat motiv för *shared services* är bl. a. att ökade produktivetskrav har krävt att linjechefer gör mer för mindre resurser genom ökad effektivitet och sänkta kostnader, d.v.s. färre anställda producerar lika eller mer output (Ulrich, 1995). Men för att *shared services*-funktioner ska bli effektiva måste nya HR-processer skapas eller de gamla förbättras genom reengineering av HR-funktionen i syfte att tillfredsställa kundernas behov (Ulrich, 1995). Annorlunda uttryckt, HR-funktionen behöver skapa ett värde både för aktieägare och kunder och kan göra det genom att genomföra en reengineering av alla HR-processer som i sin tur möjliggör för att HR-funktionen kan organiseras i en *shared service organization*¹²⁰ (SSO) (Ulrich, 1995). Genom att organisera HR-funktioner i en *shared service organization* kan effektiviteten dels ökas just genom att servicen är delad och att färre anställda kan ha samma eller högre produktivitet, dels att göra kunden (linjechefer och medarbetare) till de som avgör vilken service som HR-funktionen ska tillhandahålla.

¹¹⁸ För ett utvecklat resonemang när det gäller införandet av *shared service* eller koncentrerad administration i svensk statsförvaltning, se Ulbrich (2008).

¹¹⁹ Begreppet värdeskapande kan jämföras med Porters (1985) beskrivningar om värdekedjor.

¹²⁰ Som beskrevs i kapitel 1 innehåller en *shared service organization* (Ulrich, 1995) tre funktionella delar; servicecenter, center of expertise och business partners som har olika roller och ansvar i personalarbetet.

Tjänster och service inom en shared service organization kan tillhandahållas på två olika sätt; *transaction-based service* (transaktionella tjänster) och *transformation-based service* (transformativa tjänster) (Ulrich, 1995). De transaktionella tjänsterna handlar om alla processer och aktiviteter som krävs för att hantera medarbetarnas nödvändiga administration, t.ex. lön och personaladministration som kan konsolideras in i ett s.k. *servicecenter*. Servicecenters hanterar det administrativa personalarbetet, medarbetartransaktionerna, genom att nyttja storskalfördelar och informationsteknologi. De transformativa tjänsterna handlar om de icke-rutiniserade, icke-administrativa HR-tjänsterna som syftar till att hjälpa affärsenheter att implementera nya strategier, nya kulturer i syfte att kunna realisera transformeringen¹²¹ (Ulrich, 1995; Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2005; Ulrich et al., 2009). De transformativa tjänsterna organiseras i *Centers of Excellence/Expertise*¹²², där individer och team har djupa kunskaper inom t.ex. rekrytering, kompetensutveckling, lön och förmåner etc. (Ulrich, 1995). Center of expertise består av experter som erbjuder kvalificerade HR-tjänster med hjälp av ett mer uppgiftsrelaterat teamarbete och konsultativt arbetssätt. Om service centret kan sägas hantera bulkvaror så hanterar Center of expertise i stället specialvaror. Kontakterna med kunderna (lokala HR-funktioner, linjechefer och medarbetare) sker främst via IT-system och informationsteknologi, som gör det också möjligt att hitta nya vägar att dela information och utföra personalarbete utan ”face-to-face”-kontakt. Det är inte längre nödvändigt med fysiska möten och relationer som skapas i möten mellan människor, utan det kan upprätthållas via teknologins hjälp.

Relationships can be built and maintained through 800-numbers¹²³, interactive voice responses, computer networks, voice recognition systems, video-conferencing and voice mail. Technology has moved the nature of the personal relationship from geographic to information. Across geographic boundaries, individuals may still maintain a degree of intimacy through high technology tools. In shared services, technology is the means of ensuring relationships without face-to-face contact [Ulrich, 1995, sid. 13].

Den nya teknologin möjliggör för att förändra förutsättningarna för det praktiska utövandet av personalarbetet. Behovet av fysiska möten inom ramen för personalarbetet tonas kraftigt ner till förmån för en mer interaktiv och medierad mötesform. Det uppfattas

¹²¹ Begreppen icke-rutiniserade och icke-administrativa HR-tjänster kan ses som exempel på svårigheten att definiera innehållet i ett strategiskt eller transformativt personalarbete, så även för förespråkarna. Resonemanget utvecklas vidare i kapitel 10.

¹²² Ulrich (1995) använde först Excellence men ändrade sedan till Expertise vilken är den benämning som används i studien.

¹²³ Med 800-numbers menas samtal som mottagaren betalar, inte den som själv ringer upp. Ulrich (1995) förklarar också att om man inte kan komma i kontakt med den person i ett servicecenter som man tidigare har varit i kontakt med kan man lösa detta genom en teamorganisering. På så sätt kan den som ringer ett 800-nummer styras till att alltid komma i kontakt med någon i teamet, vilket möjliggör för att en medarbetare kan känna en personlig koppling till en HR-medarbetare utan en face-to-face-kontakt.

som självklart och enkelt att ersätta relationsskapande face-to-face-kontakter med t.ex. helpdesk-funktioner. Linjechefer (och medarbetare) förutsätts mer eller mindre att själva ta ansvar för utförandet av främst administrativa arbetsuppgifter inom HR-området. Det är både en förändring av *ansvarsförhållanden* i utövandet (linjechefen förväntas nu på egen hand kunna hantera arbetsuppgifter inom HR-området), men också en förändring i *formen* för utövandet (linjechefer söker i första hand stöd via självbetjäningstjänster och servicecenters). Linjechefen har inte längre möjligheten att främst ta hjälp av en lokal fysisk HR-medarbetare, dedikerad för dennes enhet, utan förväntas att själv veta eller ta reda på var stödet i personalarbetet interaktivt kan finnas och hur det kan levereras. Förespråkarna för shared service organization menar att det med hjälp av teknologi ändå går att upprätthålla en viss grad av privat relation (*”degree of intimacy”*) (Ulrich, 1995).

När idéerna med shared service och shared service organization (Ulrich, 1995) tillämpas inom ramen för personalarbetet i allmänhet och mer specifikt för HR-funktionen, förutsätter idéerna i sig även andra förändringar. Införandet av shared service organization innebär också att arbetsfördelningen och gränssnitten mellan HR-medarbetare och linjechefer behöver förändras i och med att centraliserade HR-funktioner, IT-system och linjechefer samtidigt förväntas ”ta över” olika delar av personalarbetet¹²⁴. Frågan handlar återigen om *vad* som ska utföras och *vem* som förväntas utföra personalarbetet. Men samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare och deras aktiviteter i personalarbetet löses dock inte enbart per automatik bara för att en shared service organization införs. Det som underförstått krävs för att tydliggöra ansvar och gränssnitt i personalarbetet är detaljerade processkartläggningar över vem som förväntas göra vad i olika HR-processer. Det behövs t.ex. tjänstekataloger som beskriver vad t.ex. ett servicecenter kan utföra, särskilda telefonlösningar till HR-helpdeskfunktioner för att kunna styra och ”köa” samtal, samt IT-stödssystem och HR Portaler som innehåller personalrelaterad information som stöd till linjechefer och medarbetare.

Genom att organisera personalarbetet i en shared service organization förutsätts att både en centralisering och decentralisering kan ske samtidigt¹²⁵. Servicecenters och center of expertise representerar båda olika centraliserade och specialiserade HR-funktioner. HR-partners representerar decentraliseringen och förväntas i sin tur agera i ett partnerskap med linjechefer och på så sätt hantera det verksamhetsnära strategiska personalarbetet. En gemensam nämnare för idéer om shared service och shared service organization är att det handlar om behovet av och kraven på ett effektivare personalarbete. De dominerande lösningarna är omstrukturering, omvandling, eller transformation, vilka överensstämmer med de rationalistiska målrelaterade metaforer som beskrevs i kapitel 2.

Men, som beskrevs i kapitel 1, det är inte bara fråga om *en* förändringsidé av personalarbete utan en flora av förändringsidéer som förespråkats inom HRM-diskursen

¹²⁴ På liknande sätt uppstår en gränsdragningsproblematik som skedde när den moderna personalfunktionen skapades under 1950- och 1960-talen, se avsnitt 3.3.

¹²⁵ Jämför Priens (1979) liknande resonemang i avsnitt 3.3.

allt sedan slutet av 1980-talet. Det är inte heller frågan *en* transformation av ett ting (personalarbete) utan om olika transformationer, t.ex. affärsmässiga eller kognitiva transformationer. Transformationsbegreppet i sig spelar en särskilt viktig roll både när det handlar om att förklara motiven till varför ett genomförande av HR-transformation bör sker men även när det gäller olika lösningar på hur personalarbetet, och därigenom även de aktörer som utför personalarbete, kan transformeras.

Konceptet HR-transformation kan därför sägas vara sammansatt av olika generella managementidéer vilka nu i stället har tillämpats i personalarbetet (Boglund et al., kommande). Dave Ulrich är den som främst har förknippats med konceptet HR-transformation. Det var dock först senare under 2000-talet som han själv använde benämningen HR Transformation som ett substantiv. Detta faktum talar för att andra aktörer, i det här fallet managementkonsulter, har paketerat begreppet HR-transformation till ett managementkoncept (Boglund et al., kommande), i likhet med hur andra managementkoncept har paketerats tidigare (Rövik, 2008). I nästa avsnitt beskrivs därför de två bilder som kan sägas manifesteras idén om att det är möjligt och hur det är möjligt att transformera personalarbete och dess aktörer. Kommande avsnitt innehåller även en kritisk granskning av HR-transformationens grundläggande antaganden och dess likheter med klassiska rationalistiska organisationsteoretiska idéer.

4.3 Transformationen av HR – HR-transformation

Konceptet HR-transformation har bland forskare och praktiker inom HRM-området främst blivit synonymt med Dave Ulrich, konsult och professor vid Ross School of Business, University of Michigan. Dave Ulrich har skrivit mer än 25 böcker, över 200 artiklar (november 2012) och har vid flera tillfällen prisbelönats som den mest inflytelserika personen i världen inom HR-området¹²⁶. När boken med namnet HR Transformation (Ulrich et al., 2009) kom beskrevs vad en HR-transformation egentligen handlar om:

A true HR transformation is an integrated, aligned, innovative and business-oriented approach to redefining how HR work is done within an organization so that it helps the organization to deliver on promises made to costumers, investors and the stakeholders [sid. 8].

Retoriken går ut på att omvandla personalarbetet för att det på ett innovativt och affärsmässigt sätt kan hjälpa organisationen att leverera de löften som avgetts till kunder och andra intressenter i ett *outside-in-perspektiv*¹²⁷. Beskrivningar om effektivitet och

¹²⁶ <http://daveulrich.com/> (2012-11-12). Dave Ulrichs popularitet är dock störst bland praktiker och ses av den akademiska diskursen mer som en konsult med normativa och föreskrivande ideal än som forskare, se t.ex. Caldwell (2003) eller Caldwell & Storey (2007).

¹²⁷ I Ulrich et al. (2009) beskrivs HR-transformation som ett koncept. I flera sammanhang har Ulrich påpekat att HR-funktionen betonat vikten av att HR-funktionens interna arbete måste fungera men inte att

rationalitet i retoriken tonas här ner, men de finns underförstått inbakade i shared serviceidéen och sättet som en HR-reengineering kan ske. Spencers (1995) bild över hur en triangel blir en romb är den första bilden som åskådliggör hur en omvandling av personalarbete, från fokus på administrativt till strategiskt personalarbete enkelt kan ske. Dave Ulrich och andra förespråkare för en HR-transformation ger liknande normativa beskrivningarna över hur ett genomförande av konceptet HR-transformation förväntas gå till, i form av en stegmodell¹²⁸ (Ulrich et al., 2009, sid. 9):

- Gör ett business case (*Varför*)
- Definiera önskade resultat (*Vad*)
- Omorganisera HR (*Hur*)
- Engagera linjechefer och andra intressenter (*Vem*)¹²⁹

Det tredje steget i stegmodellen handlar om att omorganisera HR(-funktionen). Som beskrivs i avsnitt 4.2 kan det ske genom en omorganisering av HR-funktionen till en shared service organization. För att åskådliggöra resultatet eller lösningen på en omorganisering har en generisk ”pilbild” använts i olika varianter, både av konsulter och av HR-praktiker, som ett led i paketeringen av HR-transformation som ett förändringskoncept (Boglund et al., kommande). En transformation av personalarbete kan ske genom att betrakta personalarbete som ett flöde där linjechefer och medarbetare, beroende på deras behov av stöd, når olika långt in i ”pilen”. Ju mindre personalärenden som når långt in i ”pilen” desto mer kostnadseffektivt antas personalarbetet vara då linjechefer och medarbetare själva kan utföra sitt personalarbete. ”Pilbilden”, med olika modifikationer, har använts av majoriteten av de sju organisationer som studerats i samband med deras förändrade personalarbete (Boglund et al., kommande). Men ”pilbilden” i sig belyser inte särskilt hur samspelet mellan aktörerna förväntas gå till utan snarare handlar samspelet om att aktörerna agerar i förutbestämda roller med väldigt lite

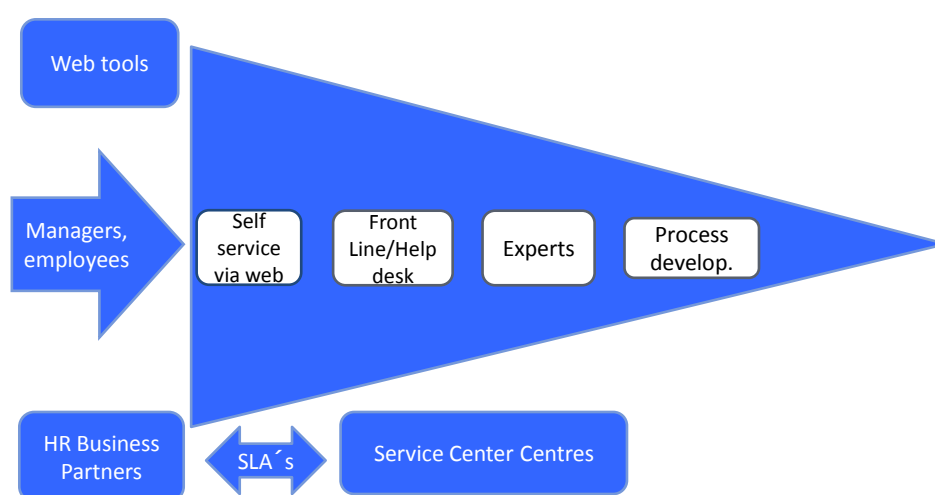
det utgör huvudfokus utan stället fokusera på leveranser till kunder (se t.ex. Ulrich, 1995). Dave Ulrich har dock inte alltid förespråkade ett *outside-in-perspektiv*, där kunder och investerare sätts i centrum. I artiklar från slutet av 1980-talet och början av 1990-talet, t.ex. Ulrich & Lake (1990) med fokus på *organizational capability*, förespråkade i stället ett *inside-out-perspektiv*, som kan ha utgångspunkter i ett RBV-perspektiv (resource based view) (Barney, 1991).

¹²⁸ En stegmodell är en normativ praktisk beskrivning över hur en förändring ska eller bör gå till, som följer ett rationalistiskt grundideal med rötter i *change management* teorier (t.ex. Cameron & Green, 2009). Även Ulrich & Brockbank (2005) förespråkade en 14-stegs modell för ett åstadkomma ett mer värdeskapande personalarbete.

¹²⁹ Utifrån stegmodellen involveras inte linjechefer förrän transformationen är klar då det är deras tur att implementera den. Det speglar ett synsätt som handlar om att det inte är linjecheferna som är den huvudsakliga målgruppen för förändringen utan HR-funktionen, där deras samspel inte behöver tas någon särskild hänsyn till.

utrymme till situationella förutsättningar¹³⁰. Linjechefer och medarbetare förväntas vid behov av stöd i personalfrågor söka information främst i de självbetjäningstjänster som finns eller via telefonsupport hos helpdesk-funktioner, inte via face-to-face-kontakt.

Service Delivery Model



3

Figur 4: En generisk leveransmodell i personalarbetet.

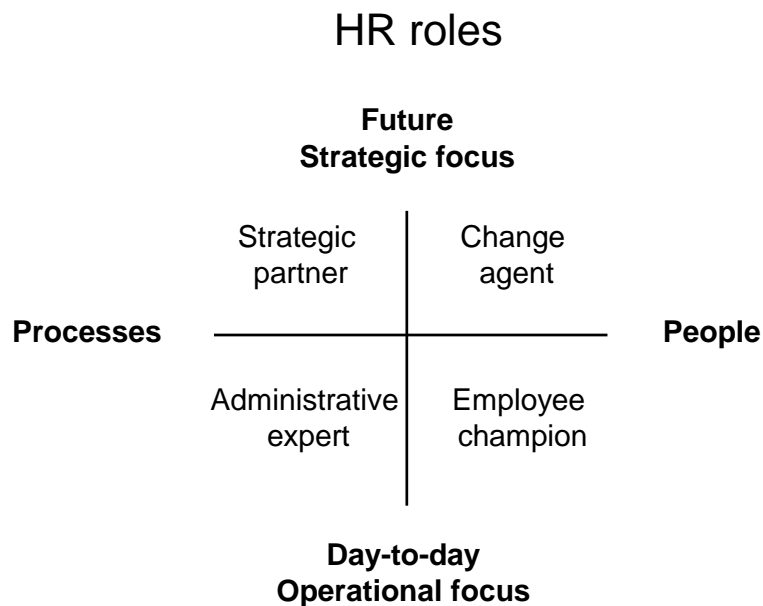
Källa: Boglind et al. (2011, sid. 579).

Det är, som tidigare nämnts, dock HR-funktionen och dess medarbetare som måste förändras för att inte linjecheferna ska ”ta över” personalarbetet¹³¹ (Schuler, 1990). En av transformationerna¹³² som HR-funktionen och dess HR-medarbetare förväntas behöva genomgå är enligt Ulrich (1997) att kunna anamma fyra tydliga roller, som åskådliggörs i med en bild eller s.k. ”fyrfältare”; *strategic partner*, *change agent*, *administrative expert* och *employee champion*, vilka i en senare utgåva (Ulrich & Brockbank, 2005) utökades till en femte roll, *HR leader*, som en mer sammanhållande funktion i mitten av ”fyrfältaren”. Dessa fyra roller ska, enligt Ulrich (1997), inte ses som befattningar utan som olika roller som HR-medarbetare kan inneha som en del av en mer övergripande roll som HR-partner. HR-funktionen behöver ompositionera sig från att ha arbetat främst med transaktionella och administrativa arbetsuppgifter, till att nu i stället arbeta mer strategiskt.

¹³⁰ Samspelet mellan kunder (linjechefer) och servicecenter och center of expertise regleras dock med olika kontraktsförhållanden, s.k. *service level agreements* (SLA). Dessa utgörs av överenskommelser kring servicegrader eller servicenivåer med fokus på tjänsternas prissättning utifrån t.ex. tid och omfattning.

¹³¹ Schuler (1990) menar att om HR-funktionen inte ompositionerar sig riskerar HR-medarbetarna helt enkelt att bli övertaliga då linjecheferna kommer att ta över deras arbete, vilket kan ses som en direkt uppmaning till HR-professionen och dess medarbetare.

¹³² Jämför med resonemanget i kapitel 1 om att det är flera transformationer som beskrivs av förespråkarna.



Figur 5: Beskrivning över fyra roller i personalarbetet.

Källa: Ulrich (1997, sid. 24).

Grundidén är att HR-funktionen måste flytta fokus från *administrative expert* och *employee champion* till *strategic partner* och *change agent* men HR-funktionen måste också kunna arbeta med alla fyra rollerna (Ulrich, 1997). Återigen beskrivs uppdelningen av personalarbetet i processuella arbetsflöden som en grundförutsättning för att bli mer effektiv och affärsorienterad, helt i enlighet med BPR och shared serviceidéerna (Ulrich, 1995).

HR-partner är den samlade roll som ska stödja linjechefer strategiskt på den lokala, verksamhetsnära nivån (Ulrich & Yeung, 1989; Schuler, 1990; Ulrich, 1995). HR-funktionen förväntas kunna ingå ett övergripande partnerskap med linjeorganisationen (linjechefer), där ett mer affärsmässigt förhållnings- och arbetssätt ska eftersträvas (Ulrich, 1994). HR-partnerrollen beskrivs både som en av de viktigaste rollerna (Ulrich & Yeung, 1989) samtidigt som uppfattningar finns om att det är den mest utmanande, tvetydliga och komplexa rollen (Ulrich, 1995, CIPD, 2007, Boglind et al., 2011). En aspekt i ovanstående beskrivningar är betoningen på att HR-funktionen ingår i ett partnerskap med kunderna (linjecheferna), samtidigt som allt mer av HR-tjänsterna tillhandahålls via självservice-baserade IT-system. Utgångspunkten i konceptet HR-transformation, där shared service organization ingår som en grund, är således att ”slå två flugor i en smäll”; dels standardisera det mer administrativa personalarbetet och föra över det i största möjligaste mån till IT-stödsystem samt att se till att linjechefer och medarbetare själva utför detta arbete, dels att det kvarvarande, mer strategiska personalarbetet utförs av HR-partners som arbetar nära ”affären”. Det är frågan om en *synkron* förändring, d.v.s. en förändring där flera händelser måste ske samtidigt för att den

totala förändringen ska kunna uppnås, men där dessa förändringar samtidigt kan anses som ömsesidigt beroende (Thompson, 1967). Om t.ex. inte linjechefer klarar av att utföra sitt personalarbete kan detta försvåra för HR-partners att ta sig an sin strategiska roll eftersom de fortsatt kommer att behöva hantera operativa HR-frågor.

Ulrich (1995) varnar dock för att shared service organization kan innebära en del stora utmaningar och svårigheter. En av dessa är risken för en ”avpersonalisering”, d.v.s. att linjechefer och medarbetare inte längre kan använda face-to-face-kontaktytor utan är hänvisad till andra mer opersonliga kontaktytor. Ulrich (1995) är dock tydligt med att ”*Service Center concept are not a face-to-face personal contact, but a process to service*” (Ulrich, 1995, sid. 22), vilket kan tolkas som att de personliga kontakterna inte ingår som en väsentlig del. En annan risk är att få linjecheferna att utföra sitt personalarbete i enlighet med självservice och shared service organization, där många linjechefer fortsatt vill göra som de alltid har gjort, d.v.s. låta HR-medarbetare ta hand om personalfrågorna. Lösningen, menar Ulrich (1995) är att HR-medarbetarna ska utbilda och träna linjecheferna i sin nya roll, vilket kan kopplas ihop med risken för att det inte råder en delad förståelse (shared mindset¹³³, Ulrich & Yeung, 1989) kring vad shared service organization innebär. Ulrich (1995) hävdar dock att det främst är förståelsen mellan olika HR-funktioner och deras roller i organisationen det handlar om, men där jag menar att det är inte bara HR-funktionerna som påverkas av ett förändrat personalarbete, utan även kunderna (linjecheferna) påverkas. Kritik har även riktats mot att dessa idéer snarare har lett en ökning i sökandet efter information via ny IT-teknologi samt att gränsdragningsproblematiken i personalarbetet har ökat (Caldwell & Storey, 2007). I nästa avsnitt kommer dessa kritiska ståndpunkter att utvecklas.

4.4 Kritik mot förändringsidéer av personalarbete

Som beskrevs i kapitel 1 har omfattande kritik riktats mot förändringsidéer av personalarbete, som en del i konceptet HR-transformation. Det är framför allt tre aspekter på kritik som lyfts fram. För det *första* är konsekvensen av en omorganisering av HR-funktionen, inom ramen för införandet av shared service organization, att antalet funktioner eller aktörer som arbetar med HR-frågor ökar vilket samtidigt innebär en fragmentering av personalarbetet (Caldwell & Storey, 2007; Boglind et al., kommande). Fragmenteringen möjliggörs av att administrativt personalarbete kan ”flyttas över” från HR-funktioner till självbetjäningstjänster, IT-system och till andra aktörer, t.ex. linjechefer där ett allt för stort fokus riktas mot att reducera kostnader (Keegan & Francis, 2010). Ett för HR-funktionen kostnadseffektivt personalarbete (genom att ha kunnat

¹³³ Ett delat synsätt (mindset), t.ex. business partnering, som lösning på integreringsbehov har dock kritiserats, främst ur ett mer praktiskt perspektiv, där ett delat synsätt inte ger någon vägvisning till hur tvetydigheterna i roller och gränssnitt i praktiken kan lösas (Caldwell & Storey, 2007).

reducera antalet HR-medarbetare) kan nu visas upp, dock på bekostnad av att administrativt personalarbete ”smetas ut” på andra aktörer, främst linjechefer.

För det *andra* innebär en överflyttning av administrativt personalarbete till andra aktörer än HR-funktionen att det i sig ändrar förutsättningarna för det relationella samspelet mellan t.ex. linjechefer och HR-medarbetare, från en face-to-face-relation till teknologi-medierade relationer (Rüel et al., 2004, se även Yeung & Brockbank, 1995). Etablerade relationer mellan olika aktörer i personalarbetet ses som mindre värdeadderande eller onödiga intermediärer, möjliga att ersätta och möjliga att göra mer effektiva med mer teknologiserade relationer (Yeung & Brockbank, 1995). Jag menar, i likhet med Keegan & Francis (2010) att argumenten för ett förändrat personalarbete har främst varit teknokratiskt inriktad där prat om HR-transformation i termer av slutresultat, ökad effektivitet och större strategiskt fokus har förespråkats av experter. Den teknologiska förändringen har mer eller mindre enbart beskrivits som möjligheter för att förbättra för ”bottom line” (Reddington et al., 2005), på bekostnad av sociala och relationella konsekvenser av förändringarna¹³⁴ (Keegan & Francis, 2010; Sanders & Frenkel, 2011). Denna kritik överensstämmer med Caldwell & Storey (2007) som menar att de normativa idealen kring införandet av olika nya HR-roller inte har tagit tillräcklig hänsyn till identitetskonstruktioner och meningsskapande processer, då man främst har betraktat ageranden i personalarbetet enbart i ett perspektiv.

För det *tredje* riktas kritik mot att de eventuella nackdelar som uppstår för linjechefer och medarbetare. Dessa aktörer får allt mer personaladministrativa uppgifter, via elektroniskt medierade självbetjäningstjänster, att hantera genom att överta arbetsuppgifter från HR-funktioner¹³⁵. Tidigare forskning har visat att t.ex. linjechefer, i sin strävan efter att fortsatt söka face-to-face-kontakt med HR-medarbetare, väljer att söka andra vägar än de föreskrivna för att få stöd i personalarbetet. Konsekvensen kan då bli att andra funktioner hanterar och utför personalarbete åt linjechefer vilket i sin tur genererar en skuggbemanning (shadow staff) (Ulrich, 1995; Cooke, 2006). Sättet att möta dessa konsekvenser har främst handlat om olika sätt att hantera förändringsmotståndet från linjechefer och medarbetare eller att förbättra IT-systemen (Keegan & Francis, 2010). Det har inte handlat om att stärka banden mellan linjechefer och HR-medarbetare, trots att tidigare forskning har visat att starka band mellan linjechefer och HR-medarbetare även kan stärka relationen mellan medarbetarnas uppfattningar om linjechefens stöd till dem och deras arbetstillfredsställelse (Frenkel et al., 2009).

Den uppfattning som förespråkas av t.ex. Ulrich et al. 2009, att personalarbetet blir mer enhetligt, enkelt och effektivt samt att tillgängligheten ökar med hjälp av

¹³⁴ I enlighet med tidigare beskrivningar i detta kapitel, t.ex. Ulrich (1997).

¹³⁵ Denna konsekvens ska också ses mot bakgrund av att allt fler supportfunktioner genomför liknande överflyttningar av operativt arbete till linjechefer och medarbetare vilket gör den sammanlagda konsekvensen än mer påtaglig (Boglund et al., kommande), jämför även med linje-stabsdiskussionen i avsnitt 3.5.

telefonsupport och IT-stöd, utgår från en rationalistisk och instrumentell grund på ett chefs- och personalarbete, där relationerna mellan aktörerna mer eller mindre bortses ifrån. Personalarbetet ses främst som en transaktion¹³⁶, där varje del i transaktionen kan förändras eller bytas ut för att på så sätt öka effektiviteten. Även om målsättningen är just att effektivisera och frigöra tid för ett mer strategiskt arbete kan målsättningen hindras av att det finns ett rationalistiskt grundantagande som kan kopplas ihop med ett administrativt, repetitivt och effektivitetsbaserat synsätt på personalarbete. Detta synsätt har stora likheter med centrala aspekter av den klassiska organisationsteorin, scientific management (SM), som beskrivs i nästa avsnitt.

4.4.1 Likheter och skillnader mellan SM och HR-transformation

HR-transformation som förändringskoncept med shared service organization (Ulrich, 1995) som bärande fundament, har väldigt mycket gemensamt med klassiska organisationsteorier såsom t.ex. Scientific Management (Taylor, 1911/1967). Likheten mellan SM och HR-transformation återfinns främst i de mer metodmässiga grundidéerna (Taylor, 1911/1967¹³⁷; Ulrich, 1995; Yeung & Brockbank, 1995). Utgångspunkten är att det är möjligt att effektivisera verksamheten (chefs- och personalarbetet) genom standardisering av arbetsprocesser (Mintzberg, 1983). När förändringar i personalarbetet genomförs är en essentiell del att ”bryta ner” olika arbetsmoment i delar för att kunna åskådliggöra olika processflöden inom HR-området, helt i enlighet med reengineeringkonceptet (Yeung & Brockbank, 1995; Ulrich, 1995, Spencer, 1995). Det är framför allt två aspekter på organisering av (personal)arbete som SM och HR-transformation har gemensamt; *arbetsdelning* ((personal)arbetet blir mer effektivt med standardiserade och specialiserade arbetsmoment) och *effektivisering* (genom arbetsdelning blir genomförandet av (HR)arbetet mer effektivt i sig) (Taylor, 1911/1967; Fayol, 1916/2008; Ulrich, 1995; Yeung & Brockbank, 1995; Spencer, 1995; Ulrich, 1997).

En av de bärande principerna inom ramen för den klassiska organisationsteorin, och särskilt i Taylors (1911/1967) SM och Fayols (1916/2008) administrativa skola, är

¹³⁶ Jämför med Ulrich (1995) transactional och transformational *work*; Burns (1978), Bass (1990) transactional och transformational *leadership* där det transaktionella antingen ses som administrativt arbete som är möjligt att standardisera eller att det transaktionella inte är att föredra jämfört med det transformativa.

¹³⁷ Ett viktigt påpekande är dock att i Taylors idéer om SM handlar det om att dels hitta det mest optimala sättet att utföra olika arbetsmoment, dels att hitta lämplig arbetskraft, anpassad för respektive arbetsmoment. Utifrån en generös tolkning av Taylors idéer skulle arbetsmomenten i personalarbetet ha anpassats till linjechefernas förutsättningar, snarare än utifrån generella storskalfördelsmässiga arbetsdelningsprinciper. Min uppfattning är dock att linjechefers personalarbete både kan betraktas som intellektuellt och fysiskt arbete och inom ramen för idéer om förändrat personalarbete har förutsättningarna för linjechefers personalarbete inte varit utgångspunkten utan i stället HR-funktionens.

*arbetsdelning*¹³⁸. Specialisering och arbetsdelning som organiseringsprincip utgår i grunden från att varje individ, via specialiseringen, blir expert inom sitt område, och kan således arbeta mer effektivt och producera mer (Smith, 1776/1977). Men produktivitet måste hållas isär från effektivitet då produktivitet handlar om kostnadsaspekter i relation till utfört arbete (Freidson, 2001). Det har ifrågasatts om kvaliteten på utfört (personal)arbete ökar bara för att det är specialiserade funktioner som utför arbetet (Freidson, 2001). Arbetsdelningens grundidéer (Taylor, 1911/1967; Abrahamsson & Andersen, 2000), där ”experter” bestämmer funktionellt uppdelade arbetsmoment som utgör best practice, kan sägas utgöra en liknande funktionell organiseringsprincip som i förändringsidéerna i HR-transformation via uppdelningen i en shared service organisation (Ulrich, 1995; 1997; Ulrich & Brockbank, 2005).

Linjechefer och *medarbetare* sköter enligt ovanstående merparten av sitt personalarbete genom självbetjäningstjänster och HR Portaler. *HR-administratörer* (HR Direkt) hanterar inkommande frågor från linjechefer och medarbetare i enklare personaladministrativa frågor. *HR-specialister* (Center of Expertise), å sin sida, är experter som hanterar de mer komplicerade HR-frågorna och *HR-generalister* (affärspartners) sköter det strategiska personalarbetet och därigenom blir personalarbetet mer effektivt. Likheten med ”löpandebandsprincipen” (process-flödesorientering), där komplexa arbetsmetoder bryts ner i mer överblickbara delmoment är slående (Tengblad, 2008). I ett rationalistiskt perspektiv är det främst *vad* som ska utföras och *vem* som ska utföra olika arbetsmoment som är viktigt, samt *hur* dessa utförs av respektive aktör, inte *hur* samspelet mellan olika aktörer i personalarbetet påverkas (Boglund et al., kommande). Införandet av IT-stödsystem förväntas ”ta bort” otydligheter i och med att mer tvingande¹³⁹ funktioner, såsom attesteringar, måste utföras av en viss aktör vilket möjliggör för att utmaningar med samspelet kan tonas ner.

Den andra bärande principen i SM är uppfattningen om *effektivitet*, att en organisations effektivitet ökar om man delar upp arbetsmoment i mer specialiserade och standardiserade delar som tränade medarbetare kan öva upp stora kunskaper och färdigheter inom (Taylor, 1911/1967; Ulrich, 1995; Yeung & Brockbank, 1995; Abrahamsson & Andersen, 2000). När stora kunskaper och färdigheter har uppnåtts i ett visst arbetsmoment handlar det främst om att utföra dessa arbetsmoment om och om igen, så att både produktionshastighet och kvalitet kontinuerligt kan förbättras (Taylor, 1911/1967; Börnfelt, 2006). En form av linjäritet kan sägas ha antagits om att orsak och verkan är sammankopplade (Sackmann, 1989; Styhre, 2002), d.v.s. att om t.ex. en shared service organization införs uppnås en planerad effektivitet. Rationalitet och effektivitet är

¹³⁸ Arbetsdelning som arbetsmodell för en förbättrad produktivitet hade dock beskrivits tidigare, se Smith (1776/1977) och Babbage (1832/1993), där produktiviteten kunde förbättras om olika arbetsmoment delades upp och därefter sätts ihop igen.

¹³⁹ Med tvingande menas t.ex. att linjecheferna måste attestera lön och tid för sina medarbetare, annars genererar lönesystemet t.ex. ingen lön till medarbetarna.

starkt sammankopplade genom att effektivitet innefattar den naturliga vetenskapslogiken där en ökad output från en given input är av intresse för både arbetsgivare, linjechefer och medarbetare. SM ger ledare inte bara en ideologi för vad de ska göra utan för hela dess existens (Hales, 1993). Inom ramen för konceptet HR-transformation är effektivitetsmålet¹⁴⁰ grundat på att flytta eller omfördela tidigare utförda arbetsmoment. Genom att sprida ut utförandet av personalarbetet på olika delar eller aktörer som, i teorin, blir allt mer skickliga kan det totala personalarbetet i en organisation effektiviseras och onödiga intermediärer (läs lokala HR-medarbetare) i personalarbetet kan elimineras (Yeung & Brockbank, 1995).

Även här återfinns ett rationalistiskt grundantagande om att en mer eller mindre generisk ”transformation” eller omvandling av personalarbetet är möjlig att göra¹⁴¹, oavsett i vilken kontext eller i verksamhetsförutsättning företaget eller organisationen är verksam inom. HR-transformation som förändringsidé kan därför ses som en del i en tydlig idéströmning inom ”personalfältet” i det som Røvik (2008) kallar *nyrationalistisk vändning*, med betoningen på en styrningsoptimism, en stark tilltro på vetenskaplighet och rationalitet och den rationalistiska människosynen.

HR-funktionen har historiskt huvudsakligen förknippats uppgifter inom administration (t.ex. rekrytering, lön, hälsa och säkerhet) och med personalsociala (motivations- och attitydskapande aktiviteter ur ett individperspektiv) aspekter (Røvik, 2008). Betoningen på administration och sociala aspekter tonas under 1990-talet ner till förmån för en HR-funktion som bör utföra ett mer strategiskt personalarbete (t.ex. Schuler, 1990; Storey; 1992; Lawler et al., 1999; Røvik, 2008). HR-funktionen betraktas mer som ett medel för att förverkliga organisationens övergripande målsättningar, vilket också inbegriper en omorganisering av HR-funktionen (Røvik, 2008). HR-transformation kan sägas representera den konkreta idé eller recept som av managementkonsulter och andra aktörer i ”personalfältet” materialiseras till reformer för ett omvandlat personalarbete (Røvik, 2008), där *shared service* blev det mest konkreta uttrycket (Ulrich, 1995; Quinn et al., 2000; Ulbrich, 2006; Maatman et al., 2010). Den nyrationalistiska

¹⁴⁰ De siffror som omnämns i samband med beskrivningar över vilka besparingspotentialer som finns genom att flytta över administrativa arbetsmoment till IT-system som kan hanteras främst via självbetjäning är 30-50 % (Spencer, 1995), d.v.s. i klartext handlar det om att räkna på hur många HR-medarbetare som kan sägas upp till följd av att IT-systemen ”tar över” de administrativa arbetsmomenten. Men det som saknas i beräkningarna är vilka kostnader som uppstår när fler aktörer, t.ex. linjechefer och medarbetare nu via självbetjäningstjänster utför stora delar av de administrativa arbetsmomenten och de direkta kostnader som uppstår i samband med alla investeringar i IT-system. Det ska också nämnas att Taylor (1907/1995) också gjorde beräkningar på att arbetarna, genom att använda sig av SM, kunde räkna med att tjäna ca 30-60 % mer (Abrahamsson & Andersen, 2000), med andra ord i samma härad som mer sentida litteratur också hävdar.

¹⁴¹ Det administrativa arbetet flyttas helt enkelt om till effektivare IT-system vilket både sparar pengar och ger möjlighet att föra över resurser från ett administrativt arbete till ett strategiskt. På ett åskådligt sätt visas omvandlingen via att en triangel blir en romb med en annan arbetsfördelning i procent (se avsnitt 4.1).

vändningen som idéströmning har mycket gemensamt med det instrumentella och rationalistiska tänkande som dominerade organisationsteoretiska diskurser från slutet av 1940-talet till 1970-talet (Barley & Kunda, 1992; Røvik, 2000; Røvik, 2008). Som tidigare beskrivits innebär dock införandet av dessa rationalistiska idéer även konsekvenserna för linjecheferna och deras samspel i personalarbetet.

4.4.2 Konsekvenser för linjechefer och samspelet i personalarbetet

I väldigt liten utsträckning omnämns konsekvenser för linjecheferna av ett förändrat personalarbete, mer än i för dem positiva och fördelaktiga ordalag (t.ex. Spencer, 1995, Yeung & Brockbank, 1995; Ulrich, 1997). Det ska ställas mot att linjecheferna under tidigt 1990-tal av HR-företrädare uppfattades som *aktiva möjliggörare* genom att de ”tog över” personalansvaret och personalarbetet från HR-funktionerna via decentralisering och därmed möjliggjorde för HR-funktionens mer strategiska arbete och i förlängningen en förhoppning om ett större erkännande och högre status. IT-teknologin hade ännu inte utvecklats på ett sådant sätt att det var möjligt att föra över administrativt och operativt personalarbete i IT-system utan linjecheferna spelade här en nyckelroll. Det förefaller nu som om HR-funktionens inledande strävan efter erkännande och status, via ett mer strategiskt arbete för HR funktionen i kombination med decentraliserat ansvar till linjecheferna (Lowe, 1992), ändrat inriktning. Ulrichs (1997) förändringsidéer och intentioner kan huvudsakligen sägas fokusera på HR-funktionens förändring vilken delvis kan möjliggöras via ett utbyggt IT-stöd för de transaktionella flödena i administrativa HR-frågor. Därför kan linjechefernas roll och ansvar tonas ner och den ursprungliga idén med linjecheferna som möjliggörare för HR-funktionens strategiska inriktning utgör inte längre en förutsättning.

I mitten på 1990-talet hade IT-teknologin tagit en enorm fart vilket skapade stora möjligheter att föra över administrativt personalarbete till IT-systemen. I kombination med idéerna om shared services (Ulrich, 1995) fanns det nu andra ”funktioner” som kunde hantera och delvis ”ta över” utförandet av personalarbetet, eller i alla fall understödde linjechefernas decentraliserade personalansvar på ett mer aktivt sätt. Linjecheferna uppfattades nu som *passiva mottagare* av ett förändrat personalarbete, där deras nyckelroll tonats ner eftersom IT-system och nya HR-funktioner inom ramen för shared services kunde frigöra tid för HR-funktionens strategiska arbete. Denna konsekvens kanske kan förklara varför linjecheferna inte omnämns av förespråkarna för ett förändrat personalarbete i särskilt stor utsträckning, och därmed också förklara varför samspelet med HR-funktionen inte fått någon särskild uppmärksamhet.

Linjecheferna förväntas hitta ett nytt arbetssätt i sitt personalarbete, dels via att självständigt utföra personalarbetet, dels att hitta nya vägar och samspel för hur stödet i personalarbetet kan erhållas. HR-medarbetarna, oavsett i vilken funktion de finns, förväntas göra likadant där förutsättningarna för den egna rollen på olika sätt har ändrats. De rationalistiska förändringsidealerna skapar således ett tryck på förändring av både

linjechefers och HR-medarbetares individuella roller och arbetssätt men också på förändringar av deras samspel. Personalarbete ses dock, som beskrevs i kapitel 1, i den här studien inte enbart som en funktion eller aktivitet, utan också som ett samspel och en relation mellan olika aktörer, som på olika sätt är ömsesidigt beroende. Samspelet och relationen mellan linjechefer och HR-medarbetare i sig uppfattas inte ha något särskilt egenvärde utan antas tvärtom kunna förändras till ett mer effektivt samspel och effektiva relationer. Den inledande frågeställningen i kapitel 1 behöver därför utvecklas och kompletteras utifrån studiens teoretiska perspektiv och genomgång av tidigare forskning.

4.5 Utvecklade och kompletterande frågeställningar

Den tidigare forskningen av ett förändrat personalarbete, med basen i idéer om shared service organization och konceptet HR-transformation, har dock negligerat dess konsekvenser ur ett socialt och relationellt perspektiv. Orsaker till hinder och problem med att lyckas omorganisera HR-funktioner eller decentralisera personalansvar till linjechefer har främst identifierats som att det antingen är respektive aktörs brister eller tillkortakommanden eller brister i teknologiska och systemmässiga problem. Det är således inte i särskilda hinder, problem eller utmaningar i samspelet. Ett alternativt perspektiv är därför att i stället betrakta samspelet i personalarbetet som en relationell process¹⁴² utan som ett pågående samspel mellan olika aktörer utan en tydlig början och ett tydligt slut, i likhet med Uhl-Bien (2006) som betraktar ledarskap på detta sätt. Svaren på dessa utmaningar kanske i stället går att finna i det socialt konstruerade samspelet och i relationerna som finns inbäddade mellan olika aktörer, t.ex. linjecheferna och HR-medarbetare. Särskilt med avseende på det beroendeförhållande som finns inom ramen för den mer övergripande linje-stabsrelationen.

Det kanske snarare är de mer kognitiva aspekterna av det relationella samspelet mellan aktörerna som kan förklara hur samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare påverkas av olika idéer syftande till ett förändrat personalarbete och ett decentraliserat personalansvar. Det handlar mer om aktörernas uppfattningar om förväntningar på samspelet i sig, på attityder till deras egna och till varandras roller, t.ex. i rollen som chef (Martins, 2007) som tillsammans kan förklara uppkomna utmaningar, hinder och problem. Då samspelet i personalarbetet mellan linjechefer och HR-medarbetare är inbäddat i konstruerade handlings- och samspelsmönster, uppbyggda av aktörernas uppfattningar och föreställningar om samspelet, om sig själva och varandra behöver därför den övergripande frågeställningen kompletteras och preciseras. Kompletteringen handlar om inkludera linjechefernas och HR-medarbetarnas uppfattningar och föreställningar om de förväntade förändringarna i samspelet i personalarbetet, inom ramen för dessa

¹⁴² Jämför Ivarsson Westerbergs (2002) beskrivning av att se administration som en process, eller Söderström & Lindström (1994) som beskriver personalarbete som en process. Se även Crevani et al. (2010) som beskriver processer som "never ending stories", inte som resultatet i sig.

förändringsidéers rationalistiska utgångspunkter. Den preciserade frågeställningen lyder därför:

Hur kan linjechefernas och HR-medarbetarnas uppfattningar och föreställningar om förändringar i samspelet i personalarbetet förstås och förklaras, mot bakgrund av förändringsidéernas rationalistiska utgångspunkter?

Förändringsidéer av personalarbete kan ses i ljuset av att flertalet sammanställningar över personalarbetets utveckling tidsmässigt slutar med HRM-begreppets intåg i Sverige under 1980-talet och frågan man bör ställa sig är vad som har hänt sedan dess? Decentraliseringen av personalarbete till linjecheferna, där HRM-idealet delvis var en bidragande orsak, utgjorde både en möjlighet och ett hot för HR-funktioner. Förhoppningar restes kring att nu främst få möjlighet att fokusera på strategiska frågor men också hotet att lämna över delar av utförandet av personalarbetet till t.ex. linjechefer. En allt för stor förändring från de kända personalsociala och humanistiska rötterna till de mer osäkra strategiska domänerna kan därför utgöra ett existentiellt hot i ett identitetsperspektiv hos HR-medarbetarna¹⁴³.

När förändringsidéer inom ramen för konceptet HR-transformation introduceras i Sverige under slutet av 1990-talet är det som är utmärkande att de härrör från andra organisationsteoretiska områden, men som nu omtolkas och i stället används som metod för hur personalarbetet i en organisation kan bli mer strategiskt och effektivt. Vad som kan förutses är att dessa rationalistiska förändringsidéer möter det svenska arbetslivet. De transaktionsbaserade förändringsidéerna med standardisering, effektivisering, mätning och transparens som utgångspunkter möter en tradition av en långtgående decentralisering av personalansvar till linjechefer i Sverige (Brandl et al., 2009). Linjechefers ledarskap och arbetssätt, i samspel med face-to-face-etablerade relationer med HR-medarbetare, tar snarare sin utgångspunkt i konsensuslösningar, samarbetsorienterade demokratiska arbets- och förhållningssätt (von Otter, 2004). Tidigare forskning om HR-transformationer i Sverige har pekat på stora svårigheter i att fullt ut införa t.ex. alla delar inom shared service organization, framför allt att resultatet av förändringarna inte blir i enlighet med målsättningarna (Boglund et al., 2011). Det uppstår också stora utmaningar i gränsdragningar mellan olika HR-funktioner, t.ex. HR-partners och servicecenters såväl som mellan HR-funktioner och linjechefer. Genom att ta utgångspunkten i konsekvenserna av olika förändringsidéer av personalarbete kan även en mer öppen och empirisk fråga formuleras till de HR-praktiker som genomför eller har genomfört dessa förändringar.

¹⁴³ Resonemanget utvecklas i kapitel 9 och 10.

Vilka implikationer kan identifieras när aktörerna i personalarbetet verkar i den komplexitet som uppstår i samband med att konceptet HR-transformation genomförs?

Det är hur linjechefer och HR-medarbetare hanterar dessa nya förutsättningar i personalarbetet samt hur samspelet mellan dem utvecklas i och med införandet av olika förändringsidéer i personalarbetet som avses och kommer att beskrivas i de kommande empiriska kapitlen. I nästa kapitel kommer dock först studiens metodologiska överväganden samt det praktiska genomförandet av studien att presenteras.

5 ATT STUDERA SAMSPEL OCH RELATIONER

5.1 Inledning

Som beskrevs i kapitel 1 vill jag studera hur samspelet och relationen mellan linjechefer och HR-medarbetare påverkas när olika idéer om ett förändrat personalarbete introduceras. Det finns ett behov av nya studier som innehåller djupgående empiriska beskrivningar hur detta samspel förändras (McConville, 2006), t.ex. införandet av shared service-funktioner (Cooke, 2006). Studien innehåller därför ett omfattande empiriskt material, där dokumentstudier har genomförts, respondenter tillhörande olika yrkeskategorier, t.ex. linjechefer och HR-medarbetare, har intervjuats samt deras samspel i personalarbetet observerats. Ett flertal metodologiska avvägningar har under genomförandet av studien växt fram efterhand i en iterativ och dialektisk process mellan mig som forskare, den studerade kontexten och dess aktörer samt studiens teoretiska utgångspunkter. Studien kan därför sägas som vara en process ”som görs”, inte något som bara är ”gjort” (Hernes, 2007). Ständigt nya insikter och utmaningar har hanterats, dock utan någon form av rationalistisk linjäritet. Detta kapitel syftar därför till att beskriva hur studien har genomförts, vilka vägval som har gjorts och framför allt hur det empiriska materialet har tolkats och analyserats. Kapitlet inleds med att beskriva motivet till studiens inriktning, hur studien har ramats in och designats samt hur empirin har samlats in via olika kvalitativa metoder. Därefter beskrivs hur studiens resultat har tolkats och analyserats. Kapitlet avslutas med att beskriva olika aspekter av studiens kvalitet samt några avslutande reflektioner, dels kring betydelsen av mina tidigare yrkeserfarenheter, dels reflektioner över vilken påverkan en annorlunda studiedesign hade fått på studien.

5.2 Studiens inramning och design

Att studera en omfattande förändring av personalarbetet i en organisation var tidigt en självklar studieinriktning. Ända sedan starten av doktorandstudierna har därför tankarna funnits kring vilken eller vilka organisationer som skulle kunna vara lämpliga att studera. I samband med starten av det övergripande forskningsprojektet¹⁴⁴ identifierade jag och

¹⁴⁴ Forskningsprojektet *HR-transformation – det förändrade personalarbetets konsekvenser för chefer och medarbetare* är ett FAS-finansierat projekt och har pågått under perioden 2008-2011.

mina kollegor olika tänkbara företag och organisationer som skulle kunna medverka. Ambitionen var att täcka in alla samhällssektorer och de sju företag och organisationer som slutligen kom att medverka i det övergripande projektet återfanns inom privat, statlig, kommunal och landstingssektor. Att det blev Försvarmaktens personalarbete som beskrivs och analyseras i den här studien har främst tre huvudorsaker. För det första genomförde Försvarmakten ett förändringsprojekt med namnet HR-transformation, där jag fick möjlighet att följa de två avslutande åren av projektet och dess konsekvenser. För det andra att det pågick flera större förändringar som på olika sätt påverkade personalarbetet, vilket gjorde Försvarmakten mer forskningsmässigt intressant. För det tredje att jag hade egen yrkeserfarenhet av statliga myndigheter, samt även som tidigare anställd yrkesofficer. Den tidigare kunskapen om och förståelsen för Försvarmaktens verksamhet samt dess jargonger, procedurer och kultur¹⁴⁵ har jag ända sedan studien påbörjats främst sett som en möjlig fördel. Jag har dock varit medveten om riskerna med att tidigare erfarenheter snarare kan ge förutfattade meningar (Hammersley, 1990) än en användbar förförståelse¹⁴⁶.

Men att Försvarmakten skulle bli den organisation som slutligen skulle ingå i min studie var dock inte ett självklart val¹⁴⁷. Min ursprungliga idé var att ha två organisationer som skulle ingå i studien, med syftet att kunna göra komparationer mellan olika organisationer kring t.ex. likheter och skillnader (Yin, 2006). Det var först i slutet av forskningsprocessen som denna idé övergavs för att särskilt kontextuella förutsättningar och fenomen i Försvarmakten framträdde som möjliga analysverktyg, vilket talade för att göra Försvarmakten till huvudstudie. Men det betyder att jag har gjort nästan lika omfattande studier av ett förväntat förändrat personalarbete i en annan statlig organisation, där dessa erfarenheter också hela tiden finns med i bakgrunden i studien av Försvarmakten.

Inledningsvis inriktades studien i Försvarmakten på det projekt som hade skapats för att förändra Försvarmaktens personalarbete; projektet HR-transformation. Målsättningen med denna inriktning var att skapa en kunskapsbredd och få en förståelse för vilka

¹⁴⁵ Ett exempel på procedur är att man i Försvarmakten inte bör ringa direkt till en förbandschef för att fråga om att få göra en intervju utifrån att hierarkiska besluts- och ordervägar är viktiga. Proceduren är i stället att se till att en högre chef inom en stab (t.ex. Personaldirektören) skriver ett handbrev (som i praktiken skrivs av forskaren själv med några smärre justeringar). Detta handbrev innehåller information om pågående forskningsprojekt och en önskan om att t.ex. genomföra en intervju. Först när detta handbrev är skickat är det lämpligt att som forskare per telefon eller e-mail direkt kontakta förbandschefen, eller dennes sekreterare för att boka en tid för intervju.

¹⁴⁶ För en utförlig diskussion, se avsnitt 5.5.

¹⁴⁷ Jämför med Cycyota & Ferrante (2007) som menar att HR-frågor bör studeras utifrån ett militärt perspektiv, för att militär verksamhet innehåller viktiga aspekter och erfarenheter, t.ex. ledarskap, som behöver komma till användning i andra sammanhang. Försvarshögskolan säljer t.ex. kursen Utvecklande Ledarskap till företag och organisationer, samt UGL-utbildningar har varit vanligt förekommande för linjechefer på olika nivåer alltsedan 1980-talet.

förändringar i personalarbetet som planerades och genomfördes. Hur stödet i personalarbetet skulle organiseras och levereras, vilka tjänster och vilken kvalitet som skulle erbjudas, blev därför frågor som initialt studerades. Detta var viktiga ingångsvärden som jag tidigt hade med mig i forskningsprocessen, men som efterhand allt tydligare utkristalliserades till att det inte enbart var fråga om att studera förändringar för HR-funktionen eller linjecheferna var för sig. I takt med att jag läste in allt mer tidigare forskning om shared service och HR-transformation samt om decentraliserat personalansvar till linjechefer började jag inse att det var samspelet *mellan* linjechefer och HR-medarbetare som både föreföll mest intressant och mest utforskat. Om förutsättningarna för personalarbetet förväntas förändras för linjechefer respektive HR-medarbetare var för sig, borde även förutsättningarna för samspelet också påverkas och samspelet blev därför mest intressant att studera.

En utmaning har varit att studera ett fenomen eller företeelse (samspelet i personalarbetet mellan linjechefer och HR-medarbetare) som samtidigt är i förändring eller utveckling¹⁴⁸. Det handlar om att som forskare kunna förhålla sig till att det parallellt pågick minst tre stora förändringsprocesser i Försvarsmakten som alla på ett eller annat sätt påverkade personalarbetet; införandet av systemstöd PRIO, nytt personalförsörjningssystem och HR-transformation¹⁴⁹. Det föreföll omöjligt att ”isolera ut” bara de faktorer som HR-transformationen i sig påverkade samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare. Därför valde jag i stället en inriktning mot att främst studera konsekvenserna för samspelet utifrån tre aspekter, oavsett från vilket förändringsprojekt påverkansfaktorerna kunde uppfattas komma ifrån;

- Linjecheferna förväntades mer självständigt ta sitt arbetsgivar- och personalansvar och utföra personalarbetet på ett mer tydligt och omfattande sätt, jämfört med tidigare.
- Förutsättningarna för stödet till linjecheferna i deras personalarbete skulle komma att påverkas, framför allt via omorganisering av HR-funktionerna och införandet av en ny leveransmodell i personalarbetet¹⁵⁰.

¹⁴⁸ Langley & Tsoukas (2010) beskriver dessa förutsättningar som en processtudie. I ett relationistiskt och konstruktionistiskt perspektiv (Hosking & Bouwen, 2000) är dock allt i ”rörelse” hela tiden, där det som varierar snarare handlar om graden av förändring eller upplevelsen av förändring.

¹⁴⁹ Dessa tre förväntade förändringar genomfördes dock med olika huvudmän inom Försvarsmakten och genomförandet var delvis separerat i tid. När det gäller systemstöd PRIO hade ett beslut om upphandling fattats redan 2003 och därefter pågick ett projektarbete i olika faser. När det gäller HR-transformation fattades beslutet om genomförande 2006 och det nya personalförsörjningssystemet startade inte igång förrän 2010. För en mer utförlig beskrivning, se kapitel 7.

¹⁵⁰ Försvarsmakten valde att införa en shared service organization (Ulrich, 1995) med ett sammanslaget servicecenter och center of expertise, införandet av systemstöd i personalarbetet (HR Portal) samt nya roller och benämningar för alla HR-medarbetare i Försvarsmakten.

- HR-funktionerna på förbanden förväntades arbeta mer strategiskt och mindre operativt i personalarbetet.

De planerade förändringarna i personalarbetet i Försvarsmakten var således omfattande, då de både var verksamhetsövergripande och samtidigt inbegrep olika kategorier av anställda. Exakt hur ovanstående konsekvenser på bästa sätt skulle kunna studeras var svårt att överblicka, framför allt eftersom att förändringarna pågick. Den valda studiedesignen växte successivt fram till tre delstudier i takt med att jag fick mer kunskap om de förändringar som planerades och pågick i Försvarsmakten. Delstudierna genomfördes dock inte helt kronologiskt då t.ex. intervjuer med projektmedarbetare även har genomförts i ett senare skede, utan ska mer uppfattas som sammanhängande. I efterhand har nedanstående tabell tagits fram i syfte att tydliggöra innehållet och för att åskådliggöra delstudierna¹⁵¹.

| Delstudiernas innehåll | Data och metoder |
|---|---|
| <p>1, Projektet HR-transformation; April 2008 – juni 2009 Bakgrund till projektet, hur projektet kom till, genomfördes samt vilka konsekvenser det uppfattades att få på linjechefer personalarbete. Informationsinsamling om systemstöd PRIO och nytt personalförsörjningssystem.</p> | <p>Data: Offentliga utredningar, revisioner, försvarsmaktsinterna dokument, förstudier, projektdokumentation, presentationsmaterial. Intervjuer med respondenter som varit inblandade i projektet HR-transformation; HR-chefer, och förbandschefer på ett tiotal förband, samt observationer av HR-chefsutbildningar. Metoder: Dokumentstudier, intervjuer, observationer, presentationer</p> |
| <p>2, HR Centrum; maj 2010 – okt 2011 Hur etableringen och organiseringen av HR Centrum genomfördes, deras utmaningar som nytt förband, hur deras samspel med linjechefer och lokala HR-funktioner genomfördes, samt deras genomförande av HR-transformationen.</p> | <p>Data: Interna dokument, presentationsmaterial, broschyrer. Intervjuer med linjechefer och medarbetare på HR Centrum, samt observationer av HR Centrums verksamhet i allmänhet och linjechefer i synnerhet (möten, skuggning och internat). Intervjuer med linjechefer och HR-chefer på andra förband om HR Centrums verksamhet. Metoder: Dokumentstudier, intervjuer, observationer, presentationer.</p> |
| <p>3, Förbandet Delta; Maj 2010 – okt 2011 Organisering av den lokala HR-funktionen, deras arbetssätt, hur</p> | <p>Data: Interna dokument, presentationsmaterial, broschyrer. Intervjuer med linjechefer och medarbetare från lokal HR-funktion, observationer av linjechefer chefs- och</p> |

¹⁵¹ Observationer i samband med seminariet Uppdrag Chef i januari 2012 kan också ses som exempel på att forskningsdesignen inte varit tydligt uppdelad i tre faser.

| | |
|---|--|
| ser linjechefernas personalarbete i praktiken ut, hur de har påverkats av HR-transformationen, samt hur samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetarna har påverkats. | personalarbete, deras samspel med lokal HR-funktion samt observationer av lokala chefsutbildningar och personalförsörjningsnämndsmöte. Metoder: Dokumentstudier, intervjuer, observationer, presentationer. |
|---|--|

Tabell 4: Sammanställning över de empiriska delstudierna i Försvarmakten.

Källa: Egen tabell.

I nästa avsnitt beskrivs mer konkret hur de tre delstudierna genomfördes.

5.2.1 En studiedesign i tre delar

Våren 2008 pågick redan ett forskningsprojekt på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet om Försvarmakten och dess omstruktureringar. Då detta projekt hade liknande målgrupper (förbandschefer, personalchefer och arbetstagarrepresentanter) som min planerade studie, samordnades de båda studierna genom att frågor från båda forskningsprojekten ställdes vid samma intervjutillfälle. Inom ramen för delstudie 1 genomfördes 28 intervjuer på ett tiotal förband från alla de tre försvarsgrenarna (Armé, Marin och Flyg) med en geografisk spridning över hela Sverige. För att få information om projektet HR-transformation intervjuades också nyckelpersoner i projektledningen och projektets styrgrupp med syftet att ta reda på hur HR-transformationen genomfördes samt hur linjechefernas förutsättningar hade beaktats i samband med de planerade förändringarna av personalarbetet. Som en del av projektet HR-transformation planerades och genomfördes även utbildningar för de nyligen utsedda HR-cheferna. Min bedömning var att dessa utbildningstillfällen utgjorde viktiga händelser för att studera pågående förändringar i Försvarmaktens personalarbete, där jag också fick möjlighet att medverka vid några utbildningstillfällen.

Studier av projektet HR-transformation gav dock inte möjlighet till att studera hur samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare hade påverkats. För att studera samspelet krävdes studier av personalarbetet på lokal nivå, på ett eller flera förband. Det faktum att ett nytt förband i personalarbetet hade bildats, HR Centrum¹⁵², talade för att även det kommande samspelet mellan linjechefer och HR Centrum behövde studeras. Studien ändrade således inriktning under forskningsprocessens gång. Från att initialt ha fokuserat på projektet HR-transformation och de kommande konsekvenserna på linjechefernas personalarbete var för sig, till att mer betrakta projektarbetet och projektet HR-transformation som en förstudie, där samspelet mellan aktörerna i stället utgjorde huvudstudien. Det krävdes därför både fördjupade studier av samspelet i personalarbetet

¹⁵² HR Centrum är ett förband som har till uppgift att stödja hela Försvarmakten vad gäller administrativ hantering och sakkunskap inom HR-området. HR Centrum bildades i januari 2009 och har övertagit uppgifter från personalstaben, insatsstaben och RekryC (Försvarmaktens rekryteringscentrum), (<http://www.forsvarsmakten.se/sv/Forband-och-formagor/Centrum/Forsvarsmaktens-HR-centrum-FM-HRC>, 2012-04-18).

på en mer konkret nivå (förbandsnivå), där det mer verksamhetsnära personalarbetet ägde rum. Det krävdes också studier över hur den nya aktören (förbundet HR Centrum) byggde upp sin verksamhet för att kunna stödja linjechefer och HR-medarbetare i sitt lokala personalarbete på förbanden. Jag valde därför att studera pågående förändringar och effekterna av desamma utifrån förbundet HR Centrum (delstudie 2) och förbundet Deltas¹⁵³ (delstudie 3) perspektiv¹⁵⁴.

I delstudie 2 studerades HR Centrums verksamhet både som en del av Försvarmaktens övergripande HR-transformation men också hur HR Centrum arbetade med att organisera, bygga upp och etablera nya arbetssätt och roller. Förutom för en kortare observation av den precis uppstartade verksamheten under våren 2009, har jag medverkat i HR Centrums verksamhet vid olika tillfällen på dialogmöten, vardagsaktiviteter, ledningsgruppsmöten, chefsmöten, och chefsinternat¹⁵⁵. En medveten koncentring har skett till deltagande vid större, mer formella samlingar, där flertalet linjechefer medverkade för att få möjlighet att samtala med så många som möjligt och ta del av diskussioner. Ytterligare en sak som talade för att studera HR Centrum var att de fått ikläda sig rollen som förändringsledare för Försvarmaktens HR-transformation, då förre personaldirektören, som varit drivande i projektet, slutade i samband med att projektet HR-transformationen avslutades sommaren 2009. Genom att studera HR Centrums verksamhet kunde jag på så sätt få värdefull information om hur den fortsatta implementeringsprocessen förlöpte och vilka utmaningar som identifierats. För att studera konsekvenserna av HR-transformationen för samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare krävdes också en tredje delstudie på ett annat förband, Delta.

En initial inriktning var att studera hur samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare påverkades på flera olika utbildningsförband för att därigenom möjliggöra för att kunna jämföra resultaten mellan förbanden. Men vetskapen om att tidsåtgången skulle bli avsevärt mycket större gjorde dock att valet föll på att i stället koncentrera studien till ett utbildningsförband¹⁵⁶, där valet gjordes med hänsyn till tre kriterier. Mitt *första* urvalskriterium var att inte välja något av de förband som tidigare intervjuats inom ramen för delstudie 1, med syftet att undvika att ha några bindningar sedan tidigare. Mitt *andra* urvalskriterium var att inte heller ha några tidigare personliga relationer till någon

¹⁵³ Av anonymitetsskäl benämns inte förbandets egentliga namn. Delta är ett av Försvarmaktens förband som sätter upp och ansvarar för förband som ska kunna verka och sättas in i internationella operationer, se även kapitel 7.

¹⁵⁴ För att möjliggöra för att kunna slutföra doktorandstudierna har Försvarmakten varit medfinansiär.

¹⁵⁵ Vad gäller omfattningen, se avsnitt 5.3.

¹⁵⁶ Då en totalstudie (alla de 34 förbanden i Försvarmakten) av praktiska skäl inte var genomförbar valde jag att koncentrera studien till två förband, med vetskapen om att dessa förband inte kanske är representativa för hela Försvarmakten. För att bredda studien något genomfördes dock några ytterligare intervjuer av HR-chefer och kompanichefer på andra förband inom ramen för delstudie 2. Syftet var att få deras uppfattningar om HR Centrum och dess verksamhet samt hur de uppfattade att de påverkat av förändringar i personalarbetet.

av de respondenter som skulle studeras på det utvalda förbandet. Mitt *tredje* urvalskriterium var att förbandet skulle ligga rimligt nära min hemort vilket skulle underlätta tillgängligheten. Valet föll därför på förbandet Delta där det under våren 2010, i samband med mitt första besök, pågick planering av kommande utbildningsinsatser för linjechefer och medarbetare med anledning av pågående verksamhetsförändringar.

Samtidigt med HR-transformationen pågick också införandet av systemstöd PRIO och övergången till kontrakterade soldater vilket förväntades påverka linjechefernas arbetsgivaransvar. Ett viktigt vägval utgjorde därför vilken nivå/typ av linjechefer som skulle studeras? Att välja första linjens chefer (plutonchefer) skulle innebära att de på ett påtagligt sätt nyligen skulle ha gått från att ha ett väldigt ringa personalansvar (för 1-3 kollegor på plutonen) till kanske 30-40 kontrakterade soldater, flertalet äldre än de själva. Fokus hade här främst hamnat på de förändringar som var föranledda av det nya personalförsörjningssystemet. Genom att i stället välja andra linjens chefer (kompanicheferna), var det en målgrupp som inte på ett lika påtagligt sätt som för plutoncheferna hade fått ett nytt arbetsgivaransvar, då de även tidigare hade haft arbetsgivaransvar gentemot underställd personal. Det handlade snarare om att ha fått ett mer tydliggjort arbetsgivaransvar gentemot sina plutonchefer, och mer indirekt mot kompaniets kontrakterade soldater. Ytterligare ett motiv för att välja kompanicheferna var att de generellt sett hade längre yrkeserfarenhet än plutoncheferna och hade därför mer omfattande tidigare erfarenheter av arbetsgivaransvar som de kunde relatera till. Då det bara fanns två ”aktiva” kompanier på Delta var det därför naturligt att studera båda kompanicheferna.

I detta avsnitt har huvudsakligen olika val presenterats när det gäller studiens inriktning och design samt *vad* som har genomförts i de olika delstudierna. Nästa avsnitt innehåller därför olika beskrivningar över vilka metoder och *hur* de har använts för att samla in empirin samt motiven till dessa val.

5.3 Metoder för att samla empirin

För att möjliggöra för att nå en djupare förståelse av vad som mer generellt händer när förändringsidéer av personalarbete introduceras, och mer specifikt hur samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare påverkas, valdes *kvalitativa metoder* (Eisenhardt, 1989). En kvalitativt inriktad forskning kan ses som ett erkännande av ett tids- och kontextberoende vilket innebär att man som forskare i första hand inte eftersträvar att generera kunskap som kan anses traditionellt generaliserbar (George & Bennet, 2005). Dock har kvalitativa studier möjlighet till att bidra till begreppslig eller analytisk generaliserbarhet, där specifika resultat kan härledas till en bredare teoriram (Yin, 1994), men med utgångspunkten att kunskap måste förstås i sitt sammanhang. Genom att använda fallstudien som metod (Yin, 2006) kunde ett mer tydligt fokus riktas mot att förstå dynamiker inom ramen för en kontextspecifik organisatorisk miljö (Eisenhardt,

1989). Yin (2003) skiljer mellan solitära och multipla fallstudier, vilka båda har för- och nackdelar. Fallstudien som sådan är särskilt lämplig när det gäller ett forskningsintresse riktat mot *varför-* och *hur-*frågor i syfte att studera verkliga händelser av rådande praktiker, som i hur samspelet i personalarbetet har påverkats.

Det är särskilt två fördelar som kan erhållas med en fallstudie. För det *första* möjliggör en fallstudie för en mer djup och kontextmässig förståelse av ett ”verkligt” fenomen (Yin, 2003; Flyvbjerg, 2003), i mitt fall samspelet i personalarbetet. För det *andra* kan en solitär fallstudie ge en mer kontextrik beskrivning av situationer där gränserna mellan det undersökta fenomenet och kontexten är oklara och det mindre uppenbara därigenom lättare kan åskådliggöras¹⁵⁷ (Dyer och Wilkins, 1991; Yin, 2003). Att samla materialet i en fallstudie, huvudsakligen genom intervjuer och observationer, ska dock inte betraktas som om det är enkelt att ”bara samla in” med avseende på den mängd händelser och aktiviteter som pågick. Insamlingen av empirisk data har, som beskrevs ovan, skett kontinuerligt under hela studiens genomförande. En viktig aspekt, i all forskning, för att samla in materialet är att få access, tillgång till information och möjliga respondenter i samband med intervjuer och observationer. Redan pågående forskningsprojekt i Försvarsmakten samt mina tidigare erfarenheter bidrog till att snabbt kunna etablera nödvändiga kontakter med tänkbara respondenter. Att studera flera olika respondentgrupper, t.ex. linjechefer och HR-medarbetare på olika nivåer samt arbetstagarorganisationer möjliggjorde också för att belysa studieobjekten från olika perspektiv, i likhet med Esiasson et al. (2007).

En *multimetod*, eller *multi-empirisk ansats* (Yin, 2003; Silverman, 2005) har använts i syfte att kunna välja de mest lämpliga metoderna för olika skeden. En multi-empirisk ansats möjliggör för att studien får mer rik och nyanserad empiri genom att studera ett fenomen med hjälp av flera olika metoder samt att dessa kan ge en mer överlappande effekt än om enbart en metod hade använts. Den multi-empiriska ansatsen tar också sin utgångspunkt i att förståelsen, tolkandet och lärandet av mitt fenomen kan ökas, utvecklas eller förbättras i en iterativ process, allt eftersom de olika stadierna fortlöper. Silverman (2005) varnar dock för en optimistisk tro på att en aggregering av data från olika datakällor automatiskt ger ”the whole picture”.

Min ambition har dock varit att studera idéer om ett förändrat personalarbete från olika perspektiv med hjälp av olika metoder. Genom att använda flera olika metoder skapas bättre förutsättningar för att åskådliggöra mer rika beskrivningar, men definitivt ingen ”sanning”. Den valda multi-empiriska ansatsen kan beskrivas som en *metodologisk triangulering* (Mason, 1996). Styrkan i en fallstudies datainsamling ligger i möjligheten att använda multipla informationskällor, där fördelen är större möjligheter till

¹⁵⁷ I linje med Merriam (1994) som menar en fallstudie fokuserar på process snarare än resultat, och på kontext snarare än specifika variabler.

samstämmigheter i undersökningen, en s.k. *trianguleringsprocess*¹⁵⁸ (Yin, 2003). Inom den mer socialvetenskapliga inriktningen finns det fyra typer av trianguleringar (Patton, 1987):

- Av datakällor (datatriangulering).
- Mellan olika utvärderare (forskartriangulering).
- Av olika perspektiv på en och samma uppsättning av data (teoretisk triangulering).
- Av metoder (metodologisk triangulering).

I denna studie har främst datatriangulering och metodologisk triangulering använts. När det gäller datatriangulering har jag därför använt mig av flera olika datakällor¹⁵⁹; externt och internt utredningsmaterial, transkriberad intervjudata, transkriberat fältanteckningsmaterial (minnesanteckningar) från observationer, skuggningar och presentationer. Metodtriangulering har använts i en kombination av dokumentstudier, intervjuer, observationer (både skuggning och mötesobservationer) samt uppföljande workshops.

Den främsta delen av datainsamlingen skedde under perioden augusti 2008 - maj 2009, samt juni 2010 – maj 2011, där tyngdpunkten av empirisk data som återfinns i studien samlades in under den senare perioden. Tabellen nedan visar på de formella intervjuer, observationer och skuggningar som har genomförts¹⁶⁰. Utöver dessa har jag medverkat i flertalet andra aktiviteter, där viss datainsamling också har skett. Det handlar om t.ex. kontinuerliga telefonavstämningar med projektledningen för projektet HR-transformation, telefonavstämningar med kontaktpersoner på HR Centrum och Delta, möten med skyddsombud, medverkan på försvarsrelaterade konferenser, avrapporteringar till projektledning, forskningssamordnare och personalstaben, samt nätverksmöten arrangerade av vårt eget övergripande forskningsprojekt, där representanter för Försvarsmakten har deltagit. Jag har också intervjuat ett flertal managementkonsulter från olika privata företag (t.ex. IBM, PriceWaterhouseCoopers, CapGemini), både de som har medverkat i projektet HR-transformation i Försvarsmakten men också andra managementkonsulter. Syftet har varit att få en bredare och djupare förståelse för hur

¹⁵⁸ Earl (2006) ger exempel en sådan trianguleringsprocess där inledande informantintervjuer kan ge idéer till forskningsfrågor som utifrån sin tillämpbarhet i praktiken i sin tur kan studeras i fältstudier. I uppföljande workshopsarbete tillsammans med praktiker kan sedan feedback fås på preliminära analyser och uppställda hypoteser.

¹⁵⁹ Yin (2003) beskriver användandet av fler olika datakällor som en av de viktigaste principerna i samband med datainsamling.

¹⁶⁰ Av de 66 intervjuerna är sex av dem genomförda av en annan forskningskollega i samband med delstudie 1; två intervjuer med förbandschefer, två intervjuer med HR-chefer samt två intervjuer med representanter för arbetstagarorganisationer.

förändringsidéer av personalarbete beskrivs och marknadsförs av de som säljer tjänster inom ramen för konceptet HR-transformation.

| Intervjuer | Målgrupp | Antal |
|----------------------|---|--------------|
| | Projektledning/styrgrupp HR-transformation | 9 |
| | HR chefer (inkl. fd. personalchefer) | 14 |
| | Linjechefer, högsta verksamhetsnivå (förbandschefer) | 9 |
| | Linjechefer, första och andra linjens chefer; (enhetschefer, sektionschefer, kompanichefer) | 9 |
| | Representanter för arbetstagarorganisationer | 6 |
| | Medarbetare, lokal HR-funktion (Delta) | 4 |
| | Medarbetare, central HR-funktion (HR Centrum) | 5 |
| | Företrädare för utbildningsfrågor | 4 |
| | Företrädare för projekt PRIO | 2 |
| | Managementkonsulter | 4 |
| | Totalt | 66 |
| Observationer | Målgrupp | Dagar |
| | HR chefsutbildning, Karlberg (inkl. en dag där förbandschefer medverkade) | 4 |
| | Chefsmöten (HR Centrum och Delta, två dagar var) | 4 |
| | HR Centrums verksamhet | 4 |
| | Kompanichefer, (Delta), linjechef, HR Centrum (skuggningar) | 8 |
| | HR-funktionens verksamhet (Delta) | 2 |
| | Totalt | 22 |

Tabell 5: Sammanställning över genomförda intervjuer och observationer.

Källa: Egen tabell.

I kommande avsnitt presenteras mer ingående olika datainsamlingsmetoder och hur de främst har använts för att genomföra studien; *dokumentstudier, intervjuer, observationer och skuggningar samt presentationer.*

5.3.1 Dokumentstudier

Försvarmakten har under de senaste femton åren genomgått stora förändringar, som både berör verksamheten i stort men som också berör personalarbetet. En viktig aspekt av studien har därför varit att inkludera studier av större förändringar och andra händelser i Försvarmakten som bedömts som potentiella påverkansfaktorer på verksamheten i stort men särskilt på Försvarmaktens personalarbete. Därför har jag tagit del av en mängd tidigare genomförda offentliga utredningar (SOU), propositioner och betänkanden från regeringen, särskilda utredningar och granskningar av Försvarmaktens verksamhet från

t.ex. Riksrevisionsverket (RRV, nu kallat Riksrevisionen, RiR), Ekonomistyrningsverket (ESV), Statskontoret och Riksdagens revisorer.

I dokumentstudierna har jag också kunnat ta del av stora mängder av Försvarmaktsinterna dokument, t.ex. utredningar, förstudier, beslut/ordrar, personaltidningar och information som funnits på EMIL (Försvarmaktens intranät) och på Försvarmaktens externa hemsida som på ett eller annat sätt har berört förändringar av Försvarmaktens personalarbete, i synnerhet HR-transformation. I samband med genomförandet av projektet HR-transformation har en stor mängd dokument producerats, såsom förstudier, styrgrupps/projektgruppsprotokoll, etapprapporter, OH-bilder samt nyhetsbrev, vilka jag har haft tillgång till, om än till viss del i efterhand. Försvarmakten som organisation är också omskriven i en mängd olika medier; tidningsartiklar, pressmeddelanden, tv-inslag, branschtidningar, bloggar, hemsidor etc. Genom att via internet söka på ord som ”Försvarmakten”, ”HR-transformation”, ”personalarbete”, ”PRIO” har jag tagit del av en mängd olika artiklar som berör Försvarmaktens personalarbete i allmänhet, och HR-transformationen i synnerhet. Det har gett mig värdefull information och insikter om hur de pågående förändringarna, med fokus på personalarbetet, uppfattas och kommenteras i dessa forum.

I samband med dokumentstudierna har jag gjort en kategorisering i olika teman, t.ex. personalarbete, HR-transformation, personalförsörjning, officersrollen, karriär etc. De olika dokumenten har också sorterats i en kronologisk ordning, en tidslinje som hjälp för att få en överblick över händelser och aktiviteter som på ett eller annat sätt påverkat Försvarmakten och dess personalarbete. I samband med att jag i olika sammanhang har presenterat min forskning för anställda i Försvarmakten har jag visat en översiktsbild över händelser som jag uppfattat påverkar Försvarmaktens personalarbete under perioden 1994 - 2012. Vid majoriteten av dessa tillfällen har flera deltagare sagt att översiktsbilden för dem tydliggjorde att de förändringar som nu sker har en koppling till tidigare händelser och den kopplingen hade inte varit tydlig för dem tidigare. Återkopplingen från deltagarna stärker min uppfattning om värdet av att ha gjort en omfattande dokumentstudie för att bättre kunna sätta de pågående förändringarna av Försvarmaktens personalarbete i ett historiskt sammanhang.

5.3.2 Intervjuer

Insamlandet av det empiriska materialet har till stor del skett via intervjuer. En intervjusituation är ett möte mellan två människor där det finns förväntningar och funderingar på den andra. I interaktionen och mötet mellan forskaren och intervjupersonen sker ett ”medskapande”, vilket gör att utfallet av dessa möten är unikt och omöjligt att återskapa. Intervjusituationen i sig är en onaturlig situation, där forskarens sätt att ställa frågor och leda samtalet också påverkar respondenten sätt att svara på frågorna som samtalet handlar om (Silverman, 2005). Intervjuer som metod ger dock fördelar men naturligtvis också nackdelar. Fördelarna med intervjuer är att de genererar en stor mängd

data som för mig som forskare gör det möjligt att kunna ge mer utförliga beskrivningar av händelser och aktiviteter. Fördelen är också att få en ökad tydlighet i vad respondenten menar genom att kunna ställa följdfrågor och på så sätt bättre kunna ”validera” tolkningar.

Nackdelarna med intervjun som metod är dock att jag som forskare riskerar att bli passiv under intervjun, och att respondenterna mer berättar sådant som de tror att jag som forskare vill höra snarare än att berätta om ”verkliga” händelser (Eisenhardt & Graebner, 2007; Alvesson, 2011). Medvetenheten om att intervjupersonerna kanske bara gett mig ytliga och mer för stunden passande svar har kontinuerligt funnits med under hela studien. Denna risk har delvis kunnat överbryggas genom att välja respondenter från olika funktionsområden och nivåer som uppfattas ha olika kunskap, erfarenhet och kompetens och som därigenom kan beskriva det studerade fenomenet från olika vinklar (Eisenhardt & Graebner, 2007; Esiasson et al., 2007). Frågan är dock hur man gör för att göra det möjligt att skapa en intervjusituation där intervjupersonen och forskaren ”är sig själva” och utsagorna från intervjuerna så nära intervjupersonens verklighet som möjligt? Alvesson (2011) menar att ett sätt är *interaktiv rationalism*, där en av utgångspunkterna är en intim interaktion baserat på förtroende och djup. Ett sätt är att forskaren har god tillgång till den studerade miljön, har förmåga att förstå intervjupersonernas språk och kultur samt att på ett grundligt och genomtänkt sätt presenterar sig och sin forskning vilket kan leda till att skapa förtroende och goda relationer med intervjupersonerna (Fontana och Frey, 2005).

I samband med intervjuerna har en semistrukturerad intervjuform använts (Merriam, 1998; Stjernberg, 2006), som möjliggör för att kunna ge en kvalitativ beskrivning över respondentens ”inre” perspektiv och en tolkning av densamma (Kvale & Brinkmann, 2008). Inför intervjuerna förberedde jag tänkbara diskussionsteman med respektive respondentgrupp som dock inte presenterades för respondenterna. Varje intervju inleddes med att först presentera mig själv, vad forskningen handlar om, hur mina forskningsresultat kommer att presenteras. Intervjuerna inleddes också med att prata om min roll som forskare och syftet med att använda bandspelare, samt deras roll som respondent, där syftet har varit att försöka skapa en positiv atmosfär i intervjusituationen.

Genom att alltid inleda intervjuerna på ett liknande sätt har jag känt mig trygg i intervjusituationen. Det valda tillvägagångssättet har också uppfattats bidra till att även respondenterna har kunnat känna sig trygga. Eventuella spänningar har därigenom kunnat minimeras då betydelsen av min roll som forskare tonades ner till förmån för respondentens svar och vårt interaktiva samspel. Ett medvetet stort utrymme skapades också till att låta respondenternas svar delvis styra intervjuprocessen, där det vid flera tillfällen innebar att diskussionen hamnade långt utanför de i intervjumallen planerade diskussionsteman. Detta resulterade dock i vissa fall i fördjupningar som inte annars

skulle kunnat ha skett¹⁶¹. Mitt förhållningssätt i intervjusituationen kan därför beskrivas som inspirerat av interaktiv rationalism (Alvesson, 2011).

Intervjuerna har huvudsakligen genomförts fysiskt, i ett på förhand uppbookat möte, ansikte mot ansikte, och i några fall som en telefonintervju. Intervjuerna har varat i mellan 60-90 minuter och alla utom en intervju är inspelad på band, där respondenten själv inte ville att samtalet spelades in. Den stora majoriteten av intervjuerna är transkriberade ord för ord och av dessa har jag transkriberat alla utom sex intervjuer på egen hand. De intervjuer som inte är transkriberade är mer av informativ karaktär, där syftet har varit att få information om just vissa specifika fakta och därför har dessa intervjuer endast transkriberats i delar. Efter varje intervju gjorde jag kortfattade minnesanteckningar kring sådant som jag spontant uppfattade som särskilt intressant. Ett exempel är begreppet personaltjänst som jag noterade i en av de inledande intervjuerna. Jag valde därefter att i varje kommande intervju alltid försöka beröra respondenternas uppfattningar om just detta begrepp. Dessa minnesanteckningar kompletterade mina transkriberingar som jag genomförde så snart som möjligt efter varje intervju. Den stora fördelen med att snabbt transkribera var att ha intervjun i färskt minne, kompletterat med de kortfattade minnesanteckningarna, vilket möjliggjorde för att ytterligare vinklingar och idéer kunde väckas till liv när intervjun spelades upp, i dubbel bemärkelse, en gång till.

Intervjuerna har dock haft olika karaktär och inriktning beroende på inom vilken delstudie de är genomförda. I delstudie 1 var inriktningen mer av informativ karaktär med frågor som; vad är syftet, hur har du involverats och vad innebär HR-transformation, samt hur kommer HR-transformationen och andra verksamhetsförändringar att påverka olika respondenter i deras chefs- och personalarbete. I delstudie 2 och 3 har intervjuerna haft en annan karaktär. Respondenterna har främst varit linjechefer och HR-medarbetare, där intresset har riktats mot deras beskrivningar över sin roll, chefskapet, personalansvar och personalarbete. Jag har också varit intresserad av hur de uppfattar att de själva, samt deras samspel med andra aktörer i personalarbetet, har påverkats av HR-transformationen och övriga förändringar i Försvarsmakten. I de fall jag har skuggat linjechefer/kompanichefer har ovanstående frågor behandlats i en inledande informantintervju, vilken senare har följts upp med en uppföljningsintervju efter skuggningarna.

¹⁶¹ Vid en intervju gled diskussionen in på respondentens personliga erfarenheter från Afghanistan, långt i från personalarbetet men som breddade min förståelse och kunskap kring hur dessa erfarenheter formar individers uppfattningar om yrkesroller. I en annan intervju tog diskussionen en vändning in i svensk försvarspolitik och inköp av försvarsmateriel vilket också är långt ifrån personalarbete men värdefull kunskap för en forskare som försöker förstå hur förändringar i Försvarsmaktens verksamhet påverkar samspelet i personalarbetet.

5.3.3 Observationer och skuggningar

Observationerna som är genomförda i denna studie kan i stort delas upp i två typer; dels *observationer* av vardagligt arbete, utbildningar, ledningsgruppsmöten, möten, och daglig verksamhet; dels s.k. *skuggning* (Czarniawska, 2007) av linjechefer.

När det gäller den första typen, *observationer* av utbildningar, möten och daglig verksamhet, har jag medverkat som observatör på HR-chefsutbildning på Karlberg (2009), som observatör på en av Deltas Utbildningsdagar (2010) och HR-funktionens dagliga verksamhet (2011). Medverkan som observatör i HR Centrums verksamhet har också skett vid flera tillfällen (2009-2010), samt ett chefsinternat (2011). Vid alla dessa sammanhang försökte jag alltid att placera mig långt bak i lokalen eller vid sidan av deltagarna för att på så sätt tydliggöra att jag inte avsåg att ta en aktiv medverkan och om möjligt minimera min påverkan på vad som skulle ske. Möjligheten av att ”smälta in” vid observationer av Försvarmaktens verksamhet är naturligtvis begränsad om man inte bär uniform, vilket jag inte gjorde¹⁶². I de flesta fall i samband med utbildningar eller möten blev jag ganska omgående ombedd att presentera mig för deltagarna, ibland för att svara på den direkta frågan ”vad gör du här”. Jag försökte i så stor utsträckning som möjligt att vara ”en fluga på väggen”, men vid några tillfällen hände det trots allt att mötesdeltagarna ställde frågor till mig som jag medvetet undvikande och mycket knapphändigt svarade på. I och med mitt undvikande svar ställdes oftast inga följdfrågor till mig och jag uppfattade ganska snart in i dessa observationstillfällen att deltagarna inte verkade ta någon särskild notis om mig när jag väl hade presenterat mig för dem.

Fältanteckningar fördes kontinuerligt i olika sammanhang med hjälp av en liten anteckningsbok. Vanligtvis skrev jag direkt under möten och utbildningar, men ibland när detta av olika skäl inte var möjligt plockades en anteckningsbok fram i pauser för att t.ex. under ett möte inte skapa onödiga reaktioner om jag helt plötsligt skulle börja anteckna. Anteckningarna handlade om allt som jag iakttog; vad som sades, vem som sade det, hur det sades, stämningen i rummet och på mötet, interiören, vem som var mest aktiv, etc. Utöver att anteckna vad som skedde förde jag i marginalen noteringar om mina egna reflektioner och tolkningar kontinuerligt under skuggningarna, det Mintzberg (1973) och Noordegraaf (2000) kallar *anekdotiska data*. Noteringarna kunde handla om hur jag tolkade vad olika personer sa, ansiktsuttryck, kroppsspråk, samt mina egna omedelbara reflektioner. Beroende på hur fort samtalen genomfördes kunde ibland ordagranna beskrivningar antecknas, mer likt rena transkriberingar, men vanligtvis var det omöjligt att hinna med att anteckna exakt vad som sades. Ett medvetet val var att inte spela in mina observationer på band, eftersom det av praktiska skäl väldigt sällan var möjligt, då t.ex.

¹⁶² Att bära uniform vid observationerna var dock en möjlighet som jag undersökte men fann att det inte var tillåtet att bära uniform med mina tidigare gradbeteckningar och att det var oklart om jag kunde bära uniform som observatör. Även om det hade gått att bära uniform hade det i alla fall gått att urskilja att jag inte tillhörde verksamheten, vilket sammantaget gjorde att jag därför valde att bortse från den möjligheten.

lokalen var väldigt stor eller att jag uppfattade att en bandspelare på bordet hade påverkat deltagarna på ett negativt sätt.

Den andra typen, *skuggning* (Czarniawska, 2007) av linjechefer handlar om att följa efter en person i sin yrkesutövning för att på ett mer direkt sätt kunna följa vad som sker, där skuggning är särskilt användbart i samband med empiriska studier av chefsarbete (Noordegraaf & Stewart, 2000). Två kompanichefer på Delta och en linjechef i HR Centrum intervjuades och skuggades inom ramen för studien, där kompanicheferna skuggades vid två olika tillfällen med ca 5 månader emellan. Syftet var att komma så nära deras vardagssituation på kasern¹⁶³ som möjligt och följa hur de utförde sitt personalarbete och hur de samspelade med de andra aktörerna (lokal HR-funktion och HR Centrum) i personalarbetet. Både när det gällde kompanicheferna på Delta och linjechefen inom HR Centrum skickade jag inledningsvis ett informationsbrev om min pågående forskning. Syftet var dels att beskriva vad min forskning handlade om, dels att kunna vidarebefordra skriftlig information till deras underställda eller närmast berörda om min kommande närvaro.

Kompanicheferna skuggades tre dagar vardera och linjechefen på HR Centrum skuggades i två dagar. Observationsperiodens längd är nästan i paritet med tidigare forskning som främst använt skuggning som metod (t.ex. Tengblad, 2006). Skuggningen innebar i praktiken att jag helt enkelt följde med mina respondenter i stort sett vart de gick och gjorde de aktuella dagarna. Endast vid ett tillfälle blev jag ombedd att stanna utanför ett möte kring ett känsligt personalärende. När det gäller kompanicheferna fick jag medverka på interna möten, uppställningar på kaserngården för kompaniets personal, utdelning av diplom till förrådspersonal, kafferaster på mässen, stabsgenomgångar etc., där jag, när så var möjligt, valde att sätta mig längst bak eller vid sidan om mötesdeltagarna. På samma sätt som vid observationerna förde jag kontinuerliga fältanteckningar utifrån allt som jag iakttog, med den stora skillnaden att jag hade ett större fokus på vad respondenten som jag skuggade sa eller gjorde. Även i samband med skuggningarna förde jag s.k. anekdotiska data (Mintzberg, 1973; Noordegraaf, 2000) kring vad som skett och kring mina egna omedelbara reflektioner och tolkningar.

Inga särskilda observationsprotokoll som vanligtvis används vid skuggning av linjechefer användes i den här studien (Tengblad, 2006; Arman, 2010). Syftet med att inte använda särskilda observationsprotokoll var att studiens fokus inte återfanns i att i detalj studera vad kompanicheferna/linjechefen gjorde, hur den procentuella fördelningen över genomförda aktiviteter såg ut eller vilka särskilda observationsmönster som kunde urskiljas. Studiens fokus låg i stället på att ta del av vad som skedde, som forskare få en uppfattning om hur deras konkreta arbetssituation såg ut, och i synnerhet studera om och

¹⁶³ Jag valde att studera kompanicheferna när de befann sig på kasern och inte i fält, då jag främst var intresserad av att följa kompanichefernas personalarbete och deras samspel med lokala HR-funktionen i en mer vardagsbetonad miljö. Min bedömning var att tillgängligheten var högre i kasernmiljö än ute i fält när det gällde att kunna söka stöd via självservice-tjänster, samt hos lokal HR-funktion och HR Centrum.

hur deras personalarbete och samspel med olika aktörer i personalarbetet påverkades av pågående förändringar.

När det gäller skuggningen av linjeföraren på HR Centrum var situationen delvis en annan. Skuggningen skedde både inom ramen för ”daglig verksamhet” i ordinarie lokaler, och under ett chefsinternat, där HR Centrums alla chefer samlades för att diskutera särskilt viktiga frågeställningar, bl. a. chefsrollen. På så sätt fanns möjligheten att både observera linjeföraren men också flera andra linjeförare i samband med för mig forskningsmässigt intressanta frågeställningar. Dock fördes återigen fältanteckningar kring händelseförlopp och aktiviteter samt särskilda noteringar utifrån mina egna reflektioner och tolkningar av vad som skedde.

Efter skuggningsdagarnas slut¹⁶⁴ genomfördes en kortare intervju med respondenterna för att få fram deras reaktioner på dagens händelser och få möjlighet att ställa följdfrågor kring händelser jag inte förstod eller haft funderingar på. Direkt efter skuggningsdagen (oftast på kvällen, eller senast dagen därpå) transkriberades fältanteckningarna. Dels ett kronologiskt faktiskt skeende, (vem som gjorde vad och hur det gjordes samt särskilda symboliska handlingar och uttryck), dels även särskilt viktiga händelser eller iakttagelser, som en spontan tolkning av det som skett (anekdotiska data). Allt eftersom skuggningarna genomfördes fördes de spontana reflektionerna och tolkningarna över till ett särskilt dokument som i ett senare skede kategoriserades i olika teman¹⁶⁵.

När skuggningsperioden för varje kompanichef/linjeförare var avslutad genomfördes en tid senare en uppföljande intervju, baserad på mina fältanteckningar, som jag inför uppföljningsintervjun hade skickat till respondenten¹⁶⁶. Syftet med uppföljningsintervjun var dels att få en diskussion om mina uppfattningar av det som skedde under skuggningstillfällena hade överensstämmelse med respondenternas uppfattningar. Dels att få möjlighet att ställa fördjupade frågor kring särskilt intressanta händelser, där en djupare förståelse för respondenternas eget agerande var särskilt värdefullt. I alla tre fallen var reaktionerna från respondenterna väldigt samstämmiga; fältanteckningarna som de hade fått beskrev väl händelserna på det sätt som de själva hade upplevt. Respondenterna upplevde också att de dagar de hade skuggats var mer eller mindre att betrakta som ”normala” dagar. En annan reflektion var också att de blev påmind om händelser som hade skett, genom möjligheten att ställa följdfrågor, men som hade fallit i glömska. Sammantaget gav uppföljningsintervjuerna värdefulla reflektioner och bekräftelser på mina fältanteckningar och hur mina uppfattningar om händelser och skeenden uppfattats av respondenterna. En annan fördel med uppföljningsintervjuerna var att de gav möjligheter till att förbättra och utveckla olika kvalitetsaspekter på studien¹⁶⁷.

¹⁶⁴ För linjeföraren i HR Centrum skedde avstämningen några dagar senare per telefon.

¹⁶⁵ Se även avsnitt 5.4.

¹⁶⁶ I fältanteckningarna som jag skickade till respondenterna hade jag tagit bort mina egna spontana reflektioner och tolkningar.

¹⁶⁷ Se avsnitt 5.5.

Som forskningsmetod ger observationer och skuggningar också forskaren stora möjligheter att beskriva och analysera situationer både nära, genom att ta ett mer inifrånperspektiv, och mer distanserat, genom att ta ett utifrånperspektiv (Adler & Adler, 1994). Det är vanligt att forskningsmetoderna i chefsarbetsforskningen inbjuder till det senare, delvis beroende på att relativt lite tid trots allt spenderas med varje chef¹⁶⁸. Utgångspunkten i denna studie är ett utifrånperspektiv då en mer fullständig och inifrånkommande beskrivning inte är möjlig med hänvisning till den korta tid som spenderats med varje kompanichef/linjechef. Ett vanligt argument som talar för att använda observationer som forskningsmetod är att aktörerna ser världen annorlunda än hur man som observatör ser den (Czarniawska, 2007). Observatören kan se olika alternativ som aktörerna bara kan se i efterhand (när de inte agerar). När det gäller de valda frågeställningarna i denna studie, som handlar om samspelet i personalarbetet mellan linjechefer och HR-medarbetare, är ett utifrånperspektiv mer lämpligt då svaren på frågorna troligen inte kommer att beskrivas direkt av respondenterna (kompanichefer och linjechefer) själva. ”*It is in the field that the actual production of the accounts can be studied*” (Czarniawska, 2007, sid. 9).

5.3.4 Presentationer av preliminära resultat

Presentationer av preliminära resultat kan inte ses som en uttalad forskningsmetod men väl för att poängtera att erfarenheterna från studien har visat att det har funnits ett stort värde både för mig som forskare och för respondenterna att dessa presentationer har genomförts¹⁶⁹. Under forskningsprojektets gång har ett flertal avrapporteringar och presentationer genomförts. De mest centrala presentationerna gjordes dels vid en muntlig avrapportering till personaldirektören i juni 2009, dels när en av mig framtagna projektrapport för delstudie 1 avrapporterades till personalstaben i maj 2010 samt i samband med en föredragning för personalstaben i maj 2012. I oktober 2011 genomfördes två presentationer kring preliminära resultat för berörd personal på HR Centrum och Delta. På HR Centrum genomfördes först en presentation för all personal, och därefter en fördjupad presentation för HR Centrums ledningsgrupp. På Delta genomfördes en presentation tillsammans med berörd personal på den lokala HR-funktionen samt med en av de två kompanicheferna som jag hade skuggat närvarande.

Syftet med dessa presentationer var dels att presentera de övergripande forskningsresultaten, dels ge deltagarna en möjlighet att reflektera och kommentera. I huvudsak bekräftade deltagarna de övergripande forskningsresultaten som presenterades vilket stärkte mitt fortsatta analysarbete av det empiriska materialet¹⁷⁰. Diskussionerna

¹⁶⁸ Jämför med etnografiska metoder, t.ex. Czarniawska (2007).

¹⁶⁹ Jämför även med Lindberg (2000) som använde sig av speglingar, där forskarnas resultat presenterades och diskuterades tillsammans med respondenterna.

¹⁷⁰ En reflektion är dock om det utgör en risk att mina fältanteckningar från skuggningar och från mina preliminära resultat och analyser så väl överensstämmer med respondenternas uppfattningar? Det skulle

med deltagarna under presentationerna gav också värdefulla och nya insikter om situationer, händelser och aspekter som både jag och respondenterna tidigare inte hade reflekterat över. Respondenterna har vid flera tillfällen i samband med presentationerna kommit fram efteråt och velat diskutera deras reflektioner med mig, vilket kan ses som en del i ett bidrag till studiens tillförlitlighet¹⁷¹.

Genom att använda olika empiriinsamlingsmetoder (dokumentstudier, intervjuer och observationer) och olika datakällor (utredningsmaterial, transkriberade intervjuer, transkriberade fältanteckningar) som slutligen summerades upp och presenterades som preliminära resultat och analyser, möjliggjordes genom trianguleringar (Earl, 2006), både data- och metodologisk triangulering (Patton, 1987). Delstudie 1 gav en värdefull, både nutida och historisk, bakgrund och förståelse för olika förändringar av Försvarsmaktens personalarbete. Delstudie 2 och 3 gav en mer detaljerad empiriska beskrivning av hur samspelet mellan med linjecheferna och HR-medarbetarna påverkades. Trianguleringen blev till vad Carzo & Yanouzas (1967) kallar en sammanhängande helhet. De olika delstudierna, var för sig och tillsammans bidrog till att skapa förutsättningar för att tolka och analysera hur samspelet i personalarbetet förväntades påverkas och i praktiken hade påverkats. I nästa avsnitt beskrivs därför studiens tolkande ansats samt hur analysen av det empiriska materialet har gått till.

5.4 En tolkande ansats

En tolkande ansats anses ge goda förutsättningar för att hantera komplexitet och ge utrymme för reflektion vilket är nödvändigt i den praktiska och ibland svårförståliga världen som forskaren möter (Denzin, 1994). I en tradition av tolkande aspekter av organisatoriska fenomen (se t.ex. Daft & Weick, 1984; Weick, 1979) bygger den tolkande ansatsen på fyra antaganden (Porac et al., 1989, sid. 398):

- Organisatoriska aktiviteter och strukturer bestäms till del av mikro-tillfälliga ägeranden hos individer.
- Ägeranden baseras på informationsprocesser där individer är uppmärksamma på händelser i omgivningen, tolkar meningen av dessa händelser, externaliserar tolkningar via konkreta aktiviteter.
- ”Mening” är problematiskt, individer måste aktivt konstruera en tolkning genom att länka mottagna händelser med välkända kognitiva strukturer.

kunna finnas en risk att jag inte tillräckligt väl har lyckats distansera mig från mitt empiriska material och hamnat i ett tillstånd som inom socialantropologin kan beskrivas som ”go native” (Devault & Devault, 2002; Silverman, 2006), vilket skulle kunna ha sin förklaring i mina tidigare erfarenheter av Försvarsmakten. Det som talar för att mina fältanteckningar och preliminära resultat trots allt kan anses som adekvata och rimliga är det faktum att de till stor del är kritiska och inte på något mer tydligt sätt kan uppfattas som skönmålning.

¹⁷¹ Se avsnitt 5.5.

- Individer antas ha en reflekterande förmåga där de kan till del reflektera över innehållet i deras tolkningar.

Mänsklig aktivitet kan beskrivas som en pågående input-output cykel där subjektiva tolkningar av externt genererad information själva blir objektifierade genom beteendet (se t.ex. Berger & Luckmann, 1966/2003). Den tolkande ansatsen kan därför sägas ha sin grund i den tidigare beskrivna socialkonstruktionistiska ansatsen där individer konstruerar, konstrueras och skapar mening genom och i interaktion med varandra.

Inom ramen för en tolkande ansats utgör hermeneutiken en central tolkningsmetod, som har sitt egentliga ursprung som en analytisk metod för att tolka och förstå bibliska texter (Yanow, 2007). Hans-Georg Gadamer hävdade dock att de hermeneutiska processerna även kunde inkludera processer av mänskligt meningsskapande, där vi tolkar händelser och skeenden utifrån en kulturellt given förförståelse (Molander, 2003). Våra tolkningar bygger således på en kulturell, kontextuell och historisk förförståelse men där delar och helheter samspelar i det som kallas den hermeneutiska cirkeln (Alvesson & Sköldberg, 1994). För att förstå detaljerna (t.ex. i en text) krävs en förståelse för en helhet (t. ex. den kulturella eller historiska helhet texten skrevs i) samtidigt som en förståelse för helheten kräver förståelse för de detaljer som bygger upp helheten (Molander, 2003, sid. 167). Det är en alternering mellan del och helhet, förförståelse och förståelse (Alvesson & Sköldberg, 1994). När människor tillskriver mening till de artefakter de skapar eller tolkar in sker samtidigt en cirkulär process av återskapande eller förändringar mot bakgrund av de återtolkningar av artefakterna som sker¹⁷² (Yanow, 1996). Tolkningen av det empiriska materialet kan därför sägas ha skett genom en *hermeneutisk läsning*, d.v.s. en cirkulär rörelse mellan delarna och helheten, och den förförståelse som forskaren bär med sig in i tolkningsprocessen (Alvesson & Sköldberg, 2000). Hermeneutiken är därför dubbelt relevant; skapandet och tolkandet av texter sker i en process (Kvale, 1997), eller i cirkulära processer (Lindberg, 2000) som dock inte startar i samma utgångsläge (Yanow, 2007)¹⁷³.

Grundidén med den hermeneutiska cirkeln är att den utgår från en iterativ process av meningsskapande, snarare än en linjär process. Warnke (1993) menar att vi närmar oss texter med en given förståelsehorisont som kommer att påverka sättet vi tolkar dess mening, dock med tillägget att de inte finns någon mening i sig. När jag som forskare vill försöka skapa mening kring t.ex. att förstå ett samspel mellan två människor, börjar meningsskapandet i min rådande förståelse i den situationen. Men min tolkning utvecklas i takt med mitt fortsatta samspel med texten och det fenomen och de aktörer jag studerar.

¹⁷² Jämför med Berger & Luckmanns (1966/2003) och Meads (1934/1967) resonemang om att individer konstruerar sig själva och skapar mening i interaktion med andra (delar) men att över tid skapas institutionella handlings- och samspelsmönster inom ramen för en social kontext eller värld (helheten). Se även Parker Follet i Carzo & Yanouzas (1967) som hävdar att delarna inte kan förstås som isolerade från varandra, utan snarare i relation till varandra.

¹⁷³ Jämför med Heraclitus som menade att vi aldrig kan gå i samma flod två gånger.

För att undvika solipsism kan forskarens förståelsehorisont expandera och gå samman med texten i ett dialogiskt samspel¹⁷⁴. Texten tillåts att influera ens förutfattade meningar och meningen med texten influeras samtidigt av dessa förutfattade meningar. Fusionen av förståelsehorisonter uppnås när texten tillåts att ställa frågor till läsaren och därigenom möjliggör för denne att bli medveten om vilka de förutfattade meningarna är. Genom att som forskare pröva mina egna förutfattade meningar mot en främmande text tvingas jag ställa nya frågor och jag får en möjlighet att överskrida ramarna för min egen förståelse, och genom överskridandet blir den främmande texten tillgänglig för mig. Skapandet av studiens texter, dess tolkning och analyser, har således skett i ett samspel mellan mig som forskare och min förförståelse, respondenterna och deras förförståelse samt den skapade texten. Hur detta i praktiken har gått till beskrivs i nästa avsnitt.

5.4.1 Tillvägagångssätt för tolkning och analys

Studiens grundläggande ansats för tolkning och analys kan sägas vara inspirerad av en konstruktionistisk epistemologisk ansats (t.ex. Silverman, 2006; Sharmaz, 2006). Utgångspunkten för denna ansats är att det empiriska materialet aldrig kan tala för sig själv, utan måste tolkas då all data är ”teoriladdad” (Alvesson & Kärreman, 2007a). Grunden är det empiriska materialet, men tolkningen sker genom tidigare teoretiska antaganden (Alvesson & Sköldberg, 2009), och via de ramar (frames) (Goffman, 1974) och den tysta (tacit) kunskap som jag som forskare (och praktiker) omedvetet använder och har som medel för tolkning och analyser av händelser.

En medveten hållning har varit att i största möjligaste mån undvika att tidigt i forsknings- och analysprocessen formulera mer detaljerade frågeställningar och hypoteser. Syftet med den öppna hållningen har varit att möjliggöra för att det empiriska materialet och de analytiska tolkningarna ska kunna växa fram tillsammans. Processen kan bäst beskrivas som en växling mellan *induktiv* och *deduktiv* ansats (Denzin & Lincoln, 2005) där resultatet mer kan liknas vid en *abduktiv* process eller *abduktivt* resonerande (Alvesson & Sköldberg, 2009). Ett exempel som belyser studiens abduktiva process är förändringen från att inledningsvis haft ett forskningsintresse kring enbart linjechefernas påverkan av ett förändrat personalarbete till att i stället fokusera på samspel och relationer mellan aktörer. Teorier om chefsarbete (managerial work) och ledarskap utgjorde därför inledningsvis det mest centrala fokusområdet tills iakttagelser och preliminära resultat

¹⁷⁴ Ett liknande förfaringssätt beskrivs av Sandberg & Tsoukas (2011) som pekar på svårigheten att i ett processbaserat perspektiv kunna fånga och tematisera det empiriska materialet utan att distanseras och i så fall skapa enskilda entiteter. Genom att fokusera på hur olika handlingar är involverade i en relationell helhet kan en ”in-zoomning” ske för att se vilka handlingar som utförs och därefter en ”ut-zoomning” för att förstå hur dessa handlingar är sammanflätade. Dock finns risken att ”in-zoomningen” blir för stor så att begränsningar uppstår i ”ut-zoomningen” för att kunna se kopplingen mellan handlingar (Nicolini, 2009). Utmaningen är att som forskare kunna röra sig mellan olika förståelsehorisonter, delar och helheter för att möjliggöra för en bättre tolkning av det empiriska materialet.

från både empiri och från dokumentstudier tydliggjorde att det var samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare som i stället var i förgrunden. Linjecheferna visade sig bara utgöra en aktör av flera i personalarbetet och genom att enbart studera linjechefer fanns risken att viktiga aspekter skulle förbises.

I tolkningen och analysen av en processtudie uppstår särskilda utmaningar där det är värdefullt att beskriva, förklara och analysera varför, hur och på vilket sätt vissa sekvenser av individuellt och kollektivt handlade sker (Pettigrew, 1997). Att kronologiskt redogöra för händelser och skeenden kan i sig vara analytiskt värdefullt, men risken är att beskrivningen mer handlar om att stapla händelser och skeenden på varandra (fallstudiens historia) än att beskriva en fallstudie i sig (Pettigrew, 1997). Under våren 2010 färdigställdes dock en preliminär fallstudiehistoria i samband med framtagandet av delrapport 1. Händelser och aktiviteter beskrevs schematiskt och översiktligt i kronologisk ordning, där fallstudiehistorien sedan kontinuerligt kunde kompletteras under hela studieperioden. Framtagandet av fallstudiehistorien gav värdefulla möjligheter till att få en holistisk överblick över aktiviteterna i forskningsprocessen och de centrala händelser som bedömdes påverka Försvarsmaktens personalarbete, och särskilt samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare. Utmaningen var dock att utveckla materialet från en deskriptiv beskrivning till en analytisk abstraktion.

För att kunna sortera det omfattande empiriska materialet och förbereda för en mer systematisk analys transkriberades allt fältmaterial till ett samlat huvuddokument i Microsoft Word. Därefter påbörjades en mer systematisk genomläsning för att söka efter mönster i det empiriska materialet och därför valde jag att koda materialet. Egna koder utvecklades utifrån hur mina uppfattningar av vad vissa sekvenser eller händelser i det empiriska materialet handlade om. Denna metod kan beskrivas som *öppen kodning* (Sharmaz, 2006). Exempel på typiska koder var t.ex. *personaltjänstbegreppet*, *personalansvar*, *chefsrollen*, *mindset*, och *samspel*. Genom att koda det empiriska materialet möjliggjordes för att förstå och tolka olika aktörers sätt att uppfatta och beskriva de förändringar som pågick i personalarbetet, i synnerhet linjechefers och HR-medarbetares samspel i personalarbetet.

Kodningen användes som en form av struktur, men som kontinuerligt utmanades av att försöka gå bakom ”ytan” för att leta efter något mindre tydligt eller som enkelt kan finnas via en kodningsmetodik (Alvesson & Sveningsson, 2003). Helheten fanns hela tiden med i tolkningen där variationer, nyanser och motsägelser ständigt var närvarande. Meningsskapande uttrycktes i vissa intervjuer men som samtidigt relaterades till intervjun och till det empiriska materialet som helhet (Alvesson & Sveningsson, 2003). Det är dock viktigt att som forskare vara uppmärksam på att respondenternas prat inte alltid är ett uttryck för någon underliggande ”inre” mening (Alvesson & Deetz, 2000), utan kanske snarare för en produkt av den diskurs de finns i och inte ett uttryck för deras subjektiva uppfattning eller kulturella sfär de befinner sig i (Potter & Wetherell, 1987).

Transkriberingen och kodningen av det empiriska materialet var bara en av flera parallella analysmetoder. I samband med transkriberingen av intervjuerna, fältanteckningarna från observationerna, skuggningarna av linjechefer och andra empirinära händelser hade jag börjat reflektera och tolka mina intryck och reflektioner i förhållande till det jag hade varit med om. En del av dessa reflektioner samlades upp i den tidigare beskrivna anekdotiska datan, samt andra, ännu inte formulerade tolkningar och reflektioner, skulle växa fram efterhand då jag över tid kunde börja se likheter och skillnader mellan olika händelser. Alla tolkningar och reflektioner som jag gjorde noterades med att jag helt enkelt skrev mitt namn med stora bokstäver efter ett textavsnitt och gulmarkerade de intuitiva iakttagelser och omedelbara reflektioner jag gjorde. På så sätt kunde rena transkriberingstexter särskiljas från mina egna tolkningar och reflektioner.

Genom att fånga tag i något när det sker eller berättas kan intuitionen nyttjas. Det betyder att man erkänner att tolkningen är reellt aktiv i alla situationer¹⁷⁵ och där tolkningen är grundad i den egna förförståelsen. Intuitiva iakttagelser och initiala tolkningar av det empiriska materialet kombinerades därför kontinuerligt med tidigare transkriberad empiri och tolkningar från intervjuer, observationer och skuggningar. Processen kan beskrivas som iterativ (t.ex. Glaser & Strauss, 1967) där händelser och tolkningar från tidigare skeenden användes och omtolkades i ljuset av ny förståelse och kontinuerlig dialog med det som studerats (Van Maanen, 1988). Den initiala tolkningen och analysen av det empiriska materialet kunde innehålla allmänna kommentarer, förslag till tolkning och analys, förslag på vidare läsning, påminnelser till jämförelser med andra empiriska eller teoretiska texter. Det var således en blandning av olika former av tolkningar och reflektioner som efterhand samlades i ett och samma dokument. I nästa steg sorterades, kategoriserades och klustrades olika textavsnitt in under olika avsnittsrubriker, t.ex. *kåranda*, *motstånd*, *kommentarer*, *tänkbar analys*, *fortsatt läsning*. Denna kategorisering och avsnittsrubricering var dynamisk, nya kategorier tillkom, andra övergavs men kunde återuppstå igen.

Efter en fortsatt läsning och omläsning av hela det empiriska materialet möjliggjordes för att preliminära tolkningar, reflektioner och analyser samt de initiala koderna från transkriberingen nu kunde föras samman så att enbart ett fåtal koder och avsnittsrubriker kvarstod i en form av fördjupad analys (Merriam, 1998). I vissa fall var det enkelt att hitta tolkningar och kodningar som överensstämde. Andra tolkningar och koder övergavs då de inte ansågs kunna bidra till att besvara den övergripande frågeställningen eller sparades i väntan på att nya tolkningar och reflektioner skulle ge nya analysmöjligheter. I nästa skede av analysprocessen prövades de kvarvarande tolkningarna och preliminära analyserna med hur dessa passade in i de preliminära teoretiska begrepp som tidigare forskning hade använt för att förstå förändringar av samspelet mellan linjechefer och HR-

¹⁷⁵ Alvesson och Sköldberg (1994) menar att kunskapen om världen kommer till den tolkande ”i ett slag”. Den upplevs som självklar och som en förklaring på hur den intuitiva tolkningsprocessen kan förstås inom hermeneutiken.

medarbetare i personalarbetet. Det visade sig att mer traditionell funktionalistisk teoribildning inte på ett mer konkret sätt kunde förklara hur samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetare påverkades av det förändrade personalarbetet. De flesta förklaringarna handlade om att olika brister eller tillkortakommanden hos respektive aktör, t.ex. motivation eller kompetens, gjorde att t.ex. linjechefer inte på ett aktivt sätt tog sig an ett decentraliserat personalarbete.

I mina initiala analyser hade jag dock funnit att aktörernas ”ovilja” inte bara handlade om vad de gjorde eller vilket ansvar de hade utan om hur de samspelade tillsammans. Detta gjorde att jag i stället fick söka mig mot mer psykologisk och sociologisk teoribildning för att söka svaren på mina preliminära tolkningar och analyser. Ytterligare återläsningar, presentationer och hypoteser, ställda mot nya eller utvecklade teoretiska referensramar, gav i nästa analyssteg inte längre nya svar utan snarare bekräftade de redan gjorda tolkningarna och ställda hypoteserna. De cirkulära rörelserna blev över tid mindre och mindre, eller smalare och smalare vilket kan beskrivas som en tolkningsmättnad. Alterneringen mellan delar och helhet, mellan förförståelse och förståelse hade nu nått en punkt där analyser och slutsatser kunde presenteras utifrån valda teoretiska perspektiv. Detta resulterade i tematiseringen av det empiriska materialet i kapitel 6, 7 och 8, valet av analysperspektiv i kapitel 9, samt slutsatserna i kapitel 10.

Inom ramen för socialvetenskaplig forskning kan ett empiriskt material användas för att ifrågasätta och kritiskt reflektera på teorier och tidigare forskning där funna ledtrådar i materialet kan framhäva påståenden inom en viss teoribildning. I första hand handlar det inte om nya upptäckter, utan snarare om deltagandet i en dialog i ett mer självkritiskt perspektiv (Alvesson & Kärreman, 2007a). I nästa avsnitt beskrivs därför olika kvalitetsaspekter på mitt forskningsarbete och den studie som genomförts.

5.5 Studiens kvalitetsaspekter

De traditionellt sett mest vanliga begreppen för att behandla en studies kvalitet är validitet och reliabilitet. Det har dock inom kvalitativ forskning diskuterats om dessa begrepp kan anses som relevanta¹⁷⁶ (Miles & Huberman, 1994). Ett alternativt begrepp som har utvecklats för att på ett mer relevant sätt passa in i sammanhanget är ”*trustworthiness*” (Tobin & Begley, 2004) som kan översättas med tillförlitlighet, pålitlighet eller trovärdighet. Några grundkriterier för att kunna bedöma en studies trovärdighet är att det finns en tydlighet i framställningen, att det finns beskrivningar av hur studien har genomförts och på vilka grunder tolkningarna gjorts, samt att det finns en god empirisk

¹⁷⁶ Jämför även med Holme & Solvang (1997) som beskriver två typer av relevans; forskar- och aktörsrelevans. Forskarrelevansen tar främst utgångspunkten i om resultatet av forskningen bidrar med bruksvärde (praktisk tillämpbar kunskap) eller förståelsevärde (fördjupad förståelse). Aktörsrelevansen handlar främst om framställningen av studiens som helhet och särskilt dess resultat kan ske på ett sådant sätt så att de studerande känner igen sig samt om kunskap kan leda till en ökad förståelse.

förankring. I innevarande kapitel återfinns därför utförliga beskrivningar över studiens praktiska genomförande. De teoretiska perspektiv och resultat som ligger till grund för mina tolkningar har beskrivits i kapitel 2, 6, 7, och 8 vilket visar på en öppenhet i presentationen av det empiriska materialet samt studiens tillvägagångssätt. Både den data- och metodologiska triangulering som använts i studien har också möjliggjort för att förbättra tillförlitligheten genom att olika datakällor och insamlingsmetoder av empiri använts. Dokumentstudierna bidrog till att skapa en mer grundläggande förståelse för planerade förändringar av personalarbetet. Intervjuer med olika respondentgrupper bidrog till att kunna beskriva situationer och händelser utifrån olika perspektiv. Observationerna, inklusive skuggningarna, gav möjligheter till att finna överensstämmelser mellan de beskrivningar respondenterna gjort i intervjuer och de iakttagelser jag som forskare själv kunde göra i praktiken. Dessa förutsättningar bidrar därför sammantaget till att förbättra studiens kvalitetsaspekter.

Ytterligare ett sätt att säkerhetsställa den empiriska förankringen och studiens trovärdighet har varit att kontinuerligt presentera preliminära resultat och analyser för olika respondenter. Eventuella oklarheter och otydligheter kunde därigenom överbryggas och skillnader i uppfattningar bättre förstås via diskussioner och reflektioner. Presentationerna gav också ytterligare möjligheter till att samla in empiriskt material som kunde utveckla och fördjupa initiala tolkningar av resultaten. Studiens kvalitetsaspekter har också kunnat förbättras tack vare att jag som forskare inte ensam har tolkat och analyserat mitt empiriska material. Då studien ingått som en del i ett övergripande forskningsprojekt om HR-transformationer i Sverige har deltagarna i forskargruppen regelbundet träffats för att diskutera olika aspekter av pågående förändringar av personalarbete. Det har inneburit att alla i forskargruppen haft tillgång till och huvudsakligen läst varandras empiriska material. Det har därför varit möjligt att presentera mina preliminära tolkningar och analyser för initierade forskarkollegor, vilket har bidragit både till att bekräfta, omtolka och i viss mån även förkasta mina presenterade hypoteser. Denna forskartriangulering har således också bidragit till att förbättra studiens trovärdighet.

Det fanns dock flertalet begränsningar i möjligheterna att uppnå tillförlitlighet och trovärdighet inom ramen för studien. Min påverkan som forskare hade ibland negativa konsekvenser, även om stora ansträngningar gjordes för att minimera dem. Vid några tillfällen bokades personliga möten öppet av med anledning av min närvaro, med motiveringen att ”Per är ju här”. Min tolkning är att respondenterna uppfattade att min närvaro skulle bli alltför störande eller känslig vilket innebar att jag exkluderades från vissa situationer. Vilken påverkan detta exkluderande i praktiken har haft för studiens resultat och trovärdighet är svårt att säga men då dessa situationer endast inträffade vid ett fåtal tillfällen antas de ha ringa betydelse. En annan begränsning var naturligtvis den korta tid som sammantaget tillbringades med respektive kompanichef/linjechef i samband med skuggningarna. Det fanns en risk att just de dagar då jag skuggade dem inte speglade

”normala” dagar. Respondenterna uttryckte dock samstämmigt att det var frågan om ”normala” dagar vilket snarare stärker studiens tillförlitlighet.

Som avslutning kan också sägas att vad som fångas in och hur det kan tolkas är högst problematiskt och bör inte betraktas som att det finns en kontextfri sanning ”där ute”, i nypositivistisk anda (Alvesson, 2011). *”Ett ideal är en maximalt genomskinlig forskningsprocess karaktäriserad av objektivitet och neutralitet”* (Alvesson, 2011, sid. 20). Genom att forskaren beskriver vad som gjorts och hur det har gjorts med en så liten variation och komplexitet i både intervjuandet och analyserandet kan läsaren sedan bedöma arbetet (Alvesson, 2011). Som kvalitativt inriktad forskare har ovanstående beskrivning av tillvägagångssättet i många avseenden varit det ideal som strävats mot och det är upp till läsaren att avgöra om dessa ideal har infriats. Att utsagor från intervjuerna inte skulle ge mig ”den verkliga sanningen” har dock varit en tydlig utgångspunkt genom hela studiens genomförande.

5.6 Avslutande reflektioner

Som tidigare officer kände jag väl till Försvarmaktens verksamhet, organisation och kultur när jag kom ut på ”fältet”. Det hade dock gått nitton år sedan jag lämnade Försvarmakten som anställd och otvivelaktigt hade mycket förändrats under de åren som hade förflutit¹⁷⁷. En stor utmaning för mig var att nu försöka se Försvarmakten med nya ”glasögon”, forskarens glasögon, samtidigt som jag bar med mig mina erfarenheter. Men även om min egen medvetenhet var hög kring min nya roll som forskare uppfattade jag inte att respondenterna uppfattade situationen på samma sätt. I samband med i stort sett samtliga intervjuer med officerare så fick jag efter en inledande presentation följdfrågor om vilka regementen jag hade tjänstgjort, vid vilka skolor jag hade gått och vilka befattningar jag hade haft.

Först uppfattade jag dessa följdfrågor mer som ett nyfiket och artigt sätt från respondenterna att veta mer om mig. Men när jag märkte att i stort sett alla intervjuer inleddes på detta sätt började jag mer och mer uppfatta att nyfikenheten handlade om att placera in mig och mina erfarenheter i ett större sammanhang. Det handlade om att ta reda på hur långt min egen militära karriär sträckt sig (vilken grad jag hade) och med den informationen kunna placera in mig på basis av mina kunskaper och erfarenheter om Försvarmakten. Min tolkning är, i efterhand, att det även handlade om att de ville veta vilken detaljeringsgrad de skulle välja i samtalet med mig som forskare. Jag uppfattade också en annan sak i samband med denna inledande ”inplacering”. Intervjun blev mer öppen och avslappnad, jämfört med de intervjuer jag gjorde med de civilanställda. Jag uppfattade det som om respondenterna erkände eller accepterade mig som ”en av likar”. Det hände ett flertal gånger att de respondenter som var officerare under intervjun flikade

¹⁷⁷ Bara det enkla faktum att Berlinmuren hade fallit innebar i Försvarmakten att det säkerhetspolitiska läget helt förändrades och grundförutsättningarna med att ”fienden kommer från öster” var överspelade.

in: ”*det förstår du mycket väl, det behöver du inte fråga om*”, eller ”*om jag jämför med hur det var på din tid...*”. Det är otvivelaktigt så att det finns både för- och nackdelar med att ha med sig de erfarenheter jag har in i studien. När jag nu sitter med facit i hand är jag glad att jag haft mina erfarenheter med mig. De har hjälpt mig att navigera mig fram genom en organisation med egna svårtolkade regler, procedurer och förhållningssätt, samt också hjälpt mig att tolka händelser och skeenden som jag kanske inte annars skulle förstått.

En annan avslutande reflektion beskriver vad som skulle skett om studiens design och genomförande hade ändrats. Som beskrevs i inledningen av detta kapitel har en parallell studie av en annan statlig myndighets förändrade personalarbete genomförts. Då resultatet från den studien inte finns med i innevarande studie skulle, så här i efterhand, ett tidigare beslut tagits om att koncentrera studien till Försvarmakten. På så sätt hade värdefull tid kunnat frigöras till att studera ytterligare förband och deras personalarbete samt samspelet mellan fler linjechefer och HR-medarbetare för att få en ökad bredd på studien. När det gäller valet av den övergripande designen med de tre delstudierna skulle jag valt samma studiedesign en gång till. Att inledningsvis få en stor bredd och förståelse för de förändringar i personalarbetet som planerades och senare genomfördes har varit mycket betydelsefullt. Denna inledning möjliggjorde för de fördjupningar som senare skedde, i det här fallet på två olika förband. Även tidsfaktorn talar för den valda studiedesignen. Projektet HR-transformation var bara möjligt att studera under en begränsad period och att studera konsekvenserna för samspelet innan förändringarna i personalarbetet i praktiken hade skett skulle heller inte varit möjligt.

I detta kapitel har utförliga beskrivningar presenterats kring hur studien har genomförts och vilka metoder som har använts. I de tre kommande kapitlen kommer studiens empiriska resultat att presenteras. I kapitel 6 presenteras Försvarmakten, dess uppgifter, organisering, officers- och chefsrollen samt pågående verksamhetsförändringar. I kapitel 7 presenteras HR-funktionernas personalarbete, projektet HR-transformation samt förbandet Deltas personalarbete och samspel med linjechefer. I kapitel 8 beskrivs kompanicheferna på Deltas förutsättningar i deras chefs- och personalarbete, chefsrollen som kompanichef samt deras samspel med olika HR-funktioner.

6 OFFICER OCH CHEF I FÖRSVARSMAKTEN

6.1 Inledning

Försvarsmakten är Sveriges säkerhetspolitiska instrument för våldsutövning och en myndighet under regeringen med Överbefälhavaren som chef¹⁷⁸.

Innebörden av ovanstående citat beskriver kärnan i myndigheten Försvarsmaktens verksamhet. Försvarsmakten är det redskap som kan och får tillgripas i de situationer när inga andra politiska eller bilaterala samarbetsformer fungerar. Försvarsmakten har i detta en särställning i jämförelse med andra statliga myndigheter i det att våldsutövning, i vissa situationer, kan och får utövas. Det som reglerar regeringens och riksdagens befogenheter i krig avseende hur Försvarsmakten får användas om Sverige utsätts för ett väpnat angrepp är regeringsformen. De uppgifter och ansvar Försvarsmakten har är bl. a:

Försvarsmakten ska upprätthålla och utveckla ett militärt försvar och grunden till det är förmågan till väpnad strid. Försvarsmakten ska kunna försvara Sverige och främja svensk säkerhet genom insatser nationellt och internationellt¹⁷⁹.

I modern tid har dock Försvarsmakten primärt utgjort en stor utbildnings- och förvaltningsapparat, som har använts i regional- och industripolitiska syften, vilket har präglat både Försvarsmakten i allmänhet och dess officerskår i synnerhet (Ydén, 2008). En av orsakerna till uppgiften som utbildnings- och förvaltningsapparat är självklart det faktum att Sverige inte varit i krig på över 200 år och dess skarpa uppgifter och förmågor, rent historiskt, inte i någon större utsträckning har behövt komma till användning, utom i några operationer och insatser¹⁸⁰ (Ydén, 2006).

¹⁷⁸ Ydén & Hasselbladh, (2010, sid. 16).

¹⁷⁹ Fi 2009:07, Utredningen om den statliga regionala förvaltningen, (juni 2010).

¹⁸⁰ Sverige har deltagit med svensk trupp i t.ex. ISAF-styrkan sedan 2001, i Operation Artemis i Kongo (2003) och i Flyginsats Libyen (FL) 2011, <http://www.forsvarsmakten.se/sv/Internationella-insatser/Afghanistan--Isaf> (2012-05-12).

6.2 Försvarsmaktens organisation

Försvarsmakten är indelad i en basorganisation som till största del ansvar för att producera förband till insatsorganisationen¹⁸¹. Försvarsmaktens basorganisation¹⁸² består förutom av Högkvarteret¹⁸³ (HKV) av 34 organisationsenheter indelade i 21 förband och 13 skolor och centra¹⁸⁴, uppdelade i tre olika försvarsgrenar; armén, marinen och flygvapnet. Det pågår för närvarande ett omfattande omstruktureringsarbete mot intagandet av en ny framtida organisation, FM Org 2019¹⁸⁵, som dock bara är en i raden av tidigare omstruktureringar. Antalet organisationsenheter har kraftigt förändrats sedan början av 1990-talet då konsekvenserna av tagna försvarsbeslut resulterat i stora strukturella omställningar, förbandsnedläggningar, omlokaliseringar och konsolideringar¹⁸⁶. Under de senaste 20 åren har ca 70 % (eller ca 20 förband) av basorganisationsenheterna lagts ner (Hedin, 2011). Det har inneburit stora konsekvenser, framför allt ur ett individuellt perspektiv, där konsekvensen i vissa fall blivit omlokaliseringar eller uppsägningar. Men trots stora omställningar är Försvarsmakten fortfarande en av de myndigheter i Sverige som sysselsätter flest medarbetare¹⁸⁷, och under de senaste åren även i form av kontrakterade soldater¹⁸⁸. Men det är inte bara förändringar i organisation och uppgifter som under de senaste decennierna har påverkat Försvarsmaktens verksamhet.

6.3 Omvälvande förändringar för Försvarsmakten

Under den senaste 15-årsperioden har Försvarsmakten genomgått en omfattande förändringsprocess, även kallat ett *institutionellt jordskred* (Ydén & Hasselbladh, 2010). I praktiken har den svenska alliansfriheten avvecklats, främst i och med inträdet till Europiska Unionen (EU) 1995 som har inneburit ett aktivt deltagande i European Security and Defense Policy (ESDP) (Ydén, 2006). Försvarsmaktens huvudsakliga uppgift har förändrats till att nu, som regel, delta i internationella operationer samt den grundläggande och för verksamheten helt fundamentala personalförsörjningsmodellen har förändrats, från

¹⁸¹ Insatsorganisationen utgörs av krigsförband och hemvärnsförband och där Försvarsmaktens övriga organisationsenheter, t.ex. staber, förband och övrig verksamhet ingår i basorganisationen (Försvarsmaktens arbetsordning, FM ArbO 2012, kap, 5, 5 §).

¹⁸² Försvarsmaktens basorganisation regleras i Förordning 2007:1266 med instruktion för Försvarsmakten.

¹⁸³ Högkvarteret är att likställas med Försvarsmaktens huvudkontor och består av olika stabs- och ledningsverksamheter, t.ex. Ledningsstabben, Produktionsledningen, Insatsstabben och Personalstabben.

¹⁸⁴ Fi 2009:07, Utredningen om den statliga regionala förvaltningen, (juni 2010).

¹⁸⁵ Omstruktureringsarbetet syftar till att ha rätt bemanning och kompetens år 2019. Som en del i detta arbete pågår arbetet med att bemanna krigsförbanden inom ramen för FM Org 13. Det innebär ett arbete att kravsätta befattningar och matcha officerares kompetenser gentemot dessa.

¹⁸⁶ Bergström, (2008); Statskontoret, (2007a); RRV, (2003, 2009).

¹⁸⁷ Försvarsmaktens hemsida, (2011-12-12).

¹⁸⁸ I studien används begreppet soldater genomgående, men med vetskapen att Försvarsmakten även består av sjömän och flygsoldater som också inkluderas i användningen av begreppet soldater.

värnplikt till frivillighet. De sedan tidigare centrala förankringspunkterna för inre och yttre legitimitet har upplösts (Ydén och Hasselbladh, 2010). En viktig förändring i Försvarmaktens uppgifter initierades i och med försvarsbeslutet 1999/2001. Då beslutade riksdagen att förändra inriktningen på Sveriges totalförsvar från *invasionsförsvar* (att skydda hela Sveriges territoriella gränser) till att i stället ersättas med ”*en organisation som kunde försvara landet mot mer begränsade angrepp och delta i det internationella säkerhetsarbetet*” (Hedin, 2011, sid. 90).

Bakgrunden var framför allt hela den förändrade säkerhetspolitiska situationen i Östeuropa. Som på ett pärlband med början i Berlinmurens fall frigjorde sig forna medlemsländer i Warszawa-pakten i hög takt och ”hotet från öst” tonades ner, vilket innebar att den säkerhetspolitiska kartan behövde ritas om. Alternativet till invasionsförsvaret blev i stället en *insatsorganisation* som redan i grundberedskap skulle ha förmågor att lösa de försvarsuppgifter som riksdagen beslutat om. Den beslutade uppgiftsförändringen banade väg för politiska diskussioner och utredningar om behov av omfattande förändringar i Försvarmakten. Det handlade dels om försörjningsfrågor, t.ex. materiel, personal och kompetens men också om effektivitet och internationellt samarbete. I omvärlden hade redan andra europeiska länder delvis genomgått en omfattande ”transformation”, från massarméer baserade på värnplikt till mindre professionellt utbildade stående (anställda) insatsförband (King, 2011). Därför fanns många exempel på olika nationer i sin omvärld som Försvarmakten kunde jämföra sig med. Men ”transformationen” handlade också om att försvarsmakter, genom en teknologisk och konceptuell utveckling av vapensystem, samt en reformerad personalförsörjning skulle kunna göras mer tillgängliga, användbara och flexibla¹⁸⁹. Insatsorganisationen beskrivs nu av den politiska nivån som kärnan i verksamheten och själva huvudsyftet:

Insatsorganisationen är Försvarmaktens främsta instrument för att uppfylla de krav på operativ förmåga som riksdagen och regeringen ställer. Insatsorganisationen är i denna mening slutprodukten av de ansträngningar som myndigheten årligen genomför¹⁹⁰.

Sedan försvarsbeslutet 2009 pågår ett arbete att skapa insatsorganisation 14 (IO14) som ska bestå av stående förband, kontraktsförband, hemvärn och nationella skyddsstyrkor, där de stående förbanden bemannas med i huvudsak kontinuerligt tjänstgörande personal¹⁹¹ (dit både Marinen och Flygvapnet räknas) (Hedin, 2011). Försvarsbeslutet 2009 innebar en delvis ny försvarspolitisk inriktning där Sveriges försvarsförmåga mer skulle inriktas mot ett mer användbart och tillgängligt försvar¹⁹², som på ett mer tydligt

¹⁸⁹ *Ett användbart försvar*, prop. 2008/09:140, bet. 2008/09: FöU10, rskr. 2008/09:292.

¹⁹⁰ Ds 2003:34, Försvarsberedningen, Vårt militära försvar – vilja och vägval.

¹⁹¹ IO 14 omfattar således främst krigsförband och hemvärnsförband och FM Org 13 omfattar även basorganisationen.

¹⁹² Prop. 2008/09:140, (sid. 8).

sätt bl. a krävde nya operativa förmågor och ett nytt personalförsörjningssystem, där värnplikten skulle ersättas med frivillighet som grund för bemanningen av insatsorganisationen (Hedin, 2011). Sedan 1901 har i Sverige lagen om värnplikt tillämpats. Alla män¹⁹³ vid en viss ålder skulle mönstras och huvuddelen därefter inkallas till värnpliktstjänstgöring mellan 7,5 till 15 månader, där det var straffbart att utebli eller vapenvägra. Personalförsörjningsmodellen med värnplikt utgjorde i stort sett hela den rekryteringsbas från vilken man fritt kunde välja och vraka bland de soldater som bedömdes lämpligast att efter värnplikten genomföra officersutbildning.

Den stora majoriteten av de nuvarande officerarna i Försvarmakten, och i synnerhet de högre officerarna (från major och upp till general) har därför själva gjort värnplikten vilket framtidens officerare inte kommer att ha gjort. Officersrollen har också under ovanstående period förändrats från att det tidigare hade varit frivilligt att genomföra utlandsmissioner, t.ex. FN-tjänst på Cypern, men där det sedan sommaren 2011 dock råder en obligatorisk internationell arbetskyldighet för all personal i Försvarmakten. I nästa avsnitt beskrivs vad det innebär att vara officer och i vilken omvärldsbaserad och inomorganisatorisk kontext en officer verkar i dag i Försvarmakten.

6.4 Officersrollen i Försvarmakten

Det finns fler delar som påverkar vardagen såsom HR-transformationen där chefer på lägsta nivå ska anta hela skepnaden av arbetsgivaren för de anställda soldaterna med ett minskat stöd från organisationen i övrigt samtidigt som de själva skall vara inblandade i rekryteringsfaser och hantera nya webbaserade rekryteringsinstrument. Fick höra av en civilanställd som trodde att ”det kommer krävas en helt ny typ av chefer i framtiden”, uttalandet helt klart kopplat till ökad administration. Det krävs även i mina ögon en ny typ av chefer i försvarmakten. Men svaret är inte att sitta med akademiska studier i bagaget bakom ett skrivbord och administrera ett kompani eller en pluton. Det verkar alltså vara en mycket stor skillnad mellan den världen jag lever i på förband och den som en stor del av försvarmaktens anställda lever i. Men i min värld är Försvarmakten inget annat än sina militära förband, och militär verksamhet går ut på att döda och förstöra efter att politiken sagt i vilken riktning och hur djupt. Man kan lätt förledas att tro att vi är nått helt annat. Civil administration bör minimeras och decentraliseras med handläggare på lokal nivå med nära anknytning till förbanden och ett tydligare ledarskap i linjeorganisationen [Nr. 1, Utdrag ur insändare i Officerstidningen, 2010, Nr. 9].

Citatet speglar den brytpunkt som Försvarmakten befinner sig i sedan några år tillbaka. De omfattande förändringar som genomförts och genomförs i skrivande stund i Försvarmakten utmanar de rådande institutionella förhållandena och den kulturmiljö i vilken en officer har socialiserats in i. Kärnan i brytpunkterna handlar om vad en officer

¹⁹³ 1995 beslutades att även svenska kvinnor skulle få möjlighet att frivilligt göra värnplikten.

och chef ska göra och förväntas göra, eller inte förväntas göra. Att vara chef på ett förband i Försvarsmakten, antingen inom ett insatsförband, t.ex. som plutonchef eller kompanichef, eller genom att vara chef inom en stabs- eller utbildningsverksamhet, förutsätter oftast att man också är officer. I Försvarsmakten är man som officer en statstjänsteman vars status regleras i Officersförordningen (2007:1268)¹⁹⁴. Det som dock är anmärkningsvärt är att Försvarsmaktens högste företrädare, en f.d. överbefälhavare, menar att officerare inte i första hand ska identifiera sig som statstjänstemän.

En officer får aldrig i första hand uppfatta sig som en statlig tjänsteman, utan måste alltid identifiera sig själv utifrån soldaternas och den väpnade stridens krav [Syrén, 2004, sid. 31].

Motivet är att kraven på Försvarsmaktens officerare är annorlunda än för andra statliga myndigheter. Dessa förutsättningar ställer därför i sin tur särskilda krav på t.ex. kompetens. Rollen som officer kan dock inte betraktas som en profession¹⁹⁵, i samma bemärkelse som för läkare och advokater med legitimation. Våldsmonopolet är ett organisationsmonopol, inte ett yrkesmonopol (Ydén, 2008). Att bli officer och genomgå officersutbildningen har också helt varit en intern angelägenhet, där olika officersgrader har uppnåtts via nivåhöjande utbildningar kopplat till karriärsystemet och befattningar i den tidigare krigsorganisationen. Försvarsmakten har beskrivits som ett ”miniatyrsamhälle” (Abrahamsson, 1972) med egna skolor, sjukhus, resebyråer, forskningsenheter etc (Ydén, 2008), där det råder speciella villkor för den militära befälskåren, främst när det gäller villkor för antagning, nivåhöjande utbildning och ett internt karriärsystem.

Den militära personalen utgör en kår, med de karaktäristika som detta innebär: inomverksutbildning, tillträdes hinder och konkurrensbegränsningar för annan personal, intern kultur och identitet osv. Kårens homogenitet har i Sverige förstärks

¹⁹⁴ Med officer menas yrkesofficer som tidigare varit den mest dominerande personalkategorin fram till att kontrakterade soldater började anställas. Befattningars kvalifikationskrav uttrycktes tidigare i Försvarsmakten i termer av nivå (= militär grad) (Ydén, 2008), vilket har inneburit att officerskarriären har varit exklusivt intern, från fänrik till general (Danielsson, 2002). De militära graderna är i fallande skala *general, generallöjtnant, generalmajor, överste av 1. Graden/brigadgeneral, överste, överstelöjtnant, major, kapten, löjtnant, fänrik*. Flottan använder beteckningen Örlogskapten i stället för Major, Kommendörkapten i stället för Överstelöjtnant, Kommendör i stället för Överste och Konteramiral i stället för Generalmajor (Ydén, 2008).

¹⁹⁵ Militär verksamhet och officersyrket har dock alltsedan 1950-talet studerats och porträtterats som en profession, där Samuel Huntingtons (1957) menar att: ”*The modern officer corps is a professional body and the modern military officer a professional man*” (sid. 7). Flera påföljande studier av militär verksamhet och officersyrket tar också sin utgångspunkt i en militär profession (t.ex. Janowitz, 1960; Abrahamsson, 1972), dock utifrån olika ståndpunkter. Studierna av militär verksamhet som en profession har dock inte blivit en integrerad del av generella studier av professioner, utan har studerats mer isolerat inom ramen för särskilda militära studier (Bolin, 2008).

då den permanent tjänstgörande militära personalen fram till nyligen endast bestått av en kategori¹⁹⁶ [Hedin, 2011, sid 54].

I praktiken betyder det att alla officerare har genomgått vissa gemensamma utbildningssteg och många har lärt känna varandra under övningar, utbildningar och gemensamma kommenderingar. Genom att officerare från olika vapengrenar, truppslag och förband kontinuerligt träffas och lär känna varandra på längre utbildningar (t.ex. det treåriga officersprogrammet och den tvååriga Högre Stabsutbildning som kvalificerar till överstelöjtnants grad) skapas relationella band mellan officerare. Under mina skuggningar med kompanichefer hände det vid flera tillfällen att kompanicheferna ringde till kollegor på andra förband, även HKV. Det var officerare som de lärt känna på utbildningar och övningar, och som de berättade var bra ”ingångar” för att ta reda på hur man kunde komma vidare i ett visst ärende. Dessa personliga relationer, och relationsskapandet, är särskilt viktigt för att kunna uthärda och utföra sina uppgifter i svåra situationer med avseende på ovan nämnda våldsuppgift.

6.4.1 Betydelsen av officerarnas personliga relationer

Förutsättningarna för att skapa personliga relationer mellan officerare är således goda tack vare de återkommande gemensamma och obligatoriska utbildningsstegen och kommenderingarna, detta trots att de genomförs med en hög rotationstakt. Mötesplatserna under en officerskarriär är många, där officerare lär känna varandra på ett djupgående och personligt sätt. Orsaken är att många utbildningar och övningar i praktiken innebär att man umgås dygnet runt, där fysisk och psykisk utmattning framkallar och exponerar både goda och dåliga personlighetsdrag. Att tillsammans med andra officerare ha klarat av särskilt utmanande utbildningsmoment eller livshotande situationer skapar en särskild ”vikänsla” och möjliggör för djupgående personliga relationer. De personliga relationerna spelar också en central roll för att som officer klara av att utföra både nuvarande arbetsuppgifter under påfrestande och ibland livshotande situationer. Men också de uppgifter som ligger i framtiden då de personliga relationerna är något som officerarna alltid bär med sig.

Ett exempel är händelsen i Caglavica, Kosovo i mars 2004, där skottlossning bröt ut mot den svenska KFOR styrkan. Bataljonschefen ringde i ett skarpt läge till brigadchefen, som båda var svenskar och som kände varandra sedan tidigare, för att få en avdömning¹⁹⁷ kring vad som skulle göras. Brigadchefen, som överordnad chef, sa att det bara var bataljonschefen, som befann sig i händelsens centrum, som kunde avgöra vad som borde göras. Brigadchefen gav ändå sin allmänna uppfattning om läget, att folkmassan troligen skulle tröttna och ge upp bara den svenska truppen stod emot skottlossningen. En av

¹⁹⁶ Jämför även med, Ds 2001:45, samt Blomsterberg & Kadefors (2009, sid. 33). Det bör också poängteras att Försvarshögskolan (FHS) inte ingår som en del i Försvarsmakten, utan är en fristående statlig högskola sedan 2008 som t.ex. ansvarar för officersprogrammet (OP).

¹⁹⁷ För en utförlig beskrivning av begreppet avdömning, se avsnitt 8.5.

faktorerna som var avgörande för att nå framgång och klara av situationen var att brigadchefen kände bataljonschefen sedan tidigare; ”*jag visste att Håkansson var pålitlig som bara den*” (Victor Tillberg & Tillberg, 2012, sid. 53). Även bataljonschefen uttrycker betydelsen av att känna sina underställda kompanichefer; ”*jag kände dem väldigt väl, väldigt väl. [...] jag hade truppfört dem som bataljonschef på övningar. [...] Jag tror helt klart att det var en avgörande faktor, personkännedom, som gör att man vet hur folk reagerar*” (Victor Tillberg & Tillberg, 2012, sid. 33). Tillhörighetskänslan och relationerna mellan officerare och mellan officerare och soldater blir i detta perspektiv helt avgörande och det är så som Försvarsmakten har byggt upp sin ledarskapsutbildning där man i första hand värnar om sin egen enhet.

Ledarskapsutbildningen är uppbyggd på den lilla enheten, gruppen, plutonen, kompaniet, som har egna symboler, fanor, märken, lastbilar, vagnar etc. En anda av ”vi-på-kompaniet” råder, kanske på bataljon, man värnar om sin egen enhet i första hand, inte om helheten [Nr. 2, HR-medarbetare].

En central del i både officers- och soldatutbildningen är att bygga upp tillit, lojalitet och ”vi-känsla”, med hjälp av personliga relationer, främst nerifrån och upp. Från den lilla enheten (t.ex. rote¹⁹⁸, stridspar och grupp), till förbandsnivå (t.ex. bataljon och brigad), där man som officer lär sig att främst värna om den egna enheten. Tilliten och lojaliteten spelar också en avgörande roll när det gäller att kunna lita på att kollegor stöttar och omhändertar ifall en officer eller soldat skulle bli sårad eller skadad. Men det är till och med så att de personliga och djupgående relationerna spelar en mycket viktig roll om en officer skulle avlida, både för officeren själv men även för dennes anhöriga. Den som skulle överlämna ett eventuellt dödsbud måste vara en person som man har en tillit till och en personlig relation.

Krig kan vara ganska farligt. Om någonting skulle hända mig har jag ett vitt arkiv hemma, inlåst i bankfack och sedan har jag ett grönt arkiv här på jobbet som vi skrivit ihop, men vi har verkligen gjort så att de stämmer och är kopior av varandra. Den som överlämnar ett eventuellt dödsbesked till min fru ska inte vara en människa från HR Centrum eller en okänd pastor som kommer ner. Det är ju min förbandschef, möjligtvis med stöd av HR-chefen eller någon annan på G1¹⁹⁹, t.ex. NN. Det är ju så här att X-stad är ju inte större som stad än att min fru och NN:s fru jobbar politiskt aktivt tillsammans också, och jag och NN gjorde lumpen ihop. Det innebär att det finns en relation även där och det hänger också ihop med förtroendet vi skapar. Jag vet flera soldater som sagt och de har skrivit i sina gröna arkiv att om det händer mig någonting, är det ok att du och plutonchefen är med vid överlämnandet av dödsbudet. Vi har alltid den relationen och den kan man inte bryta. Jag tycker inte man skall

¹⁹⁸ Rote är en militär term och betyder ursprungligen en del av en här, men i modern tid betyder rote t.ex. två jaktflygplan, <http://www.ne.se/lang/rote/295709>, (2012-04-10).

¹⁹⁹ G1 är benämningen på förbandets HR-funktion. För ett mer utvecklat resonemang, se kapitel 7. Benämningen X-stad och NN är anonymiserade.

bryta den för den är en del av kärnan och kulturen här. Och det är därför vi fortfarande löser uppgifter med vaga styrningar [Nr. 3, Kompanichef].

Relationsbyggandet i Försvarsmakten är således något för verksamheten mycket fundamentalt. De personliga relationerna bidrar inte bara för att klara av livshotande situationer, utan de hjälper även till att lösa uppgifter som i mer vardagliga situationer upplevs som otydliga och vaga. Dessa personliga relationer har också haft en mycket stor betydelse när det gäller personalarbetet²⁰⁰. Lojaliteten och omhändertagandet i att stötta varandra som enskilda individer (kollega och officer) är så stark att man inte tar nödvändiga beslut för att t.ex. bryta destruktiva mönster.

Ta det här med synen på rehabilitering. Om jag nu har en medarbetare som missbrukar alkohol är det rimligt att anta att ett gott ledarskap är att ställa tydliga krav, det här går inte jag ger dig nu förutsättningar för att gå på behandling men jag kommer också att kräva att du kommer nykter till jobbet, att du ska vara här annars är det avsked. Så är det, nu följer du detta. I Försvarsmakten är det dock OERHÖRT svårt för en militär chef eftersom det handlar om ett omhändertagande, t.ex. när jag är i Afghanistan och ute i strid då har jag lovat mina medarbetare att om du är beredd att offra ditt liv lovar jag att alltid ta hand om dig, till och med din familj tar vi hand om det händer något. När jag sedan jämför med den administrativa världen ska jag plötsligt till samma person säga att nu går det inte längre, nu har du bara en chans till, vi har pratat om det här om du inte ändrar dig får du lämna den här organisationen. En hög chef sa till mig att vi låter det hellre vara än att ta den konflikten, det går emot vår natur [Nr. 4, Förbandschef].

De särskilda relationella aspekterna i Försvarsmakten innebär att även chefs- och personalarbete är invävt i ett samberoende eller i mer grundläggande relationella förutsättningar. Officerare har lärt sig att lita på de relationella förutsättningarna eftersom de situationer de oftast verkar i präglas av en stor osäkerhet och tvetydighet, där dessa förutsättningar kan kompenseras med stor personkännedom och lojalitet. Dock skiljer sig de mer stridslika situationerna markant från den mer vardagslika administrativa situationen på förbandet i basorganisationen, vilket är en del i den rollkonflikt officerarna måste hantera.

6.4.2 Officerarnas rollkonflikter

En officers arbete på förbandet liknar i mångt och mycket vilken organisation som helst med rutinmässigt administrativt vardagsarbete såsom möten och planering. Det administrativa arbetet som officerarna utför är dock något som oroar en f.d.

²⁰⁰ Begreppet personalarbete används genomgående i kapitel 6, 7 och 8 utifrån att det är ett begrepp som används i vardagligt tal i Försvarsmakten, utöver personaltjänst, även om HR-begreppet används mer och mer, framför allt i samband med Försvarsmaktens HR-transformation.

överbefälhavare. Uppfattningen är att alltför många officerare ägnar sig åt administrativt arbete på bekostnad av deras fältmässighet²⁰¹.

Vi har för många administratörer, vi måste ha en officerskår som är fältmässig [Syren, 2004, sid. 28].

I likhet med den debatt som förevarit kring den svenska polisens oförmåga att lösa brott, då allt för många poliser uppfattas vara ”papperspoliser” (Ivarsson Westerberg, 2004), åsyftas här en oro för att allt för många officerare ägnar sig för mycket åt administration, och underförstått, alldeles för lite åt kärnverksamheten. Det svenska officerssystemet kan därför sägas ha präglats av en latent rollkonflikt mellan tänkt chefsarbete i krig och en fredlig vardag som administratör eller utbildare (Borell, 1989). Rollkonflikten kommer till uttryck på många sätt, t.ex. i beskrivningar vad som är kärnverksamhet respektive administration men också utifrån att administration uppfattas hindra linjecheferna från att utföra deras ”riktiga” arbete.

Mitt förband är ännu inte anpassat för att lägga 2-3 timmar per dag på administration, varken soldaten, för det har vi inte datorer till, eller för plutonchefer för där finns inte tiden för verksamheten ställer krav att vi skall utbilda ett insatsförband. Allt det här äter tid för det har vi inte hållit på med innan. Det innebär att någonstans så sitter plutonchefen och försöker att väga mellan är det viktigare att attestera och knappa i datorn eller att vara ute med min pluton på skjutbanan. Jag tror att det är detta vägandet, i grund och botten, man tappar det som inte går att mäta, närvaron. Jag vet att plutoncheferna är frustrerade över att inte kunna vara ute bland truppen, man tror, och jag tror inte att det är så farligt, men man tror själv att truppen inte ser upp till en om man inte kan vara ett föredöme. Så farligt är det nog inte men så länge folk känner så är det ett problem [Nr. 5, Kompanichef].

Rollkonflikten manifesteras också av att det i en situation av stora förändringar uppstår ett dike mellan det arbete och den verksamhet som utförs i fält och det arbete eller den verksamhet som utförs på kasern.

I kaos går man tillbaka till det man känner till men vi är alla utbildade till att fatta beslut i kaos, men så fort vi lämnar grindarna funkar det, men när vi är här på kasern är det ett stort problem. Av någon anledning så är det ett dike, ett kodike mellan skogen och kasernen och helt plötsligt blir man som ett barn när man kommer in på kasern, man vill ha och är van att få hjälp [Nr. 6, HR-chef].

²⁰¹ Ordet fältmässig betyder att kunna ge tillräcklig beskrivning av motsvarande verkliga krigiska förhållanden (Nationalencyklopedin, 2012). I Försvarsmakten kan dock begreppet fältmässig på ett förenklat sätt förklaras med att en officer förväntas ha en kontinuerlig kompetens och förmåga att klara av påfrestande förhållanden i stridslika situationer. Att vara fältmässig kan därför sägas ställa särskilda krav på fysisk och psykisk förmåga och uthållighet, där t.ex. bristande sömn, mat och hygieniska förhållanden förväntas kunna hanteras.

Att officerare inte bara förväntas hålla på med ren militär verksamhet, utan med mer administrativa arbetsuppgifter har förändrats över tid. Den svenska militära administrativa utvecklingen tog sin början under 1960-talet då införandet av FPE (Försvarets planerings- och ekonomisystem) bidrog till den allt mer ökade administrativa planeringen²⁰² (Borell, 1989). Införandet av FPE bidrog till att arbetsinnehållet för officerare fick en allt större överensstämmelse med civila ämbetsmän, vilket i sin tur skapade spänningar i den militära yrkesrollen och dess professionella identitetsskapande (Ydén, 2008). Den dåvarande krigsorganisationen krävde fler officerare på mellannivå, vilket kunde motivera att dessa officerare också behövde arbetsuppgifter i fredstid, vilket i sin tur ledde till att staber och ledningsfunktioner växte. Den militära chefskarriären kom allt mer att inriktas mot administration och ekonomisk planering (Ydén, 2008). Ett sätt för en officerare att hantera spänningen mellan yrkesrollen i fred och i ”krig” var att betrakta fredstida förvaltningsarbete (t.ex. stabsarbete och planering) som en krigsförberedande aktivitet och därmed också legitimitetskapande (Ydén, 2008). Då det inte fanns tillgång till verkliga militära operationer att leda kunde förvaltningsarbete (”ledning”) utgöra både en nödvändig sysselsättning och en välkommen legitimering för den del av officerskåren som inte sysslade med officersutbildning (Ydén, 2008). Idag är dessa förhållanden helt annorlunda, där tillgången på internationella insatsuppdrag är relativt stor för officerarna och en naturlig del av vardagen.

Janowitz (1960) menar att den traditionella officersrollen, karaktäriserad av förmoderna värderingar och orienteringar som heroism, kall, heder, horisontell samhörighet (”kåranda”) förändras i riktning mot allt mer av modernistiska, instrumentella värden och förhållningssätt. Officeren blir allt mer av en ”manager” eller tekniker i en organisation präglad av rationella kalkyler som genomsyrar allt från enskilda officerens syn på arbetet till hur militära operationen planeras och genomförs. Enligt Boëne (2000) har utvecklingen resulterat i att den moderna militären präglas av parallella men väsensskilda logiker – såväl militärt unik konfliktlogik som civilpräglad samverkanslogik. Samverkanslogik kan vara två saker, statsförvaltningspraktiker som ålagts Försvarmakten som myndighet, samt ledningspraktiker inom militära operationer som dock präglas av andra frågeställningar, kontaktytor och etiska dilemman än statsförvaltningspraktiker (Ydén, 2008).

Det finns en historia av att manifesteras konfliktlogiken (Boëne, 2000) i Försvarmakten, det som Hanson (1995) kallar ”the western way of warfare”; att så snabbt som möjligt söka ett direkt avgörande genom att nedkämpa fienden. Konfliktlogiken har utvecklats till militärt särpräglade interaktionsformer vilka har effekter på hur meningen med militär verksamhet förstås, hur horisontella och vertikala relationer inom organisationen utövas (Ydén och Hasselbladh, 2010). *”En infanteri- eller jägarofficer har genom utbildning, socialisation och inövade metoder en ”krigar”-orientering, som ofta*

²⁰² I likhet med den ökade administrativa inriktningen på personalarbetet under 1960-talet, se kapitel 3.

går på tvären av vad som efterfrågas och krävs i internationella operationer” (Ydén och Hasselbladh, 2010, sid. 35) och kanske vad som krävs i ett fredstida, mer administrativt chefsarbete. De båda logikerna (Boëne, 2000) kommer även till uttryck i vad som egentligen uppfattas vara kärnverksamhet för en officer som samtidigt är chef.

Jag tror att de (linjecheferna) både tycker att det är jobbigt arbetsbelastningsmässigt, sedan tror jag att det finns en sådan där inre stridighet, hur de vill göra, hur de kan och vad är kärnverksamhet? Många svänger sig med begreppet att jag skall hålla på med kärnverksamhet. På något sätt får man att personal, pengar och materiel inte är kärnverksamhet i Försvarsmakten utan det är något annat. Att rita stora pilar på en karta, ett mer operativt taktiskt tänk, lägga upp stora utbildningar, insatser är det som är kärnverksamhet men det är inte det (personal, pengar och materiel,) i alla fall men ur ett HR-perspektiv så är kärnverksamhet personal [Nr. 7, HR-medarbetare].

De statsförvaltningspraktiker (Ydén, 2008), inom ramen för samverkanslogiken (Boëne, 2000) som är centrala i föreliggande studie är det personalarbete som en chef och officer i Försvarsmakten förväntas utföra under mer civila former och förutsättningar, samt i samspel med lokala och centrala HR-funktioner. Den inbyggda eller latenta ”konflikt” mellan konfliktlogik och samverkanslogik för en officer som samtidigt är chef i Försvarsmakten har således funnits under lång tid. I takt med att efterverkningarna av det institutionella jordskredet blir allt tydligare, är det just chefsrollen, inom ramen för den mer övergripande officersrollen, som främst påverkas. Nästa avsnitt handlar därför om vad det innebär att vara linjechef i Försvarsmakten och vilka krav och förväntningar som finns på chefskap och ledarskap.

6.5 Chefsrollen i Försvarsmakten

Som linjechef²⁰³ i Försvarsmakten är man en del i den statliga arbetsgivarpolitiken och därmed har man också en arbetsgivarroll. Arbetsgivarverket (AV) har konkretiserat arbetsgivarrollen i tolv olika delområden, t.ex. rekrytering, rehabilitering, arbetsmiljö. AV skriver:

²⁰³ Begreppet linjechef är inte främst det gängse begrepp som används i dagligt tal som benämning på olika typer av chefer i Försvarsmakten. Med linjechef avses i den här studien alla de nivåer och funktioner på chefskap som kan förekomma i Försvarsmakten. En allmänt vedertagen definition i Försvarsmakten på olika nivåer av linjechefer är dock *enhetschefer*, som motsvarar direkt underställda chefer (DUC) till högsta chefen på förbandet, t.ex. bataljonschefer. Nästa nivå är *detaljchefer* eller *avdelningschefer*, t.ex. kompanichefer, och nästa nivå är *sektionschefer*, t.ex. plutonchefer. En linjechef betecknar i den här studien således ett samlingsnamn chefer på olika nivåer och i olika funktioner (t.ex. förband eller stab).

När du antar utmaningen att ta ett chefsuppdrag inom staten, förväntas du ta ansvar för din verksamhet, men också ha en helhetssyn och se till myndighetens bästa. Du skall företräda arbetsgivaren och vara en god ledare²⁰⁴.

Inom Försvarsmakten finns det flera dokument som styr arbetsgivarrollen, t.ex. framgår det av Personalförsörjningsinstruktion (PersI, 2011, sid. 47) att:

Med arbetsgivaransvar avses att innehålla arbetsgivarrollen. Detta betyder att ledande personer företräder myndigheten som arbetsgivare utifrån ett verksamhetsperspektiv innebärande att:

- tillse att medarbetarna är väl förtrogna med målen och att sammanhang klarläggs.
- skapa goda arbetsförhållanden genom att ta ansvar för lönebildning och kompetensförsörjning i alla perspektiv.
- skapa tydliga förhållanden mellan linje och stab genom delegering.
- inse att sambandet mellan en framgångsrik verksamhetsutveckling och arbetsgivarpolitik är tydligt.

I arbetsgivarens befogenheter och skyldigheter ingår även bl. a. att:

- fatta beslut om anställning och anställnings upphörande.
- leda och fördela arbetet.
- utveckla organisation och arbetsmetoder.
- samverka med arbetstagarorganisationerna.
- svara för personaladministrationen.
- i övrigt driva utveckling och förändring i överensstämmelse med fattade beslut.

Arbetsgivaransvaret åvilar myndighetschefen, det vill säga överbefälhavaren. ÖB företräder övergripande arbetsgivaren och PERSDIR²⁰⁵ stödjer ÖB i detta.

ÖB delegerar ner arbetsgivaransvaret till förbandscheferna som i sin tur har möjlighet att delegera ner arbetsgivaransvaret till underställda chefer. I PersI (2011) beskrivs personalansvar och en chef med personalansvar på följande sätt (sid. 48):

Personalansvar är en del av det delegerade arbetsgivaransvaret. Vilka uppgifter som innefattas i personalansvaret styrs till viss del av Systemstöd PRIO²⁰⁶, Manager Self

²⁰⁴ Utmaningar – strategi för den statliga arbetsgivarpolitiken 2007-2010, www.arbetsgivarverket.se, (2011-01-20).

²⁰⁵ PERSDIR är benämningen på Försvarsmaktens personaldirektör.

²⁰⁶ Systemstöd PRIO är det integrerade resurs- och ledningssystem som Försvarsmakten beslutade om anskaffning 2003 och håller på att införas från 2009. Projekt PRIO har beskrivits som Sveriges största IT-

Service (MSS) och hur behörigheterna i systemet lagts upp. Chef med personalansvar avser en person som har ansvar (delegerat) för anställd personal som är placerad hos honom/henne och har erforderliga förutsättningar ta detta ansvar utifrån följande områden: Arbetsplanering, attesträtt av arbetstid, semester och andra ledigheter, prestationsvärdering genom vitsord, tjänstgöringsomdöme eller UBS, genomför utvecklingssamtal och initierar utvecklingsåtgärder, sätter lön (utöver lönerevision) och genomför lönesamtal samt har arbetsmiljöuppgifter.

Ovanstående ansvar genomförs i enlighet med gällande lagar och avtal, policys och riktlinjer som gäller för Försvarmakten i stort och vid aktuell organisationsenhet.

Linjechefernas arbetsgivar- och personalansvar styrs alltså till viss del av systemstödet PRIO, framför allt när det gäller vem som har befogenheter att attestera tid och lönehändelser. Arbetsgivar- och personalansvaret är i ovanstående beskrivningar omfattande, vilket innebär att linjecheferna förväntas ha ”erforderliga förutsättningar” och kompetens för att kunna ta ansvaret. I ett mer historiskt perspektiv så har förbandschefen, eller de tidigare myndighetscheferna som förbandscheferna var före 1994 när Försvarmakten blev en myndighet, Försvarmakten, betraktas som arbetsgivare, inte linjechefer på lägre nivåer.

Där har vi ett arv av att man inte har tydliggjort vad chefen har för ansvar och hittar man ett dokument där det står vad chefen har för ansvar då framgår det att man menar organisationschefen, d.v.s. chefen för förbandet. Chef, läs chef organisationsenhet vilket är förbandschefen. Förbandschefen sätter kråka en på allt som händer och egentligen så finns det inget hinder i våra förordningar för att trycka ner det längre men det har inte tydliggjorts [Nr. 8, Linjechef, HR Centrum].

Genom att betrakta förbandschefen som arbetsgivarföreträdare framträder två aspekter. För det första att den lokala HR-funktionen får en central roll som förbandschefens företrädare. För det andra även att förbandschefen kan bibehålla makten som arbetsgivare och inte delegera ner arbetsgivaransvaret.

Sedan är det ju kontroll och makt. Då har jag kontroll över min organisation, tror man. Upplevd kontroll, många förbandschefer tror jag är jättenervösa. Hur ska jag kunna lösa mina uppgifter om jag inte får bestämma? [Nr. 9, Linjechef, HR Centrum].

Att delegera ner och tydliggöra arbetsgivaransvaret till linjechefer på lägre nivåer är en stor utmaning för Försvarmakten. Det bryter mot en historisk tradition där förbandschefen har haft ett stort ansvar, men också stor makt och kontroll över förbandet. När nu stora verksamhetsförändringar genomförs, t.ex. det nya personalförsörjningssystemet, ändras förutsättningarna för chefsrollen i Försvarmakten.

projekt (CIO Sweden, 2009) och med en total kostnad av ca 3 miljarder (oktober 2010) för förberedelser och genomförande (Statskontoret, 2007b; Dnr 2005/446-5).

Förut var vi en utbildningsorganisation, vi tog in värnpliktiga, vi utbildade dem och då kunde ju plutonchefen vara med ute på skjutbanan. Idag och i morgon har vi anställda soldater, som har gjort tre eller fyra missioner, som egentligen bara behöver underhållas. Det är inte utbildning de behöver, de behöver något annat, en arbetsgivarföreträdare som ser till att de får löner, ersättningar, utvecklingssamtal, utveckling eller avveckling. Vad blir chefens roll då, det blir ju inte den att vara ute och utbilda. Sedan måste ju chefen också vara en duktig strateg, för att fatta de strategiska besluten i striden, men det tar inte bort det. Den strategin går ju ut på att förstå att den här soldaten kan lösa den här uppgiften men jag vet inte riktigt exakt hur det går till men jag vet att de har den förmågan och det kan jag utnyttja, precis som jag vet att mina medarbetare kan svara på den här frågan men jag vet inte exakt hur de gör [Nr. 10, Linjechef, HR Centrum].

Från att chefsrollen tidigare varit inriktad på utbildning av värnpliktiga, men samtidigt med förvärvandet av kunskaper och färdigheter för att kunna leda hypotetiska strider, ser förutsättningarna nu annorlunda ut. Att vara chef i Försvarmakten, oavsett nivå, innebär dock fortsatt, om än mer omfattande, formellt arbetsgivar- och personalansvar men att vara ledare är inte alltid detsamma i Försvarmakten. I nästa avsnitt beskrivs därför vad begreppen chef och ledare innebär i Försvarmakten.

6.6 Begreppen ledare och chef i Försvarmakten

Militär verksamhet går ytterst ut på att förbereda officerare och soldater på att klara av att lösa uppgifter i svåra och ibland livshotande situationer, där officeren förväntas kunna leda sitt förband. Det är därför rimligt att ledarrollen är den roll som Försvarmakten fokuserat mest på i olika delar av officersutbildningen.

Att vara officer är att vara ledare. Officerarna fostras och skolas till att leda andra människor, men det var ju inte chefsrollen och man har kanske blandat ihop det. I FHS:s utbildning *Utvecklande Ledarskap*, särskiljer man fortfarande på ledarskap och chefskap, och det är fortfarande signalen man ger. Ledarskapet är då att man kan frågorna, jag kan plocka isär en Ak5, chefskapet är administration och personalhantering och såna saker. Om man fortfarande kör de här linjerna, hur ska man ge människor en chans att få det här, hur skall man få människor att orka axla det här ansvaret? Också att det har med historiken att officeren är förberedd på att stridsleda och vi andra går ju inte in och stör. Man ska vara redo att stridsleda och då finns vi andra här för att sköta allt annat [Nr. 11, Linjechef, HR Centrum].

Chefsrollen betraktas mer som den formella rollen en officer kan ha vilket innebär att man ingår i en hierarkisk struktur med överordnade och där de underställda förväntas stödja och ta hand om mer praktiska saker när chefen/ledaren stridsleder (von Clausewitz, i von Schellendorf, 1899).

På fartyget var det sekonden som skötte allt administrativt arbete och personalplanering, chefen var ju bara chef [Nr. 12, Linjechef].

Den hierarkiska organisationen och dess beslutsordning gäller i första hand, där hierarkin till övervägande del är bemannad med officerare utbildade till generalister²⁰⁷. Chefsrollen handlar främst om att sätta mål, planera, styra, samordna och följa upp resultat och bygger på en formell tillsättning av arbetsgivaren (Andersson, 2001). Chefer förväntas vara modiga, våga fatta beslut och till och med vara av ”det rätta virket” menar en hög företrädare för armén i ett debattinlägg.

Befordra enbart chefer som har stort förtroende inom organisationen och som anses vara av det rätta virket samt vågar vara chefer. Detta innebär att det är chefer som har ett omvittnat bra ledarskap, social kompetens, kommunikativ förmåga, föregångsmannaskap samt bred nationell och internationell erfarenhet från trupptjänst och stabstjänst som eftersöks. På våra skolor skall endast de bästa officerarna med ovanstående egenskaper få möjlighet att tjänstgöra. Dessa officerare utgör förebilder och norm. Dessa måste också på ett tydligare sätt än idag balansera ett allt mer växande akademiskt mindset som å ena sidan är bra och viktigt utifrån ett kunskapsperspektiv, men som också innehåller en hel del kontraproduktiva inslag som inte bidrar till bättre chefer och ledare utifrån ett ledarskapsperspektiv. Officerare som ej är stridsdugliga, vinner varken truppens eller allmänhetens förtroende [Nr. 13, Utdrag ur artikel i Officerstidningen, 2010, nr. 2, Arméinspektören Berndt Grundevik].

Den stridsduglighet som avses är ”krigaridealet”, där linjechefen ska vara en skicklig truppförare²⁰⁸, orädd att fatta svåra beslut, som genom sitt föregångsmannaskap åtnjuter soldaternas och allmänhetens förtroende. Chefens egenskaper kan dock sägas mer likna de som präglar en god ledare.

Krigaren som är militär och tar väl hand om sina mannar, är beslutsfäig och agerar snabbt. Han är ett föredöme, lyssnar på sina soldater, är intresserad av var och en. Hjälte blir den som vågar tänja på gränserna inom systemet, om det inte är för egen vinnings skull.²⁰⁹

Hjälte blir den officer, linjechef eller ledare som lyssnar på sina soldater men som samtidigt vågar tänja på de gränser som finns inom systemet i syfte att värna sitt förband och sina soldater. I samband med ett seminarium om uppdraget som chef under internationella insatser, där erfarna officerare av hög rang med reell stridserfarenhet delgav sina erfarenheter, beskrev flera föredragshållare idealet med ”krigarrollen”. ”*Vad som krävs av en modern krigare och chef är att du måste våga gå in i nya situationer och*

²⁰⁷ Riksrevisionsverket, 2003, Försvarsmaktens omstruktureringar, en kulturanalys, bilaga 2.

²⁰⁸ Att truppföra innebär att man utbildar och leder sitt förband. En duktig truppförare är således en officer som har god hand med soldater och underställda samt kan utbilda och leda sitt förband på ett sätt som gör att förbandet kan fullgöra sina uppgifter.

²⁰⁹ Riksrevisionsverket, 2003, Försvarsmaktens omstruktureringar, en kulturanalys, bilaga 2. Med beslutsfäig avses en officer som har förmågan att fatta beslut.

ta risken att gå vilse”, ”vi behöver professionella krigare, inte halvtaskiga diplomater” (Ur minnesanteckningar, Uppdrag Chef, 2012).

Som linjechef har man till sin uppgift att som ett föredöme leda sitt förband vilket gör att man behöver stöd i andra frågor för att klara av uppgiften att stridsleda. Det resonemanget ligger även i linje med vad som står i en av Försvarsmaktens läroböcker. I en de chefs- och ledarutbildningsböcker, *Direkt Ledarskap*, som använt i utbildningssyfte beskrivs följande under rubriken ”Chefsansvar i fred”:

Det fredstida regelsystemet kan synas vara en snårskog. Det finns fler bestämmelser än vad en enda människa kan hålla reda på. Det gäller oss alla som privatpersoner men även i våra yrkesroller. Men en chef har i regel medarbetare som hjälper till att uppmärksamma chefen på de regler som gäller i den givna situationen. Det finns dessutom till skillnad från i fält ofta tid att överväga beslut [Larsson & Kallenberg, 2003, sid. 312].

Som linjechef kan man därför räkna med att andra funktioner, företrädesvis lokal HR-funktion, påkallar ens uppmärksamhet på alla de regler som man ändå inte har möjlighet att hålla reda på. Med andra ord uppfattas chefer i Försvarsmakten inte behöva känna till t.ex. lagstiftning inom HR-området då tillräcklig hjälp i stället kan fås från andra funktioner. Tidigare har dock linjechefer i Försvarsmakten haft ett formellt arbetsgivar- och personalansvar, både för underställda officerare och för värnpliktiga soldater²¹⁰. En central aspekt av chefs- och personalansvaret där därför hur linjechefer i Försvarsmakten har förberetts på att axla detta ansvar. I nästa avsnitt beskrivs därför hur Försvarsmakten har valt att utbilda sina officerare när det gäller deras arbetsgivar- och personalansvar inom ramen för chefsrollen.

6.7 Utbildning i chefs- och arbetsgivarrollen

Inom ramen för de utbildningssteg som en officer och tillika chefer i Försvarsmakten genomgår har de mer chefsadministrativa (managementdelen) eller de personalledande aspekterna rent historiskt inte utgjort någon tyngd i t.ex. i f.d. Chefsprogrammet (nuvarande Högre Stabsutbildning, ett utbildningssteg som ger möjligheter att vidareutbilda sig och söka högre stabsbefattningar). Försvarsmakten har helt enkelt valt en annan modell.

Man har ju valt en sådan modell i Försvarsmakten, att en kompanichef ska inte syssla med personaladministration. Enhetschefen ska inte hålla på med att anställa och säga upp folk, alltså, då, det tar bort fokus ifrån det dom ska göra. Alltså en enhetschef idag har inte den utbildningen [Nr. 14, Projektledning, HR transformation].

²¹⁰ Värnpliktiga soldater har dock tidigare inte haft ett traditionellt anställningsförhållande med Försvarsmakten, utan har haft en plikttjänstgöring inom ramen för lagen om totalförsvarspikt (1994:1809).

Den modell Försvarsmakten har valt handlar i stället om att fostra fram chefer och ledare i krig, inte för att hantera arbetsgivarrollen i fredstid.

Så hela vårt system är väl uppbyggt på att fostra fram duktiga ledare i krig och konflikt, svåra ledarskapssituationer. Arbetsgivarrollen är en annan roll än den vi är tränade för, vi är inte tränade för och vara arbetsgivare på alla nivåer. I grunden så söker vi ju jobbet inte för att vara arbetsgivare utan för att vara ledare i krig. Hur bra kan man bli på båda? [Nr. 15, Förbandschef]

Den chefs- och managementutbildning²¹¹ som blivande kompanichefer får under sin nivåhöjande utbildning är väldigt knapphändig om inte det hemmavarande förbandet valt att arrangera en egen, mer praktisk inriktad utbildning. Största utrymmet ges i stället till taktikutbildning, något som inte alla uppfattar som användbart idag.

När jag gick Chefsprogrammet i början av 2000-talet hade vi 5 veckors managementutbildning och 23 veckors taktik, vi skulle rita stora pilar och flytta förband men den kunskapen använder jag ju inte mycket av idag. Inga skolor har gett vid handen något av det vanliga kompanichefsarbetet utan det har handlat om vad man gör i fält, hur man snabbt skriver en order, hur man gör ett bedömning på bataljonsnivå, det hjälper ju inte mig här. Utbildningen är självklart nyttig för de som går i grundspåret men för alla andra är den inte särskilt användbar [Nr. 16, Kompanichef].

På utbildningar och i skolor lär sig officerarna inte särskilt mycket om personalarbete och management utan den ”utbildningen” får man lära sig på förbandet, med s.k. ”on-the-job training”.

Det är nog så att vi lär oss i arbetet. Den administrativa delen i skolorna saknas, exempelvis allt som gäller arbetstidsplanering, reseräkningar, fastställande av semestrar, semesterlagen, veckovila, dygnsvila, alla dessa saker får vi inte med oss i skolutbildningen. Det är mycket upplevelsebaserat, man pratar med folk, man skapar sig en egen bild, man gör misstag som man får lära sig av, man kan vara ”pain in the ass” på sina chefer, om plutoncheferna ställer en fråga som jag inte kan svara på vänder jag mig uppåt och jag förväntar mig att få ett svar och då får jag utifrån det försöka att agera. Våra skolor ger inte något vid handen, vi läste lite om ledarskap men det är ingen som knyter an mot kompanichefskap [Nr. 17, Kompanichef].

Officerarna har helt enkelt inte rustats, rent kompetens- och färdighetsmässigt, för att ta arbetsgivaransvaret i linjeförbandsrollen. Uppfattningen om att det är verksamhetskunskapen som är viktigast, t.ex. att man kan plutonens materiel och vapen, skapar dock särskilda utmaningar.

Det är tämligen klart att Försvarsmakten inte har rustat sina pluton- och kompanichefer, rent kompetensmässigt. De har luckor i management och arbetsrätt,

²¹¹ Management i Försvarsmakten handlar främst om de mer administrativa aspekterna av chefsrollen och chefsarbete, och är särskilt från ledarskap.

Försvarsmakten har utbildat dem till fackmän och duktiga verksamhetschefer [Nr. 18, Linjechef, HR Centrum].

Officersutbildningen har varit inriktad på att utbilda officerare till duktiga truppförare som också är det som har uppfattats som statusfyllt och meriterande²¹². Den erhållna utbildningen har gett officerarna (som linjechefer) långtgående och detaljerade kunskaper och färdigheter om förbandets materiel och vapen, samt att kunna (strids)leda sitt förband. Föregångsmannaskapet är starkt präglat där chefen eller ledaren ses som experten som kan lika mycket eller helst mer än sina underställda. Linjechefers arbetsgivaransvar är rent historiskt ett sådant exempel, där det tidigare inte har krävts en hög kompetens då andra funktioner hanterat frågorna.

Men dom (linjecheferna) har aldrig varit riktigt bra på arbetsgivarrollen och dom mjuka frågorna, det har inte funnits behov. Det har varit en lojal kår av personalfolk så det finns en mängd faktorer till att varför de har sluppit vissa bitar [Nr. 19, HR-chef].

Som chef i Försvarsmakten har de genomgångna utbildningsstegen mer eller mindre helt varit inriktade på ledarskapsutbildning, att som ledare och föregångsman kunna utbilda och leda sitt förband. I föregångsmannarollen ingår det att du som ledare ska kunna lika mycket men även rent fysiskt orka lika mycket som dina underställda soldater. I ledarrollen ingår som en stor del att skapa goda relationer med underställda och att skapa en stark lojalitet som är nödvändig för att kunna hantera hotfulla och livsfarliga stridssituationer. Det är därför naturligt att ledarrollen är den roll som Försvarsmakten fokuserat mest på i olika delar av officersutbildningen och att kraven på en god kompetens i chefsrollen och arbetsgivaransvaret har tonats ner till förmån för att andra funktioner, t.ex. lokala eller central HR-funktioner, har hanterat dessa frågor. En konsekvens av att på varje förband i Försvarsmakten därigenom bygga upp flera administrativa stödfunktioner som kräver personalresurser, är en mindre del av den omfattande kritik kring bristande ekonomisk kontroll som har riktats mot Försvarsmakten alltsedan början av 2000-talet, som också mer tydligt har riktat krav på förbättrad effektivitet; mer pang för pengarna. Försvarsmakten är dock bara en i raden av myndigheter i den svenska statsförvaltningen som föreslås förbättra effektiviteten, där dock särskilt den bristande ekonomiska kontrollen har lyfts fram i Försvarsmakten (t.ex. ESV, 2001). I nästa avsnitt beskrivs därför hur kraven på effektivitet i statsförvaltningen har påverkat Försvarsmaktens verksamhet i stort, men i synnerhet också har påverkat personalarbetet.

²¹² Detta resonemang överensstämmer med Scarborough (1993) som menar att ”doers are rewarded, not thinkers” (sid. 268).

6.8 Krav på effektivitet i statsförvaltningen

Försvarsmakten, som en del av den svenska statsförvaltningen, har inte bara utsatts för ett starkt förändringstryck när det gäller mer uppgifts- och personalförsörjningsmässiga aspekter. Alltsedan slutet av 1990-talet har den svenska statsförvaltningen eftersträvat en förbättrad styrning, effektivitet, kostnadskontroll och uppföljning av myndigheterna, vilket har sina rötter i den reform, New Public Management (NPM), som betonar att myndigheter allt mer skulle anamma affärsmässiga och företagslika ideal²¹³ (Hood & Peters, 2004, Almqvist, 2004; Liff, 2011). Ett tydligt exempel på den samhällstrend med ökade krav på transparens, produktivitetmätningar och förbättrad ekonomisk kontroll och uppföljning är *enmyndighetsreformen*²¹⁴, där minst tolv enmyndigheter har bildats under perioden 1994-2009 från att ha varit 280 myndighetskoncerner.

Försvarsmakten blev den första myndigheten att bli en enmyndighet 1994, från att tidigare ha varit över 100 självständiga myndigheter²¹⁵. Ekonomistyrningsverket (ESV) har under 2000-talet i flertalet rapporter²¹⁶ redogjort för möjligheterna till mer omfattande effektiviseringar inom förvaltningsområdet och för OH-kostnader. Som en möjlig stor effektiviseringsåtgärd föreslås utvecklingen av koncentrerad administration (shared servicecenters²¹⁷) inom statsförvaltningen, främst inom ekonomi- och personaladministrationsområdet, där tillgången till repetitiva och stora kvantitativa volymer finns. Ett exempel på ovanstående i Försvarsmakten är bildandet av FMLOG²¹⁸, Försvarsmaktens Logistik, år 2002. Syftet med FMLOG var att effektivisera verksamheten, nyttja kompetens och resurser bättre samt att reducera kostnaden för stöd och underhåll, bl. a. förråd, transporter, verkstäder, IT-stöd, ekonomi och löneredovisning, reseadministration samt även viss personaladministration.

Trots bildandet av enmyndigheten Försvarsmakten år 1994 och FMLOG år 2002 har Försvarsmakten, i flertalet utredningar, revisioner och rapporter²¹⁹, kritiserats för bristande ekonomisk kontroll och har till och med fått konkret expertstöd från de granskande myndigheterna för att åstadkomma en effektivare administration (Ydén & Hasselbladh, 2010). En förklaring till kraven på bättre ekonomisk kontroll har varit föranledda av ansträngda statsfinanser, men en annan förklaring är också de internationella trenderna av nya styrideal och – former inom statsförvaltningen²²⁰ (Ydén & Hasselbladh, 2010). Det

²¹³ Inom svensk statsförvaltning har liknande krav på effektivisering av både ekonomistyrning (se t.ex. Vesta-projektet, Verktyg för ekonomisk styrning i STATen, Ds 2000:63) och administration (se t.ex. Ekonomistyrningsverket, ESV 2006:16, 2006:25, 2007:33) rests sedan 1990-talet.

²¹⁴ Statskontoret, (2010), När en blir flera – om nyttan med enmyndigheter.

²¹⁵ Statskontoret, (2010), När en blir flera – om nyttan med enmyndigheter.

²¹⁶ ESV 2001, 2006:16; 26, 2007:33, 2008:19.

²¹⁷ Se även beskrivningar av utvecklingen av shared service centers i statsförvaltningen, Ulbrich, (2008).

²¹⁸ <http://www.forsvarsmakten.se/fmlog/Om-forbandet/FMLOG-i-backspegeln/>, (2010-04-27).

²¹⁹ T.ex. ESV, (2001, 2003, 2008); RRV, (2003).

²²⁰ Se exempelvis OECD (2005).

faktum att personalkostnaderna utgör den i särklass största kostnadsposten i Försvarsmakten²²¹, över 10 miljarder per år (Hedin, 2011), gör också att personalfrågorna på ett mer konkret sätt har en stor betydelse i relation till de totala kostnaderna. Personalfrågorna har blivit ett område där huvudmannen återkommande efterlyser en högre förändringstakt, både när det gäller kvalitet, kompetens och effektivitet²²².

Försvarsmaktens förändrade uppgiftsinriktning, från invasionsförsvar till insatsförsvar ställer också andra krav på samordning, logistik, uppföljning och kontroll av både resurser, materiel och personal. Sammantaget, med statsförvaltningens krav på ökad ekonomisk kontroll, har det dock saknats ett gemensamt integrerat resurs- och ledningssystem i Försvarsmakten som kunde hantera dessa samlade behov. Försvarsmakten hade tidigare haft en uttalad strategi av egenutveckling främst när det gäller IT-system. Efter flera misslyckade försök att ta fram egenutvecklade ledningssystem, t.ex. SIRIUS och ORION, där regeringen i det förstnämnda fallet 1999 stoppade projektet efter att det hade kostat skattebetalarna 380 miljoner, gjorde att Försvarsmakten beslutade om en ny strategi; att välja ett på marknaden redan etablerat IT-system. När Överbefälhavaren i juni 2003 fattar ett beslut om utredning av anskaffning av ett integrerat resurs- och ledningssystem (som sedan kom att kallas Projekt PRIO, baserat på det tyska företaget SAP med samma systemnamn) är det början på en omfattande systembaserad förändringsprocess som också i allra högsta grad även kommer att påverka Försvarsmaktens personalarbete i allmänhet och linjechefer (officerares) personalarbete i synnerhet.

I kapitel 7 kommer därför Försvarsmaktens personalarbete och de omfattande förändringar som genomförs presenteras. Kapitlet inleds med en beskrivning över Försvarsmaktens organisering, HR-funktionernas arbetssätt och begreppet personaltjänst. Vidare beskrivs konsekvenserna av den förändrade personalförsörjningsmodellen samt bakgrunden till och genomförandet av HR-transformationen. Inledningsvis av innehållet i projektet, därefter av förbandet Deltas personalarbete och hur de påverkats av de olika verksamhetsförändringarna.

²²¹ Försvarsmaktens årsredovisning, (2009, sid. 65).

²²² Ydén & Hasselbladh (2010, sid. 19). Se även prop. 2007/08:100, utgiftsområde 6, (sid. 28).

7 HR-FUNKTIONERNAS PERSONALARBETE

7.1 HR-funktionernas organisering och arbetssätt

Försvarmaktens personalarbete organiseras (mars 2012) i en central HR-funktion, *personalstaben*, och i decentraliserade HR-funktioner på förband, skolor, och centra, samt förbundet HR Centrum som utgör Försvarmaktens gemensamma stöd- och servicefunktion inom löne- och personalarbete. Personaldirektören är chef för personalstaben, som är den funktion som har det övergripande funktionsansvaret för Försvarmaktens personalarbete, tillsammans med Produktionsstaben som har det ekonomiska ansvaret. Huvuddelen av Försvarmaktens 34 förband, skolor och centra har en egen lokal HR-funktion. Rent historiskt har det funnits utrymme för en egen organisationsfrihet inom personalområdet, särskilt med hänsyn till den självständiga myndighetsstatus som förbanden hade före 1994. Det innebar att personalarbetet också har bedrivits utifrån olika arbetssätt och metoder på förband, skolor och centra.

De har haft sin egen personalavdelning och storleken varierar vilket också är en bakgrundsfaktor till att projekt HR-transformation initierades. Det såg väldigt olika ut och det fanns ingen korrelation mellan förbandets storlek och personalavdelningen. Man hade olika befattningar, man hade olika regelverk, man hade olika arbetssätt och regelverk, mallar och metoder, kort sagt väldigt spretigt [Nr. 1, Projektledning, HR-transformation].

En konsekvens av detta var att ”nya” befattningar kunde skapas på de lokala HR-funktionerna där enfråge-handläggare utförde personalarbetet.

Vi inom Försvarmakten har riktat våra frågor, t.ex. arbetsmiljöfrågor till arbetsmiljöhandläggare, likabehandlingsfrågor till likabehandlingshandläggare, rehabfrågor till rehabhandläggare osv., det är så man har gjort på förbanden [Nr. 2, Linjechef, HR Centrum].

Den lokala HR-funktionen på förband, skolor och centra benämns i Försvarmakten J1 eller G1²²³, som rent historiskt har bestått av en personalchef och ett antal olika

²²³ J = engelskans *joint*, vilket syftar på att det handlar om en försvarsgrensgemensam funktion. G = generell där G1 betyder generell personalfunktion. Siffrorna är en enhetlig NATO benämning för olika stabsfunktioner, t.ex. G4, logistik, som hela Försvarmakten använder. Polisen har motsvarande system

handläggare, t.ex. arbetsmiljöhandläggare, personalkonsulenter, lönehandläggare etc. Den lokala HR-funktionen har tidigare haft ett ansvarsområde och ett arbetssätt som innebär att hantera alla typer av personalfrågor som förekommer i verksamheten. Det fanns väldigt lite av det som handlade om personalarbete²²⁴ på förbanden som tidigare inte passerade HR-funktionen.

Allt hanterades av G1, all personaltjänst²²⁵ gick den vägen, allt passerade G1, varenda detalj [Nr. 3, HR-medarbetare].

De lokala HR-funktionerna hade således ett stort inflytande på personalarbetet. Deras arbetsuppgifter beskrivs allmänt som ett operativt arbete, där de dagliga aktiviteterna huvudsakligen styrs av akuta händelser.

Vardagen går ut på att lappa och laga, väldigt mycket lösa akuta problem. Man får aldrig kraft, tid eller ork att liksom tänka i några steg längre fram utan det blir liksom att reda ut det på kort sikt. Alltså mycket operativt, mycket brandsläckningsgrejor, väldigt lite strategiskt [Nr. 4, HR-chef].

En av konsekvenserna av att den lokala HR-funktionen hanterade mycket av det operativa personalarbetet blev att linjecheferna mer eller mindre sluppit befatta sig med personalarbetet.

”PERS” (den lokala HR-funktionen) har fixat och donat med det mesta, personalfunktionen har tagit över ansvaret, chefer har inte heller haft mandat att ta ansvar. Har chefen tyckt något har man inte fått igenom det ändå, cheferna tappar både kunskapen och intresset, det är ju alltid någon annan som har löst det för dem [Nr. 5, HR-chef].

De lokala HR-funktionerna har således haft ett stort inflytande och ansvar för vad som skett i personalarbetet, där den stora numerären till viss del kan ses som en förklaring. En annan förklaring på varför HR-medarbetarna tagit ett stort ansvar, och i vissa fall även utfört personalarbete åt linjecheferna, kan vara en stark vilja att stödja och skapa förutsättningar för andra.

men har andra bokstavskombinationer. J1 eller G1 är alltså benämningen på ett förbands, skola, centra eller stabs HR-funktion.

²²⁴ Personalarbetet i Försvarsmakten utförs i många olika miljöer och under olika förutsättningar. En sådan tydlig skiljelinje handlar om det personalarbete som utförs i mer vardagslika situationer på förband, skolor och centra och det som utförs under fältövningar, incidentberedskap eller utlandsuppdrag. En stor skillnad i personalarbetet är att det sistnämnda har ett större fokus på det dagliga skeendet och händelseförloppet. I praktiken finns det t.ex. ingen arbetstidslagstiftning som styr utan man förväntas vara i tjänst eller beredskap dygnet runt. Det betyder också att administrativa aspekter av personalarbetet, såsom tidsregistrering, får en underordnad roll. I vardagslika situationer på t.ex. ett förband får personalarbetet en annan prägel, där planeringsförutsättningarna är bättre och tempot i verksamheten inte alltid lika intensivt.

²²⁵ Personaljänst är i Försvarsmakten både benämningen på vem som utför personalarbetet, den lokala HR-funktionen, samt en beskrivning över vilket arbete som avses, se avsnitt 3.3 och 7.2.

Det är lite det här med det stödjande, att skapa förutsättningar för andra att kunna göra sitt, själva verkansdelen har jag aldrig varit intresserad av, just att skapa förutsättningar för andra är den rollen jag alltid har haft²²⁶ [Nr. 6, HR-medarbetare].

En tydlig inriktning i HR-medarbetarnas arbetssätt i personalarbetet har därför varit att underlätta för andra, t.ex. linjechefer, i deras arbete genom att själva utföra mycket av personalarbetet. Möjligheterna att förändra det mer historiska arbetssättet för HR-medarbetare gentemot linjechefer, mot bakgrund av den tidigare lokala självständigheten och organiseringsfriheten, uppfattas sammantaget också som en kultur svår att ändra på.

Det är ju en kultur, man är van att leva sitt eget liv höll jag på att säga, och man hade sina egna beslutsbefogenheter och ingen kunde eller ifrågasatte det heller, för det var ju så. Och det är lite grann i det klimatet vi lever än idag och det är ju en ganska lång resa att ändra på det [Nr. 7, Projektledning, HR-transformation].

För att beskriva och förklara vad Försvarmaktens personalarbete egentligen handlar om behöver ytterligare ett begrepp beskrivas. Det är ett begrepp som beskrivits många olika sammanhang, t.ex. i dokument, intervjuer samt under skuggningar och observationer. Begreppet har använts och yttrats av chefer på olika nivåer, såväl som HR-medarbetare på olika nivåer inom ramen för Försvarmaktens personalarbete. Det handlar om begreppet *personaltjänst* och i nästa avsnitt beskrivs därför olika aktörers uppfattningar om dess betydelse och hur begreppet *personaltjänst* används.

7.2 Personaltjänstbegreppet i Försvarmakten

Begreppet *personaltjänst* i Försvarmakten har många betydelser men används i formella handböcker och dokument som benämning på de aktiviteter som syftar till hantera förbandets stridsvärde²²⁷.

Personaltjänsten syftar till att bevara, återställa eller öka förbandens stridsvärde. Personaltjänsten skall på alla nivåer planläggas och genomföra så, att tillgången på stridsduglig personal så långt möjligt säkerställs. Fångar, stupade (egna och fiendens) samt skadade (egna och fiendens) tas om hand och undanförs i enlighet med gällande konventioner [Arméreglemente Taktik, del 2, 1995, sid. 176].

Personaltjänsten handlar ytterst om hanteringen av personal (soldater) i stridslika situationer, främst egen men också fiendens soldater²²⁸. I fredstida situationer kan dock

²²⁶ Med begreppet verkansdel avses i Försvarmakten att arbeta med reella och farliga stridssituationer i skarpa lägen. Begreppet kan jämföras med att avge verksanseld, d.v.s. eldgivning som syftar till att nedkämpa fienden.

²²⁷ Stridsvärde är ett mått eller diagnos på hur ett förband ”mår”, vad gäller t.ex. tillgången på ammunition, mat, drivmedel, livsmedel samt hur mycket vila soldaterna på förbandet fått. Måttet på stridsvärdet anges sedan t.ex. som gott utifrån en i förväg framtagen skala.

²²⁸ Personaltjänstförbundet är en frivilligorganisation vars verksamhet är inriktad på att utbilda t.ex. bataljonspastorer men också civil personal i *personaltjänst* med inriktningen mot den *personaltjänst* som

begreppet personaltjänst uppfattats vara en beskrivning för det personalarbete som utförs främst av specialistfunktioner, t.ex. den lokala HR-funktionen på förband, skolor och centra. Personal-tjänst uppfattas också som ett administrativt arbete som linjechefer nu förväntas utföra.

Bilden är att det är att det (personal-tjänst) är ett administrativt arbete som någon annan har skött som jag nu får sköta och vad de gör nu vet jag inte riktigt [Nr. 8, Linjechef, HR Centrum].

Några av respondenterna, främst företrädare för projektet HR-transformation och HR Centrum, vill helst inte använda begreppet alls. De uppfattar begreppet personal-tjänst som förlegat och representerar det gamla där man administrerar och tar emot. Personal-tjänsten uppfattas som ett stadium som ska passeras någon gång i officerskarriären och som vem som helst kan klara av. Nu bör personalarbetet i stället uppfattas som en profession där det proaktiva och långsiktiga personalarbetet är i fokus i Försvarmaktens olika ledningsfunktioner.

För mig står det uttrycket för det gamla, att det här lägger vi där, bara uttrycket personal-tjänst är något väldigt märkligt. Det är också förknippat med det som jag tycker att man har gjort, dels personal-tjänst att väldigt många officerare skall passera det stadiet någon gång, man kan allt. Det handlar också om att ta emot och göra, det är ett mer administrativt perspektiv. För mig är det mer en markering att vi går från något som har varit att ta emot, att göra administrativt och utan kompetenskrav, om jag ska vara riktigt krass, till att göra det till en profession också och ett stöd och ett långsiktigt arbete, där man faktiskt sitter med förbandsledningen och pratar långt fram [Nr. 9, Linjechef, HR Centrum].

Personal-tjänstbegreppet har också en adderande innebörd, d.v.s. begreppet kan associeras med flera betydelser. En respondent menar att personal-tjänstbegreppet står för något som ska utföras, en tjänst, eller aktivitet, och som förväntas utföras av ”någon annan”.

Det är säkert så att en del kanske ser det mera som att det är administration eller i stor del i alla fall. [...] för det är ju så om man säger, IT-tjänst, det är någon tjänst som utförs och det är väl kanske så man har betraktat det i personalområdets tjänster som ska utföras av någon annan än den som vi (inom HR) har tänkt [Nr. 10, Projektledning, HR-transformation].

Det växer fram en bild av personalarbetet och personal-tjänsten i Försvarmakten, där lokala HR-funktioner uppfattas som de som till största del ska *utföra* personalarbetet, eller personal-tjänsten, och att linjechefen ska sköta kärnverksamheten, t.ex. leda strid i stridsvagn.

Personal-tjänst tror jag står för att det är ju de (lokala HR-funktioner) som ska ta hand om personalfrågorna, så tror jag man identifierar begreppet, absolut. Konsekvensen är

används i krigsliknande situationer, t.ex. krigsgravtjänst. På senare år har dock debriefing och krisstödsarbete fått ett större utrymme med anledning av det nya insatsbaserade försvaret.

ju att man fortfarande tror att ett (1) funktionen ska ta hand om sånt, chefens bild blir att jag sitter i stridsvagnen. Det är ju faran med det [Nr. 11, Linjechef, HR Centrum].

Genom att ”slippa” hantera personalfrågorna behöver inte linjecheferna i praktiken aktivt ta sitt arbetsgivar- och personalansvar. Samtidigt uttrycker företrädare för HR-frågor att de anser att linjecheferna inte har kompetensen för att utföra personalarbetet²²⁹. Den enkla lösningen blir då att den lokala HR-funktionen tar på sig att utföra personalarbetet, för man får dessutom uppskattning för det.

Ja, alltså, man (lokal HR) får uppskattning här, Fixa. Det med personaltjänst är svårt och komplicerat, det är papper och grejor [Nr. 12, Linjechef, HR Centrum].

Ett sätt att förhålla sig till personaltjänstbegreppet är att hävda att det är det förlegade, den gamla beskrivningen över hur vi gjorde förr men idag gör vi eller åtminstone borde vi göra annorlunda. Men begreppet personaltjänst används fortfarande, 2011, i några av de av överbefälhavarens utgivna verksamhetsuppdrag till förbanden, samt att personaltjänst fortfarande står omnämnt i PersI. Det som är särskilt utmärkande är också att begreppet personaltjänst används som ett naturligt uttryck på personalarbete av linjechefer på förbanden, där begreppet personaltjänst samtidigt är allt en linjechef gör.

Personal-tjänst är det är det vi har pratat om hela tiden. Det är även rena trivselåtgärder, möjligheter gör att skapa trivsel och skapa en sammanhållning, att vi är en enhet inom en större enhet. Det vi jobbar med nu är mycket kommunikation, när man lägger ut mycket ansvar på få individer, risk att de jobbar åt ett annat håll. Vi har därför samlingar där vi säger saker så att alla kan höra. Alla kan svara upp, så man inte får en reaktion från en som de andra inte hör. Personal-tjänst är egentligen allt jag gör, jag kan egentligen inte göra något som inte är personal-tjänst. Även när jag ger order så ingår personal-tjänst för jag måste nyttja de personella resurserna [Nr. 13, Kompanichef].

Ja, det är hela klockan runt, personal-tjänst är ledarskap, allt från att sitta och ta en kopp kaffe i fikarummet, småpratets betydelse, hette han inte Ekman, till att stötta någon ekonomiskt, till att handskas med dödsfall, löneutbetalningar, tyvärr, för ingen hade varit gladare än jag om jag hade haft en assistent som hade hanterat detta men nu har jag ingen assistent. Allting vi gör landar ner i personal-tjänst eller i ”HR-spåret” [Nr. 14, Kompanichef].

Kompanicheferna associerar begreppet personal-tjänst främst med psykosociala aspekter av ledarskapet, såsom trivsel, sammanhållning även om praktiska saker som löneutbetalningar också uttrycks. Dessa uppfattningar och beskrivningar över personalarbete och personal-tjänst i Försvarsmakten kan bättre förstås genom att också beakta konsekvenserna av den personalförsörjningsmodell som varit rådande i över 100 år, den allmänna värnplikten. Inriktningen har tidigare främst varit på utbildningsproduktion, både av officerare och av värnpliktiga. Den personaladministration

²²⁹ Se även avsnitt 6.7.

som t.ex. de årligt inkommande stora värnpliktskullarna genererade kunde lämnas över för hantering hos särskilda funktioner, t.ex. värnpliktshandläggare. Nu ändras dock de fundamentala förutsättningarna i och med införandet av en ny personalförsörjningsmodell i personalarbetet.

7.3 Ny personalförsörjningsmodell införs

Lagen om allmän värnplikt, som nu är vilande, innebar att det varje år mönstrade tusentals värnpliktiga, där huvuddelen som blev uttagna för tjänstgöring placerades på olika förband. Konsekvensen av värnplikten, ur ett personalförsörjningshänseende, var att det inte krävdes något mer strategiskt perspektiv på långsiktig personalförsörjning, t.ex. i form av attrahering, rekrytering och avveckling. Allt detta var inbyggt i värnpliktsmodellen och i de förutbestämda karriärsteg som fanns för officerarna inom de olika ”nivåhöjande” utbildningarna. Den tidigare personalförsörjningen kan beskrivas som en processindustri, där råvaror sätts in i ena ändan och i den andra kommer det ut färdiga ”produkter”.

Det är aldrig någon som har brytt sig om personalfrågor i Försvarmakten då man är van att bli personalförsörd, man har aldrig behövt tänka på att vara en attraktiv arbetsgivare. Personalarbete och personalfrågor har aldrig haft någon som helst status i Försvarmakten, det är aldrig någon som har brytt sig om det som ett strategiskt område. Man har aldrig behövt tänka på, jag att man skall ta hand om sin personal har man väl tänkt på framför allt när det gäller officerare, där man har haft ett väldigt omfattande utbildningssystem, karriärsystem och detta har man stött och blött i utredningar. Vi skall försörja Försvarmakten med militär personal och de kommer in i systemet via värnpliktssystemet. Sedan, jag det är nästan som, jag träffade en professor för några år sedan som uppfattade det som att det är som ett sågverk, man stoppar in något i ena änden och så kommer det ut en produkt i andra änden, ungefär så har man väl sett på personalförsörjningen i Försvarmakten [Nr. 15, Projektledning, HR-transformation].

En orsak till den låga statusen för personalfrågor i Försvarmakten var därför att den strategiska personalförsörjningen aldrig ansågs vara en karriärmeriterande uppgift. Inom ramen för den ”nivåhöjande” utbildningen för officerare, organiserad i egna skolor och utbildningar, där alla skolstegen från sergeant till general var förutbestämda steg formade i ett eget karriärsystem (Ydén, 2008), var personalfrågor därför sekundära.

Ingen blir GENERAL eller hjälte på personalfrågor²³⁰.

Det är till och med så att personalområdet i Försvarmakten har betraktas som en reträttpost för individer som inte platsar någon annanstans eller för individer, där det har funnits övertalighet eller behov av omplacering.

²³⁰ Riksrevisionsverket, (2003), *Försvarmaktens omstruktureringar*, Bilaga 2, Kulturanalys, (sid. 145).

I den gamla personalorganisationen hamnade de som inte platsade någon annanstans, det har vi många exempel på. Personal som var övertalig, som inte var riktigt anställningsbar, många placerades på personalfunktionen. I stället för att säga upp tog man dem under sina vingar, det var många anledningar till detta. I och med att det fanns övertalighet så behövdes det arbetsuppgifter i kombination med att det vuxit fram ett behov att nu behövdes t.ex. någon som kan rehabilitering, eller arbetsmiljö, eller den här lagen eller regelverket. [Nr. 16, Projektledning, HR-transformation]

Försvarens personalarbete har således varit och är starkt präglad av den tidigare personalförsörjningsmodellen med värnpliktiga som rekryteringsbas för både officerare och soldater. Då försörjningsbasen av officerare och soldater var tryggad betraktades inte personalarbetet som verksamhetskritiskt. Det gjorde att Försvarens i stället kunde koncentrera sitt personalarbete på personal*planering*, d.v.s. vilka individer som skulle ha vilka befattningar i grund- och krigsorganisationen, vilka individer som skulle gå olika ”nivåhöjande” utbildningar, samt vem som skulle befordras. Tidigare forskning hävdar att karriärsystemet i sig, med alla dess utbildningssteg, planering, bedömningar etc., är ett självändamål och där ansträngningar för att uppnå verksamhetens mål kommer i andra hand (Ydén, 2008).

När riksdagen den 16 juni 2009 fattade beslut om frivillighet, och den tidigare rådande värnpliktsmodellen deaktiverades till ett ”vilande” läge, förändrades förutsättningarna för den långsiktiga personalförsörjningen dramatiskt. Behovet av att kunna attrahera och rekrytera blev nu helt grundläggande för att kunna sätta upp och bemanna insatsförband. I sin tur ställdes helt andra krav på det långsiktiga personalförsörjningsarbetet, då det nu i stället handlade om att få in ”rätt” officerare och soldater. Under värnpliktstiden, när examensproven utgjordes av välplanerade slutövningar med blå-gulsbandsförsedda bedömare, fanns det ingen skarp eller reell bedömning och det fick heller ingen tydlig konsekvens om den slutliga förbandsvärderingen var lägre än den planerade (Ydén, 2008). Men i insatsorganisationen sker förbandsvärderingen momentant och kontinuerligt, i skarpa och reella situationer där det är helt avgörande att individerna har t. ex rätt kompetens, attityd, materiel och samarbetsförmåga. Försvarens (strategiska) personalförsörjningsarbete kan sägas ha övergått från användningen av övningsammunition till skarpladdad ammunition. Det förändrade personalförsörjningssystemet som verksamhetsförändring sker också parallellt med ökade krav från statsförvaltningen på effektivitet i flera olika stödområden, däribland personalområdet.

7.3.1 Krav på förändringar inom ekonomi, administration och personal

Förutsättningarna för behovet av ett förändrat personalarbete i Försvarens som beskrevs i kapitel 6, både vad gäller form, utförande och inriktning, började bli allt mer tydliga i mitten av 2000-talet. Övergången från invasionsförsvar till insatsförsvar skapade ett tryck på att personalförsörjningen kunde säkerhetsställa och att det fanns tillgång på

(inledningsvis enbart officerare före frivilligheten) soldater och officerare med rätt utbildning och kompetens, vid rätt tid och på rätt plats. I och med beslutet om svenskt deltagande i NBG²³¹ accentuerades personalförsörjningens betydelse. Svensk trupp skulle kunna komma att delta i internationella samverkanskrävande uppdrag och behovet av ett systemstöd (PRIO) som integrerat kunde hantera all personal- och materielförsörjning, både i bas- och insatsorganisationen, ökade. Statsförvaltningens krav på effektivare administration och kostnadskontroll var väldigt tydliga i flertalet utredningar som pekade på brister i effektivitet och ekonomisk kontroll i Försvarmakten. När Försvarsförvaltningsutredningen (FFU) 2005²³² redovisade sitt förslag om besparingar för motsvarande 2 miljarder kronor inom Försvarmaktens centrala ledning, den regionala territoriella verksamheten och för de s.k. totalförsvarsgemensamma myndigheternas verksamheter, preciserade de också följande:

En minskning av Försvarmaktens centrala ledning med 40 % bör leda till besparingar om minst 250 miljoner kronor²³³.

Utredningen konstaterade också bl. a. att det kvarstår ett antal brister i effektivitet och rationalitet i personalfunktionen²³⁴. För att mer konkret belysa och utreda vilka bristerna i effektivitet och rationalitet inom personalfunktionen var och vilka besparingspotentialer som fanns tillsattes under våren 2006 en intern utredning med uppdraget att kartlägga Försvarmaktens kostnader, resursåtgång och tjänsteutbud för myndighetens totala personalfunktion²³⁵. Resultatet från förstudien visade på att Försvarmakten hade en otydlig inriktning och styrning i personalarbetet som kännetecknades av ett administrativt, splittrat, operativt, spretigt och okoordinerat personalarbete²³⁶. Förstudien visade också på att Försvarmakten hade en stor andel anställda som arbetade med personalfrågor (personaltjänst).

²³¹ NBG = Nordic Battle Group, är ett förband bestående av både svensk och europeisk trupp, som efter riksdagsbeslut 2006 för första gången med svenskt deltagande ingick i en beredskap att sättas in i olika uppdrag, både mer civilförsvarsinriktade såväl som mer militära operationer utifrån beslutade förmågor.

²³² Ds 2004:30, Försvaret av en ny tid.

²³³ Ds 2004:30, Försvaret av en ny tid, (sid. 155).

²³⁴ Ds 2004:30, Försvaret av en ny tid, (sid. 135). Det ska dock poängteras att den bristande rationaliteten i personalfunktionen främst avsåg centrala staber. Dock hade bristerna i Försvarmaktens samlade personalarbete redan konstaterats i och med införandet av ett systemstöd, se citat 7:1, vilket talade för att behovet av en mer omfattande effektivisering.

²³⁵ Uppdrag i HKV skr. 23230:66326, "Utredningsdirektiv förstudie HR etapp 1".

²³⁶ Försvarmakten har dels genomfört en förstudie HR etapp 1, 2006, som ett underlag till projektet HR-transformation. Det genomfördes också en attitydundersökning HR (2008), som var en form av nulägesanalys som initierades av projektet HR-transformation på inrådan av konsulterna som medverkade i projektarbetet. Syftet var att få en referens till hur Försvarmaktens medarbetare uppfattade personaltjänsten så att det fanns möjlighet att ha ett underlag att jämföra med när en uppföljning efter HR transformationen skall genomföras. Totalt skickades över 1500 enkäter ut till linjechefer och medarbetare och svarsfrekvensen var ca 75 %.

När vi gick in och tittade i de personaladministrativa systemen så fanns det i storleksordningen 450 individer som arbetade med personalrelaterade uppgifter [Nr. 17, Projektledning, HR-transformation].

I förstudien, HR etapp 1, uttryckte dock flertalet förbandschefer att de överlag var nöjda med sitt lokala personalarbete. En förklaring kan vara att nöjdheten hade uppstått på bekostnad av en stor numerär. I jämförelse med andra företag, organisationer och myndigheter framstod det dock alldeles uppenbart att Försvarsmakten hade väldigt stora HR-resurser, d.v.s. det samlade antalet anställda med personalrelaterade arbetsuppgifter. I förstudien redovisade också konsultföretaget *Cap Gemini*, som hade varit delaktiga i rapportframställan, hur andra verksamheter och organisationer, både i Sverige men också utomlands, genomförde förändringar av sin personalfunktion, bl. a. med införande av shared service center-lösningar och dess fördelar. I förstudien framkommer också ett konkret exempel där danska försvarsmakten genomfört ett förändringsprojekt som syftar till att effektivisera personalarbetet. Lösningen var bl.a. att införa ett HR shared service center i kombination med ett nytt systemstöd.

I september 2006 fick nytillträdde personaldirektören i Försvarsmakten i uppdrag att utreda möjligheterna till att rationalisera ledning och administration inom området personalförsörjning/personaltjänst, med målsättningen att främst reducera kostnader²³⁷. Som beskrevs i prologen beslutade FML i november 2006 att projektet HR-transformation skulle starta. Beslutet togs direkt på mötet vilket förvånade projektledningen som var vana vid att vissa beslut kunde ta tid, men nu var det mer bråttom.

FML sa direkt att de ville ha Sverigelösningen, den mer långtgående organisatoriska förändringen men jag tror att det beror på att FML tyckte att det var lite bråttom för Försvarsmaktens behövde spara pengar [Nr. 18, Projektledning, HR-transformation].

Men det snabba beslutet att genomföra projektet HR-transformation hade inneburit att förankringen för beslutet hos olika aktörer i organisationen hade blivit lidande vilket märktes på det massiva motståndet från flera olika håll.

Vi startade upp en mötesserie, framför allt för de dåvarande personalcheferna och vi inbjöd också förbandscheferna. När vi på ett av dessa möten informerades om FML:s inriktning så blev det ett förfärligt oväsen, det var februari 2007 tror jag under projektetapp 1. Vi talade om att vi hade fått den här inriktningen och det godtog man inte helt enkelt. Det blev ett väldigt hallå och det var en del förbandschefer som tog kontakt med ÖB för att ändra på det. Men den inriktningen stod fast. [Nr. 19, Projektledning, HR-transformation].

²³⁷ Produktionsstaben, uppdrag 27/06, (2006-09-19). Det ska dock poängteras att förre personaldirektören argumenterade för att det var kvalitetsförbättringar som skulle vara i fokus och att de kostnadsreduceringar som skulle kunna infrias mer skulle kunna åstadkommas via t.ex. ett enhetligt arbetssätt.

Motståndet hade också att göra med att förbandscheferna inte uppfattade problemen på ett sådant sätt som HR-cheferna gjorde och att förbandscheferna var nöjda med det personalarbete som genomfördes på förbanden²³⁸.

Förbandscheferna trodde att om vi blundar så händer inte det här. Men HR-cheferna förstod konsekvenserna på ett annat sätt. Sedan är det ju så här också att man förenklar det här, i den dåvarande organisationen var förbandscheferna ganska nöjda med sin personalavdelning. De fick sina besvärliga frågor lösta samtidigt som personalavdelningarna och personalen där tyckte att de fyllde ett behov, svarade upp mot förändringar och löste ett problem. Kände sig behövda. Båda parter var jättenöjda och så kommer någon annan och säger att sådär skall vi inte arbeta. Nu skall vi göra på ett annat sätt och då kan man förstå att det blir en reaktion [Nr. 20, Projektledning, HR-transformation].

Konsekvensen av beslutet i FML i november 2006 var att personaldirektören kunde starta ytterligare ett omfattande förändringsprojekt inom personalområdet, HR-transformation. Det fanns dock redan två pågående; Reformerad Personalförsörjning (som var det projekt som arbetade fram förslag på ett nytt personalförsörjningssystem i väntan på ett formellt politiskt beslut) och projektet med det integrerade resurs- och ledningssystemet, Projekt PRIO²³⁹. Att genomförandet av HR-transformation skulle få stora konsekvenser för personalarbetet i Försvarmakten var uppfattningar som uttrycktes av projektledningen. Men att linjechefer och deras samspel med olika HR-funktioner skulle påverkas var uppfattningar som skulle komma att växa fram efterhand.

7.4 HR-transformation i Försvarmakten

7.4.1 Projektet HR-transformation

Projektet HR-transformation organiserades under personalstaben i ett samlat projekt med en samordnande projektledare och med en uppdelning i flera olika delprojekt.

²³⁸ När Försvarmaktens logistik (FMLOG) bildades 2002 fanns det inledningsvis ett tjänsteutbud inom personalområdet och med idéer om att utöka detta. Dock blev det ingen efterfrågan på dessa personaltjänster, mycket på grund av att det inte var obligatoriskt för förbanden att nyttja dessa tjänster. Det som var anmärkningsvärt var dock att det initialt fanns ett beslut om obligatorium på att nytta FMLOG:s HR-tjänster men detta ändrades efter påtryckningar från bl. a. förbandscheferna. Det kan förklara förbandschefernas avvaktande inställning till HR-transformationen.

²³⁹ Projekt PRIO och projektet HR-transformation hade många beröringspunkter utifrån att de båda handlade om att förändra sättet att arbeta med personalfrågor. Dock fanns det brister i koordinering och samordning mellan dessa projekt (Thilander, 2010, Delrapport 1, Försvarmaktens HR-transformation) vilket bl.a. resulterade i att vissa elektroniska flöden i PRIO prioriterades ner ”*de här elektroniska flödena som skulle funnits i PRIO för cheferna fanns inte och finns inte nu heller som det var tänkt och det har kostat pengar för Försvarmakten*” [Företrädare för projekt PRIO]. Konsekvensen i praktiken blev att den på förhand beräknade besparingspotentialen på 65 miljoner årligen aldrig skulle ha förutsättningar att infrias ens innan projektet HR-transformation överlämnades till linjeorganisationen.

Projektledaren rapporterade till en styrgrupp som leddes av personaldirektören. Projektarbetet delades in i tre etapper under perioden november 2006 – juni 2009, där varje del avslutades med en delrapport, delrapport 1 (juni, 2007), delrapport 2 (juni 2008) samt slutrapport (juni, 2009). Ett av delprojekten ansvarade för uppbyggnaden av det nya förbundet HR Centrum, där förslag på organisering, bemanning, lokalisering och andra mer praktiska frågor togs fram. Det organiseringsförslag som delprojektet tog fram realiserades sedan i praktiken vid starten i januari 2009, där enheterna Stab, HR Direkt, Expertstöd och Administration (AdmE) fortfarande finns kvar (mars 2012), om än dock med nya underfunktioner och med en annan bemanning. När projektet avslutades genomfördes även en projektöverlämning till olika delar av linjeorganisationen för fortsatt genomförande. Syftet med projektet HR-transformation var bl. a. att:²⁴⁰

- definiera och tydliggöra roller och ansvar för chefer, medarbetare och HR-funktionen med fokus på arbetsgivarrollen.
- utveckla organisation för hur tjänsterna (HR-tjänsterna) skall tillhandahållas i en Försvarsmaktsgemensam leveransmodell.

Därutöver syftar projektet till att föreslå största möjliga besparing inom HR området med bibehållande av erforderlig kvalitet.

Som metodstöd för genomförandet upphandlades konsultföretaget Cap Gemini. Projektledningen uppfattade metodstödet som mycket betydelsefullt, till och med som avgörande, då ett genomförande inte hade varit möjligt utan deras hjälp.

Metodstödet har varit ovärderligt, skulle jag vilja säga. Det hade inte gått annars. Vi har inte den... det finns inte den kunskapen om någonting i närheten av det här hos oss, eller fanns inte i alla fall. Nu börjar vi väl bygga upp lite, men det har ju inte funnits [Nr. 21, Projektledning, HR-transformation].

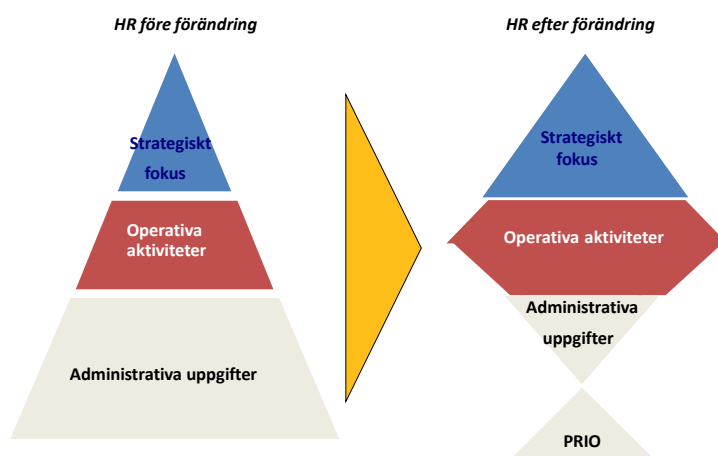
I likhet med förespråkarna för konceptet HR-transformation, hade även Försvarsmakten identifierat en förändrings- och besparingspotential i personalarbetet²⁴¹. Projektet HR-transformation och införandet av systemstöd PRIO skulle kunna möjliggöra för att flytta över administrativt personalarbete till IT-system, HR Centrum och till linjechefer och därmed kunna frigöra tid ett strategiskt personalarbete. Nedan visas en bild som åskådliggör hur administrativt personalarbete (t.ex. administrativ tidredovisning och löneadministration) schematiskt omdisponeras till systemstöd PRIO och därigenom frigöra tid och resurser för ett mer strategiskt arbete inom hela HR-området, från manuell till systembunden hantering²⁴².

²⁴⁰ Rapport Etapp 1, Försvarsmaktens HR-transformation, (juni 2007).

²⁴¹ Se t.ex. prolog.

²⁴² Jämför med Spencer (1995), HR-reengineering, i avsnitt 1.3 och 4.1.

Försvarmakten eftersträvar att minska administration
och frigöra resurser för mer strategiskt arbete



Figur 6: Omflyttning av olika typer av personalarbete via systemstöd PRIO.

Källa: Styrgruppsprotokoll, projektet HR-transformation, (februari 2007).

De administrativa arbetsuppgifterna skulle helt enkelt ”tas över” av systemstöd PRIO och den frigjorda tiden förväntades kunna möjliggöra för ett mer strategiskt och långsiktigt inriktat arbete för HR-funktionerna, framför allt på förband, skolor och centra²⁴³.

Men projektet HR-transformation i sig utgör dock inte en central aspekt av studien, utan mer dess konsekvenser. Därför kommer endast tre delar av projektet att presenteras, som på olika sätt beskriver händelser eller aspekter av projektet som tydliggör utmaningarna eller konsekvenserna med projektets genomförande. Den *första* delen handlar om den dimensioneringsmodell som togs fram av projektet som skulle dimensionera behovet av den framtida HR-bemanningen på förband, skolor och centra. Vad som sker i samband med detta arbete kommer senare att visa sig få stor betydelse. Den *andra* delen handlar om den HR-chefsutbildning som projektet beslutade om. Syftet var att förbereda de 34 nyutnämnda HR-cheferna på deras nya roll och förhoppningsvis kunna utveckla deras arbetssätt till ett mer konsultativt och strategiskt inriktat arbete. Särskilt en episod visar på starka reaktioner hos deltagarna, vilket tydliggör några av utmaningarna med genomförandet av projektet. I den *tredje* delen beskrivs några erfarenheter som projektledningen identifierat efter projektets genomförande.

²⁴³ Då projektet HR-transformation startade i november 2006 indikerar denna bild från februari 2007 på att det fanns en färdig lösning på hur Försvarmaktens personalarbete kunde effektiviseras.

7.4.2 Dimensioneringsmodellen

För att infria syftet med största möjliga besparing togs en dimensioneringsmodell fram av projektledningen som skulle dimensionera den framtida bemanningen på de lokala HR-funktionerna på förband, skolor och centra. En dimensioneringsmodell utarbetades som ett resultat efter en omfattande kartläggning av personalresurser i samband med besök på alla förband, skolor och centra. Dimensioneringsmodellen tog hänsyn till ett antal olika nyckeltal, t.ex. antal värnpliktiga, antal anställda, etc. Dock tog ingen särskild hänsyn till insatsorganisationen eller till det nya personalförsörjningssystemet. För många förband innebar den framtida nya bemanningen i enlighet med dimensioneringsmodellen en kommande reducering av de nuvarande personalresurserna på den lokala HR-funktionen vilket i vissa fall skulle kunna innebära formella uppsägningar. Resurserna på lokala HR-funktioner skulle successivt minska fram till år 2012, men p.g.a. de stora besparingskraven från regering och departement drev Produktionsstaben igenom att minskningen av resurserna skulle ske snabbare. Huvuddelen av reduceringarna skulle vara genomförda redan med början under 2009, vilket framför allt fick konsekvenser för att nödvändiga förberedelser inte hunnit genomföras.

Men i ett tidigt skede med arbetet med dimensioneringsmodellen våren 2007 ansåg några av de dåvarande personalcheferna, som nyss hade kommit hem från olika utlandsuppdrag med personalchefsbeftattningar inom ramen för det nya insatsförsvaret, att det inte skulle räcka med att ha en personalchef (S1²⁴⁴) på insatsbataljonerna tillgänglig bara under utlandsuppdragen. Motivet från personalcheferna var att det krävdes HR-resurser både före, under och efter utlandsuppdragen, samt att en solitär personalchef, S1, också behövde en ersättare, precis som huvuddelen av andra chefsbeftattningar har i insatsförbanden.

Från början, i beslutet från 2007, skulle det bara vara eventuellt en (HR-beftattning) per bataljon men vi lyckades få två, för en kan inte jobba för man behöver två för att det ska fungera, det är så rent erfarenhetsmässigt också. När vi hade personalchefsseminarium var det flera som hade samma utlandserfarenheter som jag och vi sa att man måste ha en ersättare, inte bara i insats, för det är både förarbete och efterarbete, minst 6 månader före och 6 månader efteråt. Eftersom det då lappar över så innebär det att man måste ha folk där hela tiden. Det lyckades vi ändra i dimensioneringsmodellen från att inte ha S1:or kontinuerligt till att ha det. Det kostade säkert, men vi lyckades, det var erfarenheter från utlandsstyrkan och när vi ett och ett halvt år senare bestämdes att ha en yrkesarmé var det definitivt klart att det behövdes eftersom det är stående styrkor [Nr. 22, HR-chef].

Att projektet ändrade dimensioneringsmodellen med anledning av personalchefernas påtryckningar skulle senare komma att få konsekvenser för genomförandet av

²⁴⁴ S1 (S = Särskild) är benämningen på den HR-resurs som skulle vara direkt knuten till insatsbataljonerna, se även avsnitt 7.5.

förändringar av personalarbetet. Projektet hade dock identifierat behovet av att utveckla den tidigare operativt fokuserade rollen som personalchef, till att i stället inta en mer strategisk roll som HR-chef. För att möjliggöra för det togs en HR-chefsutbildning fram av projektet.

7.4.3 HR-chefsutbildningen

De tidigare personalcheferna uppfattades av projektledningen som nyckelpersoner i rollen som förändringsledare för att genomföra Försvarmaktens HR-transformation. För att lyckas med målsättningen att göra personalarbetet mer effektivt, enkelt och enhetligt krävdes därför en ny roll med nya kompetenskrav, från ett operativt händelsestyrt personalarbete, till ett mer strategiskt mer långsiktigt inriktat arbete. När den nya HR-chefsrollen hade definierats i projektarbetet, både utifrån kompetenskrav och innehåll i arbetsuppgifter, fick förbanden en möjlighet att ”nominera” interna kandidater till deras HR-chefstjänst. Därför genomfördes en omfattande urvals- och rekryteringsprocess med djupintervjuer och arbetspsykologiska bedömningar till befattningar som HR-chefer på respektive förband, skola eller centra. Det var dock förbandscheferna som slutgiltigt beslutade om vilken kandidat som skulle erbjudas HR-chefstjänsten och kunde själv välja att tillsätta en kandidat, även om denne inte fått en rekommendation efter arbetspsykologernas bedömning.

Och där får man väl säga att det finns de som legat under det krav som vi har ställt, sedan kan man lära sig saker genom att lägga mer tid men det är en annan sak. Men ändå har förbandschefen trots att vi har talat om resultatet, valt personen. Sedan finns det de som kanske... inte har drivkraften alltså, man vill ha jobbet, man tycker det är kul, spännande men vi kan se att det finns inte riktigt drivkraften och handlingskraften för att klara det här jobbet. Å, man har ändå valt dem på något sätt. Sen finns det ju riktiga high potentials som kan förutsättningarna, kan kulturen och får de bara förutsättningarna så blir det jättebra. [Nr. 23, Projektledning, HR-transformation]

Resultatet av de 34 tillsättningarna blev att huvuddelen av HR-cheferna kom från gruppen av tidigare personalchefer, och endast ett fåtal rekryterades externt. De blivande HR-cheferna fick ca 10 dagars utbildning, delvis ledd av konsulter men med stöd av projektledningen och arbetspsykologer. Vid ett utbildningstillfälle medverkade även förbandschefer som ett led i att informera dem kring vad HR-transformationen skulle innebära. Det är särskilt en episod under utbildningen som tydligt skildrar att ett förändrat personalarbete uppfattades få konsekvenser för linjechefer på förbanden, vilket väckte starka reaktioner (ur minnesanteckningar från observation, HR-chefsutbildning).

De blandande grupperna med deltagande HR-chefer och förbandschefer hade precis redovisat sina gruppdiskussioner när en mer allmän diskussion vidtog.

En HR-chef sa: ”Hur får vi duktiga arbetsgivarrepresentanter som chefer utan att de förlorar sin yrkeskompetens? Vad ska en chef göra och vad är verksamhet för en

chef?” Någon sa: ”Chefen ska leda verksamhet, personal och förändring, risken är att korgen blir full längst ner (hos plutonchefer) i organisationen”.

Diskussionen fortsatte kring varför man ska trycka ner arbetsgivaransvaret så långt ner i organisationen.

En förbandschef sa: ”Hur ska man som kompanichef och plutonchef ha tid att hantera all administration?”

Helt plötsligt reser sig en annan förbandschef upp och går fram till tavlan, där konsulterna står, och tar en penna. Konsulterna flyttar sig åt sidan för de ser att förbandschefen verkar mycket upprörd. Förbandschefen ritar på intensivt på tavlan och pratar samtidigt högljutt. Förbandschefen vänder sig sedan om och ställer sig sedan bredbent med händerna på höfterna, vänd mot deltagarna, och säger:

”Det är ju helt orimligt att delegera ner arbetsgivaransvaret till kompani- och plutonchefer. De har annat att göra än att sitta fjättrade bakom ett skrivbord. [...] Det som händer är att vi äventyrar verksamhetssäkerheten. Om inte plutoncheferna ges möjlighet att leda tillräckligt många skjutövningar med sin pluton, kan vi vara säkra på att någon kommer att skjuta sig i foten eller ännu värre, döda någon. Vem av er bär ansvaret för det? Vem har tvingat mig att ha färre HR-medarbetare på personaltjänsten på mitt förband?”

Efter denna urladdning gick förbandschefen och satte sig igen, men diskussionen fortsatte med att en HR-chef sa:

”Det handlar om att ha större koll på sin personal, vi måste förändra synsättet på plutonchefsrollen”.

Personaldirektören försökte förklara att genom att minska bemanningen med upp till 200 årsarbetare inom HR-funktionen kan man använda dessa pengar till att anställa fler befäl på plutonerna. En förbandschef konstaterade:

”Vi får väl lösa problemet att plutoncheferna inte hinner administrera genom att helt enkelt låta andra göra deras administration”. Konsulterna som nu gick in i diskussionen hänvisade till andra exempel och menade att ”det är ju orimligt att hjärnkirurger ska tvingas administrera, det är bättre att assistenter gör deras arbete”.

I en paus direkt efter diskussionerna om den ökade administrativa bördan för kompani- och plutonchefer sa en av de äldre förbandscheferna till den förbandschef som tidigare ställt sig framme vid tavlan:

Det var bra att du tog upp det, det är nästan så man blir alldeles tårögd, så bra var det.

Exemplet skildrar en uppfattning som delats av många respondenter, främst linjechefer, men också HR-medarbetare. Det handlar om ett ogillande mot att det administrativa, systembundna och ”tvingande” personalarbetet nu flyttas över till linjechefer på olika nivåer. I takt med att innebörden av vad HR-transformation och systemstöd PRIO gradvis tydliggjordes på förband, skolor och centra spred sig olika uppfattningar om hur förbanden och deras linjechefer skulle komma att påverkas.

Fortfarande (januari 2012) skrivs debattartiklar och inlägg i olika interna forum, personaltidningar och bloggar om konsekvenserna för chefsrollen (och officersrollen)²⁴⁵ som en konsekvens av verksamhetsfundamentala förändringar, som insatsförsvaret och personalförsörjning, som administrativa förändringar, och som systemstöd PRIO och HR-transformation. Det är en strid ström av inlägg och uttalanden som kan beskrivas som ett uttryck för en strävan efter att peka på uppfattade menliga konsekvenser för kärnverksamheten, den militära verksamheten, av beslutade förändringar. Dessa inlägg och uttalanden kan tolkas som ett uttryck för professionens röst; officeraren och chefsrollen, vars grundvalar nu på många plan är i gungning. Men att konsekvenserna för linjecheferna skulle uppfattas bli så stora var inte något som projektet HR-transformation hade tagit till sig tillräckligt tidigt i projektet, vilket kan ses som en av flera viktiga erfarenheter från projektledningen.

7.4.4 Erfarenheter från projektet HR-transformation

Projektet HR-transformation genomfördes med en hög framdrivning, dock samtidigt med beaktandet att försöka förankra tagna beslut via t.ex. HR-chefsutbildning eller medverkande resurspersoner från förbanden. Projektets fokus var dock på HR-funktionerna, särskilt att säkerhetsställa införandet av en ny leveransmodell i personalarbetet, där det nya förbandet HR Centrum utgjorde ett viktigt nav. Som tidigare beskrivits växte insikterna om konsekvenserna för linjecheferna fram efterhand, men i samband med en intervju efter projektets avslutande framkommer att dessa konsekvenser borde ha varit mer tydliga tidigare i projektarbetet.

Respondent: Ja, jo, men det borde vi själva ha förstått, vi som tyckte att vi kunde en del om det här konceptet. Jag tycker inte att det har framkommit hur mycket det påverkar linjecheferna. Det kan vara att inte enbart HR-transformationen har påverkat chefsrollen utan där har också PRIO, och attestkedjorna har påverkat chefer på olika nivåer. Men det blev väldigt tydligt, och det tycker jag inte att man kunnat läsa sig till eller hört ifrån andra organisationer som har genomfört HR-transformation, att det påverkar andra chefer än HR-cheferna. Om vi tar Ericsson, de har jobbat väldigt mycket med kompetensutveckling för HR-cheferna, men jag kan inte påminna mig att de hade någon särskild utbildningsinsats för chefer med personalansvar?

Per: Varför tror du att de inte hade det?

Respondent: Nej, bara en enda sak som jag kommer ihåg, det kan ha varit Ericsson eller IKEA, det var en yngre chef som hade sagt att det här är väl inget märkvärdigt, det här är väl inget konstigt, det är så här vi måste jobba. Den här individen accepterade fullständigt och hade önskemål om att han ville ha den typen av ansvar och chefsroll. Det var nog Ericsson. Men, återigen, det kan vara en generationsfråga, en kulturfråga och eller kanske en kompetensfråga [Nr. 24, Projektledning, HR-transformation].

²⁴⁵ T.ex. Arménytt, 2011, Nr. 3, artikelserie om första linjens chefer.

Projektet HR-transformation hämtade mycket erfarenheter från andra organisationers förändringsarbeten. Då erfarenheterna från andra organisationers förändringsprocesser (t.ex. Ericsson, IKEA) inte pekade på några särskilda utmaningar för linjecheferna, kunde fokus bibehållas i projektarbetet på mer HR-funktionsrelaterade frågor, t.ex. att ta fram ett relevant IT-stöd och HR Portal. Att HR-transformationer i andra organisationer inte medfört så stora konsekvenser för linjechefer pekar på att det kanske finns särskilda kontextuella förutsättningar för personalarbetet och chefsrollen i Försvarmakten. När Försvarmakten väljer att genomföra en HR-transformation innebär det att det förändrade personalarbetet, med dess processfokus, shared service-funktioner och IT-baserade tjänsteutbud, möter de tidigare föreställningarna och arbetssätten i personalarbetet och i personaltjänsten. En representant för projektledningen beskriver mötet som ”rena ramaskriet”.

Respondent: För mig är personaltjänst ett förlegat begrepp, även om jag fortfarande ser att det förekommer i flera av de nu gällande styrdokumenterna. Då ställer jag mig frågan, vad är det då? Jag vet inte. Personaltjänst är den där gamla krigspersonaltjänsten som vi fick lära oss på 1980 och 1990-talen, krigsgravtjänst, fångförhör och den typen associerar jag till.

Per: Vad tror du en officer, som har gått igenom flera skolsteg, associerar till när det gäller personaltjänst?

Respondent: Jag tror att de kanske menar att detta som är personalarbete eller HR-arbete, det är det som är personaltjänst. Jag vet inte det, jag har aldrig frågat någon?

Per: Vem utför personalarbetet om du tänker dig in i hur de kanske tänker?

Respondent: Jo, det är ju deras lokala HR-avdelningar.

Per: Om vi leker med tanken att vi går med den bilden på näthinnan, att det är någon annan som ska utföra personaltjänsten, hur påverkar detta HR-transformationen när den slår igenom?

Respondent: Ja, det är då det blir ett ramaskri. Det är då vi ändrar på de här två parterna som är så nöjda båda två [Nr. 25, Projektledning, HR-transformation].

Parallellt med att de lokala HR-funktionerna förväntades förändra sitt arbetssätt skulle också linjechefer successivt ta över allt mer personalarbete, främst med hjälp av IT-baserade självservicefunktioner och stöd från HR Centrums olika funktioner. När HR-transformationen genomförs i Försvarmakten utmanas arbetsfördelningen och arbetssättet mellan förbandens lokala HR-funktion och linjecheferna. Den lokala HR-funktionen har hanterat mycket, för att inte säga allt, som har med personalarbete att göra och också fått uppskattning för detta arbete. För linjecheferna har den rådande arbetsfördelningen, d.v.s. att de slipper hantera mycket av det, som de uppfattar, svåra och komplicerade personaladministrativa arbetet där man måste kunna lagar och regler, inneburit att de i stället har kunnat ägna sig åt det de främst är utbildade i, den militära

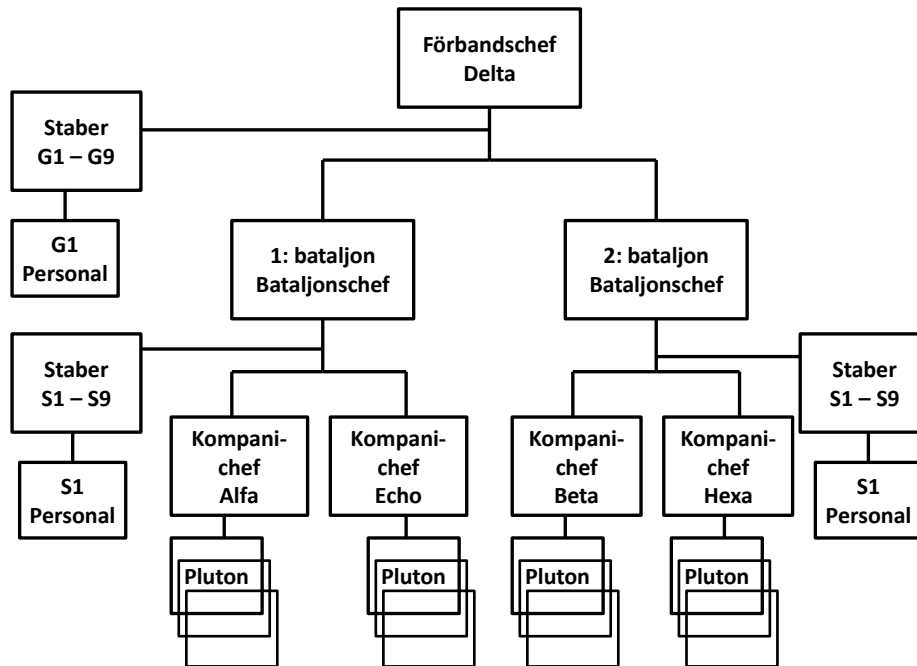
kärnverksamheten. Det råder en situation, ett jämviktsläge där båda parter är nöjda och ömsesidigt har anpassat sig till varandra.

Försvarsmaktens personalarbete har nu beskrivits både från dess övergripande organisering, personaltjänstbegreppet samt projektet HR-transformation. I linje med studiens syfte och frågeställningar är dock nästa steg att mer konkret beskriva hur dessa förändringsidéer av personalarbetet har påverkat förbandens personalarbete och samspelen mellan t.ex. linjechefer och HR-medarbetare, närmare bestämt förbandet Delta. I kommande avsnitt beskrivs därför inledningsvis och mer övergripande Deltas verksamhet och organisering. Därefter beskrivs organisering av och arbetssätt för Deltas olika HR-funktioner. Avslutningsvis beskrivs hur HR-funktionerna har genomfört förändringar i personalarbetet och hur dessa har påverkat deras samspel med kompanicheferna.

7.5 Förbandet Delta

Förbandet Delta²⁴⁶ är ett av Försvarsmaktens förband som har ansvaret för att sätta upp och bemanna insatsförband, bl.a. två insatsbataljoner. Förbandet har till sin främsta uppgift att stödja andra insatsförband med personal och kompetens i samband med insatser av de andra insatsförbanden, men har under senare år även satt upp förband tillhörande NBG. Delta har precis som många andra förband varit utsatta för stora förändringar, omstruktureringar och omflyttningar i samband med försvarsbesluten under 1990- och 2000-talet, men har främst tillförts ny personal och har inte haft några större svårigheter med att rekrytera officerare eller i senare skede, även soldater. Förbandet har ca 200 officerare, ca 300 kontrakterade soldater och ca 30 civilanställda (april 2011). Delta leds, på ett liknande sätt som övriga förband, av en förbandschef, som stöds av en förbandsstab uppdelad i olika specialistfunktioner, G1-G9, t.ex. personal, ekonomi, logistik, där staben leds av stabschefen. Nedanstående bild beskriver schematiskt och förenklat hur förbandet Delta är organiserat.

²⁴⁶ Som tidigare har nämnts har jag av anonymitetsskäl valt att inte nämna förbandets egentliga namn. Av samma anledning har jag valt att inte heller ge några mer detaljerade beskrivningar över förbandets verksamhet, uppgifter eller historia, vilket även innebär att jag är väl medveten om att läsarens förståelse utifrån ett verksamhetsperspektiv delvis kan gå förlorad.



Figur 7: Schematisk organisationskiss av förbandet Delta²⁴⁷.

Källa: Egen figur.

Förbandschefen leder förbandet Delta, med stöd av förbandsstaben där bl.a. HR-chefen med sin underställda personal (G1) ingår. De två insatsbataljonerna (varav en bataljon är i ”aktiv” och en bataljon är stödjande i ett rullande schema) leds i sin tur av var sin bataljonschef med tillhörande staber, där t.ex. personalchefen och dennes underställda personal ingår (S1). Bataljonerna består av två kompanier vardera som leds av kompanichefen, dess ställföreträdare och mindre stab. Inom kompanierna finns ett flertal plutoner, där dess verksamhet och uppgift är beroende på kompaniets uppgift. Plutonerna leds av plutoncheferna och dess ställföreträdare. HR-funktionerna på Delta återfinns således i flera olika funktioner. Dels på förbandsnivå, i förbandschefens stab, dels på bataljonerna i bataljonschefens stab. Hur de olika HR-funktionerna är organiserade, hur deras uppdrag ser ut och vad som präglar deras arbetssätt beskrivs i nästa avsnitt.

7.6 Personaltjänsten på Delta

7.6.1 Organisering, uppdrag och arbetssätt

När jag kommer in på HR-chefens tjänsterum är det första som slår mig det stora rummet med alla tavlorna på väggarna, att det är högt i tak, fönstren med utsikt ut mot övningsfältet samt det stora vinröda skrivbordet som är fullt med olika pappershögar och med en dator i ena hörnet. Men när jag vänder mig om ser jag tavlan med alla

²⁴⁷ Skissen speglar inte den verkliga organisationsstrukturen, men väl de aktörer och deras inbördes förhållanden som omnämns i studien. Namnen på insatskompanierna är anonymiserade.

ansikten, förbandets alla officerare som finns uppsatta med ett litet foto, namn och befattning inramade i ett stort organisationsschema. Jag blev egentligen inte så förvånad för jag hade 15 år tidigare sett liknande ”tavlor” med mitt eget porträtt på, men här fanns alltså samma modell kvar. HR-chefen berättar att tavlan med bilderna hjälper till att få en överblick över var alla officerare rent organisatoriskt befinner sig, men också möjligheter till att planera för kommande års bemanning utifrån de många förändringarna som sker varje år [Nr. 26, Utdrag ur minnesanteckningar, observation, Delta]²⁴⁸.

Personaltjänsten på förbandet Delta leds av HR-chefen, som precis som många av sina andra HR-chefskollegor har en militär officersbakgrund och innehaft personalchefs- eller HR-chefsbefattningen i många år.

Jag har ungefär 30 år i Försvarsmaktens tjänst. Min militära bakgrund är att jag har gjort allt som man gör som officer upp till bataljonschef i krigsorganisationen. Jag har internationell tjänst med två vändor och vart intresserad av personaltjänst i alla fall sen någon gång i början på 90-talet vilket gjorde att jag senare kom fram till en överenskommelse med dåvarande regementschefen att personalchefsrollen är min inriktning. Jag skulle gå den ett-åriga fackprogramutbildningen och sen ikläda mig den rollen och sedan 2003 har jag gått här själv med personalchefskostymen eller HR-chef som det heter nu [Nr. 27, HR-chef, Delta].

HR-chefen på Delta är en av alla de personalchefer som fick genomgå en urvals- och rekryteringsprocess, och som efter förbandschefens beslut kunde anställas och titulera sig HR-chef. HR-chefen berättar att Delta av hävd alltid har haft en liten personalfunktion och som en konsekvens därför lagt ut ansvar på linjechefer. Före HR-transformationen fanns det en personalchef, en ställföreträdande personalchef, två personalhandläggare och en rekryteringsofficer. Informationsfrågorna fanns också inom G1-funktionen samt en personalkonsulent, sammanlagt nio personer. HR-funktionen, eller G1, består efter HR-transformationen av en HR-chef, två HR-generalister, två personalchefer (S1)²⁴⁹ samt några personalbefäl på de två insatsbataljoner Delta har ansvar för att sätta upp. En av handläggarna på G1 gick i pension under 2011 och det är egentligen den stora skillnaden.

²⁴⁸ Den empiri som hänvisas till i nedanstående avsnitt är hämtat från intervjuer och observationer under 2010-2011. Förbandet Delta har haft i uppdrag att genomföra sin HR-transformation sedan sommaren 2009. Det betyder att respondenternas svar måste ses utifrån att de befinner sig mitt i genomförandefasen av HR-transformationen och något tydligt före- och efterperspektiv inte är möjligt att utläsa. Jag har trots allt valt att inledningsvis ge en mer allmän beskrivning av förbandet Deltas personalarbete, med vetskapen om att respondenternas beskrivningar innehåller delar av HR-transformationen, som mer utförligt beskrivs i nästa avsnitt.

²⁴⁹ Personalchefen (chef för S1-funktionen) ansvarar för insatsbataljonens personalarbete i både förberedande, genomförande och efterarbetande skeden. Personalarbetet kan bestå av många olika typer av arbetsuppgifter t.ex. rekrytering och bemanning, krishantering och debriefing, där personalchefen ofta har ett eller flera personalbefäl underställda. Det betyder att kompanicheferna i en insatsbataljon både kan vända sig till den lokala HR-funktionen (G1) i vissa frågor, och till bataljonens HR-funktion (S1) i andra frågor.

NN²⁵⁰ är kvar som personalhandläggare och HR-generalist, sedan har vi en rekryteringsofficer som är en tillikabefattning där individen har en annan befattning också någonstans i insatsorganisationen. I PRIO består G1-funktionen av HR-chefen och en personalhandläggare och sedan är de som är S1, en av dem sitter här dagligen, rekryteringsofficeren sitter här också [Nr. 28, HR-medarbetare, Delta].

Rent personellt så har Deltas lokala HR-funktion inte minskat nämnvärt i antal, utan i stort sett samma bemanning finns kvar men några har fått nya roller. Uppdraget som den lokala HR-funktionen har är i grunden kopplat till förbandets uppdrag, men det är vanligtvis den lokala HR-funktionen som själva skriver sitt eget uppdrag.

Det som styr oss är förbandschefens årliga verksamhetsorder som bygger på verksamhetsuppdraget. Försvarmakten ger order till förbandet, sedan är det nedbrutet till order för nästa år och sedan får vi det. Vi är med i beredningen och mycket som står i den ordern tar vi väl egentligen fram själva och det är ganska otydligt, och så brett hållet så det inbegriper allt, att ansvara för personaltjänsten på förbandet, stödja cheferna, typ. Vi svänger oss gärna med begrepp som HR-transformation, utan att alla verkligen är med på vad det innebär [Nr. 29, HR-medarbetare, Delta].

Arbetet på Deltas lokala HR-funktion styrs mycket av operativa händelser och man arbetar på ett sätt som man kallar ”uppdykande mål” där arbetet kan delas upp i vad man kallar ”självsynkronisering”.

Vi stöttar chefer som är behov av olika typer av stöd och våra medarbetare som behöver vår hjälp. Vi kallar det att skjuta på uppdykande mål men det ringer hela tiden eller mail kommer till min e-post där någonstans navigerar vi mellan vad vi borde göra och vad vi gör, eller tror att vi ska göra. Det finns typärenden som åter kraft, rekryteringar, en civilanställd med urval och annonser, det är jättemycket stödperiod som åter mycket arbetstid, rehabiliteringsärenden kan man få lägga mycket kraft på i perioder. Utvecklingen sker inte utifrån någon strukturerad utvecklingsinsats, det hinns inte med, HR-chefen brukar säga att jag hinner inte fördela arbetsuppgifter och vi suger åt oss arbetsuppgifter utifrån en form av självsynkronisering så får vi hoppas att vi maktar med. Att ha en stabsliggare²⁵¹ här och veta när ska den här skrivelsen vara klar, det har vi tappat för länge sedan [Nr. 30, HR-medarbetare, Delta].

Arbetssättet kan liknas vid att HR-medarbetarna och HR-chefen arbetar väldigt tätt ihop och kan gå in och ut i varandras ärenden. Arbetsfördelningen sker främst via den särskilda kompetens enskilda medarbetare har, annars sker fördelningen utifrån självsynkronisering där vem som tar olika arbetsuppgifter avgörs från fall till fall av de inblandade HR-

²⁵⁰ Namnet är anonymiserat.

²⁵¹ En stabsliggare i militära sammanhang är ett dokument som i en stab upprättas över vad som sker och vid vilka tidpunkter vissa beslut tas och av vem. Syftet är att i efterhand kunna veta vad som har skett.

medarbetarna. Dock är HR-medarbetarna medvetna om bristerna i att arbeta på detta sätt, men har hittills inte hittat något sätt ur det.

Vi jobbar nästan i varandras ärenden, och ibland för mycket, särskilt när vi upplever att vi alltid har hög arbetsbelastning och det blir jobbigt när man skall vara i andras syltburkar. Fördelen är att vi sprider både på insikten och kunskapen om olika ärenden och det gör vi ju kanske inte optimalt men vi går in och ut i varandras rum, i korridoren och vi fikar gemensamt, det är det som skapar den här informationsbubblan, management by walking-around, det där att jag går in till HR-chefen, är du med på det här ärendet, var det då här vi gjorde, vi frågar varandra, rehab och Försäkringskassan, hur var det nu igen. Just det, så här var det vi gjorde då, vilka erfarenheter har vi av detta? Det är väl egentligen så vi jobbar men vi har reflekterat över det och är medvetna men vi kommer inte riktigt vidare [Nr. 31, HR-medarbetare, Delta].

Konsekvensen av att gå in i och ur varandras arbete blir att det långsiktiga arbetet aldrig hinns med, något som dock är önskan att kunna arbeta med. Konsekvensen blir att HR-medarbetarna uppfattar att ingen inom G1 hanterar de långsiktiga, strategiska framtidsfrågorna, utan arbetet präglas av en väldigt liten framförhållning.

Nu arbetar vi i nuet, alla arbetar i samma tidstempus hela tiden, ingen inom G1 ligger tillräckligt långt fram i framtidsstänket, vi löser bara dagens problem, eller i sämsta fall gårdagens problem och när vi jobbar i samma tidsomfång så har vi inte det strategiska perspektivet. Tanken är ju att vi skall försöka att frigöra HR-chefen så mycket som möjligt från det operativa men idag arbetar vi med väldigt liten framförhållning. Att HR-chefen kan bli strategisk det tror jag är väldigt viktigt, sedan får vi andra hålla på och lappa och laga ett tag till [Nr. 32, HR-medarbetare, Delta].

Det uppfattade strategiska personalarbetet blir lidande eftersom alla arbetar i samma tidstempus, d.v.s. nutid, men medvetenheten om behovet av att arbeta strategiskt är trots allt stor. En HR-medarbetare uttrycker en konkret önskan om att kunna stötta högre chefer med kompetensbehov på längre sikt när de efterfrågar det.

Vi skulle ju vilja ha det så att HR-chefen egentligen skulle jobba med 2012-2014, titta på de strategiska sakerna tillsammans med rekryteringsofficeren men vi jobbar ju med idag, i morgon, och med nästa vecka. I rollen som personalchef på bataljon borde man ligga på kanske ett halvår framåt i nästa verksamhetsår men vi ligger alla samtidigt, här och nu hela tiden. Jag vill kunna svara en bataljonschef när han frågar om kompetensbehovet på tre års sikt. Om vi hade tiden skulle vi kunna sätta igång förarbeten mycket tidigare och vara mer förberedda. Utmaningen för oss är att våga ta distansen till verksamheten [Nr. 33, HR-medarbetare, Delta].

Att ta distansen till verksamheten uppfattas handla om att släppa det operativa arbetet och låta linjecheferna hantera det, vilket ska visa sig är mycket svårt för HR-medarbetarna på G1. En förklaring kan rent historiskt vara att det är via hanteringen av de operativa personalfrågorna man tidigare fått erkännande och uppskattning. Även som HR-chef är

det lätt att falla in i det ”gamla” operativa arbetssättet och svårt att säga nej om man kan svaret på en personalfråga.

Hitintills så jobbar jag med hela spektrat, som jag tidigare gjort som personalchef, även om det inte alltid är så lätt att hitta i det här strategiska perspektivet. Jag försöker att inte hålla på med för mycket operativt. Men det är så jättelätt att hamna i den operativa personaltjänsten alltså, dagligt brus och så, t.ex. rekryteringsärenden, personalplaceringsärenden. Självklart händer det väl att man springer på en chef på mässen, asså, när de känner att, ja, om jag kan svaret så svarar jag ju direkt det finns ingen anledning att inte säga det [Nr. 34, HR chef, Delta].

Det betyder att även HR-chefen är medveten om att försöka ändra sitt arbetssätt till ett mer strategiskt arbete, även om svaren fortsatt levereras till linjechefer om HR-chefen kan svaret på frågan. Personalarbetet på den lokala HR-funktionen på Delta överensstämmer med den mer generella bilden över personalarbetet i Försvarsmakten i stort, d.v.s. att det är händelsestyrt, operativt och inriktat på att själva utföra och snabbt lösa problem åt linjechefer och medarbetare. Men, det kanske är ett arbetssätt som är ändamålsenligt för aktörerna på förbanden. De har anpassat sig till varandra och till att snabbt lösa akuta personalfrågor som HR-medarbetarna fått uppskattning för. Målsättningen med HR-transformationen var dock att den lokala HR-funktionen skulle arbeta mer konsultativt gentemot linjechefer och medarbetare samt med ett mer strategiskt fokus på personalarbetet, en önskan som flera HR-medarbetare på Delta beskriver men som inte lyckas nå. Det faktum att HR-chefen själv fortsätter att hantera och svara på operativa frågor från linjechefer kan snarare riskera att förstärka det invanda operativa arbetssättet. Det innebär att HR-medarbetarna kan ha än svårare att förändra sitt arbetssätt när den högste företrädaren för HR-funktionen på förbandet fortsatt delvis agerar i enlighet med det gamla. I nästa avsnitt beskrivs hur Delta hanterade uppdraget att genomföra HR-transformationen och hur genomförandet har påverkat personalarbetet på Delta.

7.7 HR-transformation på Delta

Direkt efter att jag satt mig ner på den första raden i den stora samlingsalen, där all personal på förbandet Delta var samlad, gissningsvis ca 200 personer varav 90 % av dem hade uniform på sig, började förbandschefen som stod längst fram på ett podium, bakom en pulpet berätta om sin syn på personalfrågor. *”Det vi står inför nu handlar om arbetsgivarrollen och de förändrade personalfrågorna. Dessa frågor kanske inte är världens viktigaste frågor men de kommer att bli allt mer viktiga. PRIO och arbetsgivaransvaret är som en plankor med spik som slår rakt upp i ansiktet på dig* (förbandschefen visar med armen/handen som spelar rollen som plankor som med hög

fart slår upp från ett läge intill sidan på kroppen med handflatan till ca 5 cm från ansiktet)” [Nr. 35, Utdrag ur minnesanteckningar, Utbildningsdagarna²⁵², Delta].

När projektet HR-transformation avslutades i juni 2009 fick alla förbandschefer i uppgift att genomföra HR-transformationen²⁵³. Deras uppgift var att se till att den reducering av personal på den lokala HR-funktionen genomfördes enligt plan samt att informera och utbilda alla personal utifrån de konsekvenser som HR-transformationen innebar. I avsaknaden av ett tydligt införandebeslut fick respektive förband, skola och centra dock själva mer eller mindre bestämma vilka aktiviteter och åtgärder som skulle genomföras. HR-chefen på Delta menade att HR-transformationen i praktiken inte berörde dem speciellt mycket.

Vi hade kommit rätt så långt, det är ju skillnaden mellan vår HR-transformation kontra andra förband där vi hade en oerhört liten personalavdelning och har alltid levt med en liten personalavdelning. Vi har inte behövt säga upp någon personal och de har varit vana av att ta ett rätt så stort ansvar ute i linjen och därför var det inte så stor dramatik för oss, det blev inte de reaktionerna på dom (linjecheferna). Vi upplever inte HR-transformationen som någon jättestor resa då det inte så mycket som påverkar oss i arbetssättet utan det är ju systemstödet, det hänger väl ihop till viss del med införandet av PRIO [Nr. 36, HR-chef, Delta].

Det var dock en annan förändring, införandet av det nya personalförsörjningssystemet som stod i fokus för Delta och som utgjorde grunden till att satsa på en omfattande utbildningsinsats för all personal.

Det är ju en annan resa, ett mindset som vi just nu jobbar med att sudda bort, värnpliktsbiten, det kommer inga värnpliktiga längre. Det har ingenting med HR-transformationen att göra utan det är det nya personalförsörjningssystemet som ska implementeras då [Nr. 37, HR-chef, Delta].

På Delta hade man tidigt fört interna diskussioner i förbandsledningen om hur man skulle förbereda för och möta de förändringar som skulle komma. Förutom HR-transformationen var det också övergången från värnpliktiga till kontraktsanställda samt även införandet av systemstöd PRIO som var i fokus. Det var förbandschefen, HR-chefen och huvudläraren i Ledarskap som tog fram konceptet med Utbildningsdagarna och syftet var att skapa *ett regemente*, men inte av de förändringar som föranleddes av HR-transformationen.

Det var förbandschefen, jag och huvudläraren i ledarskap, som är den högste företrädaren för ämnet ledarskap som tog fram konceptet Utbildningsdagarna. Bakgrunden var helt enkelt den att skapa ett regemente och det hade ingenting att

²⁵² Den verkliga benämningen på utbildningarna på Delta är anonymiserad och beskrivs mer i detalj i nästa avsnitt.

²⁵³ Något formellt beslut eller order på ett genomförande har dock inte gått att finna, utan olika respondenter hänvisar alla till beslutet FML tog i november 2006 och till den slutrapport och de överlämningsdokument som projektet HR-transformation efterlämnade i juni 2009.

göra med HR-transformationen även om våra idéer sammanföll i tiden [Nr. 38, HR-chef, Delta].

HR-chefens beskrivning av orsaken till att HR-transformationen, i praktiken, inte gett upphov till några tydliga behov av förändringar eller utbildningsinsatser handlar främst om att Delta inte behövde reducera sin personal på G1. Det handlar också om att linjecheferna uppfattades vara vana med ett stort eget personalansvar. Denna beskrivning kan dock ställas mot HR-medarbetarnas beskrivning över att de fortsatt utför mycket operativt personalarbete åt linjecheferna. Kontentan av HR-chefens tolkning av vad HR-transformationen skulle innebära eller inte innebära för förbundet Delta, resulterade i att det var det nya personalförsörjningssystemet som utgjorde den största orsaken till att starta på stora utbildningsinsatser. Vilken var då skillnaden mellan Deltas personaltjänst före och efter HR-transformationen, eller det nya personalförsörjningssystemet, eller var det egentligen någon skillnad?

Jag brukar säga att, det jag har försökt att förmedla är att det är inte så stor skillnad. Så att man själv inte har någon bild av att värnpliktsystemet, gud vad bra det var och så. Det var enkelt och då var man inte arbetsgivare. Men du var ju lika mycket arbetsgivare där, egentligen. Ett förhållningssätt till värnpliktiga, sedan att de inte var anställda och hade månadslön utan hade en annan ekonomisk ersättning, men ur ett chefs- och ledarskapsperspektiv hade man ju samma, och ibland ett mycket svårare att det var en plikt och att de som är här nu är här av fri vilja. De kan gå hem när de vill. Det är väl det som jag tycker är det viktigaste i mindsetet att det inte är någon skillnad och det är så som vi har försökt att attackera det problemet som inte finns och det är så vi bemöter personalen. Det finns de som målar upp en bild att det är så många soldater, vilket stort ansvar det är. Jo, det är ju ett stort ansvar, men det var det ju förr också när det var 40 värnpliktiga på plutonen som var hittvingade [Nr. 39, HR-chef, Delta].

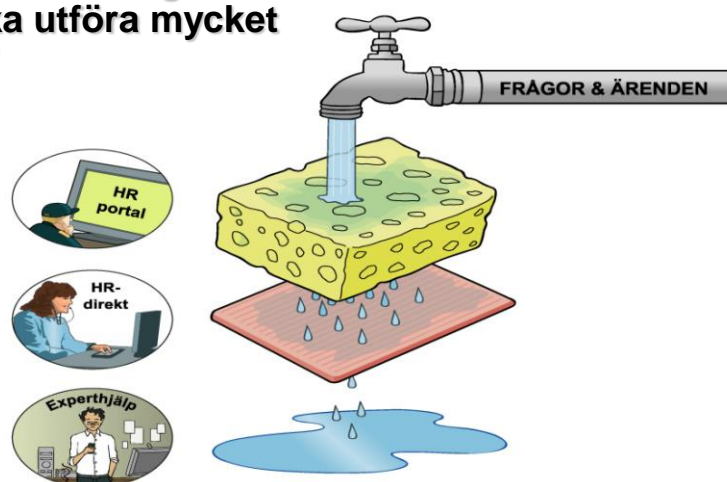
Förbundet Deltas ledning uppmärksammade behovet av utbildning, men då i ett senare skede (start under sommaren 2010) och främst utifrån det nya personalförsörjningssystemet och införandet av systemstöd PRIO, inte HR-transformationen. I nästa avsnitt beskrivs innehållet i och hur utbildningen inom ramen för Utbildningsdagarna på Delta genomfördes.

7.7.1 Utbildningsdagarna

Innehållet i Utbildningsdagarna växte fram efterhand, men koncentrerades främst till två saker. Dels att ge linjecheferna på förbundet mer kunskaper i personalarbetet, t.ex. i lagar och avtal, arbetsmiljö etc. Dels att försöka förändra linjechefer och medarbetares mindset till att nu är även betrakta soldaterna som anställda. Vid den första Utbildningsdagen i juni

2010²⁵⁴ var inriktningen från Deltas ledning att informera om de förestående förändringarna i personalarbetet och hur det skulle komma att påverka både linjechefer och medarbetare. HR-chefen visade en ny bild, som utgjorde en del i det bildspel som tagits fram som det enda gemensamma stödet till alla förbanden som nu skulle genomföra HR-transformationen på respektive förband. Bilden, som är framtagen av HR Centrum, beskrev hur frågor och ärenden i personalarbetet nu kunde filtreras, dels genom att linjecheferna själva kan söka information via HR Portalen, dels att frågor och ärenden ”sugs upp”, kan hanteras av HR Centrum.

Chefer och övriga medarbetare kan och ska utföra mycket själva!



FÖRSVARSMAKTEN
HR CENTRUM

Efterfrågade Uppskattade Respekterade

Figur 8: Nytt sätt att hantera och söka stöd i personalarbetet i Försvarsmakten.

Källa: Försvarsmaktens HR Centrum.

HR-chefen fortsatte och beskrev hur det var tänkt att det skulle fungera men kommenterade också att HR Direkt var finare än personaltjänst.

”[...] Det är nu meningen att ni skall vända er till HR Portalen och till HR Direkt med era frågor som rör personal. [...] HR Direktfunktionen är inte bättre men det är finare än personaltjänst, (skratt)” [Nr. 40, utdrag ur minnesanteckningar, Utbildningsdagarna, Delta].

HR-chefen visade sedan nästa bild som där det stod med stora bokstäver: ”SÖK INFO SJÄLV”, och sa:

”Ni som har varit inne på HR Portalen, räck upp en hand?” Jag bedömde att cirka hälften av deltagarna räckte upp handen. ”Som anställd finns det väldigt mycket

²⁵⁴ Utbildningsdagarna fortsatte med ett tillfälle varje halvår tills det att jag slutade följa förbandets verksamhet hösten 2011. Inriktningen på de olika tillfällena växte fram efter hand i en dialog mellan förbandet Deltas ledning och arbetstagarorganisationerna.

information på HR Portalen som ni tidigare kunde ringa oss på G1 om, eller er chef. Nu ska ni ringa eller maila själva till HR Direkt. Det är mycket enklare och man får svar direkt eller om någon dag om det är ett mer komplext problem. Hur uppfattar ni HR Direkt? Hur många har ringt eller mailat till HR Direkt?”, frågade HR-chefen [Nr. 41, utdrag ur minnesanteckningar, Utbildningsdagarna, Delta].

Det blev helt tyst, ingen sa något alls och jag bedömde att ca 5 % av deltagarna räckte upp handen vilket betydde att de varit i kontakt med HR Direkt. Till slut sa HR-chefen:

”Jag tolkar tystnaden som om ni tycker att det här är ett fantastiskt bra instrument, (skratt). [...] Det hade varit bättre om vi på Delta skötte personalarbetet själva, det skulle i alla fall inte bli sämre” [Nr. 42, utdrag ur minnesanteckningar, Utbildningsdagarna, Delta].

På eftermiddagen delades deltagarna in i olika funktionskategorier; t.ex. ställföreträdande kompanichefer, plutonchefer och sektionschefer i en grupp, regements-, enhets- och avdelningschefer, inklusive kompanichefer i en grupp, som alla skulle genomgå ett i förväg uttänkt stationssystem, under ledning av främst HR-medarbetare på Delta, men också representanter från andra förband eller skolor. De olika stationerna delades in olika teman där man skulle diskutera t.ex:

- Generella avtal och styrande dokument inom HR.
- Arbetstidsavtal (centrala och lokala) och samverkan med ATO.
- Anställning och lönesättning.
- Arbetsmiljö och REHAB.

På den station som handlade om generella avtal och styrande dokument inom HR ansvarade personal från den lokala HR-funktionen. En av dem inledde passet med att säga:

”Nu ska vi prata om lagar och avtal och det kanske inte är det roligaste som finns” [Nr. 43, HR-medarbetare, utdrag ur minnesanteckningar, Utbildningsdagarna, Delta].

Den första halvtimmen handlade om en genomgång av de förekommande avtal som finns inom personaltjänsten i Försvarsmakten. Mot slutet av presentationen sammanfattar en av deltagarna presentationen så här:

”Det här betyder ju att det kommer att behövas en kollektiv utbildningsinsats i alla de här frågorna för oss chefer, för är det meningen att vi ska kunna allt detta?” [Nr. 44, Linjechef, utdrag ur minnesanteckningar, Utbildningsdagarna, Delta]

En av föredragshållarna från den lokala HR-funktionen svarar snabbt:

”Ja, precis så är det, det är ju därför vi kör detta nu. Det är en förändring som behöver smälta och kommer att ta tid. Nu är det ju ni som ska genomföra rehabutredningarna. Detta är något ni måste lära er för ni vill väl inte hamna hos chefen och rulla

basker²⁵⁵” [Nr. 45, HR-medarbetare, utdrag ur minnesanteckningar, Utbildningsdagarna, Delta]

7.7.2 Sammanfattande reflektioner, Utbildningsdagen

Många av föredragshållarna från den lokala HR-funktionen uttryckte sig i termer av att det trodde att deltagarna inte skulle tycka att HR-frågorna var relevanta och viktiga utan snarare så ”stal” man linjechefernas tid. Vid presentationen av HR Portal och HR Direkt som HR-chefen föredrog, förmedlades en beskrivning, om än lite otydlig och underförstådd, att det nya med HR Portal och HR Direkt, inte var bra, i alla fall inte bättre än det personalarbete som bedrevs på Delta. Samtidigt gavs vid flera tillfällen beskrivningar från föredragshållarna till linjecheferna över att, ”så här är det, du måste söka informationen själv, du måste kunna detta nu!” Kombinationen av att, du måste göra det själv, och HR Portalen och HR Direkt inte är bra, riskerar att skapa en osäkerhet hos linjecheferna då de egentligen bara har alternativet att göra som de alltid ha gjort, nämligen gå till den lokala HR-funktionen. Därför utgör samspelet mellan linjechefer och HR-funktionen en särskilt viktig aspekt mot bakgrund av konsekvenserna av de förändringar i personalarbetet som nu förväntas ske. I nästa avsnitt beskrivs hur samspelet mellan HR-funktionerna och linjecheferna gestaltar sig, med utgångspunkt i HR-chefen och HR-medarbetarnas perspektiv.

7.8 Samspel mellan HR-funktioner och linjechefer

Som tidigare har beskrivits är det som har kännetecknat samspelet mellan HR-medarbetarna och linjecheferna att linjecheferna har varit vana av att få ett direkt stöd i personalarbetet av den lokala HR-funktionen, G1. Detta arbetssätt och samspel har kunnat fortsätta eftersom det i stort finns kvar samma personal på G1, om än med inriktning mot mer strategiska roller.

Vi finns ju kvar här, alla gamla kontaktytor, nätverk finns ju kvar. Vi ses på mässen vid 9-fikat som egentligen är en sådan samlingspunkt, en väldigt effektiv arbetsstund för oss. Vi kan nå folk och de kan nå oss. Man bryter inte riktigt de mönstren. Cheferna är vana att de ska fråga oss direkt, inte kolla själv i avtal eller på EMIL (intranätet). Man är van att få service. Det finns också en prestige från G1 att snabbt kunna svara på detaljfrågor, i t.ex. avtal, det hittar du där, där finns det. Det är tudelat, att vara behövd men samtidigt vet man på G1 att det inte är bra att ta alla frågor själv. Det måste vara en balans vilket förtroende vi har för våra chefer, ge och ta ansvar, kunna släppa över ansvaret till chefer. Idag curlar och daddar vi för mycket, vi gör

²⁵⁵ Uttrycket att ”stå hos chefen och rulla basker” kan liknas vid att stå inför en högre chef och förklara varför man inte har gjort det som överenskommit. Momentet rulla basker innebär att man helt enkelt känner sig besvärad och nervös och därför t.ex. gör något upprepade gånger, t.ex. rullar sin basker (eller t.ex. papper) i händerna.

lite själva fortfarande men tidigare har vi gjort allt själva. Det konstitutionella minnet, så har vi alltid gjort, det sitter kvar, med kortsiktigt fix och trix [Nr. 46, HR-medarbetare Delta].

Ett tydligt exempel som beskriver hur samarbetet går till mellan den lokala HR-funktionen och en linjechef är när det uppstår ett behov av en ny rekrytering. Utmaningen består då i att stötta cheferna i att ta ett eget ansvar och att de till nästa gång ska komma ihåg hur de gjorde.

I ett lämpligt eller olämpligt forum skriver en chef att denne behöver en ny medarbetare. Nu har jag en vakans här, det vill jag ha åtgärdat. Eftersom vi inte är ett företag är det inte så enkelt, man måste be om lov får vi förklara, vi måste kontakta HKV först. Vi måste förklara och sätta in cheferna i arbetet, det är det vi måste göra, sätta ihop en skrivelse, få dem att förstå tidsförhållandena. Så kanske vi får beslut på att det blir intern rekrytering, ok, vad vill du att individen ska kunna frågar vi chefen? Det vet väl inte jag, men jag vill ha en, säger kanske chefen. Men du ville ju ha en ny medarbetare, frågar vi? När ska du lägga ut annonsen, när har du avsatt tid för intervjuer? Va, ska jag göra det, är inte det ert jobb? Hur håller man intervjuer? Vi säger att vi kan sitta med men att det är du som chef som ansvarar för intervjun. Vi får ju ligga på där med att de skall förstå, de som har kommit långt och har gjort det tidigare, de vet att de skall ta fram ett underlag till annons, jag skall tala om vad som är krav och meriterande, skriva upp vem som är kontaktperson och sedan lämna över det så vi kan, eller infosidan, se till att det blir en annons. Förhoppningen är att de nästa gång är de bättre på att tänka på att, jaha, det var det här som gällde, det är det här jag ska fråga efter [Nr. 47, HR-medarbetare, Delta].

En av förutsättningarna men också en av de största utmaningarna med den nya konsultativa rollen för den lokala HR-funktionen är att våga lämna över ansvaret till linjecheferna. Men benägenheten att våga lämna över ansvaret till linjecheferna minskar om erfarenheterna om hur de lyckas klara av ansvaret är dåliga.

Ja, insikten om att vi borde släppa ansvaret har vi, men sedan är bara frågan om vi kan tillämpa insikten i den känslomässiga delen av beteendet. Samtidigt så kanske vi har processer där vi försöker att släppa, t ex. när en chef skulle göra ett urval och vi har haft en anställningsprocess och när vi sedan granskar kompetensmässiga delen av processen så ser vi att det är uppenbara fel, rena begränsningar hur man skall tänka HR-mässigt, hur man skall tänka vid urval kring kompetensen, mångfald, där man skulle kunna dra nytta av olikheter där vi ser att chefen har fokuserat på något helt annat sätt, man kanske har tagit den som är dyrast, den som är mest lämplig eller gripbar tidigast. När vi tittade på den rekrytering som var senast så blev vi lite besvikna och vi tänkte att det här blir inte bra [Nr. 48, HR-medarbetare, Delta].

Besvikelsen hos de lokala HR-medarbetarna blir stor när de försöker att lämna över ansvaret till linjecheferna men märker att de inte får det gensvar de förväntat sig. För HR-medarbetarna på Delta finns medvetenheten om, som tidigare beskrivits, den kontinuerliga klivenheten i att lämna ifrån sig ansvaret för personalfrågorna. Vad det handlar om nu är

att våga lämna över ansvaret med vetskapen att det kan bli bra fast på ett annat sätt än man har tänkt själv.

Vi måste lära oss att ta ett steg tillbaka och lära oss att besluten kan bli som inte vi vill. Och våga prova det och låta cheferna känna att de har ansvaret. Det kanske inte blir som vi vill eller vi ser det optimalt, men i det perspektivet för en chef är vi ju bara en funktion. De kan ju ha ett annat synsätt, de har rätt att ha det, men att de får ta det ansvaret också [Nr. 49, HR-medarbetare, Delta].

Linjecheferna får chansen att pröva eller testa hur det är att ta ansvaret, och med ett bra stöd i den processen kan linjecheferna successivt lära sig att ta sitt aktiva arbets- och personalansvar. Att som HR-medarbetare konsultativt stödja är dock annorlunda än att utföra själv och att säga nej till en linjechef är nog så svårt för det innebär att man inte längre har kontroll och vet vad som händer.

Det som är allra svårast är att säga nej till de (linjecheferna) som kommer och frågar. Det betyder också en inre kluvenhet för oss för vi vet ju då heller inte vad som händer. Trots att vi idag vet det mesta, händer det saker vi inte vet, det som går utanför loopen, men det kanske blir bra ändå. Det är jättejobbigt att släppa taget [Nr. 50, HR-medarbetare, Delta].

Att lämna över ansvaret till linjecheferna innebär att de lokala HR-medarbetarna dels måste släppa kontrollen över vad som händer, och indirekt innebär det också att de inte längre kan utföra sina operativa arbetsuppgifter på samma sätt som tidigare. Men i takt med att det nya personalförsörjningssystemet har införts så finns det fler konkreta exempel på när linjecheferna har fått vara med och utfört t.ex. en eller flera rekryteringar. Det gör att det har blivit lättare för dem att förstå både mer praktiska aspekter såsom tidsförhållandena i rekryteringen men också att linjecheferna nu mer tydligt har ansvaret. De linjechefer som nu har fått erfarenheter i arbetsgivarrollen kommer att bära med sig dessa och sprida dem till andra som kommer efter dem och på så sätt får det ökande ansvarstagandet och lärandet en bra spridningseffekt. Men ansvarskännandet hos den lokala HR-funktionen sitter djupt rotat. En av orsakerna till att söka sig till personalarbete är just att stötta andra, men också för att ansvarskännandet även sträcker sig utanför enskilda individer, till att även inbegripa hela förbandet och dess anseende. HR-medarbetarna upplever i många fall att de helt enkelt vill ta ansvar genom att täcka upp där det brister och därigenom rädda förbandets och förbandschefens anseende.

I några fall där fungerar inte den administrativa biten hos linjecheferna alls. I det läget träder vi som G1-personal in, främst för att förbandschefen inte ska skämmas, mindre för att rädda individen även om det finns en kårfaktor här som trots allt hjälper individen vidare trots att denne kanske inte är lämplig. Kårandan är stark och vi har hjälpt för mycket från G1 men har därigenom räddat förbandschefens anseende, vi låter det inte gå åt helvete [Nr. 51, HR-medarbetare, Delta].

Oviljan eller oförmågan från HR-medarbetarna på G1 att lämna ifrån sig arbets- och personalansvaret till linjecheferna handlar inte bara om att bibehålla kontrollen och i sin tur erkännandet för ditt arbete. Inbyggt i oviljan och oförmågan ligger också det faktum att förbandets, och framför allt förbandschefens, anseende står på spel. Även den mer individuella faktorn spelar roll, där HR-medarbetarna inte bara "räddar" förbandets anseende, utan även den eller de individer som inte klarar av sin uppgift. Det finns således en stark, inbyggd kåranda där officerare värnar om varandra. För att en varaktig förändring av arbetssätt och samspel i personalarbetet ska ske måste således någon lämna över ansvar och någon ta emot ansvar.

Men om den ena parten (HR-medarbetarna) lämnar över men den andra parten (linjecheferna) inte tar emot, tar den starka kårandan överhanden och HR-medarbetarna täcker upp de brister som finns. Om linjecheferna var beredda att ta över personalansvaret men det inte blev något överlämnande då HR-medarbetarna håller kvar personalansvaret, är risken att linjecheferna snabbt kommer gå tillbaka till agerandet att helst vilja slippa ta över personalansvaret. Att som HR-medarbetare lämna över personalansvar innebär samtidigt att släppa kontrollen vilket också en är en form av maktövertagande och övergivande av en statusposition.

Cheferna har väl fått mandaten men har kanske inte vågat ta det och vi har kanske inte tagit konsekvensen heller. Jag läste eller hörde någonstans som sa det här med ett maktperspektiv, att om vi skall övergå till en konsultativ roll, då släpper man ju sitt ego, det finns ju någonstans en stolthet i att man kan ringa till mig, jajamen, så här är det, avtalet, tjoff, men vi vill ju egentligen att de ringer till HR Direkt. Då tappar jag en del av mitt värde, status eller maktposition. Chefen kanske frågar: Vet du hur vi skall göra med detta? Om jag svarar: Ring HR Direkt, läs på HR Portalen eller fatta ett beslut själv så kanske jag till slut har jag rationaliserat bort mig själv och det är kanske det som är vinsten i HR-transformeringen. Det ligger i perspektivet att vi kanske omedvetet i alla fall håller oss kvar i de här looparna och att vi helt plötsligt står vi utanför, utan insyn och påverkan, eller i alla fall förstå vad som händer [Nr. 52, HR-medarbetare, Delta].

Det upplevs som en mycket svår situation av HR-medarbetarna då de genom att lämna över ansvaret till linjecheferna mister kontrollen och inflytandet och inte längre kan styra rätt om någon linjechef gör fel och i sin tur riskerar förbandets och förbandschefens "ära". HR-medarbetarna riskerar också att mista sin statusposition och i värsta fall rationalisera bort sig själva som i själva verket var en av målsättningarna med HR-transformationen, att de lokala HR-funktionerna ska bli färre och därigenom inte ska kunna ge linjechefer operativt stöd i någon större omfattning.

I detta kapitel har Försvarsmaktens förändrade personalarbete beskrivits där olika respondenter, som kan sägas representera olika HR-funktioner, uttryckt hur de anser personalarbetet har påverkats. Det som är tydligt är att det är frågan om omfattande förändringar, både i organisering och på förväntningar att agera i nya roller och ett nytt arbetssätt. Men det är framför allt i samspelet med linjecheferna som respondenterna på

Delta stora utmaningar i att också kunna agera i enlighet med förväntningarna på ett mer strategiskt och konsultativt personalarbete. Det är dock främst frågan om uppfattningar från respondenter från olika HR-funktioner.

I nästa kapitel ska vi därför se hur HR- transformationen och andra verksamhetsförändringar i Försvarsmaktens sammantaget uppfattas ha och i praktiken har påverkat kompanicheferna på Delta. Kapitlet inleds med beskrivningar av de verksamhetsförutsättningar som finns i rollen som kompanichef samt även med avseende på det chefskap som kompanicheferna utövar. Vidare beskrivs den gränsdragningsproblematik i personalarbetet som kompanicheferna upplever gentemot olika HR-funktioner där deras strävan efter personlig kontakt är stor. Därefter beskrivs olika, i Försvarsmakten särpräglade, begrepp som av kompanicheferna används som benämning på olika aspekter av deras personalarbete. I den avslutande delen av kapitlet presenteras tre exempel som belyser kompanichefernas samspel med andra aktörer i personalarbetet. Kapitlet avslutas med en summering över alla de empiriska kapitlen.

8 KOMPANICHEFERNÄ PÅ DELTA

8.1 Kompanichefsrollen i ett verksamhetsperspektiv

Det är dagen före juluppehållet. Det är fem minuter kvar till kompanichefen ska hålla ett "jultal" till kompaniets befäl och soldater, som alla står uppställda ute på kaserngården. Det är snöigt, kallt och mörkt ute, det är bara det orangegula ljuset från gatlyktorna som gör att man ser hjälpligt framför sig mellan kaserubyggnaderna, de uppställda fordonen och grusplanen framför samlingsalen. Kompanichefen letar febrilt inne på befälsrummet efter något i ryggsäcken, stressen ökar för att hitta det kompanichefen söker efter. Vad letar du efter, frågar jag? "Det gäller att göra sig fin till uppställningen, ah, här är den, jag har alltid baskern på uppställningar inför kompaniet. Såja, nu går vi", säger kompanichefen och sträcker på vapenrocken. Vi går ner en halvtrappa i trapphuset utanför befälsrummet, och när vi öppnar dörren ut möts vi av en kall och snöig vind som blåser genom märmg och ben. Ska du inte ha handskar på dig, frågar jag? "Nej, det behövs inte", svarar kompanichefen. Kompanichefen går fram längs den snöbeklädda kaserngården och ställer sig framför de redan uppställda befälen och soldaterna, jag ställer mig på lite avstånd vid sidan om. "Lämna av", säger kompanichefen, som efter att ha fått rapporter om antalet närvarade och eventuella orsaker till de frånvarande, hälsar på sitt kompani. Det rungande svaret tillbaka känner jag väl igen, där vi på min tid alltid skrek så högt vi kunde, så var inte fallet här. Kompanichefen höjer rösten utan att skrika och sneglar då och då ner på sina anteckningar samtidigt som kompanichefen i positiva ordalag beskriver höstens arbete med insatskompaniet, de framgångar och motgångar som varit samt allvaret med att tillhöra ett insatskompani. Kompanichefen avslutar med att säga: "När vi ses efter jul så hoppas jag att ni har skött er träning på det sättet jag förväntar mig, God Jul och Gott nytt år, Högervänsterom, marsch!". På vägen tillbaka till befälsrummet springer jag ikapp kompanichefen som direkt säger: "F-n, vad jag fryser om händerna" [Nr. 1, Utdrag ur minnesanteckningar, Delta].

Som kompanichef ingår man i en hierarkisk kedja, från förbandschefen via bataljonschefen till kompanichefen, som i sin tur har underställda plutons- och tropschefer. I rollen som kompanichef²⁵⁶ är därför bataljonschefen närmast överordnad

²⁵⁶ På förbandet Delta finns, som beskrevs i kapitel 7, två insatsbataljoner med två insatskompanier vardera. Ett insatskompani kan ha olika uppgift och roll, vilket innebär att antalet underställda chefer och totalt antal medarbetare på kompaniet varierar, men där ca 200 soldater är en ungefärlig siffra.

chef. Bataljonschefen leder bataljonen via veckovisa bataljonsrapporter²⁵⁷ vilka är konsekvensen av regements- eller förbandsrapporter, som i sin tur utgår från styrningar och uppdrag från HKV och produktionsstaben till förbandet Delta. Det finns således en strikt hierarki, där ordrar och uppgifter bryts ner och konkretiseras på olika nivåer, från förbandschefen, via bataljons- och kompanicheferna ner till plutonschefer.

Som kompanichef för ett av de två insatskompanierna på Delta finns en kompaniledning och fyra plutonschefer. Kompanichefen leder kompaniet via sina formella möten; kompanirapporter på torsdagar och kortare morgonmöten på måndagar. Men framför allt leder kompanichefen sitt kompani genom att vara närvarande i vad som sker, via spontana besök hos underställda chefer och soldater. Morgonmötet på måndagarna är dock särskilt viktigt för kompanichefen, där det handlar om att få en direkt och egen klarhet om nuläget och vad respektive pluton ska göra under veckan. Kompanichefen har arbetat ihop med sina underställda chefer under några år vilket märks när tempot behöver växlas.

Vi är ett sammansvetsat gäng och ett exempel på det är när jag blev kallad till Stockholm kvart i två i måndags. Klockan halv tre satt samtliga plutonschefer och kompaniledningen här då vi fick göra ett snabbt kompanibedömning, hur ser uppgiften ut? Vad behöver jag för stöd för att kunna inte se ut som en pajas utan kunna svara upp på de frågorna jag får på HKV? I övrigt handlar arbetet om att leda och fördela, jag försöker att inte lägga mig i allt, men tyvärr måste man involvera sig genom att ha ett öra med lite överallt på kompaniet [Nr. 2, Kompanichef, Delta].

Kompanichefen leder också sitt kompani genom sina underställda plutonschefer och sin stab med stabschefen i spetsen, likt förbandet Delta i miniatyr. Kompanichefen har också ett övergripande ansvar för kompaniets kontrakterade soldater. Det är en stor skillnad mot hur det var på värnpliktstiden. En skillnad är den nya uppgiftsinriktningen mot ett insatsförsvaret samt det faktum att systemstöd PRIO införs ändrar förutsättningarna för kompanicheferna markant, framför allt att det nu finns anställda soldater på kompaniet.

I det anställda försvaret måste varje individ känna till sin ramalista²⁵⁸ och det ställer otroligt höga krav på oss i kompaniledningen, levererar vi ett dåligt resultat till plutonscheferna finns risken att det drabbar oss ekonomiskt så vi måste tänka mer som ekonomisk koncern mer än som soldat och värnpliktiga. Förr kunde vi samma dag säga, isolerad mat, ni äter i källaren, kvällstjänst med kort varsel. Idag ställer det anställda försvaret ännu högre krav på planering. Den planeringen måste då hänga ihop med de uppgifter jag får. När uppgifterna inte hänger ihop med planeringsförutsättningarna blir det svårt [Nr. 3, Kompanichef, Delta].

²⁵⁷ En bataljonsrapport är en form av ledningsgruppsmöte, där bataljonschefen och dennes direkt underställda chefer och andra nyckelpersoner regelbundet träffas. Kompanirapport är motsvarande mötesform på kompaninivå.

²⁵⁸ En ramalista kan likställas med arbetstidsplanering.

Enligt kompanichefen har det nya personalförsörjningssystemet skapat andra förutsättningar som innebär att man måste tänka och leda med ett ständigt beaktande av ekonomiska konsekvenser. Kravet på framförhållning och en mer långsiktig planeringshorisont är nu nödvändigt för att t.ex. inte skapa onödiga övertidskostnader. Men i en situation av stora osäkerheter, föranledda av omfattande verksamhetsförändringar som snarare ger oklara planeringsförutsättningar, tar kompanicheferna en beskyddande roll som mer syftar till att ”freda” plutoncheferna, med vetskapen att det fullt ut inte går längre.

Jag gör inte samma sak som kompanichef som för några år sedan. Jag har alltid levt efter devisen att varje ledningsnivå har ett avskalningsansvar, inte bara skicka skit neråt. Jag vill inte att plutonchefer ska sitta med skitsaker. De ska vara på trupp och det är mitt jobb att se till att bråka för deras skull och det har vi kunnat göra fram tills nu när det nya systemet PRIO infördes. För det innebär att jag inte kan, hur mycket jag än bråkar så rasar det ner på dem ändå. Gör vi inte de åtgärder vi måste göra i datorn, t.ex. attestera, så faller hela systemet [Nr. 4, Kompanichef, Delta].

I så stor utsträckning som möjligt har kompanichefen försökt att värja plutoncheferna från administrativa sysslor för att de ska kunna ägna sig åt kärnverksamheten; att vara på trupp, d.v.s. utbilda och leda soldaterna. Kompanichefen är väl medveten om att attesteringar måste göras, och det inte längre går att välja bort dem. Det går inte längre att göra det administrativa arbetet åt underställda chefer för att underlätta för dem.

Under mina skuggningsperioder blev det tydligt hur införandet av det nya personalförsörjningssystemet, i kombination med inriktningen mot ett insatsförsvär, gjorde att kompanicheferna blev involverade i bemannings- och rekryteringsfrågor. Flera gånger varje dag kom diskussioner upp om osäkerheter i den framtida organisationen, både när det gäller personal och kompaniets materiel, men också om vem eller vilka som skulle vara tillgängliga och lämpliga för befattningar i framtiden. Det som kännetecknade dessa diskussioner var att kompanicheferna uppfattade det som att systemstöd PRIO främst ställde till oreder och styrde verksamheten, inte tvärtom. Ett exempel som belyser det ständigt pågående pratet om bemanningsfrågor är en fikarumsdiskussion som spontant uppstod, där kompanichefen resonerar högt.

Vi har styrt vår organisation efter datasystemet (läs PRIO), inte efter kompetensen. Då blir det så här. Vi sitter i en gynnsam situation för hösten 2011, då blir det en vakans på X-bat. Stina går in på skola, Erik har sökt produktionsbefattning, frågan är vad Mats kommer att göra? Troligen ta Eriks befattning. Hur ser överblicken ut? Någon måste ju försöka att smälta ihop allt, alla de uppgifter vi har. Vi är de enda som kan göra det [Nr. 5, Utdrag ur minnesanteckningar, Delta]²⁵⁹.

Det åtgår mycket energi att kontinuerligt prata om vem eller vilka personer som kan passa in på olika positioner, och frågan kompanichefen ställer sig är vem som har överblicken?

²⁵⁹ Alla namn och benämningen X-bat är anonymiserade.

Det uppfattas som omöjligt att ha någon överblick eftersom förutsättningarna ständigt ändras, någon individ slutar eller får ett annat erbjudande, vilket omkullkastar planeringen. Precis på samma sätt ser kompanichefernas vardag ut, där olika händelser spontant sker och ändrar om den planering som är gjord. Ett exempel är när ställföreträdande bataljonschef helt plötsligt kommer in på kompanichefens befälsrum, när kompanichefen och kompanichefens ställföreträdare sitter vid samma dator och diskuterar en kommande friskvårdsdag för befälen på kompaniet.

”Jag har något viktigt att berätta”, säger ställföreträdande bataljonschefen rakt på sak. ”Det är påkallat personalinformation i morgon kl. 09.30. Det är bestämt att den nya staben kommer att hamna i X-stad”. Kompanichefen svarar direkt: ”Då faller vår plan med Y-stad i morgon”, och tittar samtidigt uppfodrande på ställföreträdande kompanichef för att se dennes reaktioner. Kompanichefen fortsätter och säger till ställföreträdande kompanichefen: ”Vi ställer Y-stad, eller?” Ställföreträdande bataljonschef frågar vad det var tänkt att göra i Y-stad och kompanichefen berättar om de planerade friskvårdsaktiviteterna för kompaniets befäl med skjutning med salongsgevär och bastu. Ställföreträdande bataljonschef svarar direkt: ”Det räcker med att ni har en ordonnans”. Ställföreträdande kompanichefen svarar lika snabbt tillbaka: ”Jag kan ta det, så ni andra kan åka”. En längre diskussion följer kring vilka konsekvenserna kan bli för förbandet av X-stad som stabsplats [Nr. 6, Utdrag ur minnesanteckningar, Delta]²⁶⁰.

Kompanichefen uppfattade snabbt att planen med friskvårdsaktiviteterna i Y-stad dagen därpå skulle falla på grund av personalinformationen. Men nästan lika snabbt kom det fram nya ingångsvärden i samtalet, vilket gjorde att den ursprungliga planen i stort sett kunde behållas, under förutsättning att inte ytterligare ingångsvärden ändrades.

Under mina skuggningar av de två kompanicheferna blev det tydligt att de arbetar på ett operativt och verksamhetsnära sätt och föredrar personlig kontakt före att skicka e-mail eller ringa till kollegor eller underställda, precis som ställföreträdande bataljonschefen ovan gjorde. När t.ex. uppgifter skulle hämtas in om vilka soldater som hade genomfört skyddsvaktsutbildning gick en av kompanichefen själv upp och ner de tre våningarna, genom korridorer och vindsutrymmen för att komma fram till plutonernas olika befälsrum och där ibland mötas av ett tomt rum, ibland fanns de eftersökta uppgifterna att tillgå. Det som var slående med skyddsvaktsexemplet var också att förutsättningarna ändrades minst fyra gånger under samma dag, t.ex. vad som krävdes för att bli godkänd på teoriprov och praktiskt prov, vilka som skulle omfattas av skyddsvaktsutbildningen, vem som fick vara instruktör och vilken utbildning denne skulle ha. Jag uppskattade det till att kompanichefen sammanlagt under en dag lämnade ifrån sig tre olika versioner på listor över vilka soldater som skulle genomgå skyddsvaktsutbildning eftersom förutsättningarna kontinuerligt ändrades beroende på vem man frågade. I ett skede hade kompanichefen precis, per e-mail, skickat in en andra version till staben när en kollega kom in på

²⁶⁰ X-stad och Y-stad är anonymiserade namn. Ordonnans är beteckningen på en budbärare.

befälsrummet med nya ingångsvärden. Då tröttnade den annars så tålmodige kompanichefen och utbrast:

Varför håller inte ett ingångsvärde i mer än 30 sekunder, kan någon tala om det för mig? [Nr. 7, Kompanichef, Delta]

Kompanichefen berättade senare om händelsen i en uppföljningsintervju där kompanichefen medgav att händelsen var unik men att det speglar deras arbetssätt. Förberedelserna tar lång tid men när väl genomförandet sker går det väldigt fort. Kompanichefernas arbetssätt kan, precis som för HR-medarbetarna i kapitel 7, beskrivas som händelsestyrt, där den operativa vardagen lätt tar överhanden från den mer övergripande planeringen, i den mån det finns någon. Arbetssättet präglas av ett personligt och direkt arbetssätt som innebär att kompanichefen vill skaffa sig en egen och konkret uppfattning av situationen, vilket samtidigt är tids- och arbetskrävande. I samtal med kompanicheferna omkring deras arbetssätt svarade de båda att det är så här de är tränade att göra och det är så vi gör när vi är ute på fältövningar. Ett annat exempel som visar på hur kompanicheferna använder ett arbetssätt de är tränade på i andra sammanhang är när information till kompanichefen (kompaniledningen) filtreras.

Jag hänvisar de som vill komma i kontakt med mig till den elektroniska funktionsbrevlådan på kompaniet. Vi försöker att tänka i dessa termer att likna det i fält så att stabschefen kan sälla i ärendena, skicka vidare till mig eller till min ställföreträdare. Vi försöker att ha en spärr på vägen för så fungerar det i fält [Nr. 8, Kompanichef, Delta].

Kompanicheferna väljer alltså ett aktivt, fysiskt uppsökande när det gäller att själv söka eller ge information och på så sätt få en egen och direkt uppfattning om läget och förutsättningarna. När det gäller information som kommer in till kompaniet används i stället ett filter (stabschefen) som till viss del styr vilken information som ska nå kompanicheferna. Det finns alltså en överensstämmelse mellan ett intränat och inlärt arbetssätt i fältmässiga förhållanden och det arbetssätt i chefsarbetet som kompanicheferna tillämpar i kasernmiljö. Kompanichefen leder främst sitt kompani genom sina underställda plutonchefer, men det som var särskilt utmärkande under mina skuggningar var att kompanichefen och kompanichefens ställföreträdare hade mycket nära kontakt med soldaterna som de träffade och småpratade med var de än gick. Sättet som kompanicheferna leder sina kompanier kan bäst beskrivas som ett mer direkt²⁶¹ sätt, trots att det finns underställda chefer som har det formella direkta ansvaret. Nästa avsnitt handlar därför om kompanichefernas chefs- och ledarskap.

²⁶¹ Jämför med direkt och indirekt ledarskap, där direkt ledarskap handlar om att mer direkt (se varandra i ögonen) leda underställda befäl och soldater. Det indirekta ledarskapet handlar om att leda via underställda chefer och staber, där man mer sällan har direktkontakt med soldater (Larsson & Kallenberg, 2003).

8.2 Kompanichefers chefs- och ledarskap

I rollen som kompanichef är man både chef, ledare och officer samtidigt. Kompanicheferna uppfattar att det inte är samma sak att vara chef som att vara ledare, och även om det finns formella definitioner i försvarsmaktsgemensamma dokument har kompanicheferna egna definitioner.

Det går säkert att hitta på någon fin hemsida på EMIL men chefskap för en officer är en annan sak. Det är ett föregångsmannaskap. Det är att våga gå ut i korridoren och våga stå för både sina dåliga beslut eller andra människors fattade beslut men att våga driva igenom. Det är chefskapet, men ledarskapet handlar om något annat. Jag rekryterat min egen personal utifrån deras ledarskap och när jag placerar dem som chefer måste det bygga på att de har ett förtroende från deras underställda och från mig som överställd. Chefsrollen i övrigt är inte helt tydlig för mig [Nr. 9, Kompanichef, Delta].

Att vara chef handlar om att vara ett föredöme och våga fatta och stå för de fattade besluten, men ledarskapet handlar mer om den relationella aspekten, där förtroendeaspekten är väldigt viktig. Men vad är det som ingår inom ramen för en kompanichefs ansvar och befogenheter?

Jag tror att många av frågorna som rör kompaniet och min personal, där är det nog så att jag som chef tvingas hantera dem. Det finns ett dokument som beskriver hattar²⁶², där olika chefsnivåer i PRIO har olika ansvar, det är det som styr chefsrollen. Om jag skulle skärskåda fullt i PRIO vad jag har för befogenheter så skulle jag ha ganska stora befogenheter men eftersom jag inte vet exakt var jag har mina skyldigheter och rättigheter, så länge jag kan se mig själv i spegeln, det här gamla hederliga, funkar det här att, kan jag stå för det, det får vara tillräckligt bra. Uppdragen och styrningarna till oss kompanichefer är inte heller tillräckligt tydliga, vilket gör att man får agera utifrån de mandat man tror att man har. Det skulle vara bra att veta var gräns höger går ibland. Det är inte utklarat²⁶³ [Nr. 10, Kompanichef, Delta].

Kompanichefen uppfattar att det dock finns övergripande dokument som beskriver deras ansvar och befogenheter, men att det trots allt saknas tydliga styrningar. Kompanichefens sätt att hantera den osäkra situationen är att ta sig de rättigheter och skyldigheter man tror sig ha för att i ett senare skede kunna stå för det man gjort. Den upplevda otydligheten i ansvar, befogenheter och mandat ska dock ses i ljuset av de historiska förutsättningarna och de förändringar som nu sker.

²⁶² Att ha en hatt innebär att man har ett ansvar och en befogenhet i PRIO, t.ex. att attestera tidredovisning. På Delta har både kompanichefer, kompanichefens ställföreträdare och plutoncheferna hattar, men fördelningen av hattar kan skilja sig åt på olika förband.

²⁶³ Gräns höger är ett uttryck i Försvarsmakten för att markera var gränsen för öppnande av eld går vid t.ex. en skjutövning. Genom att tydligt uttrycka att gränshöger är t.ex. ”den höga tallen” vet alla soldaterna att man inte får skjuta längre till höger om den gränsen.

Skillnaden mot tidigare är att införandet av systemstöd PRIO, det nya personalförsörjningssystemet, parallellt med HR-transformationen ”tvingar” kompanichefer och plutonchefer att utföra administrativa arbetsuppgifter som andra funktioner, t.ex. den lokala HR-funktionen tidigare har utfört. På värnpliktstiden var förutsättningarna för personalarbetet enklare för kompanicheferna, där osäkerheter i ansvar, befogenheter och mandat kunde lösas genom ett nära samarbete med HR-funktionerna. Det var till och med så att den lokala HR-funktionen skötte det mesta av personalarbetet, där personalansvaret var mer begränsat för kompanichefen.

Då lämnade man egentligen över alla personalärenden till G1, var det kurser hanterade de detta, alla rehabärenden hanterade de, rekrytering, anställningar, allt sköttes av G1. Uppföljning, betygsättning och uppföljning av personalens utnyttjande så att folk hamnade på rätt plats, placeringsfrihet inom egen organisationsruta, var det jag gjorde tidigare som kompanichef [Nr. 11, Kompanichef, Delta].

Kompanicheferna fick således ett stort stöd av den lokala HR-funktionen. Vetskapen om att de alltid kunde vända sig direkt till den lokala HR-funktionen om de hade frågor eller problem, som ibland till och med löste personalärenden åt dem, gjorde att kompanicheferna kunde ägna sig åt andra arbetsuppgifter. Kompanicheferna uttrycker därför en frustration över att de nu inte hinner utbilda sitt förband, och inte själva hinner vidareutbilda sig eller hålla sig i fysisk trim.

Eftersom det är ett regelverk som styr oss så måste jag som chef kunna de här sakerna eftersom jag skall hantera den resurs som jag har för annars hamnar jag i en situation där jag antingen över- eller underutnyttjar resursen. Frågan är hur mycket man skall trycka ner? Är det rätt att jag som utbildad krigschef skall sitta och löneadministrera eller är det bättre om det är en löneadministratör som gör det. Förmodligen blir det färre fel och det går betydligt fortare om det är någon som är utbildad bara på den saken. Den här diskussionen förekommer varje dag. Frustrerade plutonchefer som inte tycker att de hinner med att öva och träna sitt förband, även för mig som kompanichef. När skall vi själva utbilda och träna oss? När skall vi utbilda oss i vapentjänst? Vi skall träna 3 timmar per vecka som oftast blir uppätet av det administrativa. Om jag hoppar över 4-5 pass drabbar det bara mig men om jag inte skulle lägga in lönetilläggen skulle detta drabba betydligt fler än mig [Nr. 12, Kompanichef, Delta].

För kompanicheferna innebär den upplevda ökade administrativa bördan en inre kluvenhet då de inte längre kan utöva det chefsarbete och ledarskap de vill och tycker är roligast vilket de uppfattar påverkar (kärn)verksamheten på ett negativt sätt.

För det är det som är problemet, att då kan man inte utöva det ledarskapet man vill. För när man väl kliver ut här (i korridoren), vilket jag tycker är det bästa som finns att gå ut bland truppen och snacka skit en stund, då fylls sakerna här (datorn fylls med administrativa uppgifter som ska utföras) i stället. Så man står lite i en valsituation och det blir en konsekvens av det. Jag upplever att vi har blivit sämre på att planera,

få ut information, ge ordrar, hela uppföljningsbiten tar stryk och äter tid. Det är väl det som stryker på foten, när man mer administrerar. Det finns en förväntan i rollen som chef, det här med administration har någon annan skött [Nr. 13, Kompanichef, Delta].

När omvälvande förändringar av personalarbetet nu genomförs utmanas också de tidigare arbetssätten i personalarbetet. Kompanicheferna uppfattar att det finns förväntningar på att arbetsinnehållet i rollen som chef ska ändras genom kraven på att linjechefer på ett mer omfattande och självständigt sätt ska hantera personalrelaterade frågor. Det uppstår då en ovan situation för kompanicheferna, där det arbete som specialistfunktioner (lokal HR-funktion) tidigare har hanterat nu förväntas utföras av kompanicheferna själva. Som beskrevs i kapitel 7 har det också inrättats två nya HR-befattningar på varje insatsbataljon, personalchefer (S1) och personalbefäl. Det finns nu därför flera olika aktörer i personalarbetet på Delta, linjechefer (t.ex. kompanichefer), HR-chef (G1) och personalchef (S1) och personalbefäl, alla med olika ansvar och befogenheter. Förutsättningarna för aktörerna, jämfört med tidigare, är att det också fanns uttalade förväntningar på förändringar i arbetssätt. De lokala HR-funktionerna förväntades nu arbeta mer strategiskt²⁶⁴ och lämna över ansvaret och utförandet för operativt personalarbete till linjecheferna. En ny form av gränsdragningsproblematik kan därför sägas ha uppstått, då det tidigare var mer tydligt vad olika aktörer gjorde i personalarbetet. När förändringar sker behövde aktörerna i personalarbetet nu söka om och hitta nya gränssnitt gentemot andra aktörer.

8.3 Gränsdragningsproblematik gentemot olika HR-funktioner

Som beskrevs i kapitel 7 informerade HR-medarbetarna kompanicheferna under Utbildningsdagarna att de inte längre skulle vända sig till den lokala HR-funktionen på förbandet, G1. Orsaken var att HR-medarbetarna i stället skulle ägna sig åt strategiska personalfrågor, men att det är fortfarande var ok att vända sig till den lokala HR-funktionen på bataljonen, S1.

Jag vet att jag inte ska gå till G1 och jag tror att vi har blivit bättre och bättre att gå till S1. HR-chefen har tydligt deklarerat, försökt att deklarerat att G1:s uppgift är att inte lägga sig i den dagliga driften av personaltjänsten, punkt. De köper nog de flesta, de flesta går nog till S1. Men när det gäller personaltjänst, där vet man aldrig vem som fattar beslut om vad [Nr. 14, Kompanichef, Delta].

Att kompanichefen uppfattar att man aldrig vet vem som beslutar om vad i personaltjänsten handlar om flera olika saker. För det första är frågan var gränsen i

²⁶⁴ Ett poängterande är dock att G1-funktionen har en mer uttalad förväntan på att arbeta strategiskt. Men S1-funktionen, som organisatoriskt ingår i insatsbataljonen, förväntas dock fortsatt stötta med operativt personalarbete.

personalarbetet går mellan kompanicheferna och de olika lokala HR-funktionerna, t.ex. när det gäller en rekrytering. Avsaknaden av tydliga processbeskrivningar över t.ex. arbetsflödet, där det tydligt framgår vad respektive aktör förväntas, medför att det uppstår oklarheter. Linjecheferna har i Deltas egna utbildningar uppmanats att i första hand söka information själv i personalrelaterade frågor, och därefter söka stöd via HR Direkt i HR Centrum. En oklarhet är dock fortfarande i vilka frågor man ska vända sig till G1 och i vilka frågor man ska vända sig till S1. För det andra accentueras denna oklarhet bl. a. av att kompanichefen har flera olika befattningar samtidigt och att kompanichefen uppfattar att det mer eller mindre alltid är oklart vem som fattar beslut om vad.

Jag vet ärligt talat inte var gränslinjen mellan G1 och S1 för tillfället går. Det finns inga skriftliga beskrivningar över vilket mitt ansvar är och var gränsen går mellan mig och G1. Jag vill påstå att jag har god kontakt med G1, jag kan ringa NN (handläggare på G1) och HR-chefen och prata med dem när som helst, det är mina gamla kollegor, men ibland måste jag ringa bort till S1 då har ju S1 en roll när det gäller mitt nuvarande uppdrag. Men S1 har ingen roll för mig när det gäller krigsförbandet²⁶⁵, då är jag självständig och då ska jag egentligen gå till G1. Det gäller att hitta dessa gränssytor och tassa fram lite [Nr. 15, Kompanichef, Delta].

Var gränssnitten i personalarbetet går mellan kompanichefen och den lokala HR-funktionens olika delar uppfattar kompanichefen inte är klarlagt. Tack vare personliga kontakter med HR-medarbetare, som tidigare varit kollegor med kompanichefen, kan de alltid ringa eller kontakta dem för att få hjälp eller stöd. En försvårande omständighet är att kompanicheferna har olika behov gentemot HR-funktionerna G1 och S1, främst beroende på i vilken roll kompanicheferna söker stöd. Det betyder att kompanichefen måste pröva sig fram och tänka efter i vilken roll ett visst personalärende gäller när man söker stöd hos de olika lokala HR-funktionerna. Osäkerheten är fortsatt stor kring vad som förväntas av en kompanichef inom ramen för personalansvaret.

Det framgår inte någonstans, jag har ställt den frågan ett antal gånger, jag får bara höra att så här är det i framtiden. Så här är det och så här blir det. Jag har inte fått några papper på att det här är kompanichefens uppgifter och det jag har fått tidigare har varit så luddigt skrivna arbetsbeskrivningar, t.ex. handlägger personaltjänst inom egen enhet. Det fattar jag ju också vad det innebär men vad vi förväntas göra, nej. Det blir nya insikter varje dag, i går fick vi klart att det är plutoncheferna som skriver på tjänstledigheterna [Nr. 16, Kompanichef, Delta].

²⁶⁵ Kompanichefen, likt många andra officerare, har således minst två befattningar samtidigt. En grundbefattning i insatsorganisationen (kompanichefen benämner detta som krigsförbandet), en befattning som chef för ett tillfälligt insatsförband, och ytterligare en befattning i ett kommande tillfälligt insatsförband. På liknande sätt kan en officer ha en grundbefattning i insatsorganisationen, men samtidigt en rörlig (tillfällig) befattning i produktionsorganisationen. Konsekvensen i det här fallet är att kompanichefen behöver stöd av olika HR-funktioner, både lokalt på Delta och mer centralt i Försvarmakten beroende på i vilken befattning som stödet söks, vilket komplicerar rollspelet avsevärt både för kompanichefen men också för de olika HR-funktionerna.

En försvårande omständighet i arbetet med att tydliggöra gränssnitten är det faktum att det på Delta fortfarande finns kvar mycket information om lokala förhållanden i personaltjänsten på deras egna intranätsidor.

Respondent: Det som är tydligt är att det är HR Direkt som gäller men så har man (G1) också sagt att vi har något som heter personalhandboken på vårt intranät. Den ligger ju under S1 och där står allt om löner och ibland får man söka på flera olika ställen för att få informationen. Personalhandboken ligger på ett ställe, där inte vem som helst kommer åt den heller, den ligger på S1 sidan, och här har ju HR Direkt svårt att svara på t.ex. avgångar, bemanningsansvar, tjänstgöringsbetyg och intyg, här ligger det vi tagit fram på förbandet, och då blir det ju blandningar på gott och ont.

Per: Hur vet du var du ska söka rätt information?

Respondent: Det vet man ju inte egentligen. Vi på Delta har tagit fram en egen semesterkalkylator, i det här fallet litar jag mer på denna då man har tagit med allt från början, annars måste man förklara allt för HR Direkt, det är det här med tidsvinsten, får man tag i rätt person här, S1, som vet vad det handlar om, i stället för att förklara hela ärendet, precis som man ska ringa ett försäkringsbolag och man blir hänvisad tre fyra gånger. Man tar den enklaste och snabbaste vägen helt enkelt [Nr. 17, Kompanichef, Delta].

Varför Delta fortfarande har kvar en egen lokal intranätsida i personaltjänsten, trots att det finns en gemensam HR Portal, är att HR-chefen anser att innan Försvarsmaktens HR Portal är tillräckligt bra är det bäst att ha kvar den lokala personalhandboken för att centrala initiativ dröjer eller uppfattas som otillräckliga.

Vi har låtit personalhandboken ligga kvar tills vidare men tanken är att den ska fasas ut. HR Portalen har inte varit bra men nu har de (HR Centrum) tillsatt en tjej som ska se över både struktur och innehåll så det kanske blir bättre [Nr. 18, HR-chef, Delta].

HR-chefen har låtit behålla viss lokal personalinformation som bara rör Delta, i väntan på att informationen i HR Portalen ska motsvara de krav och förväntningar som Delta har. En svårighet för kompanicheferna blir därför att veta vart de ska vända sig med olika frågor, och när osäkerheten är stor ökar benägenheten att söka sig till det som är känt.

Jag tror vi är så mycket ute på okänt vatten för tillfället och de ledstänger man har använder man för att lägga kraft, lite grann som att man tar hjälp av de rutiner som finns för att kunna lösa icke rutin frågor på ett annat sätt. Numret till HR Centrum, ok, här är numret till S1, jag ringer dit för jag vet att jag åtminstone får tillräckligt bra svar där. Jag tror att så kommer det alltid att vara. Så länge vi är i förändring så försöker man hålla fast vid det som fungerar för att kunna lägga kraft på annat [Nr. 19, Kompanichef, Delta].

Kompanicheferna väljer därför i en situation av osäkerhet att söka sig till det kända, i stället för att ringa till det okända, HR Centrum, som man inte känner och också uppfattar inte kan svara.

Jag har varit inne på HR Portalen en gång men aldrig ringt HR Centrum [Nr. 20, Kompanichef, Delta].

Att linjechefer överlag inte väljer att söka information på HR Portalen eller ringer HR Direkt är även välkänt hos företrädare för HR Centrum.

Första året var det främst de lokala HR-funktionerna på förbanden som ringde men överlag är det flest medarbetare som ringer och det borde vara fler chefer som ringer. Det borde vara en temperaturmätare på att cheferna inte har kommit in i matchen, för jag tror inte att de är inne på HR portalen heller [Nr. 21, Linjechef, HR Centrum].

En annan konsekvens av otydligheter i gränssnitten i personalarbetet är att kompanicheferna uppfattar att de ibland överskrider sina befogenheter och mer eller mindre får gå på ”känsla” över vad som behöver göras. Det sunda förnuftet får vägleda kompanicheferna i sökandet efter det tydliga personalansvaret.

Ibland är det nog så att jag överskrider mina befogenheter, eller tvärtom jag skiter i att fråga och kör på känsla vad jag ska göra och någon får väl tala om för mig om jag har fel då. Det är just det att ingen kan tala om vad som är rätt och fel. Det som är bökigt är ju hela det här med anställningsbiten. Där har vi klarat oss än så länge, vi har kunnat hänvisa till S1 och fått hjälp för där är han bättre lämpad att svara på, och jag hänvisar mycket av mina frågor till personalbefälet så denne får handskas med detta. Men när det gäller allt däremellan, hur länge kan man vara tjänstledig och fortfarande vara godkänd, när övergår det i ett rehabärende om någon är borta för ofta, jag uppfattar att det inte finns några direkta mallar för detta. Man får nog köra på sunt förnuft och hoppas att inte allt för mycket ramlar mellan stolarna, tyvärr [Nr. 22, Kompanichef, Delta].

Kompanichefens agerande i personalarbetet utgår från det sunda förnuftet snarare än från en enhetlig arbetsmetodik. När ingen fullt ut vet vad som gäller innebär det också att ingen heller kan säga till kompanicheferna om de gör rätt eller fel. Kompanicheferna har tidigare kunnat hänvisa mycket av personalfrågorna till S1 och personalbefäl. Men det uppstår ändå personalfrågor som oundvikligen landar hos kompanicheferna, där det inte finns några tydliga mallar eller formella arbetsätt som stöd och hjälp. I en sådan situation är det de personliga kontakterna som blir avgörande för hur kompanicheferna söker stöd i personalarbetet, där de personliga kontakterna också överensstämmer med personer och funktioner som ingår i kompanichefernas styrkedja.

8.4 Strävan efter personlig kontakt i personalarbetet

Kompanicheferna har tidigare varit vana vid att få ett snabbt och direkt stöd i personalarbetet hos G1 och på senare tid även hos S1. I båda fallen tillhandahålls stödet av en fysisk person som de känner sedan tidigare. Kompanicheferna vet om att G1:s HR-medarbetare väl känner till deras vardag och verksamhet och de har inte behövt lägga någon större energi på att förklara detaljerande sakförhållanden om enskilda individer. Det

finns därför ett invariant arbetssätt hos kompanicheferna, där önskan om att ha en personlig kontakt är stor med de som kompanicheferna vet kan svara på deras frågor. Det är helt enkelt en mänsklig aspekt, en människa vill prata med en annan människa som kan förklara.

Så länge som man har med människor att göra vill man nog prata med en människa, på ett annat sätt och få stöd och får man inte stödet kan man åtminstone förklara varför man har valt att göra följande. Det tror jag är ganska mänskligt helt enkelt [Nr. 23, Kompanichef, Delta].

Men möjligheten att prata med en människa i ett personalärende kan också erbjudas via HR Centrum, HR Direkt, dit alla linjechefer uppmanats att ringa om de behövde stöd eller hjälp, om de inte via HR Portalen lyckats hitta rätt information. Den personliga kontakten med de lokala HR-funktionerna på förbanden skulle när så var möjligt undvikas för att infria målsättningen med HR-transformationen, att skapa enhetlighet och effektivitet. Men kompanicheferna väger också in att det skulle innebära långa telefonköer att ringa till HR Direkt, vilket de inte ansåg sig ha tid med.

Jag kan inte sitta 45 minuter i telefonkö för att därefter bara få svaret att det är jag själv som ska lösa problemet, då söker jag upp de jag vet kan ge mig ett svar för ett icke-svar är det värsta jag vet [Nr. 24, Kompanichef, Delta].

Kompanicheferna uppfattar fortfarande att den lokala HR-funktionen kan deras verksamhet, att de väl känner till de lokala förhållandena, och framför allt så känner man varandra. Därför valde kompanicheferna att fortsatt söka stöd hos den lokala HR-funktionen.

Det finns ingen på HR Centrum som kan svara bättre än NN (handläggare på G1) vad gäller avtal och löner för min specialutbildade personal. Jag fick ett e-mail idag från S1 där de hänvisar till att om ni har ytterligare problem prata med NN. Om någon är väldigt duktig i avtalsfrågor så kontaktar man NN. Jag tror att vi har gått på pumpen flera gånger när vi har ringt HR Centrum, för att höra sig t.ex. för vad gäller med tjänsteresor. Nja, det är lokal chef som beslutar ändå. Då ramlar det ändå tillbaka till mig, det blir ekorrhjulet, moment 22. Då tror jag att folk känner att i stället för att lägga 45 minuter på att bli kopplad till någon som ändå inte kan svara så testar man och försöker nå den som man vet kan ge ett svar. Vilket är på sikt förödande för att vi knäcker varandra då. Det är två cirklar som snurrar, det sitter en massa överksamma människor i Stockholm (HR Centrum) och vi har massor att göra här. Deras tjänster blir mindre efterfrågade och till slut kanske det bara är ett fåtal kvar, resten är webbdesigners [Nr. 25, Kompanichef, Delta].

Kompanicheferna uppfattar att det inte är någon idé att kontakta HR Centrum för de får inget tydligt svar utan får en hänvisning tillbaka till dem själva och de hjälper dem inte. De förväntas fatta egna beslut vilket går emot anledningen till varför de sökte hjälp då de inte kunde fatta beslut för de visste inte hur de skulle göra. En konsekvens är att det blir mer operativt personalarbete för de lokala HR-funktionerna, samtidigt som det blir en

mindre efterfrågan från kompanicheferna på HR Centrums tjänster. Kompanicheferna upplever att den stora skillnaden gentemot tidigare är att personalarbetet blivit krångligare. Förr var det enklare att gå direkt till förbandets G1-funktion då det framför allt uppfattades vara ett mindre avstånd till att få stöd i personalarbetet.

Skillnaden mot tidigare är att de (G1) nu stöttar upp för att jag ska få kunskap, men de kan inte ta och slutföra ett ärende, det måste jag ju göra nu helt själv. Förr kunde de gå in i systemet och rätta till felaktigheter, det kan vi inte nu, och nu måste vi gå via HR Centrum, det är jättekrångligt. Det är den uteblivna närheten, avståndet som gör att det blir krångligt [Nr. 26, Kompanichef, Delta].

Att förändra vanan av att ha närhet till och också få ett operativt stöd i personalarbetet är en stor omställning som kompanicheferna. De uppfattar det nya sättet som mer omständigt och krångligt eftersom de inte längre kan få den hjälp de varit vana vid tidigare. Deras plutonchefer, som har mer direktkontakt med HR Centrum, har hittat en annan lösning på krångligheten. Det handlar om att bygga upp ett nätverk av kontaktpersoner som man i första hand kan vända sig till om man har ett personalärende där man behöver stöd.

De (plutoncheferna) har jobbat upp sitt system, vilka de ska kontakta och mycket löses via det, ju mindre frågor som kommer till mig, desto mer vet jag att de löser själva, vilket är bra [Nr. 27, Kompanichef, Delta].

På så sätt slipper kompanicheferna hantera svåra personalärenden vilket gör att de i stället kan ägna sin tid åt andra frågor. Kärnan i kompanichefernas agerande handlar om att de eftersträvar en personlig och mänsklig kontakt som helst av allt kan ge dem ett tydligt svar eller åtminstone kan förklara vad det handlar om. Kompanichefens personliga relationer är således väldigt viktiga i chefs- och personalarbetet och kan användas i olika syften. Ett exempel på hur kompanichefen använder den personliga relationen till HR-chefen är när kompanichefen vill ge en underställd fänrik lite hjälp i att söka transport²⁶⁶.

En av mina underställda officerare ville söka sig bort härifrån, hans flickvän ska börja jobba i Stockholm. Jag sa, ”tänk dig för nu, så du inte bara gör allting”. Jag sa att så här gör vi, du ska inte gå till någon annan, han hade inte gått till någon annan, han hade bara pratat med min efterträdare, som gick till S1 och pratade. Jag sa att jag ska prata med HR-chefen då jag ändå skulle dit så kan jag få lite tips och råd. Det gör jag som goodwill till dig och jag gör det för att jag pratar med HR-chefen för att jag känner honom. Så fick jag ett e-mail från HR-chefen här om dagen, en kopia, då hade han den unge fänriken skickat ett e-mail till HR-chefen själv, ”jo, jag funderar på transportansökan”. HR-chefens svar direkt var att den frågan ska du ta med din chef, alternativt med din S1. Då fick jag ju gå till fänriken och förklara att du har gjort samma sak som jag inte vill att förbandsstaben gör mot oss, förstår du vilken situation du sätter mig i? Jag hade tänkt ta det med HR-chefen, man mot man, och ta hjälp av denne i stället. Nu har du varit kontraproduktiv för att du bara såg egen sak för

²⁶⁶ Att söka transport innebär att söka förflyttning eller kommandering till ett annat förband.

ögonen. Då har du raserat den möjligheten att prata och då sa jag, varsegod, lös det själv i stället [Nr. 28, Kompanichef, Delta].

Kompanichefen ville återigen ta ett stort ansvar för underställda officerare genom att utnyttja den personliga relationen med HR-chefen för att på så sätt om möjligt hjälpa fänriken att söka transport men fänriken agerade själv i stället. När kompanicheferna använder de personliga relationerna i personalarbetet är det inte bara *att* ta en mänsklig kontakt och få ett svar, det handlar också om *vem* som svaret kommer ifrån, eftersom svaret också handlar om en form av överenskommelse, som kan utnyttjas för olika syften i olika situationer. I exemplet ovan handlade det om att kompanichefen gjorde en överenskommelse med fänriken kring hur frågan skulle hanteras, vilken dock fänriken bröt. När man i Försvarsmakten talar om överenskommelser använder man också begreppet avdömningar.

8.5 Avdömning för att nå en överenskommelse i styrkedjan

Avdömning är något som man i Försvarsmakten använder för att få en högre chefs bedömning, beslut eller avgörande i vissa frågor, framför allt när formella ansvarsförhållanden, t.ex. personalansvaret, är oklara. Det kan handla om att man som linjechef är osäker på hur en viss uppgift kan lösas och då går man till sin högre chef för att få råd, direktiv eller hjälp att bedöma vilka handlingsalternativ som är lämpligast eller helt enkelt ett beslut. Det är också ett vanligt arbetssätt i internationella insatser.

För mig handlar avdömning om att du presenterar olika lösningar utifrån den uppgift du har, som ska utgöra ett beslutsunderlag. Detta arbetssätt är ju det vi använder i insatser internationellt där det kallas, *decision briefing*, där du redovisar din avsikt hur en uppgift kan lösas på olika sätt, olika alternativ med för- och nackdelar och i förlängningen blir det ju ett beslut. I fredsproduktionen går vi dock i stället mycket på rutin och använder det främst när det förväntas ett beslut från högre chef. Det handlar då om att vi mer gör ett snabbt bedömande, någon kommer till en chef med ett problem eller fråga och då kan svaret bli, ok, bra, välj alternativ 1. I andra länder, framför allt USA, finns det en tendens i att inte fatta beslut som kan påverka karriärmöjligheter och man hänskjuter frågor uppåt hela tiden. Ett sätt att komma runt det är ju att det i fredsproduktionen finns tydliga regelverk. Det som kan hända är också att de underställda blir osäkra eller att de gör som de vill om det finns brister i regelverken [Nr. 29, Huvudlärare²⁶⁷].

Avdömning kan också användas om flera linjechefer eller officerare inte kommer överens i en fråga eller uppgift, där det är nödvändigt med samordning. Då konstaterar de som inte kommer överens att de inte kommer överens och lämnar frågan eller uppgiften till högre chef för avdömning. Om då högre chef ger besked om hur frågan ska lösas, eller ett

²⁶⁷ En huvudlärare i Försvarsmakten är ansvarig för ett ämne, t.ex. ledarskap, på en av Försvarsmaktens olika skolor. Av anonymitetsskäl har jag inte angivit vare sig skolans eller ämnets namn.

konkret beslut får det flera positiva effekter. Dels kan de inblandade parterna komma vidare då de har ett ställningstagande att utgå efter. Dels slipper de att på egen hand kompromissa, där någon blir vinnare och någon förlorare, utan de kan i stället acceptera en högre chefs beslut som är en del i den hierarkiska organiseringen. Att få en avdömning har även kopplingar till kompanichefernas personalansvar.

Personalansvaret är tredelat; en del är reglerat eller beslutat, en del är erfarenhet eller känsla och en del är outtalat. Jag vet när mina befogenheter tangeras men det är vanligt att man lämnar över beslut till överordnad chef för avdömning [Nr. 30, Kompanichef, Delta].

Osäkerheter i vad som ska göras eller hur en viss uppgift ska lösas hanteras således med hjälp av avdömningar från överordnad chef. Men det finns också en vana av att den lokala HR-funktionen dömer av och talar om vad som gäller.

Det hänger ihop med chefsrollen för det är otydligt vilket ansvar jag har inom ramen för personalansvaret, det finns lite oklara gränser, jag får uppfinna dem själv, jag får söka dem själv, avdömning är ett sätt att sätta gränsen och slippa att göra om. Avdömning kan man få mot G1 och S1 och vi har vant oss vid att ibland är det någon annan som talar om vad som gäller och tar beslutet [Nr. 31, Kompanichef, Delta].

Avdömningen handlar också om att få klarhet i vad högre chef har för uppfattning i en viss fråga för att bättre kunna hantera situationen om det i ett senare skede kommer nya beslut i en annan riktning. Kompanicheferna har vant sig att någon annan beslutar, vilket i praktiken betyder att de egentligen inte behöver några tydliga gränssnitt mellan sig och HR-funktionerna på förbandet. Ett vanligt sätt att få klarhet i vad som gäller är att veta vad högre chef anser. Det är en del i ledningsstrukturen, *chain of command*, som är mycket viktig i Försvarmakten, särskilt när det gäller personalfrågor.

Respondent: I personalfrågor vill jag prata med någon för jag vill ha en överenskommelse, det hänger ihop i "chain of command". Då är det en order, HR Centrum kan aldrig ge mig order, en S1 kan faktiskt via bataljonschefen förklara att så här är det och en sådan tydlighet vill jag ha. Då kan det bryta mot en bestämmelse men det är som allt annat, är det ett kalkylerat brott.

Per: Så du menar att om du får en order eller ett direktiv från S1 så kan du alltid använda och stödja dig mot tydligheten i olika sammanhang?

Respondent: Ibland är det faktiskt så. Jag påpekade tidigt att lönerna för specialisterna är för lågt satta. Då sa S1, det kan jag säga det utnyttjade jag mot S1, att det ska jag åtgärda, men det hände ingen åtgärd. Då påpekade jag det att du har lovat att du skulle åtgärda detta. Det blev en hätsk diskussion. I vissa lägen utnyttjar man det, sitter man på en högre nivå måste man vara beredd på detta. Det finns en fördel att ha en S1 för då kan jag faktiskt förvänta mig att få en avdömning i vissa lägen. Det kan vara allt från ett övningsdygn till, lokala avtal där S1 är inblandad i, det gäller ju även lönefrågor [Nr. 32, Kompanichef, Delta].

Genom att söka överenskommelser och få till stånd avdömningar hos högre chef eller olika HR-funktioner på förbandet kan kompanicheferna använda avdömningen till sin egen fördel beroende på situationen. Att få en avdömning av HR Centrum är inte lika mycket värt eftersom HR Centrum inte ingår i kompanichefernas styrkedja eller kan ge en kompanichef en direkt order, som G1 (förbandschefens representant) och S1 (bataljonschefens representant) gör och kan. I ett organisationshierarkiskt perspektiv är därför kompanichefernas agerande att söka personlig kontakt hos de personer som de både känner och som är en del i den överordnade styrkedjan ”mer värt”. Avdömningar kan tolkas som ett sätt att slippa ta egna beslut och i stället överlämna dem till överordnade, vilket är ett agerande i enlighet med den hierarkiska struktur som finns i Försvarmakten. Avdömning som arbetssätt i personalarbetet är dock inte bara en fråga för chefer på lägre nivå och för förbandens HR-funktioner, utan arbetssättet finns också på allra högsta chefsnivå, även i personalarbetet. Vid en genomgång av Bemanningssektionens arbetssätt inom förbandet HR Centrum beskrevs avdömning som en av de arbetsuppgifter sektionen arbetar med.

Vi gör ca 100 avdömningar per år, när Produktionsstaben och Insatsstaben inte är överens. Det kan handla om att Insatsstaben vill ha en kille till en viss befattning i insatsorganisationen men Produktionsstaben säger nej. Om de inte kommer överens hamnar ärendet hos oss. Vi bereder ärendet och lämnar över det till CLEDS (Chefen för Ledningsstaben). Alla vet att CLEDS alltid säger ja, men vi har det förfarandet ändå och det tar ju en massa tid [Nr. 33, Linjechef, HR Centrum].

Avdömningar i Försvarmakten kan därför ses som ett invariant arbetssätt som syftar till att få högre chefs (eller av denne utsedd funktion, t.ex. personalchefen, S1) godkännande eller accepterande av särlösning eller bara en information eller orientering över vad som görs. Avdömningar är ett sätt att skapa en överenskommelse, att veta vad som ”gäller” i situationer som av olika anledningar är osäkra eller okända. Men sökandet efter en överenskommelse eller avdömning handlar oftast inte bara om att välja den ”rätta” vägen utan också om att söka den väg som går snabbast och ger bäst resultat. I Försvarmakten använder man begreppen kringgång och trossvägar som beskrivningar över hur man på ett mer alternativt sätt kan ta sig fram för att nå målet.

8.6 Kringgång

I Försvarmakten finns en rad olika militärstrategiska eller militärtaktiska begrepp som inte bara används under övningar och i insatser utan begreppen används även i dagligt tal på förbanden då de är en naturlig del i verksamheten. Begreppen används för att förstärka betydelsen av situationer då de antas betyda samma sak för alla (officerare). Men begreppen kan också tillämpas som en del i en mer praktisk betydelse, d.v.s. innebörden och användningen av begreppen tillämpas i den vardagliga praktiken på förbandet och i

andra situationer än vad de var tänka till från början. Ett sådant begrepp är *kringgång* som en huvudlärare beskriver på följande sätt:

Då tänker jag på stridsgrupperingsformer. Som en officer använder begreppet kringgång handlar det om att undgå en stark motståndare för att senare genomföra en överraskning och anfälla i sidan eller i flanken. Vi är vana att använda de militärtaktiska termerna i dagligt tal för att förstärka exempel. Kringgång kan antingen ske genom att frontalt binda en motståndare och gå runt och anfälla från sidan eller helt enkelt gå runt hindret. Om man skulle prata om en praktik inom ramen för HR skulle jag tänka mig att det handlar om att syftet med att kringgå är att man inte gillar något, eller man kringgår för att det man möter är för tungrott, det tar för mycket tid helt enkelt [Nr. 34, Huvudlärare].

En kringgång i personalarbetet innebär att man försöker att gå runt ett hinder som man inte gillar eller upplever som arbetsamt att tillämpa. Som officer är det något man är tränad att göra och gör i stor omfattning.

Vi använder kringgång som begrepp i hyfsat stor omfattning. Det ena är att det är en yrkesjargong och det andra är för att det är ett begrepp som man känner igen sig i. När man använder kringgång och liknande begrepp oss emellan så vet man vad det betyder även om det kan låta underligt för en som kommer utifrån. För mig betyder kringgång att man isolerar företeelsen, går runt den för att komma vidare. Att man kraftsamlar på vissa saker, samma sak som att fokusera, man fördröjer vissa saker [Nr. 35, Kompanichef, Delta].

Kringgång som begrepp handlar om att ”frysa” en företeelse för att sedan gå runt den och på så sätt komma vidare. Genom att gå runt ett hinder kan man slippa det svåra, men också det livsfarliga och man kan i stället kraftsamla på annat. Men begreppet kringgång kan också användas för att visa att man inte är nöjd, t.ex. med ett svar, och därför kringgår man, precis som barn gör.

I dess sämre form är det (kringgång) som när ens barn frågar mamma om man får glass. Mamma säger nej. Pappa säger ja. Ibland använder man kringgång för att man inte är nöjd med svaret [Nr. 36, Kompanichef, Delta].

Genom att kringgå kan man söka sig fram till det svar man vill ha och gagnar ens syfte bäst. En kringgång handlar alltså om att man vill ”gå runt” ett problem för att man inte är nöjd med svaret. I personalarbetet kan det t.ex. handla om att en linjechef har en underställd som vill vara tjänstledig. Linjechefen söker då kanske stöd via HR Centrum men får ett svar denne inte är nöjd med. Linjechefen söker då möjligheter att hitta en annan lösning eller att gå en annan väg, t.ex. att välja trossvägen före stabsvägen.

8.7 Stabsvägar och trossvägar

I Försvarmakten använder man begreppen stabsväg och trossväg för att beskriva olika samverkansformer och tillvägagångssätt. Stabsvägen representerar ordervägen, den

hierarkiska väg som det är beslutat att man ska följa i ett visst ärende eller i en viss fråga. Stabsvägen kan sägas vara den formella vägen och trossvägen blir den alternativa väg, likt en kringgång, som man väljer för att det ska gå fortare.

Det är två olika typer av samverkansformer. Stabsvägen är den mer formella vägen, trossvägen syftar till samverkan inom ramen för den order du har fått. I HR-spåret kan jag tänka mig att stabsvägen blir den upptrampade vägen via personalhandläggare och chef, det som räknas som ordervägen, medan trossvägen blir att du går direkt till enskild handläggare eller den väg som du kommer snabbast fram på [Nr. 37, Huvudlärare].

Trossvägen är alltså den väg som också kan vara sanktionerad att använda om man finner stabsvägen är för omständlig. Det som är intressant är att HR-frågor alltid uppfattas som tidskritiska, vilket gör att trossvägar etableras snabbt.

HR-ärenden är alltid tidskritiska. På plutonsnivå är det saker som dyker upp, akuta frågor som påverkar den anställde, det kan vara PRIO-utbetalningar av löner, mm. Kringgång av positiv art kan vara av godo när man använder det som en trossväg för att söka ett svar på en fråga [Nr. 38, Kompanichef, Delta].

För kompanichefen uppfattas användningen av en trossväg som en snabbare och mer framkomlig väg för att kunna lösa en uppgift eller ett personalärende. På kompaninivå har kompanichefen möjlighet att vända sig till personalchefen på bataljonen, S1, i vissa ärenden och till HR-funktionen (G1) på förbandet i andra ärenden. Det finns också många kontaktvägar mellan HR-chefen och S1 som rör kompanichefen och dennes plutonchefer. Det ställer stora krav på alla aktörerna vet vilka stabsvägarna respektive trossvägarna är, något som visar sig vara svårt.

Problemet är att i personalspåret så blir trossvägarna etablerade väldigt snabbt, sedan kan jag fortfarande tycka att en trossväg inte ska gå från till G1 utan till S1 utan att passera kompanichefen, där kanske trossvägen är ok, men tar man för stora klamp slår det bara bakåt. Jag begär inte att vara uppkopplad hela tiden men jag skulle önska att när man bli uppkopplad så blir man inte det som direktmottagare, utan som kopia i stället, så jag förstår när skall jag spela första fiolen och när ska jag inte göra det? Där är det inte tydligt nu. Som det är nu får jag själv lista ut från gång till gång vad jag ska göra, vad som är lämpligt att lösa och jag vet inte om plutoncheferna t.ex. varit och pratat med S1 och då måste jag ringa honom och så är vi inne i loopen igen. Risken är att det sitter chefer som inte vet vad det handlar om och fattar beslut därefter [Nr. 39, Kompanichef, Delta].

Det betyder att det kan uppstå situationer där en chef inte har tillräckligt och relevant information för att fatta ett beslut eftersom informationen har tagit trossvägar i stället för stabsvägar. Men en trossväg kan också vara att fortsätta använda en etablerad, men kanske inte sanktionerad väg som visat sig gå snabbast.

Har man väl hittat en bra handläggare på HR Centrum så sparar man det numret, så vet jag att plutoncheferna gör [Nr. 40, Kompanichef, Delta].

Plutoncheferna har helt enkelt hittat en bra ingång på HR Centrum, en handläggare som de fått bra kontakt med som de kontaktar när de behöver stöd i något personarbete, precis på samma sätt som officerare i allmänhet använder sina personliga kontakter och relationer för att snabbare lösa en uppgift. Som tidigare beskrivits kan dessa kontakter snart etableras till ett nätverk av kontakter som kan hjälpa plutonchefer och kompanichefer med olika delar av personarbetet. Kompanicheferna har ännu inte behövt kontakta HR Centrum i så stor utsträckning eftersom de främst vänder sig till G1 och S1 med sina personalfrågor. Genom att använda kringgångar och trossvägar i personarbetet väljer man helt enkelt den väg som går fortast och där man vet att man får ett tillräckligt relevant svar.

I detta kapitel har hittills förutsättningarna för kompanichefernas chefskap och personarbete beskrivits samt även de gränsdragningsproblematiker som finns främst med olika HR-funktioner. Kompanichefernas arbetssätt i personarbetet har också beskrivits med hjälp av olika begrepp, (avdömning, kringgång, stabsväg och trossväg) som på olika sätt visar på den praktik som kompanicheferna tillämpar. Det som är genomgående är att kompanicheferna har en stor strävan efter personlig kontakt i personarbetet, där tillämpningen av dessa begrepp visar på hur denna strävan kan uppfyllas. Avdömningarna ger en möjlighet till att antingen få ett konkret beslut att rätta sig efter eller en inriktning från högre chef på ett tänkt tillvägagångssätt. Det som saknas är dock konkreta beskrivningar av hur samspelet mellan kompanicheferna och olika HR-funktioner i praktiken går till. I kapitel 7 har HR-funktionernas perspektiv på detta samspel beskrivits där en inre kluvenhet uttrycktes från olika HR-medarbetare kring att lämna över personalansvaret till linjecheferna och i mindre utsträckning också utföra ett operativt personarbete åt dem.

I nästa avsnitt återfinns därför en beskrivning av tre olika händelser, som kan ses som mer fördjupade exempel på samspelet i personarbetet, utifrån kompanichefernas perspektiv. De tre exemplen har olika karaktär men skildrar alla händelser där samspelet i personarbetet exponeras. Det första exemplet, ”*Matchningen*” skildrar hur HR-medarbetaren fortsatt är aktiv och utför delar av det personarbete som linjechefen förväntas utföra inom ramen för sitt arbetsgivaransvar. Det andra exemplet, ”*Betygen*”, skildrar hur kompanichefen är mer aktiv och vill ta sitt arbetsgivaransvar, men där samspelet med HR-medarbetaren visar sig vara komplicerat. Det tredje exemplet, ”*Lönerevisionen*”, skildrar hur kompanichefen på ett genomtänkt sätt använder relationerna med och mellan sina underställda för att tillsammans fatta ett gemensamt beslut, vilket uppfattas som mer förankrat än om kompanichefen själv skulle ha fattat beslutet. Exemplen är valda med hänsyn till att de på olika sätt visar på existensen av ett samspel och samberoende i personarbetet, i vissa fall mellan kompanichefen och HR-medarbetaren, i andra fall mellan kompanicheferna och kollegor eller underställda. Exemplen visar också på hur samberoendet tar sig uttryck i relation till de handlings- och samspelelmönster som finns mellan olika aktörer i personarbetet.

8.8 Samspel i personalarbetet på Delta

8.8.1 Matchningen

Ett exempel på att personalarbetet på Delta är händelsestyrt, problemorienterat och lösningsfokuserat, är när en kompanichef får en vakans. De lokala HR-funktionerna är, som beskrevs i kapitel 7, sedan tidigare vana vid lösa problem åt linjecheferna, t.ex. om det uppstår en vakans. När jag skuggade en av kompanicheferna på Delta hände följande under en förmiddag.

Deltagare

Echo = Den skuggade kompanichefen.

Charlie = Stabschef på ett Insatsförband, ingår inte i Echos bataljon.

HR-medarbetare = Personal från den lokala HR-funktionen, G1.

E-son = Det underställda plutonsbefälets fingerade namn.

Echo (kompanichefen) sitter bakom sitt skrivbord, tar upp telefonen och ringer Charlie, som sökt Echo tidigare. Echo berättar under samtalet med Charlie att han kommer att med viss tvekan bevilja den formella ansökan till den vakanta befattningen i (insatsförbandets namn). ”Det blir ett bra steg för E-son, som ställföreträdande skytteplutonchef. Jag har informerat honom, säger Echo, och han förstod vad jag sa till honom”. När Echo lägger på luren framkommer:

”Det var stabschefen för (Insatsförbandets namn). Han var mycket nöjd med att vi samarbetar”. Senare på förmiddagen sitter jag och Echo och dricker kaffe på mässen när en HR-medarbetare från den lokala HR-funktionen G1 kommer fram och säger att han vill prata.

HR-medarbetaren: ”Du, jag hörde att du behövde en person efter E-son”. Echo ser förvånad ut, nästan som om han undrade hur HR-medarbetaren kunde veta detta.

HR-medarbetare: ”Jag har en kille som kommer från (förbandets namn) som har varit i Afghanistan”.

Echo: ”Kan han materieltjänst?²⁶⁸”

HR-medarbetare: ”Nej, eller ja, han har viss erfarenhet från tiden i Afghanistan, men nej, han är ingen materielinstruktör²⁶⁹. Men han kanske skulle passa hos dig, hur du möjlighet att träffa honom nu?”

På något sätt har HR-medarbetaren fått information från det förband som upprättar (Insatsförbandets namn) om att de skulle få över E-son. Då G1 samtidigt hade fått en förfrågan från en person som ville börja på Delta fanns det en lucka att fylla. Kompanichefen Echo säger efter en stund:

²⁶⁸ Den egentliga benämningen på vad personen är utbildad som är anonymiserad.

²⁶⁹ Den egentliga benämningen på vad instruktören är specialiserad som är anonymiserad.

Echo: ”Det passar inte riktigt, men han skulle kanske kunna gå in som troppchef om han är löjtnant”.

HR-medarbetare: ”Ja, det är han”.

Echo sitter tyst en stund och tänker. Echo verkar bli allt mer intresserad av den presenterade lösningen. Echo säger till slut: ”Ok, jag kan hänga med och träffa honom”.

HR-medarbetaren tar med Echo in till ett angränsande rum i matsalen där det är fullt av folk som pratar och dricker kaffe efter maten. Runt ett av de större borden sitter 8 personer, huvuddelen av dem tillhör den lokala HR-funktionen, G1 och samt en civilklädd man. HR-medarbetaren går fram och hälsar på den civilklädde och presenterar Echo för honom. Det förefaller mycket troligt att HR-medarbetaren redan har pratat med den civilklädde mannen om att det kan finnas en vakans på Echo:s kompani, utifrån att Echo och den civilklädde mannen så snabbt går rakt på sak. Echo pratar lite kort med den civilklädde mannen och avslutar med orden att ”*du är välkommen och det här nog skall bli bra*”.

Innan vi skiljs åt på mässen vänder sig HR-medarbetaren till mig och säger:

”Nu fick du se hur det går till i verkligheten”.

Kommentarer

Exemplet visar att personalarbetet på Delta präglas av en snabbhet och vilja till att lösa uppkomna problem med omedelbar verkan. Finns det en tillräckligt bra lösning så tar man den, för alternativet kanske är att man inte har någon lösning alls om man väntar för länge. Den lokala HR-funktionen gjorde det mesta arbetet själva, både tog reda på förutsättningarna (bra kontakter med andra förbands HR-funktioner), såg problemet (vakansen) och sökte upp de som behövde en lösning (Echo) och presenterade den (den civilklädde mannen). Det som är mest intressant är att alla verkar nöjda: Echo är nöjd för att vakansen blir tillsatt utan större ansträngning. HR-medarbetaren är nöjd för att ha kunnat hjälpa Echo med att lösa ett problem och samtidigt kunnat lösa förbandets vakans, då tillgången på officerare med rätt kompetens blir allt mer begränsad. Vad är egentligen problemet?

Problemet, ur ett rationalistiskt perspektiv, är att man inte agerar i enlighet med målsättningarna med arbetsgivaransvaret och det föreskrivna sättet att söka stöd i personalarbetet via HR Portal och HR Centrum. De lokala HR-funktionerna förväntades agera mindre operativt och i stället mer strategiskt. Linjecheferna skulle ta ett större eget ansvar för personalfrågorna. Ett alternativt tillvägagångssätt kunde ha varit att Echo själv sökte upp HR-medarbetaren och uttryckte till rekryteringsbehov i form av en tillhörande kompetensbaserad kravprofil. På så sätt skulle Echo själv ”äga” problemet och vara den som var mest aktiv i att lösa det. Så som det blev kunde i stället Echo konstatera att problemet löst sig själv och det bara bekräftade den lokala HR-funktionens roll som operativt utförande och Echo:s egen roll som mer passiv i personalarbetet. När jag i en uppföljningsintervju med Echo några månader senare frågade om händelsen med matchningen, framkom att Echo har mycket tät dialog med den lokala HR-funktionen i

allt som rör personaltjänst så det var inte alls konstigt att HR-medarbetaren kände till vakansen.

Att den löjtnanten (civilklädde mannen) råkande finnas här på regementet av eget intresse av att flytta hit var mer en slump, men däremot själva händelsen att man kan komma med sådana lösningar det händer ju eftersom det finns en viss personrörlighet i systemet. Helt plötsligt öppnar det sig en tillgång till personal som man inte hade tidigare. Så fort jag skall göra en personalförändring hos mig så har jag en dialog med S1 som i sin tur har en dialog med G1. För S1 jobbar bara inom bataljonen och sedan när vi behöver ha in eller ut folk från bataljonen så går S1 till G1 som jobbar med HR över hela området. I det här fallet visste de om att vi ville flytta om människor, en del människor åkte på utlandstjänst vilket gjorde att det blev luckor vilket gjorde att vi fick flytta om. På mässen sker normalt ett rätt stort informationsutbyte. Det är här vi träffas, mellan avdelningarna, men vi på kompaniet träffas ju ändå. Jag träffar ju t.ex. inte folk från andra delar av Delta så där jätteofta på möten och sådana saker. Däremot passerar man varandra när man går på mässen vilket blir en naturlig informationsutbytesplats [Nr. 41, Kompanichef, Delta].

Matchningsexemplet visar särskilt på att den lokala HR-funktionen har en mycket aktiv roll i Deltas personalarbete och stöttar linjecheferna på ett mer omfattande sätt än vad målsättningarna med HR-transformationen avsåg. Kompanicheferna vet och kan fortsatt räkna med stödet från den lokala HR-funktionen vilket bidrar till att de inte behöver ta ansvaret för och hantera sitt personalarbete eller personaltjänst fullt ut.

Nästa exempel visar på hur kompanichefen Alfa på ett proaktivt sätt driver frågan om gemensamma riktlinjer för betygen på bataljonen. Orsaken är att kompanichefen ser otydliga betygskriterier både som ett faktiskt och kommande problem på kompaniet, men också på bataljonen, om inte ett förtydligande arbete genomförs.

8.8.2 Betygen

I samband med skuggning av kompanichefen Alfa medverkade jag på en bataljonsrapport, där den andre kompanichefen Echo och flera andra chefer samtidigt deltog. Kompanichefen Alfa hade i förväg ”anmält” punkten betygen och skickat ett underlag till mötet. Dagen innan hade jag varit med på kompanirapporten, där kompanichefen Alfa diskuterat det mer konkretiserade förslag som kompaniet själva tagit fram mot bakgrund av HR Centrums riktlinjer. Kompanichefen Alfa såg behovet av att ta fram gemensamma riktlinjer för kompaniets förslag med övriga kompanier inom bataljonen för att skapa en enhetlighet inom bataljonen. För Alfa var det en självklarhet att personalchefen på bataljonen, S1, skulle ta på sig uppgiften att hantera frågan eftersom det dels var en tydlig personalfråga, dels var en fråga som behövde behandlas på en högre nivå än kompaninivån, men det skulle visa sig att S1 inledningsvis inte alls hade samma inställning.

Deltagare

Alfa = Kompanichef

S1 = Personalchef på bataljonen, företräder bataljonschefen

Echo = Kompanichef

Bataljonschef = Bataljonschef, överordnad kompanicheferna

Stabschef = Stabschef på bataljonen, företräder bataljonschefen

Stabschef: ”Så här blir programmet i em. S1 först, personaltjänsten, det diskar vi av eller inte diskar av utan att alla känner sig nöjda. Alfa, du kan börja”.

Alfa: ”Vi har tagit fram egna betygsgrejor, inte bara det minimum som HR Centrum gett ut. Vi har lagt till fyra punkter, utöver de åtta andra; fysisk prestationsförmåga, fältduglighet, attityd och ledarskap. Vi har pratat med HR Centrum men var går gränsen?”

S1: ”Den har du hittat på själv. Det här får inte bli ett huvudnummer”.

Alfa: ”Vad är ett utomordentligt föredöme? Vi har tagit fram våra egna kriterier för att kunna hantera detta”.

S1: ”De som är plutonchefer är betrodda att göra detta. Jag vill inte backa upp en synkning inom bataljonen”.

Alfa: ”Då blir det som vanligt då? Varför ställer G1 krav på jämkning inom bataljon när jag som kompanichef inte fick fatta beslut om vitsorden själv?”

Bataljonschefen: ”Det var ju lönemässiga kriterier också” (försöker medla).

S1: ”Det är avsaknaden av omdöme måste vi leta efter. När man läser det är det en varningssignal. Jag vill att man ska titta efter det som saknas. När man skriver blir det inte jämförbart”.

Alfa: ”Är inte ett betyg att ange ett omdöme?”

Bataljonschefen: ”Min tolkning är att intyg är något som kan göras i efterhand. Ska jag göra en avdöming (bataljonschefen känner trycket att något måste göras), för sanningen ligger någonstans mittemellan? Alfa, ni har gjort en bra grund, Echo, vad säger du?”

Echo: ”Jag tror att vi behöver en ledstång. Oavsett om vi hittar på, det kommer inte att vara jämförbart ändå. Förr var det ju solklart, vitsord, tjänstgöringsomdöme, men tolkades fel förr också”.

Alfa (något uppgiven): ”Då är det ingen idé, vi lägger ner att försöka hitta en synkning”.

Bataljonschefen: ”Vi ska kunna ha högt i tak, S1, kan inte detta vara ett stöd för plutoncheferna? Jag vill att vi fortsätter att jobba på detta, ska vi ha en synkning ytterligare en gång, behöver vi en synk om vi har samma grundmall?”

Alfa: ”Samma plutonchefer som är betrodda är de som ska sköta detta. Jag fick tio följdfrågor efter komrapporten”.

Bataljonschefen: ”Detta har gått från HR Centrum, rätt ner, jag har inte kunnat läsa igenom, det finns inget implementeringsverktyg. Det ska vi inte bara döda, sätt en rimlig ambitionsnivå”.

S1: ”Vilket är syftet, det måste vi reda ut. Läser man in att hitta tillbaka till det gamla. Nu är det den andra delen, verbala omdömen som skrivningar i positiv anda. Den värderande delen är helt borta i det nya. Soldaterna skall kunna visa för en civil arbetsgivare, vill vi mer hittar vi på det själva i så fall”.

Alfa: ”Syftet kan vara när soldat Karlsson ska in igen. Har vi hafsat får vi in fel personer igen”.

S1: ”För att stoppa individer så har vi ju ett säkerhetssökande och ett annat förfarande, det är ju det vi använder. Min tolkning är att vi gör dokumentet till något annat”.

Bataljonschefen: ”Vi har olika målbild, det är magkänslan som avgör. Skickar man detta till en officer reagerar man med ryggmärgen, då är det skalor att sätta betyg, det är ett värdeord, kunde allting inte ha kallats något annat? Varför har de kallat det för betyg?”

Alfa: ”Det står betyg i papperna från HR Centrum”.

Bataljonschefen: ”Vi få ägna oss åt läcktätning på en dålig produkt”.

S1: ”Vitsorden, tjänstgöringsomdömena ska bort. Hur gör vi nu? Hur är det tänkt? Utvecklingssamtal och feedback ska läggas in i PRIO, inga skalor med betyg. En värdering ska ske av plutonchefen. Detta ställer högre krav på chefen, magkänsla och en förmåga att värdera utan måttstock”.

Alfa: ”Med ett verbalt omdöme i skrift så kommer man att jämföra med varandra. Måste finnas något för plutoncheferna att falla tillbaka på”.

S1: ”Det räcker att plutoncheferna säger att jag tycker så här, jag står för det”.

Alfa: ”Den som har lägst betyg kommer att undra hur jag kan ha lika betyg som de som är dåliga”.

Bataljonschefen: ”Tjena mittbena. Jag har gått 2 år på högskola i Chefsprogrammet. Där var det världens diskussion om betyg. Vi överklagade, men betyg kan man inte överklaga, kan man överklaga detta? Intyg är det som är en beskrivning över vad man gjort och hur länge”.

Alfa: ”Det är för kort startsträcka. Vi hinner inte med, det var därför jag började tidigare”.

S1: ”Det finns inget som hindrar att vi driver på inslagen väg” (svänger i uppfattning).

Alfa: ”Först säger ni att ni inte vill det, ändrar ni er nu? Det handlar inte om en ökad ambitionsnivå utanför att minska ambitionen, detta måste redovisas och ni har ingen trupp som står där ute”.

Bataljonschefen: ”Det är plutoncheferna som hamnar i klistret, jag förstår det”.

Alfa: ”Jag måste underlätta för plutoncheferna, för om ingen annan gör det måste jag göra det”.

Stabschefen: ”Har ni fått en order? Kan vi kringgå detta på något annat sätt, måste vi göra detta?”

Alfa: ”Jag har skrivit ut det, det kallas tjänstgöringsbetyg”.

Stabschefen: ”Är detta en order från högre chef att vi ska göra detta?”

Bataljonschefen: ”Det kan vara ett anställningskrav, t.ex. i utlandsstyrkan där var det ett minimum, men jag brukar skriva ett verbalt omdöme. Vi har inte hunnit med i svängarna, det har blivit lite herrejösses. Alfa, är det definierat värdeorden som ni har gjort? Använd det som ni gjort, använd det som stöd för betygen. Plutonchefer kan informellt snacka med varandra, synka vid behov, Alfa tar lead för detta. Skicka underlaget till mig, jag vill läsa igenom era kriterier”.

S1: ”Det gick nog för snabbt, bläcket hade nästan inte torkat från HR Centrum”.

Kommentarer

Exemplet med Betygen visar på hur kompanichefen Alfa tidigt ser behovet av att samordna betygskriterier, inte bara inom eget kompani utan även mellan kompanier, för att möjliggöra för likartade bedömningskriterier. Alfa tar verksamhetsperspektivet och inser att oklara betygskriterier och en icke samstämmighet kring innebörden av kriterierna borrar för att de betygssatta soldaterna kan komma att reagera när de jämför sig med varandra. Alfa kan därför sägas ta ett proaktivt perspektiv och försöker att förutse eventuella problem som kan uppstå på flera olika chefsnivåer på Delta. Personalchefen på bataljonen, S1, är först helt motvillig till att samordna betygskriterierna, då personalchefens uppfattning är att det är ett chefsansvar och att plutoncheferna rimligtvis borde klara av detta på egen hand. Allt eftersom bataljonschefen uttrycker sympatier för behovet av samordning ändrar S1 till slut inställning. Både stabschefen och bataljonschefen försöker vid flera tillfällen att hitta sätt att kringgå att behöva sätta betyg genom att ifrågasätta varifrån ordern kommer och vad ordet betyg egentligen betyder. Resultatet av diskussionen blev att kompanicheferna Alfa och Echo till slut fick bataljonschefens avdömning det fortsatta arbetet. S1, om än motvilligt, tog på sig ett samordningsansvar men Alfa fick fortsatt förtroendet att beskriva betygskriterierna. I samband med en uppföljningsintervju med Alfa frågade jag om hur det gick med betygskriterierna och samordningen?

Det första jag vill säga är att vi skrattade gott när vi läste dina minnesanteckningar, att du fick med när S1 svängde och vi fick det precis dit vi ville. Det som hände sedan var att vi lade upp allting kring betygen på gemensam yta på nätverket, vad sedan Echo gjorde åt det vet jag inte. Vi jobbar i alla fall med betygen, det har påbörjats delgivande och fullföljs nästa vecka. Nästan alla betyg är färdigskrivna vad jag har förstått. Det jag tänker på nu är att det hade varit bra att säga, good enough, detta är tillräckligt bra, hit men inte längre, dessa kriterier ska vi använda [Nr. 42, Kompanichef, Delta].

Oviljan att ta sig an samordningsrollen som S1 inledningsvis uppvisar kanske kan förklaras med att S1 inte har något formellt personalansvar och därför inte uppfattar det reella problemet. Det kan också ses som ett uttryck för att inte vilja hantera operativa personalfrågor i linje med HR-transformationens målsättningar. Genom att Alfa utförligt beskrev konsekvenserna av en utebliven samordning med argumenten att det skulle drabba plutoncheferna, fick Alfa omgående bataljonschefens sympatier. Bataljonschefen, som själv hade varit plutonchef, visste under vilka förutsättningar en plutonchef arbetar och kunde sätta sig in i de eventuella konsekvenser ett dåligt förankrat beslut i samordningen av betygen skulle kunna få. Exemplet med betygen skildrar hur gemensamma erfarenheter i chefsarbetet, kombinerat med ett proaktivt ansvarstagande gentemot underställda chefer bidrar till att kompanichefernas personalarbete inte bara kan ses som operativt med ett utförarfokus. Det finns också en viktig relationell komponent i personalarbetet mellan kompanicheferna och överställda chefer (bataljonschefen),

underställda chefer (plutoncheferna) samt HR-medarbetare på olika nivåer. Vilken roll den relationella komponenten har skildras även i nästa exempel, lönerevisionen.

8.8.3 Lönerevisionen

Det tredje exemplet, *Lönerevisionen*, beskriver hur relationer mellan kompanichefer, plutonchefer, arbetstagarorganisationerna skapar legitimitet i samband med svåra och obekväma beslut, såsom lönesättning. Genom att blanda in olika aktörer och dess relationer i de obekväma besluten möjliggör det för att en större acceptans ges för besluten. Hos kompanichefen Alfa har man nyligen genomfört en lönerevision, där det fanns risk för att några underställda officerare skulle reagera negativt på beslutet att inte få någon löneökning alls. Nedanstående exempel är ett utdrag ur en intervju med kompanichefen Alfa som beskriver hur lönerevisionen genomfördes.

Respondent: ”I lönerevisionen ingick olika pottar, strukturmedel, prestationsmedel, lokallokal²⁷⁰ lönegrupp, och justering av snedsitsar. Problemet är att vi i alla fall har två officerare på kompaniet som kommer att bli väldigt, väldigt besvikna över det här, de har fått 0 på lokallokal. Vi har själva tagit fram kriterier från föregående år som vi har utvecklat ytterligare. Det är lite intressant att ibland måste man gå på bakslag, det är bra att få bakslag då och då. Förra året hade vi en regel som var lite superdemokratiskt att alla skulle minst ha 100 kr. Då var det ingen som kom upp i 600 som kanske borde haft det. I år har vi ett spektrum som sträcker sig från 0 till 600 vilket jag tycker är ett sundhetstecken. Då är det inte så att man gjort ett dåligt jobb men några har gjort ett ännu bättre arbete utifrån kriterierna. Det kan t.ex. handla om att man kan ha gjort mer än förväntat i tilläggsbefattningar, eller att man har nyttjat erfarenheter från internationell tjänstgöring men inte bara på pappret.

Vi skapade en lönegrupp, jag pekade, du är den fackliga representanten, du leder även den här gruppen. I gruppen skall det ingå plutonchef, ställföreträdare, yngre och äldre, och de olika arbetstagarorganisationerna. Hela spektrat fanns med och sedan gick arbetet fram och tillbaka, även in till mig för jag ville ha justeringar, och till slut har vi fått en lista från 0 till 600. Det kan ju verka konstigt att någon av de på 600 jobbar i min närhet men det var inte jag själv som satte det. Det är påskrivet av mig, och av ATO företrädaren men jag vet ju att det kommer att ta hus i helvete. Hos mig är det minst två personer som tycker att de skall ha mer. Vad bra, då kan jag i ledarskapshänseende delge det själv, rakryggat att jag som chef har beslutat men jag har gått på dessa ingångsvärden och du kan även prata med ATO, så kan vi reda ut varför och du kan få motiven till detta. Men det kostar tid att skapa sig den tryggheten, en massa tid vid varje större beslut. Det är därför jag har drivit att plutonchefen inte skall behöva stå där själv. Det är tufft att stå där själv och man är inte tuff när man skall gå ut och delge ett tråkigt betyg, men jag har lärt mig det genom åren”.

²⁷⁰ Med lokallokal menas att förbundet Delta har fått en lönepott, som i sin tur är uppdelad i en lönepott på bataljonsnivå (lokal) och en på kompaninivå (lokallokal).

Per: Är det möjligt att vara så tydlig om man även beaktar lojalitetsaspekten? Dina underställda måste vara lojala mot dina beslut i en stridssituation, kan man som plutonchef förstå den skillnaden gentemot de negativa beslut som rör dem i vardagen på förbandet?

Respondent: ”Jag tror det, om man känner varandra som individer och har jobbat ihop och att man är formad i ungefär samma skola. Jag tror också att det är så att i ett arbetslag, ponera att 4 av 6 plutonchefer är tillräckligt lojala med mig men två stycken tycker att jag är en idiot för de fick för lite i lönerevisionen. Jag tror fortfarande att de andra plutonchefernas påverkan kommer att påverka och hävda att det är tillräckligt bra och ta mig i försvar. Det finns en kritisk massa och jag tror att det går att göra på det sättet”.

Per: Om du jämför med hur det var förut, när den lokala HR-funktionen satte lönen, vad tänker du på då?

Respondent: ”Förut kunde vi säga, lönen, det är de (lokal HR-funktion) som har satt den, man behövde aldrig ta den diskussionen, man kunde leva i sin bubbla och vara kompisar på det vanliga sättet. Så kunde man skylla på staben, det kan man inte nu”.

Kommentarer

Kompanichefen Alfa valde att involvera en större grupp av underställda chefer och arbetstagarorganisationerna för att på så sätt göra fler delaktiga i lönerevisionen och de lönebeslut som skulle fattas. Genom att utnyttja gruppdynamiska effekter där uppfattningen hos majoriteten av en grupp blir styrande gentemot en minoritet behöver inte kompanichefen, eller dennes underställda plutonchefer, som ”ensam” chef ta hela ansvaret utan delar helt enkelt på det. Det är ett mycket tidskrävande, arbetsintensivt, men för dem även ändamålsenligt arbetssätt eftersom resultatet blir robust och i princip är oomkullrunkeligt. Det är ett relationellt arbetssätt, där lojalitetsaspekterna mellan kollegor och överordnande prövas, omprövas och hanteras, vilket också kan sägas vara avgörande för att kunna klara av och uthärda fysiska och psykiska umbäranden i fältmässiga förhållanden.

Kompanicheferna på Delta har fått förändrade förutsättningar i personalarbetet där de, från att mer eller mindre ha kunnat lämna över mycket till lokala HR-medarbetare, nu självständigt förväntas utföra visst personalarbete, t.ex. lönerevisioner. Kompanicheferna upplever dock en osäkerhet i vad som ska utföras i personalarbetet, och hur det ska utföras. Som exemplet med betygen har visat försöker och lyckas fortfarande kompanicheferna få HR-funktioner att ta på sig ett samordningsansvar och i matchningsexemplet visas hur HR-medarbetarna fortsatt stödjer kompanicheferna och stöttar dem på ett omfattande sätt i deras personalarbete. Tre empiriska kapitel har nu presenterats som på olika sätt beskriver Försvarsmaktens verksamhetsförutsättningar och förändrade personalarbete. Detta kapitel har särskilt belyst hur kompanicheferna på Deltas chefsroll, deras utförande av arbetsgivaransvaret och personalarbetet har påverkats av olika verksamhetsförändringar. I nästa avsnitt sammanfattas de empiriska resultaten.

8.9 Summering av empiri

De omfattande förändringarna av grundförutsättningarna för Försvarmaktens verksamhet har allt sedan Berlinmurens fall, då den säkerhetspolitiska kartan ritades om, inneburit både mer uppgiftsmässiga förändringar (från invasionsförsvar till insatsförsvar) såväl som mer organisatoriska förändringar (förbandsnedläggningar och omstruktureringar). Försvarmakten har därför under den senaste 15-årsperioden genomfört fundamentala verksamhetsförändringar, där orsakerna har sitt ursprung i både säkerhetspolitiska omvärldsförändringar men också i krav från statsförvaltningen på bättre ekonomisk kontroll. Omställningen från invasionsförsvar till ett insatsbaserat försvar har i förlängningen, och efter politiska beslut, inneburit att den tidigare värnpliktsbaserade utbildningsproduktionen har ersatts med att kontrakterade soldater utbildas för reella konfliktsituationer. För både officerare och soldater innebär det att den genomförda utbildningen prövas utifrån förmågan att leda och verka i insatsförband i reella situationer, inte som tidigare främst i fiktiva övningar. Samtidigt har kraven på mer interna verksamhetsförändringar, såsom en mer allmänt ökad kostnadskontroll och effektivitet, rests från statsförvaltningen.

Konsekvensen har blivit att minst tre större förändringar genomförts samtidigt, införandet av systemstöd PRIO, nytt personalförsörjningssystem och HR-transformation, som alla påverkar personalarbetet. Inom personalområdet har effektiviseringspotentialen setts som särskilt nödvändig men också som realiserbar, eftersom det bedömts funnits förutsättningar för att kunna uppnå olika besparingspotentialer. Ett stort förändringstryck har därför riktats mot Försvarmaktens personalarbete, både när det gäller HR-funktionernas organisering och arbetssätt men även på linjechefers personalarbete, både yrkesrollen och arbetsgivaransvaret.

Flera respondenter uttrycker att de i ett initialt skede av förändringarna inte hade någon samlad bild över hur dessa förändringar, samlat och i praktiken, skulle påverka Försvarmaktens personalarbete och rollen som linjechef. Dessa uppfattningar har i stället successivt växt fram över tid. En förklaring kan vara att trots att det tydligt framgår av formella dokument, t.ex. PersI, att linjecheferna har ett omfattande arbetsgivar- och personalansvar, så har inte personalfrågorna i Försvarmakten tidigare varit i fokus. Den tidigare inriktningen på Försvarmaktens personalarbete kan mer beskrivas som *personalplanering* än *personalförsörjning* eftersom den tidigare personalförsörjningsmodellen mer eller mindre automatiskt innebar att rekryteringsbehovet av både soldater och officerare tillgodosågs utan ett särskilt inriktat strategisk personalarbete. Personaltjänsten i Försvarmakten ansågs som en administrativ arbetsuppgift med låg status, frikopplad från kärnverksamheten, och som en arbetsuppgift som ”andra funktioner”, t.ex. lokal HR-funktion sysslade med, inte främst något som linjecheferna hanterade själva.

När nu omfattande förändringar av Försvarmaktens personalarbete genomförs utmanas ett tidigare arbetssätt, både HR-funktionernas men också linjechefernas. Kritik

riktades initialt från personal- och HR-chefer som ville förstärka HR-bemanningen på förbanden. Därefter har en omfattande kritik riktats mot konsekvenserna för officerare och linjechefer av dessa förändringar. Linjechefsrollen och de uppfattade negativa konsekvenserna för dem i form av allt mer ”tvingande” administration har varit en återkommande kritisk intern ”debatt” under flera år. Den dominerande uppfattningen har varit att den allt mer ökande personaladministrationen ”äter tid” från den militära kärnverksamheten. Förbundet HR Centrum har fått utstå mycket kritik i ett, för dem, utmanande uppbyggnadsskede, främst utifrån att de uppfattats som den mest tydliga orsaken till och konsekvensen av förändringarna i personalarbetet, särskilt för linjechefer. Detta trots att t.ex. beslutet av införandet av systemstöd PRIO inte direkt kan kopplas samman med HR-transformationen. Kritiken har främst handlat om de långa telefonköerna och att svaren från HR Centrum inte alltid uppfattats som snabba, initierade och ändamålsenliga i ett förbandsperspektiv, jämfört med hur det var tidigare.

Linjechefernas arbetsgivaransvar har också accentuerats och förtydligats framför allt via införandet av systemstöd PRIO och det nya personalförsörjningssystemet, där chefer t.ex. förväntas att attestera reseräkningar och genomföra rekryteringar. Försvarsmakten har dock i sin utbildningsmodell sedan tidigare prioriterat taktik och ledarskapsutbildningar vilka mer kan sägas representera kärnuppgiften. Tyngdpunkten på utbildningen har varit på ledarskapet, att som ett föredöme utbilda och leda sitt förband. De mer arbetsgivarföreträdande aspekterna (chefskap och personalarbete) har i väldigt liten utsträckning lärts ut på Försvarsmaktsgemensamma nivåhöjande officersutbildning, oavsett nivå på utbildningen. Den tolkning som ledningen på Delta gör är att HR-transformationen i sig inte innebär någon förändring, vare sig för HR-funktionen eller för linjecheferna i termer av förändrat arbetssätt eller ansvar. Däremot innebär det nya personalförsörjningssystemet en förändring för linjechefernas personalansvar.

Förmågan och kompetensen att agera i rollen som kompanichef på förbundet i praktiken, där olika arbetsgivar- och personalfrågor är grunden i arbetet, har snarare inhämtats ”under gång” och i de utbildningsmoment som förbanden själva genomfört. Konsekvensen historiskt har blivit att förbandens HR-funktion både har fått en aktiv utförarroll i personalarbetet, men har också behövt ge ett stort stöd till linjechefer på olika nivåer. Det har till och med varit så att chefskap och management i fredstid har beskrivits i termer av att alla lagar och regler utgör en snårskog och svårt att hålla reda på vilket i stället löses genom att ”någon annan” (förbandets HR-funktion) håller reda på dessa (Larsson & Kallenberg, 2003).

Förbundet Delta har precis som många andra förband i Försvarsmakten haft krav på sig att genomföra ovanstående förändringar i personalarbetet. Utmaningarna har både handlat om kraven från projektet HR-transformation att förändra HR-medarbetarnas arbetssätt och stöd till linjecheferna, men också utifrån systemstöd PRIO och det nya personalförsörjningssystemet att även förändra arbetssätt och innehåll för linjechefernas, t.ex. plutonchefer och kompanichefer, arbetsgivaransvar och personalarbete. Förbundet

Deltas personalarbete har en hög överensstämmelse med de mer allmänna beskrivningarna över personalarbetet i Försvarmakten. Den operativa och händelsestyrda vardagen gör att HR-medarbetarna uppfattar att de har svårt att bryta mönstret och i stället arbeta mer förebyggande och strategiskt, i linje med intentionerna med HR-transformationen.

Resultatet visar också på att det råder oklarheter både över gränssnitten mellan vad t.ex. kompanicheferna och de olika HR-funktionerna på Delta förväntas göra i personalarbetet men också vilket ansvar respektive aktör har. Tillvägagångssättet för att hantera dessa oklarheter är att HR-funktionerna på Delta täcker upp för de brister eller oklarheter som finns, vilket i praktiken innebär att deras arbetssätt präglas av att ”skjuta på uppdykande mål” utifrån en ”självsynkronisering”, d.v.s. att hantera personalfrågor i den takt de dyker upp och fördela dem utifrån vem som kan och är tillgänglig för tillfället. HR-medarbetarnas beskrivningar över att vilja arbeta på ett annat sätt men inte hittills ha lyckats förändra arbetssättet kan ha kopplingar till deras behov av att fortsatt ha kontroll och inflytande över vad som sker i personalarbetet, och därmed också ett fortsatt existensberättigande inom ramen för sin funktion och position.

Resultatet visar också att kompanicheferna på Delta strävar efter personlig kontakt i personalarbetet. För kompanicheferna handlar det om att de redan har en etablerad relation med HR-medarbetarna på Delta och kompanicheferna vet att HR-medarbetarna oftast kan svaren och att det går fortare att fråga dem. Kompanicheferna kan dock sägas ha hamnat i en slags rollkonflikt där de å ena sidan uppmanades att söka stöd i personalarbetet på ett nytt sätt, å andra sidan fick information om att det inte är så mycket bättre än det gamla sättet, d.v.s. att söka stöd hos den lokala HR-funktionen.

En viktig aspekt är också att kompanicheferna lägger en större tyngd i svaren från den lokala HR-funktionen, både S1 och G1, till skillnad gentemot HR Centrum då de lokala HR-funktionerna är en del i styr- eller orderkedjan. Det gör att benägenheten att vända sig till HR Centrum i vissa frågor minskar på grund av att deras ”beslut” helt enkelt inte väger lika tungt men också att de personliga relationerna föredras då de består över tid. Benägenheten att i stället vända sig till t.ex. HR-medarbetarna på förbandet beror framför att på att de personliga relationerna spelar en stor roll för den enskilde officeren eller linjeföraren, både utifrån karriärmässiga hänseenden så HR-medarbetarna på förbandet oftast står för kontinuiteten men också utifrån att den personliga relationen spelar roll i händelse av att en officer förolyckas.

Studiens empiriska del och resultat har nu presenterats och sammanfattats. I de två kommande kapitlen följer först, i kapitel 9, en analys av studiens resultat i förhållande till studiens frågeställningar och de valda teoretiska perspektiven. I det avslutande kapitlet, kapitel 10, diskuteras studiens resultat, även i förhållande till tidigare studier. Vidare presenteras studiens slutsatser, några avslutande reflektioner över studiens kvalitetsaspekter ges samt förslag till fortsatt forskning.

9 ETT RELATIONISTISKT ANALYSPERSPEKTIV

9.1 Inledning

I det här kapitlet kommer studiens resultat att analyseras utifrån ett relationistiskt samspelsperspektiv²⁷¹. Kapitlet inleds med att kontrastera de rationalistiska förändringsidéer som ligger till grund för konceptet HR-transformation mot den praktik och de etablerade handlings- och samspelsmönster i personalarbetet som har beskrivits i de empiriska kapitlen. I detta avsnitt belyses och analyseras även vilka konsekvenserna av införandet av rationalistiska förändringsidéer blir utifrån ett relationistiskt analysperspektiv. Därefter analyseras hur dessa förändringsidéer i personalarbetet påverkar aktörernas handlings- och samspelsmönster och orsakerna till handlings- och samspelsmönstrens reproducerande förklaras. Förklaringar söks också till varför olika verksamhetsförändringar inte förmått att förändra handlings- och samspelsmönstren mellan aktörerna i personalarbetet. Kapitlet avslutas med att presentera en utvecklad analysmodell som kan förklara hur olika institutionella logiker ger upphov till ett motstånd eller en matchning gentemot introducerandet av olika förändringsidéer i personalarbetet.

9.2 Rationalistiska förändringsidéer möter HR-praktiken

Försvarmakten valde att genomföra en HR-transformation parallellt med andra verksamhetsförändringar som också visade sig påverka både HR-funktionernas och linjechefernas personalarbete. Syftet var att skapa en enhetlighet, enkelhet och effektivitet i personalarbetet som skulle möjliggöra stora kostnadsbesparingar. Som beskrevs i kapitel 2 och 4, kan de bakomliggande idéerna inom ramen för en HR-transformation, t.ex. reengineering och shared services, sägas ha rationalistiska utgångspunkter. Något tingsligt (t.ex. personalarbete) kan (det *är* möjligt) transformeras (t.ex. ny organisering, roller och arbetssätt) och blir därigenom effektivare (t.ex. kostnaderna sänks). Genom att också betrakta dessa förändringsidéer av personalarbete som ett managementmode (Rogberg, 2006; Røvik, 2008) är det uppenbart att Försvarmakten inte bara tilltalats av de *lösningar*

²⁷¹ Det relationistiska samspelsperspektivet är det samma som i kapitel 2 beskrevs som relationistisk interaktionism.

(t.ex. shared service organization inklusive ett förbättrat IT-stöd, färre lokala HR-medarbetare i kombination med ett nytt arbetssätt som förväntas leda till ökad effektivitet) som erbjöds. Även de olika *problemdefinitioner* (t.ex. alltför administrativt och ineffektivt personalarbete) som används av förespråkarna för dessa förändringsidéer stämde väl överens med de utredningar och förstudier som gjorts av Försvarmaktens personalarbete. Tidigare studier har dock visat att mest fokus ägnas åt att beskriva vilka problemen är, på bekostnad av skissandet på lösningar (Rövik, 2002).

Att ta in populära organisationsrecept innebär ofta att man även importerar en bestämd problemdefinition, som man kan komma att uppfattas som giltig även för den egna verksamheten. Därmed ökar idéernas reformutlösande kraft, eftersom det ligger en enorm handlings- och förändringspotential i att få acceptans hos ledningen om att företaget har ett visst problem [Rövik, 2008, sid. 15].

Det kan förklara varför Försvarmaktsledningen (FML) fattade ett snabbt beslut i november 2006 att starta projektet HR-transformation²⁷². FML hade som underlag för beslutet tidigare utredningar om personalarbetets ineffektivitet, där HR-transformationen passade in som lösning på de uttalade krav på kostnadsbesparingar av centrala staber som statsförvaltningen rest. Förhoppningen var att både kunna förbättra det ineffektiva administrativa personalarbetet och samtidigt reducera kostnaderna för detsamma, där exempel från danska försvarsmakten bidrog till att beslutet fattades. Men att ett genomförande av en HR-transformation, parallellt med andra förändringar av Försvarmaktens personalarbete, också utmanar existerande institutionella handlings- och samspelsmönster mellan olika aktörer i personalarbetet, var inte något som särskilt beskrevs eller togs upp i projektet HR-transformation. Det var i stället fokus på *antingen* linjechefernas arbetsgivaransvar *och/eller* på HR-chefernas nya konsultativa och strategiska personalarbete, indelat i var sitt delprojekt, men inte särskilt på hur deras samspel påverkades²⁷³.

Förklaringen står att finna i förändringsidéernas rationalistiska grundantaganden, som beskrevs i kapitel 2 och 4. Det är därför möjligt att anta att det går att standardisera och omvandla arbetsprocesser och arbetssätt bara genom att t.ex. införa ett nytt IT-system eller genom att omorganisera, inte bara fysiska ting såsom organisationer utan även människor och relationer²⁷⁴ (Sackmann, 1989). Det är i första hand tingliga förändringar av

²⁷² Se citat 7:18, (kapitel 7, citat nr. 18).

²⁷³ När det gäller linjechefernas arbetsgivarroll och ansvar, som en del i projektet, har den främsta inriktningen inte varit att utgå från ett samspelsperspektiv, utan från kompetensutveckling med inriktningen mot att förbättra linjecheferns kompetens om lagar och avtal inom HR-området, se avsnitt 7.4. HR-cheferna erbjöds dock också gruppcoaching med syftet att utbyta erfarenheter och därigenom stärka dem i deras förändrade roll.

²⁷⁴ Paauwe (2004) menar att klassiska HRM-koncept främst bygger på teorier om öppna system och att dessa idéer är ganska funktionalistiska. Även Caldwell & Storey (2007) kritiserar förändringsidealens utgångspunkter där man ser aktörernas agerande enbart utifrån ett perspektiv.

personalarbete som åsyftas (t.ex. Spencer, 1995), inte ett personalarbete som är inbäddat i handlings- och samspelsmönster mellan olika aktörer. Det som emellertid inte problematiseras är definitionen av vad som är administrativt, konsultativt och strategiskt personalarbete och vad som händer i gränsområdet mellan dessa olika typer av personalarbete.

I ett rationalistiskt perspektiv förutsätts att det går att kategorisera in olika arbetsuppgifter i personalarbetet i respektive del och att det därför inte uppstår någon särskild gränsdragningsproblematik. Som beskrevs i kapitel 1 och 3 existerar det dock olika gränsdragningsproblematiker i personalarbetet, både den generella och mer funktionella linje-stabsproblematiken som återfinns mellan linjefunktioner och stabsfunktioner, där olika beroendenaspekter kan uppstå (Kotter, 1999). Det finns också en särskild gränsdragningsproblematik i personalarbete mellan linjefunktioner och HR-medarbetare, beträffande vem som ska utföra personalarbetet (Qadeer et al., 2011). Därför kan en kategorisering i administrativt, konsultativt och strategiskt personalarbete ses som exempel på en särdragning av personalarbete, där det blir nödvändigt att veta vem som gör vad och samtidigt en förutsättning för effektivitet. Att åstadkomma en önskad integrering av personalarbetet, som samtidigt förespråkas av t.ex. Ulrich (1995) och Ulrich et al. (2009), krävs dock i praktiken en samordning mellan olika aktörer och deras ageranden. Å ena sidan är förhoppningen att öka effektiviteten i personalarbetet via specialisering av ansvar och utförande, å andra sidan accentueras olika gränsdragningsproblematiker som kräver samordning för att uppnå en integrering. Det är därför viktigt att ställa sig frågan, i linje med studiens syfte, vad det var som hände när Försvarsmakten introducerade flera olika parallella förändringar av personalarbetet, däribland HR-transformationen, och vad det är som egentligen har transformerats.

9.2.1 Har något transformerats?

Försvarsmaktens HR-transformation är bara en av tidigare beskrivna stora samtida förändringar i Försvarsmaktens verksamhet som både påverkar de enskilda aktörernas arbete och även deras samspel i personalarbetet. Även om studiens huvudsyfte inte är att utvärdera Försvarsmaktens HR-transformation, t.ex. en jämförelse mellan planerade och uppnådda resultat, är det dock viktigt att konstatera vad som i praktiken skett när det gäller förändringar av personalarbetet som en bas för den fortsatta analysen.

För det *första* är den mest påtagliga transformationen som har ägt rum, som en konsekvens av projektet HR-transformation, bildandet av förbundet HR Centrum. Det är en tinglig förändring. Ett nytt förband har bildats, en ny organisation som har intagit en ny geografisk plats bestående av människor och verksamhet från huvudsakligen andra förband i Försvarsmakten. HR Centrum utgör den mest konkreta och tydliga symbolen för

konceptet HR-transformation. En omvandling har skett (från f.d. RekryC²⁷⁵ till HR Centrum), i enlighet med ett enhetsperspektiv (Uhl-Bien, 2006) och en målrelaterad metafor av transformation (Sackmann, 1989). Bildandet av HR Centrum har inte bara en symbolisk betydelse utifrån linjecheferns nya förhållnings- och arbetssätt gentemot HR Centrum som ny aktör i personalarbetet. Bildandet har också en stor betydelse för olika aspekter av personalarbetet såsom arbetsfördelning, specialisering och arbetssätt.

För det *andra* tituleras numera de tidigare personalcheferna på förbanden HR-chefer efter den rekryterings- och urvalsprocess som beskrevs i kapitel 7. Det fanns en klar förväntan från projektet på att HR-cheferna (och övriga HR-medarbetare) skulle arbeta mer strategiskt och mindre operativt med personalfrågorna, och därigenom stödja linjecheferna på förbanden på ett annorlunda, mer konsultativt sätt. Det visade sig dock att någon påtaglig förändring av utförandet av arbetsuppgifterna för HR-chefen och HR-medarbetarna på Deltas i praktiken inte har skett, vilket antas ha flera förklaringar.

En förutsättning för att HR-funktioner ska kunna arbeta mer strategiskt, enligt Yeung & Brockbank (1995), är att frigöra och omfördela tid. Det skulle i Försvarmakten ske genom att det administrativa och operativa personalarbetet flyttades över till systemstöd PRIO, till linjechefer och till HR Centrum. Men ingen av dessa nya ”funktioner” upplevdes ha full funktionalitet direkt, då det t.ex. fanns stora inkörningsproblem²⁷⁶, framför allt när det gäller HR Portal och systemstöd PRIO²⁷⁷. Det resulterade i att Delta t.ex. hade kvar en egen personalhandbok och använde egna lathundar för uträkning av semesterersättningar²⁷⁸. Det innebar att HR-medarbetarna på Delta hade svårt att förändra sitt arbetssätt, även om önskemål uttrycktes, för att de fick täcka upp för ovanstående upplevda brister och återigen stödja linjechefer med operativt personalarbete. En annan orsak var också att HR-chefen själv inte uppfattade att HR-transformationen hade så stor påverkan, varken på förbandet eller på det egna arbetet, vilket därför inte föranledde något behov av någon påtaglig förändring av HR-medarbetarnas arbete.

²⁷⁵ RekryC = Rekryteringscentrum var tidigare en del av Personalstaben som ansvarade för att bemanna Utlandsstyrkan. Av olika skäl fick Försvarmakten inget tillstånd av Förvarsdepartementet att bilda ett nytt förband, HR Centrum. Projektledningen bedömde att det skulle innebära allför politiskt komplicerade och administrativt svåra genomförandesteg att få fram ett tillstånd vilket i stället mynnade ut i att projektet HR-transformation skickade en hemställan till Regeringen om att byta namn från RekryC till HR Centrum, (*Hemställan och orientering om utveckling av HR-funktionen inom Försvarmakten, Dnr: 02 300:68118, 2008-09-12*).

²⁷⁶ Se citat 7:42, 8:18, 8:19, 8:21, 8:24. Det ska dock poängteras att inkörningsproblemen bottnade i att HR Centrum fick ta emot samtal från allmänheten, något som förbandet inte initialt hade formell uppgift att ansvara för eller resurser till att göra.

²⁷⁷ Ett av dessa problem handlade om avsaknaden av de elektroniska flödena i systemstöd PRIO, se avsnitt 7.3. På grund av bristande koordinering mellan projekt PRIO och projektet HR-transformation prioriterades inte vissa funktionaliteter i systemstöd PRIO. Detta resulterade i en administrativ merhantering för administrativ personal men också för linjechefer som inte kunde använda elektroniska blanketter för t.ex. attestering som det var tänkt.

²⁷⁸ Se citat 8:17.

För det *tredje* sker samspelet i personalarbetet inom ramen för nya förutsättningar, dock utan att samspelet mellan kompanichefer och HR-medarbetare på Delta i någon större omfattning har förändrats. Nya aktörer i personalarbetet, personalchefen S1 och personalbefälet som främst har till uppgift att hantera och stödja personalarbetet på insatsförbanden, har tagit över mycket av det operativa personalarbete som G1-funktionen hanterade tidigare. Men för kompanicheferna betyder förändringen mycket lite i praktiken. ”Någon annan” på förbandet stödjer dem fortsatt och i vissa fall utför personalarbetet åt dem när så är möjligt. Genom att HR-medarbetarna (främst S1 men även G1) fortsatt, både numerärt och fysiskt, har möjlighet att stödja kompanicheferna i operativa personalfrågor minskas behovet av att nyttja både systemstöd PRIO och HR Centrums tjänster.

För det *fjärde* har dock införandet av systemstöd PRIO inneburit en konkret förändring som till stor del har ”tvingat” linjechefer och medarbetare i Försvarsmakten att hantera delar av deras personaladministrativa arbete i systemstöd PRIO. Linjechefernas personaladministrativa arbete måste nu utföras via en dator med en egen inloggning och kan i praktiken inte utföras av någon annan (om man inte lämnar ut lösenord och inloggningskort till någon annan). Att linjechefer i Försvarsmakten ”tvingas” till ett mer datorbundet arbete kan ses som en del i en strävan att professionalisera chefsarbete med mer managerialistiska principer i linje med New Public Management (Hood & Peters, 2004; Almqvist, 2004). Chefsarbete ska göras mer transparent och likformigt, vilket möjliggörs via införandet av ett mer systembundet chefsarbete. Rationalitets- och effektivitetsaspekter finns dock högst påtagligt med i förgrunden, där en ökad kontroll från ledningens sida också kan antas vara önskvärd.

Ur ett förändringsperspektiv kan därför Försvarsmaktens HR-transformation ses som genomförd. Ett nytt förband har bildats (HR Centrum) som i kombination med införandet av systemstöd PRIO möjliggjort en mer enhetlig och effektiv hantering av personaladministrativa arbetsuppgifter, helt i linje med förespråkarna för en HR-transformation anser (t.ex. Schuler, 1990; Beer, 1997; Ulrich et al., 2009). Det är således både en *funktions- och rollförändring*²⁷⁹ som har skett. Å ena sidan kan en rollförändring vara reell genom att rollen fått en ny benämning, å andra sidan, om aktörerna verkligen agerar på ett annat sätt i enlighet med rollens målsättningar, är inte lika lätt att avgöra²⁸⁰.

²⁷⁹ Se avsnitt 1.3 angående fyra olika typer av förändringar som förespråkarna för en HR-transformation samlat föreslår.

²⁸⁰ Som t.ex. i Försvarsmakten, där HR-chefen på Delta visserligen hade ny titulatur men som arbetade på ett liknande sätt som tidigare. Det fanns heller inte några konkreta sätt att mäta att arbetet hade förändrats och nu skedde på ett mer strategiskt och konsultativt sätt. Rollförändringar hos HR-medarbetare har i tidigare forskning beskrivits som svåra att i praktiken åstadkomma p.g.a. den stora tvetydighet som HR-rollen innebär utifrån professionalistiska utgångspunkter, se t.ex. Caldwell (2003) eller Boglind et al. (2011).

Men för att Försvarsmaktens personalarbete ska bli enhetligt, enkelt och effektivt, krävs också både förändringar i *vad* aktörerna gör (vilka arbetsuppgifter respektive aktör ansvarar för och genomför) och *hur* aktörerna agerar och samspelar i personalarbetet, något som visade sig vara mycket svårare. Att det är svårare och mer utmanande i praktiken att åstadkomma reella kognitiva och/eller rollmässiga förändringar, t.ex. att förändra ett tidigare invariant arbetssätt och ett synsätt på personalarbete och dess samspel för både linjechefer och HR-medarbetare, kan dock ha flera orsaker. För det *första* är en sådan önskad förändring mer utmanande att rent visuellt se eller uppfatta. För det *andra* sker förändringen i ett samspel med andra aktörer, då en förändring både påverkas av och påverkar andra aktörer (Crossley, 2011), i enlighet med ett relationistiskt perspektiv (Hosking & Bouwen, 2000).

Ett sätt att beskriva vad det är som sker när idéerna om ett förändrat personalarbete, med utgångspunkt i grundidealen²⁸¹ i en HR-transformation, introduceras, förväntas påverka samt förändra det adhocbetonade och händelsestyrda personalarbetet (hos både HR-medarbetare och kompanichefer) på Delta i Försvarsmakten, är i termer av ett möte. Detta kan beskrivas som mötet mellan de rationalistiska förändringsidealerna, hur personalarbetet bör bedrivas och hur de institutionella handlings- och samspelsmönstren i personalarbetet faktiskt sker i praktiken. Det är därför nödvändigt att som nästa steg analysera hur konsekvenserna av de beskrivna förändringsidéerna, med rationalistiska utgångspunkter, snarare i sig ger upphov till en splittring av personalarbetet. Den så eftersträvande integreringen av personalarbetet, s.k. HRM-konfiguration, där olika delar i personalarbetet samverkar och samarbetar snarare än polariseras, uppfattas inte kunna möjliggöras av införandet av dessa rationalistiska förändringsidéer (Keegan et al., 2012). Konsekvensen blir i praktiken att det uppstår brister i tydlighet, roller och ansvar mellan olika HR-funktioner (Keegan et al., 2012).

9.2.2 Förändringsidéer som splittrar snarare än integrerar

Att införa en shared service organization inom ramen för en HR-transformation har, som beskrevs i avsnitt 4.4, stora likheter med klassiska organisationsteoretiska förändringsidéer. Införandet av dessa förändringsidéer innebär i sig en uppdelning och organisering av personalarbetet i olika nya funktioner. De HR-funktioner som fanns tidigare i Försvarsmakten var personalstaben på central nivå, samt förbandens HR-funktion (G1). Resultatet av olika förändringar i personalarbetet är att det har bildats flera olika specialiserade HR-funktioner; t.ex. självservice via HR Portal och systemstöd PRIO, service center (HR Direkt), center of expertise (Expertstöd) utöver den kvarvarande personalstaben och förbandens G1/J1-funktion. På förbanden har även befattningarna

²⁸¹ I Försvarsmakten med uppdelningen i en gemensam HR-funktion (HR Centrum), som i sin tur delas upp i två flöden, transaktionellt (personaladministration via självservice, systemstöd PRIO och HR Portal samt HR Direkt) och det mer transformativa eller strategiska flödet i personalarbetet (Center of Expertise, eller Expertstöd, HR Centrum).

personalchef (S1) och personalbefäl inrättats där, sammantaget, olika specialiserade arbetsroller t.ex. HR-chef, HR-specialist, HR-generalist också har bildats. Detta kan, som beskrevs i avsnitt 4.4, därför ses som ett exempel på både en arbetsdelning och en specialisering av personalarbete. Som beskrevs i avsnitt 1.6, kan en aktivitet endast vara specialiserad i relation till något annat och hela idén med specialisering är att den representerar en *relation* snarare än en fristående position (Freidson, 2001). En enskild specialisering kan inte existera utan den har en funktionell relation med en annan specialisering. En arbetsdelning är inte det samma som att addera olika specialiseringar till en helhet. De (specialiseringarna) måste ses som delar av organiserade relationer (Freidson, 2001).

När en shared service organization, med nya HR-funktioner, skapas, uppstår en fragmentering (Caldwell & Storey, 2007) eller splittring av HR-funktionen i olika delar, där nya gränssnitt och samarbetsformer måste etableras²⁸² (Keegan & Francis, 2010), så även i Försvarsmakten. Samtidigt som ett integrerat personalarbete förespråkas (Ulrich et al., 2009), är paradoxalt nog konsekvensen en splittring eller arbetsdelning och specialisering, som ett led i att öka effektiviteten. Som beskrevs i avsnitt 3.3, har motsvarande konsekvenser uppstått tidigare, i samband med att den moderna personalfunktionen bildades. Liknande utmaningar uppstod då som nu, där utmaningarna var stora när det gällde att hitta nya gränssnitt i t.ex. arbetsdelningen mellan linjechefer och personaltjänstemän (Robertsson, 1962). Den uppkomna fragmenteringen (Caldwell & Storey, 2007) leder till oklarheter i ansvar och roller men ställer samtidigt krav på nya kompetenser och färdigheter hos linjechefer och HR-medarbetare i deras chefs- och personalarbete (Cooke, 2006; Keegan & Francis, 2010), så även i Försvarsmakten.

När ett beslut fattas om att införa en shared service organization inom ramen för en HR-transformation, innebär beslutet i praktiken att en omfattande (o)förutsedd ”förändringskedja” startar, med behov av synkrona förändringar inom olika delar av hela HR-organisationen. Men utifrån relationell ontologi är delarna i personalarbetet ömsesidigt samberoende (Langley & Tsokas, 2010; Hosking & Bouwen, 2000), vilket försvårar synkrona förändringar. Detta perspektiv skiljer sig från uppfattningen att betrakta personalarbete som flödesorienterat, förändringsmöjligt och effektivitetsförbättrande som tar liten hänsyn till förändringsprocessen i sig och till vad som sker socialt eller relationellt mellan olika aktörer (Keegan & Francis, 2010). De relationella konsekvenserna av en arbetsdelning eller specialisering i personalarbetet negligeras mot bakgrund av att olika nya funktioner samtidigt får ett ömsesidigt samberoende. Det förändrade personalarbetet beskrivs i stället som en naturlig och

²⁸² Jämför med Ulrichs definition av HR-transformation, avsnitt 4.3. Caldwell & Storey (2007) menar dock att decentraliseringen av personalarbete till linjechefer kan ses som ett försök att integrera personalarbetet med linjeorganisationen, där HR-partners skulle integrera personalarbetet på olika nivåer. I takt med införandet av shared service modeller kan dock både decentraliseringen och införandet av HR-partners i praktiken skapa inte bara en integrering och utan också en fragmentering (Caldwell & Storey, 2007).

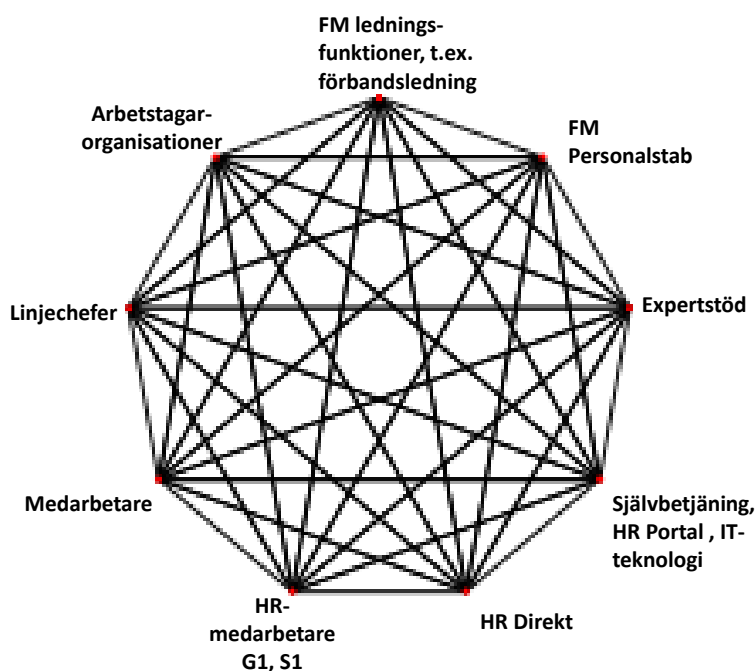
självklar förändring, i linje med det Alvesson & Willmott (1996) kallar ett unitariskt och teknokratiskt synsätt. Men en förändring av en aktörs arbetsätt eller roll innebär samtidigt att alla andra aktörers samspel och roller också förändras (Hatch, 2006). Delarna är sammankopplade till en helhet och måste ses i relation till varandra.

[...] the whole is determined not only by its constituents, but by the relation to one another.... The whole is determined also by the relation of the whole and parts [Follett, 1927/1940, sid. 192-195, i Carzo & Yanouzas, 1967, sid. 20].

Detta faktum har också uttryckts i tidigare HRM-forskning. Personalarbetet har där beskrivits som "bundles of practices" (MacDuffie, 1995), inte som isolerade öar. Förändringar hos en aktör påverkar således även andra aktörer i personalarbetet.

The framework also points out that changes in one area might have profound effects on changes in another area, for instance, the devolution of HRM responsibilities to line managers affects the HR specialists (Bredin & Söderlund, 2011, sid. 2220).

Genom att betrakta förändringsidéer inom ramen för shared service organization och HR-transformation som en helhet, en relationell nonagon²⁸³, där alla aktörerna är sammankopplade och samberoende, till skillnad mot att enbart betrakta sammankopplingen som en linjär process, uppstår andra tolkningsmöjligheter.



Figur 9: Beroenden mellan aktörer i Försvarsmaktens personalarbete.

Källa: Egen figur.

²⁸³ Nonagon är benämningen på en niohörning. Det ska dock påpekas att bilden kan uppfattas som om alla relationer och samberoenden är lika, vilket inte är fallet. Att konstatera att det existerar ett samberoende mellan olika aktörer och funktioner i personalarbetet är inte samma sak som att konstatera hur ett sådant samberoende ser ut. Jämför även med Leavitt (1965).

När en omorganisering av HR-funktionen genomförs (HR-transformation) och nya organisatoriska HR-funktioner skapas (t.ex. HR Centrum), påverkas också alla de andra HR-funktionerna (t.ex. kompanicheferna) i personalarbetet. Även deras roller, arbetsätt och utförande påverkas. För att kompanicheferna på Delta skulle kunna hantera sitt självständiga personalarbete inom ramen för sitt personalansvar, var förutsättningen både att de hade tillräcklig kompetens men också att de hade tillgång till adekvat, centraliserat stöd i personalarbetet, t.ex. självbetjäningstjänster via HR Portal och systemstöd PRIO och helpdesk-funktioner samt mer kvalificerat personalstöd via HR Centrum. För att HR-medarbetarna på Delta skulle kunna arbeta mer strategiskt, var de dels beroende av att kompanicheferna självständigt kunde hantera sitt personalarbete. En förutsättning för det var att det fanns tydliga befattningsbeskrivningar i vad som förväntades i rollen som kompanichef, vilket studien visat att kompanicheferna inte uppfattade att det gjorde. De var också beroende av att kunna avlastas och i viss mån även själva få stöd av HR Centrum samt av de nya IT-systemen (HR Portal och systemstöd PRIO) för att frigöra den tid som i stället skulle kunna användas till strategiskt arbete.

På motsvarande sätt kan delfunktionerna inom HR Centrums verksamhet (t.ex. HR Direkt och Expertstöd) ses som beroende av att varje delfunktion fungerar på avsett vis. Om inte HR Direkt-funktionen har en tillräckligt god funktionalitet i telefoni- och ärendehanteringssystem, och naturligtvis tillräckligt med kompetens och personella resurser, kan telefonköer komma att uppstå när många ringer och behöver stöd i personalarbetet. Just detta hände i Försvarsmakten, där det under lång tid funnits en omfattande kritik mot långa kötider i HR Direkt²⁸⁴.

En uppenbar risk är därför att linjechefer inte väljer att ringa HR Direkt när de har behov av stöd i personalarbetet, eller leta efter information i HR Portalen utan i stället ”löser” sitt personalärende på ett annat, för dem mer pragmatiskt sätt. Den underliggande önskan och förhoppningen med dessa rationalistiska förändringsidéer är inte bara att t.ex. förändra organisering, utan även att kunna förändra samspel och relationer mellan människor för att därigenom kunna öka förutsägbarheten och effektiviteten.

9.2.3 Strävan efter förutsägbarhet och effektivitet i mänskligt samspel

Det antas att effektiva arbetsprocesser kan åstadkommas genom att standardisera dem, och om möjligt göra arbetsprocesserna systembundna, vilket i praktiken innebär att det är mer eller mindre ”tvingande” att utföra dem²⁸⁵, något som i själva verket också inbegriper

²⁸⁴ Se citat 8:24 samt i Officerstidningen (2012, nr. 8).

²⁸⁵ Se citat 8:4. Resonemanget kan jämföras med Call Center-konceptet (Eriksson-Zetterquist et al., 2011), där förhoppningar fanns om en högre kostnadseffektivitet och ökad kvalitet via centralisering av arbete och mer standardiserade arbetsmoment där den systembundna tekniken (IT-system, telefonväxlar etc.) var helt avgörande för framgång. Call Center-konceptet har, likt shared service organization, dock utgångspunkten att relationerna med ”kunderna” ska hanteras effektivt och rationellt, inte utifrån en mer personlig och djupare kundkontakt (Eriksson-Zetterquist et al., 2011).

standardiserade och förutsägbara relationer. Införandet av IT-systemet eBIZ, som skulle förbättra effektiviteten mellan inköpare och leverantörer, visade på liknande erfarenheter, där aktörernas gemensamma ”konstruktionsprocesser”, interaktioner eller relationer ansågs vara ineffektiva. ”Rather, the eBIZ system exemplified what Kallinikos (2005) described as a standardized and closed arrangement of artifacts/processes applied to provide predictable relations” (Eriksson-Zetterquist et al., 2009, sid. 1163).

Det handlar således om att genom standardisering skapa förutsägbarhet²⁸⁶ i både arbete och relationer och samtidigt minska osäkerheten, där aktörernas gemensamma ”konstruktionsprocesser” mer ses som hindrande av effektiviteten än som främjande av den. Ett skäl är just att det är svårare att förutsäga interaktiva och samberoende mänskliga relationer. Det uppfattas helt enkelt som mer förutsägbart att styra relationerna via system, kontrakt och formella överenskommelser. Tidigare forskning har kallat denna utveckling för en del i auditsamhället (Power, 1999), som har liknande grundläggande utgångspunkter som nyrationalism eller ekonomism (Rövik, 2008). Samspel och relationer har dock här ett visst värde men inte i sig, utan för att främst säkerhetsställa att det inte råder någon form av informationsasymmetri i samband med t.ex. beslutsfattande.

Förespråkarna för en omorganiserad och förhoppningsvis mer effektiv HR-funktion (t.ex. Spencer, 1995; Ulrich, 1995; Yeung & Brockbank, 1995) har inte särskilt beaktat hur samspelet och relationerna mellan olika aktörer skulle komma att påverkas. Snarare har det uppfattats som en positiv självklarhet att t.ex. linjechefer får ett eget ansvar och självständigt kan utföra sitt personalarbete samtidigt som HR-funktionens arbete kan specialiseras och effektiviseras. I likhet med Rüel et al. (2004), som menar att införandet av e-HRM inte enbart är en teknisk fråga, menar jag att införandet av en shared service organization inom ramen för en HR-transformation också innebär mer eller mindre outtalade förväntningar på ”a change of mindsets and behaviors of HR personnel, line managers and employees” (ibid. sid. 104).

I den historiska linje-stabsrelationen fanns det en tydlig förväntan på att staber även skulle vara utförare av operativa arbetsuppgifter utifrån sin specialiserade kompetens (Fayol, 1916/2008). I de förändringsidéer som nu förespråkas går det dock att uppfatta en förskjutning mot en uppdelning i både ett operativt utförande men också en konsultativ och strategisk roll, dock tydligt uppdelad i två avgränsade delar inom ramen för shared service organization (Ulrich, 1995). Men frågan om att förändra samspel och relationer i personalarbetet har egentligen aldrig setts som komplicerad eller som ett problem för förespråkarna utifrån deras så tydliga utgångspunkter i ett entitetsperspektiv eller enhetscentrering (King, 2001; Uhl-Bien, 2006). Den grundläggande utgångspunkten här är en uppdelning mellan t.ex. subjekt och objekt, där varje del ”sköter sitt”. Varje unik del ses som särskild och möjlig att separera, och därigenom också möjlig att effektivisera var för sig. Detta gäller även i personalarbetet.

²⁸⁶ Förutsägbarhet är en av utgångspunkterna i den vetenskapliga rationaliteten, se Molander (2003).

Denna studie visar dock i stället att delarna i personalarbetet, de enskilda aktörerna, HR-funktionerna, linjecheferna och deras samspel, snarare är ömsesidigt samberoende²⁸⁷ (Thompson, 1967) och därigenom oupplösligt sammanflätade (*inextricably intertwined*) (Zucker, 1977). Det är dock viktigt att konstatera att det inte finns något ”självreglerande system” inom organisationer, där input, via en transformation, på ett lagbundet automatiskt sätt förvandlas till output. Organisationer är snarare mötesplatser för mänsklig interaktion, samspel och förhandlingar, där olika intressen och utgångspunkter mellan aktörer bryts i ett samspel, s.k. *dominanta koalitioner* (Cyert & March, 1963; Paauwe, 2004). Det är kanske just arbetsuppdelningen, specialiseringen, och ”förtingligandet” av personalarbetet, sprunget ur den vetenskapliga rationaliteten, som är förklaringen till att samspelet mellan aktörerna i personalarbetet inte förändras jämfört med målsättningen.

För att varje del, funktion eller aktör i personalarbetet (t.ex. HR-medarbetarna på Delta) skulle kunna hantera sin del i personalarbetet handlade det således inte bara om vars och ens egen förmåga, motivation eller kompetens utan också om det ömsesidiga samberoendet som finns i personalarbetet. För att åstadkomma förändringar i samspelet mellan aktörerna i personalarbetet räcker det inte med att enbart beakta och optimera respektive aktörs agerande var för sig. Det krävs ett perspektiv som också betonar existensen av ett ömsesidigt, institutionaliserat samberoende mellan aktörerna i personalarbetet; t.ex. linjechef och HR-medarbetare. I det relationistiska samspeletperspektivet antas aktörerna tillsammans konstruera samspelet utifrån institutionaliserade handlingsmönster, organisationsföreställningar och institutionella logiker. I nästa avsnitt fördjupas därför analysen av aktörernas samspel och relationer.

9.3 Relationistiskt samspel i personalarbetet

9.3.1 Inledning

Detta avsnitt och resterande del av kapitlet innehåller beskrivningar och analyser av vad som utmärker och konstituerar ett relationistiskt samspel i personalarbetet i Försvarsmakten. En utgångspunkt är att personalarbetet är samskat, samberoende och sammankopplat där alla delar tillsammans bildar en helhet (Thompson, 1967; Crossley, 2011). Det går därför inte att enbart byta ut eller förändra en av delarna utan att alla de andra delarna samtidigt berörs, vilket både möjliggör och begränsar aktörernas ageranden. Aktörerna formas och omformas kontinuerligt i och genom interaktioner, där förståelsen för och erfarenheterna av tidigare ageranden och samspel är inbäddade i institutionaliserade föreställningar mellan olika aktörer (Hosking & Bouwen, 2000). Samspelet i personalarbetet i Försvarsmakten analyseras därför utifrån de handlings- och

²⁸⁷ Se t.ex. exemplet Matchningen och Lönerevisionen i kapitel 8, där kompanichefen och dennes underställda chefer i det sistnämnda exemplet tillämpade ett arbetssätt, där beslutet successivt växte fram i en process av ömsesidigt beroende mellan olika aktörer, snarare än att kompanichefen fattade beslutet själv.

samspelsmönster som manifesteras i ett konkret handlande och samspelande, via t.ex. avdömningar, kringgångar och trossvägar. Avsnittet innehåller därefter en analys av hur samspelet i personalarbetet reproduceras och orsaker till varför ett reproducerande sker. I påföljande avsnitt analyseras två av aktörernas organisationsföreställningar, chefsrollen och personaltjänst. Avslutningsvis presenteras en sammanfattande modell som beskriver beroendet mellan organisationsföreställningar och institutionella logiker samt en utvecklad analysmodell som belyser hur olika institutionella logiker i personalarbetet ger upphov till motstånd eller matchning.

Samspelet i personalarbetet mellan två aktörer, i det här fallet mellan kompanichefer och HR-medarbetare i Försvarmakten, kan beskrivas som att det råder en mikrokontext. Aktörerna har över tid anpassat sig till varandra, vad gäller roller, gemensamt arbetssätt och samspel²⁸⁸ (Pearce & Conger, 2003). Den ömsesidiga anpassningen handlar också om att respektive aktör har lärt sig vad som är tillåtet och accepterat av den andra aktören och att ett agerande hos den ena aktören påverkar agerandet hos den andra aktören²⁸⁹. Vilken modell²⁹⁰ för utförandet av personalarbetet som än tillämpas, existerar det således ett samspel mellan aktörerna, då ingen aktör till fullo agerar helt självständigt i personalarbetet, i linje med en relationell ontologi (Langley & Tsoukas, 2010). Samspelet kan vara större eller mindre formaliserat, implicit eller explicit, eller präglad av mer eller mindre tydlighet eller i gränssnitt och ansvar i utförandet av personalarbetet som sammantaget trots allt innebär att aktörerna kommer överens om hur personalarbetet bör utföras.

Aktörerna skapar eller konstruerar tillsammans personalarbetet, både det personalarbete som utförs och formerna för hur personalarbetet kan eller bör utföras²⁹¹. Samskapandet kan sägas följa institutionaliserade handlings- och samspelsmönster som är ömsesidigt beroende för aktörerna. Samspelet mellan kompanichefer och HR-medarbetare på Delta präglades, trots en förändrad organisering och uttalad förväntan på ett förändrat utförande av personalarbetet, både av att kompanicheferna fortsatt sökte upp HR-medarbetarna på Delta när de hade behov av stöd, och av att HR-medarbetarna gav ett fortsatt stort operativt stöd åt kompanicheferna i deras personalarbete. Det fanns sedan tidigare inlärd, etablerad och institutionaliserad rutiner, procedurer och arbetssätt i personalarbetet, som var hämtade från ett grundläggande militärt yrkesutövande och var svåra att förändra. Ett tydligt exempel på hur aktörerna skapade mening i sitt relationistiska samspel var via avdömningar och kringgångar.

²⁸⁸ För ett mer utvecklat resonemang och definition, se kapitel 1 och 2.

²⁸⁹ I enlighet med den symboliska interaktionismen, Mead, (1934/1967) och social konstruktionism, Berger & Luckmann, (1966/2003).

²⁹⁰ Linje-, stabs-, eller samspelsmodell, se avsnitt 3.3.

²⁹¹ Jämför med studiens definition av personalarbete, se avsnitt 1.6.

9.3.2 Avdömningar och kringgångar som meningsskapande

På Utbildningsdagarna fick kompanicheferna på Delta information av sina lokala HR-medarbetare om att de inte skulle söka stöd i personalarbetet hos G1, men att det var tillåtet att söka stöd hos S1. Dock skulle kompanicheferna främst söka stöd via självbetjäningen i HR Portalen eller ringa HR Centrum, samtidigt som HR-chefen på Utbildningsdagarna uttryckte sig så som att HR Centrum är finare men inte bättre än den lokala personaltjänsten²⁹². Det betyder i praktiken att kompanicheferna och de övriga linjecheferna på Delta har fått dubbla budskap. De uppmanades att inte vända sig till de lokala HR-medarbetarna (G1), men de alternativ de i stället hade (HR Portal och HR Centrum) beskrevs av HR-chefen som sämre än de lokala alternativ de hade tidigare. Vad ska då kompanicheferna göra? Till vilken funktion ska de vända sig för att få svar på sina olika frågor eller personalärenden om de HR-funktioner de tidigare använt inte är ”tillåtna” i samma utsträckning och de nya alternativa HR-funktionerna beskrivs som sämre?

Som beskrevs i avsnitt 8.3, svarade kompanicheferna att de inte alltid visste vart de skulle vända sig i olika personalfrågor²⁹³. De uppfattade att det alltid är oklart vem som beslutar om vad i personaltjänsten och att de i stället fick lita på sitt sunda förnuft²⁹⁴. I deras fall uttrycktes det sunda förnuftet, eller det som skapade mening för dem, i särskilt två aspekter, där erfarenheter från tidigare var en viktig beståndsdel i meningsskapandet (Weick, 1995). För det *första* valde de, när så var möjligt, den enklaste och snabbaste vägen, den pragmatiska väg där de visste att de skulle få ett adekvat svar och som de visste kunde stödja dem: de lokala HR-medarbetarna, G1 eller S1²⁹⁵. För det *andra* fanns det också ett intränat arbetssätt eller handlingsmönster som utgör basen i den grundläggande militära verksamheten.

I en situation av osäkerhet där kompanicheferna uppfattade att personalansvar och gränssnitt i personalarbetet var oklara, sökte kompanicheferna *avdömningar*²⁹⁶ hos högre

²⁹² Se citat 7:40, 7:42.

²⁹³ Se citat 8:10.

²⁹⁴ Se citat 8:15, 8:22.

²⁹⁵ Se citat 8:17, 8:19. Ett viktigt påpekande är också att kompanicheferna helst av allt vill ha ett Ja eller Nej-svar. De vill helt enkelt veta var gränsen går för deras agerande, men också kunna väga in eventuella konsekvenser av vad som skulle hända om de valde att agera utanför regelverket, se citat 8:32. Att som linjechef kontakta HR Centrum och få svaret ”det beslutar lokal chef om” är därför vad en kompanichef betraktar som ett ”icke-svar”, (se exemplet Betygen och citat 8:24), det sämsta tänkbara svaret, eftersom det inte ger någon vägledning eller avdömningsmöjlighet.

²⁹⁶ Ett viktigt konstaterande är att avdömningar görs mellan chefer på alla nivåer i Försvarsmakten, särskilt den högsta nivån, se citat 8:33. Ett annat konstaterande var att kompanicheferna tydligt uttryckte att när osäkerhet råder söker man sig till de ”ledstänger” som finns, d.v.s. söker kontakt med dem som man känner sedan tidigare, se citat 8:19. Avdömningar handlar också om att veta när man kan gå sin egen väg, se exemplet med Betygen, avsnitt 8.9 samt citat 8:30, 8:31.

chef²⁹⁷. På förbandet Delta är både HR-chefen och dennes underställda medarbetare, (G1, förbandschefens delegerade HR-funktion) och personalchefen (S1, bataljonschefens delegerade HR-funktion) den instans som kan ge kompanicheferna ett svar som de kan förhålla sig till, och som de kan använda på olika sätt beroende på situation²⁹⁸. De båda HR-funktionerna på Delta representerar var sin centrala del i styrkedjan, *chain of command*, för kompanicheferna, där bataljonschefen är deras närmaste chef och förbandschefen deras högste ansvarige chef. Bataljonschefen är också den som är ansvarig för betygsättning på kompanichefen²⁹⁹, vilket kan påverka kompanichefens framtida karriärmöjligheter. Det innebär att det är en viktig relation i det för Försvarsmakten så dominerande karriärperspektivet, där egna karriäraspekter i vissa fall går före verksamhetens bästa (Ydén, 2008).

När det gäller förbandschefen (och HR-chefen och dennes medarbetare) kan de ses som en viktig funktion för möjligheterna till mer långsiktiga karriärmöjligheter. Personalförsörjningsnämnden³⁰⁰ på förbandet är den instans som förordar vilka som ska föreslås få genomföra utbildningar och kommenderingar. Då kompanicheferna, liksom alla linjechefer i Försvarsmakten, byter befattningar ofta³⁰¹, blir HR-chefen den funktion som står för kontinuiteten och som har det ”organisatoriska minnet”³⁰² beträffande hur olika personalfrågor har behandlats tidigare. För kompanicheferna på Delta blir därför personliga relationer med HR-chefen och dennes medarbetare extra viktiga och används därför ibland på ett medvetet sätt³⁰³. De blir framför allt viktiga för kompanichefernas

²⁹⁷ Jämför också med ledningsprincipen uppdragstaktik som innebär att ”chefen ställer en uppgift, ger riktlinjer och tilldelar resurser samt låter den som löser uppgiften i största möjliga utsträckning själv bestämma hur den ska lösas” (Smedberg, 1994, sid. 233). En förutsättning är dock att de underställda cheferna känner till högre chefs stridsplan så att det går att ”handla i chefens anda”. Det innebär att en officer eller soldat också förväntas kunna agera, när inga andra klagöranden är möjliga, på basis av den information som närmast högre chef tidigare har lämnat.

²⁹⁸ En av kompanicheferna på Delta använde t.ex. en tidigare överenskommelse gentemot personalchefen (S1) som ett påtryckningsmedel, se citat 8:32.

²⁹⁹ Försvarsmakten använder ”farfarsprincipen”, även om just den benämningen inte används, vilket betyder att man dock även samråder med chefsnivån ovanför innan t.ex. betyg eller lön sätts. När det gäller lönesättning samråder således bataljonschefen med förbandschefen, men i praktiken innebär det att det är HR-chefen (förbandschefens delegerade HR-funktion) som är den samrådande parten för bataljonschefen. Kompanichefen vet således också om att relationen med HR-chefen är mycket betydelsefull, även på ett personligt plan.

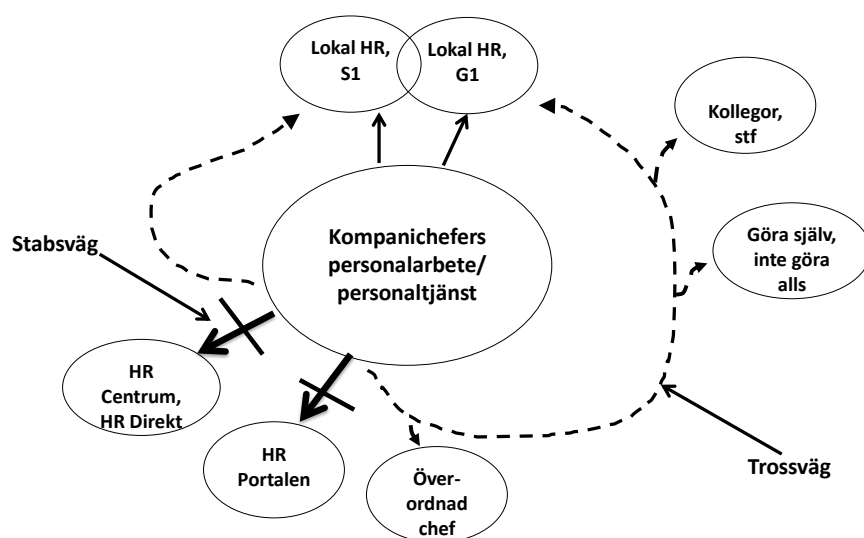
³⁰⁰ Personalförsörjningsnämnden är en funktion på varje förband, där förbandschefen är ordförande och HR-chefen föredragande, där olika beslut om tillsättningar, nomineringar till skolor och kommenderingar diskuteras och fattas.

³⁰¹ Ett faktum som har kritiserats i tidigare granskningar av Försvarsmakten, RRV (1998) och i tidigare forskning (Ydén, 2008).

³⁰² I samband med en observation av ett personalförsörjningsnämndsmöte diskuterades hur förbandet kan komma ihåg historiska diskussioner om lönesättning av officerare. HR-chefen uttryckte då att ”den informationen finns i mitt huvud”, vilket visar på ett stort personberoende.

³⁰³ Se t.ex. exemplet med fänriken som sökte transport, se citat 8:28.

framtida karriärmöjligheter, då någon annan överordnad chef inte har något formellt långsiktigt karriäransvar³⁰⁴. Det egna ansvaret för en officerares karriär betonas dock allt mer i samband med att ett sökförfarande tillämpas vid utlysningar av tjänster. Som beskrevs i avsnitt 8.5, är det som HR-funktionerna, G1 och S1, anser eller beslutar om ”mer värt” i en hierarkiskt uppbyggd organisation som Försvarsmakten, än vad HR Centrum anser, eftersom HR Centrum, mer formellt, inte är en del i den hierarkiska styrkedjan³⁰⁵. Det finns också ytterligare en relationell aspekt, nämligen att kompanicheferna vet att de lokala HR-medarbetarna känner väl till de kontextuella förhållandena på Delta, vilket kompanicheferna uppfattar att HR-medarbetarna på HR Centrum i Stockholm inte gör³⁰⁶.



Figur 10: Kompanichefers kringgång via trossväg i personalarbetet.

Källa: Egen figur.

³⁰⁴ Det finns dock ett historiskt arbetssätt i Försvarsmakten, där högre officerare (överstelöjtnanter och deras överordnade) kontinuerligt fick erbjudande om olika bemanningsuppdrag av chefsförsörjare på personalstaben, en form av chefsbemanning. Detta arbetssätt är nu under förändring även om det till viss del fortfarande finns kvar, då bataljonschefen på Delta, under en observation av kompanicheferna, berättade om ett nyligen genomfört möte med chefsförsörjare.

³⁰⁵ Se citat 8:32.

³⁰⁶ Se citat 8:17, 8:24, 8:25. Flera HR-chefer i Försvarsmakten har därför också uttryckt önskemål om att få en dedikerad kontaktperson eller resurs från HR Centrum till sitt eget förband, i likhet med *key account managers* som används av tjänsteföretag i näringslivet. Syftet är att säkerhetsställa att någon HR-medarbetare på HR Centrum har stor kännedom om respektive förbands verksamhet. En sådan önskan har dock ännu inte infriats av HR Centrum med hänvisning till att det principiella syftet med HR Centrum är att en sådan kompetens ska finnas hos flera medarbetare.

Kontentan blir att kompanicheferna väljer att gå en *kringgång*³⁰⁷, och samtidigt söka sig fram till ”målet” på de *trossvägar*³⁰⁸ som redan finns etablerade eller uppfattas finnas etablerade gentemot de lokala HR-medarbetarna. Detta förfaringssätt uppfattas vara enklare, går fortare och ger förhoppningar om mer adekvata svar i linje med den hierarkiska styrkedjan. Dock är förutsättningen att det finns en redan etablerad personlig relation uppbyggd³⁰⁹. Genom att vara kreativ och använda de arbetssätt och kontaktvägar som ger snabbast effekt kan ”fienden” (HR Centrum) kringgå och sammantaget kan detta förfarande ytterst ”rädda” ens eget och förbandets ”liv”.

Aktörerna konstruerar och omkonstruerar därför kontinuerligt handlings- och samspelsmönster när det gäller avdömningar, kringgångar och trossvägar, inte enbart men särskilt tydligt i personalarbetet. I avsnitt 8.8, exemplet betygen, går det att följa dialogen mellan kompanicheferna, personalchefen och bataljonschefen, där kompanicheferna söker avdömning och personalchefen försöker att inte ta på sig detta uppdrag. Samtidigt är alla aktörerna tränade och utbildade i att det är just så här man gör för att tillsammans lösa en oklar och otydlig uppgift. Stabschefen försöker även vid flera tillfällen konstruera om uppgiften genom att t.ex. ifrågasätta vad ordet betyg innebär, d.v.s. kringgå. Till slut dömer bataljonschefen av genom att besluta om hur arbetet ska fortsätta och alla, särskilt kompanicheferna, är nöjda, eftersom en överordnad chef har tydliggjort ”vad som gäller”.

Det betyder både att eventuella osäkerheter kan undanröjas men det betyder också att aktörerna vet vad de har att förhålla sig till utifall de väljer att agera på ett annat sätt än det överenskomna eller beslutade. Avdömningar kan därför ses som uttryck för ett institutionellt ramverk (Goffman, 1974) som aktörerna agerar inom och förhåller sig till. Ramverket kan ses som förutsättningen för aktörernas ageranden och samspel, men gör det också möjligt för aktörerna att reducera osäkerheter genom att tillämpa de etablerade handlings- och samspelsmönstren. Avdömningar, kringgångar via trossvägar som arbetssätt kan därför sägas utgöra ett essentiellt grundfundament i militär verksamhet, inte bara i personalarbetet, genom att användningen av desamma legitimerar aktörernas roller som officerare och i vissa fall chefer i Försvarsmakten. Att vara officer och chef i Försvarsmakten innebär att man ingår i en hierarkisk kedja, där det alltid finns en överordnad chef, eller HR-funktion, som kan döma av. Paradoxalt nog bidrar detta till att behovet av att ta självständiga beslut, t.ex. i arbetsgivarrollen, minskar vilket kan kontrasteras mot idealet att förväntas ta ett aktivt arbetsgivaransvar.

De etablerade handlings- och samspelsmönstren i personalarbetet är således baserade på grundläggande militärtaktiska fundament som är svåra att förändra. Men det finns dock flera exempel i studien på när kompanicheferna frågar kollegor, utför personalarbetet

³⁰⁷ Se citat 8:34, 8:35, 8:36.

³⁰⁸ Se citat 8:37, 8:38, 8:39.

³⁰⁹ Något som inte fanns i fallet med fänriken som sökte transport, se citat 8:28.

själva, eller faktiskt ringer HR Centrum helt i enlighet med målsättningarna³¹⁰. Men det är inte det alternativt kompanicheferna i första hand väljer eftersom kompanichefernas arbetssätt ännu inte har förändrats till ett nytt institutionaliserat handlings- och samspelsmönster.

Orsakerna till att kompanicheferna valde trossvägar före stabsvägar, och använde avdömningar och kringgångar kan också förstås genom att addera ytterligare två aspekter. För det *första* hade kompanichefernas vardagsbetonade chefs- och personalarbete flera likheter med det fragmenterade, händelsestyrda och adhocbetonade arbetssätt som tidigare forskning om chefsarbete visat³¹¹. Förväntningarna på att man som linjeförst söka information på HR Portalen och sedan ringa okända personer (och dessutom sitta i telefonkö) samt eventuellt få ett svar som inte hjälpte dem, passade helt enkelt inte in i det händelsestyrda arbetssättet³¹². Kompanicheferna uppfattade det därför som enklare att söka stöd i personalarbetet via etablerade kontaktvägar och relationer än att välja mer okända och ovana kontaktvägar. Men det som för det *andra* också utmärkte kompanichefernas personalarbete var deras relationella och fysiska arbetssätt.

Kompanicheferna sökte, som beskrevs i avsnitt 8.1, gärna fysisk kontakt med överordnade, kollegor och underställda för att göra avstämningar, ge eller få uppdrag eller få stöd, råd eller hjälp. Det märktes tydligt att kompanicheferna aktivt *sökte* fysisk kontakt när så var möjligt; det råkade inte bara bli så. Oftast inleddes samtal eller kontakter med mer sociala beskrivningar över historiska eller aktuella händelser som en form att relationsetablering eller återknytning, för att sedan komma in på ”ärendet”. Det relationella arbetssättets betydelse manifesterades särskilt av att en av kompanicheferna några dagar före jul personligen åkte runt till olika stödverksamheter till förbundet och delade ut inramade diplom som tack för fina insatser under året. När det gäller HR-medarbetarna var deras beskrivningar av vardagsarbetet som ”att skjuta på uppdykande mål³¹³”, där händelsestyrningen hanterades genom att arbetet fördelade sig självt i en form av självsynkronisering. Mässen utgjorde en viktig mötesplats, där både kompanicheferna och HR-medarbetarna kunde söka upp andra eller bli uppsökta i olika personalärenden³¹⁴. Det betyder att kompanichefernas och HR-medarbetarnas arbetssätt i personalarbetet har mycket stora likheter vad gäller tidstempus och uttrycksform, vilket gör att detta faktum

³¹⁰ Det finns dock exempel på när HR-chefen på Delta skickar tillbaka personalärenden till kompanichefer, (cit. 8:28) samt exempel på hur HR-medarbetare försöker låta linjeförst t.ex. utföra rekryteringar (cit. 7:47, 7:48). Dessa exempel talar för att vissa förändringar i handlings- och samspelsmönster i personalarbetet trots allt har skett, men än så länge i mindre omfattning.

³¹¹ Se avsnitt 3.4.

³¹² Att leta efter svar uppfattas snarare som att det ”äter tid”, se cit. 6:5, 7:30, eller när man söker stöd hos HR-funktioner riskerar man ett icke-svar, se cit. 8:24.

³¹³ Se cit. 7:30.

³¹⁴ Se cit. 7:46, samt exemplet Matchningen i kapitel 8.

snarare förstärker bevarandet av det gamla än att främja utvecklingen att etablera nya handlings- och samspelsmönster³¹⁵.

Precis som beskrevs i avsnitt 3.3 var syftet med den moderna HR-funktionens bildande, där specialiserade HR-medarbetare utförde personalarbetet, just en av styrkorna att det fanns en sorts av överlappning inom HR-funktionen för att kunna täcka upp för varandra och möjliggöra en bredare funktionell kompetens. Liknande förutsättningar kan sägas råda inom Deltas personalarbete, där arbetssättet för att hantera uppkomna och mer komplicerade personalärenden är att gemensamt resonera sig fram till en lösning, baserat på hur man tidigare har gjort³¹⁶ (Gellerstedt, 1961). Återigen, ovanstående arbetssätt går stick i stäv med förväntningar på ett arbetsdelat och specialiserat arbetssätt i personalarbetet (Yeung & Brockbank, 1995; Ulrich, 1995).

En annan bidragande orsak till svårigheter för förändring av dessa handlings- och samspelsmönster är framför allt att det på Delta inte har skett några omfattande reduceringar av antalet HR-medarbetare³¹⁷. Det finns fortsatt en kontinuerlig HR-bemanning kvar på Delta, om än i nya roller och befattningar. Eftersom HR-chefen och HR-medarbetarna på Delta inte förmått ändra sitt arbetssätt i samspelet med kompanicheferna, försvåras i sin tur även kompanichefernas möjligheter att ändra sitt arbetssätt, i enlighet med ett relationistiskt samspelsperspektiv. Den ena aktörens förändring är beroende av den andra aktörens förändring, vilket är ännu en förklaring till att dessa handlings- och samspelsmönster kan reproduceras snarare än förändras.

9.4 Reproducering av handlings- och samspelsmönster

Ett handlings- och samspelsmönster i personalarbetet uppkommer oftast mellan två eller flera aktörer; (t.ex. linjeförman och medarbetare; linjeförman och HR-medarbetare eller mellan linjeförman och HR Direkt/självbetjäning). Aktörerna konstruerar tillsammans uppfattningar om utförandet av personalarbetet, där båda aktörerna är aktiva i skapandet av realiteterna och båda bär ansvaret för ”resultatet”³¹⁸ (Dachler, 1992; Dachler & Hosking, 1995). I ett relationistiskt samspelsperspektiv handlar det om att ”förstå individer eller grupper av individer, inte som separata, avskilda eller isolerade enheter”(Carroll et al., 2008, sid. 366), utan som samberoende, där individernas ageranden ses som sammankopplade (”interlocked”, Weick, 1979). I ett relationistiskt samspelsperspektiv handlar sammankopplade beteenden om att agerandet hos en person är villkorat av agerandet hos en annan person. Agerandet i sig har inte någon mening, utan det är den andra personens

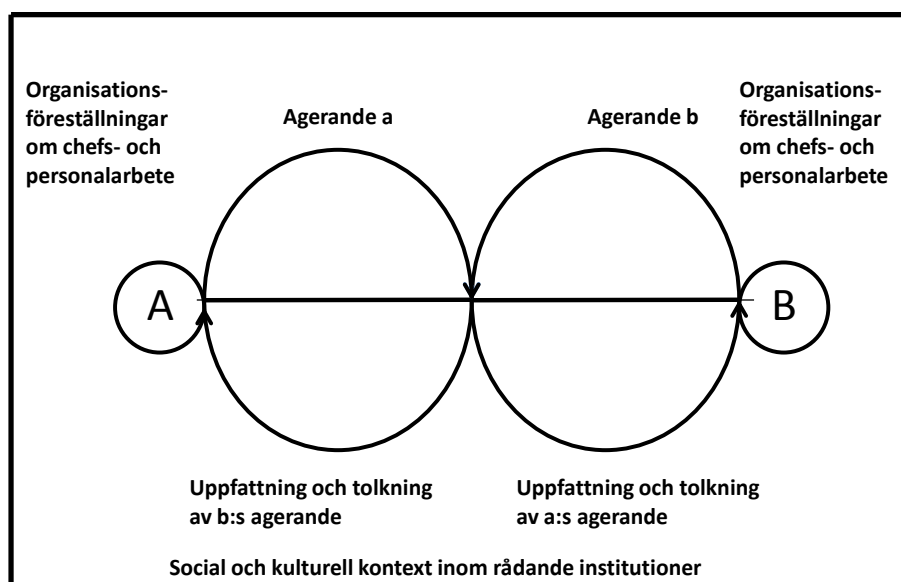
³¹⁵ Se citat 6:6, 7:4, 7:5, 8:2, 8:5, 8:6.

³¹⁶ Se citat 7:31.

³¹⁷ Se avsnitt 9.2 och citat 7:36.

³¹⁸ ”Resultatet” kan vara en framgång eller ett misslyckande eller något mitt emellan, men utifrån ett processuellt perspektiv skapas dock främst ”never-ending-stories”, inte stabila ”resultat” (Crevani et al., 2010).

respons på agerandet som bestämmer meningen³¹⁹. Samspelet upprätthålls av cykler av händelser som skapas och återstartar nya cykler som är ömsesidigt beroende (Allport, 1962) vilket innebär att person A:s svar påverkar person B:s nästa reaktion som ger input till person A:s kommande svar (Berger & Luckmann, 1966/2003; Katz & Kahn, 1978). Ett sätt att sammanfatta och åskådliggöra linjechefer (a) och HR-medarbetares (b) ageranden i personalarbetet i ett relationistiskt samspeleperspektiv är att beskriva dem som ömsesidigt beroende samspelecykler. Aktörerna a:s och b:s agerande är alltså främst en respons på ”den andres” agerande men agerandet föregås också av en institutionaliserad förförståelse av t.ex. vad personalarbete är och hur det bör utföras inom ramen för den sociala och kulturella kontext³²⁰ som aktörerna befinner sig i.



Figur 11: Handlings- och samspelelmönster i personalarbetet³²¹.

Källa: Omarbetat utifrån Endrissat (2011).

³¹⁹ Jämför med Asplund (1987) som menar att människor har en benägenhet att skapa samspele med varandra som han kallar *social responsivitet*. Interaktionen blir till genom allas gensvar på allas ageranden och det interaktionsmönster som bildas kallas socialt system. Interaktionsmönstret kan inte härledas till någon särskild orsak eller till någon yttre omständighet utan det blir vad det blir utifrån vad vi gör.

³²⁰ Den sociala och kulturella kontexten överensstämmer i stort med vad Berger & Luckmann (1966/2003) menar med social värld. Det finns dock särskilda förutsättningar och föreställningar inom ramen för den specifika organisation och de aktörer som avses, vilket manifesteras av rådande institutioner.

³²¹ Reproducerandet av handlings- och samspelelmönster ska dock inte uppfattas som mekaniskt så tillvida att en aktörs agerande automatiskt ger upphov till en respons från den andre aktören som i sin tur ger upphov till ytterligare respons. Reproducerandet av handlings- och samspelelmönstren påverkas också av olika organisationsföreställningar och av den sociala och kulturella kontexten som kan skapa förutsättningar för att dessa ”cirklar” kan snurra runt och ge varandra fart på ett självbegränsande sätt, eller helt enkelt avstanna. Dynamiken i och kring handlings- och samspelelmönstren är mer komplexa än vad figuren ovan kan åskådliggöra.

När t.ex. kompanichefen sökte stöd hos HR-medarbetarna, S1 eller G1, inom ramen för utförandet av kompanichefens decentraliserade personalansvar (t.ex. i samband med en rekrytering), gav HR-medarbetarens svar (både själva agerandet att svara upp mot och bekräfta kompanichefens behov av stöd, inte enbart svaret i sig, t.ex. att HR-medarbetaren tar över ärendet) förutsättningarna för kompanichefens respons och agerande i liknande situationer (t.ex. kompanichefen blir nöjd med att ha lämnat över ärendet, fått stöd och kommer att göra det igen). Över tid har HR-medarbetarnas ”övertagande” av utförandet av det administrativa personalarbetet³²² inneburit att kompanicheferna har anpassat sig till att de inte behöver utföra allt det personalarbete de har formellt ansvar för att utföra eller borde utföra enligt formaliserade överenskommelser i t.ex. PersI. Det faktum att kompanicheferna också uppfattar att det i praktiken råder stora otydligheter i vad som förväntas i deras chefsroll och i deras personalansvar bidrar också till att dessa handlings- och samspelelmönster reproduceras.

I stället bekräftar kompanicheferna sitt behov av stöd i personalarbetet genom att fortsatt söka upp HR-medarbetarna med förhoppningen om att kunna lämna över personalärenden till dem³²³. Förändringen gentemot tidigare är att det nu finns dedikerade HR-medarbetare på bataljonsnivå (S1) som likt tidigare associeras med en utförarfunktion som har specialistkompetens inom personalområdet, jämfört med att tidigare ha sökt upp förbandets övergripande HR-funktion, G1³²⁴. På så sätt blir interaktionscyklerna mellan kompanicheferna och HR-medarbetarna, i enlighet med Endrissat (2011), ömsesidigt självbegränsande och över tid allt mer sedimenterade och invanda i olika uppdelade samt till varandra anpassade roller, i likhet med en underförstådd ”definition” av situationen (Merleau-Ponty, 1962).

Handlings- och samspelelmönstren i personalarbetet mellan kompanichefer och HR-medarbetare på Delta kännetecknas därför av en ömsesidig anpassning till varandra, ”mutually-tune-in”³²⁵ (Schutz, 1964). Under dessa omständigheter behövs inga särskilda gränssnitt för vem som gör vad. Det kan förklara HR-chefens inställning till att det inte

³²² Se citat 6:14, 6:15, 6:19, 7:5, 7:9, 7:11 som allmänna exempel, citat, 8:11 som specifikt för Delta. Även matchningsexemplet i avsnitt 7.9, citat 8:41, visar hur kompanichefen och HR-medarbetaren samspelade utifrån i förväg överenskomna roller. HR-medarbetaren tog ett övergripande ansvar för kompanichefens bemanning genom att dels ta reda på när vakanser uppstod, dels samtidigt ”bevaka” potentiella kandidater.

³²³ I samband med en observation av en av kompanicheferna kom en plutonchef in med ett personalärende. Svaret plutonchefen fick var att ”det här fixar vi”, där lösningen var att omedelbart ringa HR-medarbetaren för att få stöd.

³²⁴ Under samtal och diskussioner med företrädare för HR-funktioner på andra förband har de därför valt att inte kalla S1-funktionen för personalchef, utan enhetschef, med motiveringen att benämningen personalchef leder fel i det att den fortsatt, för linjecheferna, syftar till en funktion som förväntas utföra personalarbetet.

³²⁵ Se citat 7:46, 7:50, 7:52. HR-medarbetarnas beskrivning av att de omedvetet håller sig kvar i ”looparna” är ett exempel på hur svårt de upplever att det är att bryta dessa handlings- och samspelelmönster där lojalitetsaspekter, kåranda och den egna statusen utgör orsaker till att en förändring inte sker.

var viktigt med tydliga gränssnitt och att ta fram nya befattningsbeskrivningar för kompanicheferna. De institutionaliserade handlings- och samspelsmönstren har ersatt gränssnitten, där processen för att komma fram till ett gott resultat inte behöver specificeras (Gellerstedt, 1961). Men handlings- och samspelsmönstren har också över tid utvecklats till en djupare relation mellan kompanicheferna och HR-medarbetarna, vilket har stor betydelse för att förklara och förstå orsakerna till reproducerandet av dessa handlings- och samspelsmönster.

9.4.1 Orsaker till reproducerande av handlings- och samspelsmönster

Orsaken till reproducerandet av handlings- och samspelsmönster i personalarbetet mellan kompanichefer och HR-medarbetare i Försvarsmakten återfinns i det faktum att all mänsklig aktivitet bygger på vanemässighet (Berger & Luckmann, 1966/2003). I ett socialt konstruerande utvecklas vanemässiga handlingar och samspel över tid till mönster som kräver minimal ansträngning och som samtidigt skapar mening för aktörerna (Weick, 1995). Reproducerandet av handlings- och samspelsmönster i personalarbetet beror också på särskilda kontextuella förutsättningar. I t.ex. en linje-stabsrelation, mer specifikt HR-line-relationen (Qadeer et al., 2011), finns det i grunden en inbyggd hierarkisk ordning och rollfördelning, där en stabsfunktion sällan har beslutanderätt, men dock ett stort inflytande. HR-funktioner har omvitnat svårt att finna balansen mellan att vara rådgivare och beslutsfattare (Sayles, 1964; Carzo & Yanouzas, 1967; Legge, 2005). En förklaring är att HR-funktionen ibland måste begränsa linjechefernas särintressen, utifrån sitt funktionella och organisatoriska arbetsgivaransvar (Tengblad & Hällsten, 2002). HR-funktionen vill säkerhetsställa sitt ansvar i personalarbetet, vilket också innebär att man bibehåller ett visst inflytande och kontroll över vad som sker.

Att släppa inflytande och kontroll genom att överlåta ett självständigt utförande av personalarbetet till linjecheferna visade sig vara lika svårt för Deltas HR-medarbetare³²⁶, som även hävdats i tidigare forskning (Hoogendoorn & Brewster, 1992; Gennard & Kelly, 1997). En förklaring till svårigheterna för HR-medarbetare att lämna över ansvaret är också grundläggande funktionella förutsättningar; att som HR-funktion stödja och hjälpa. Dessa förutsättningar kan snarare leda till att man tar på sig ansvar, även som en del i sökandet efter status och erkännande, än att lämna ifrån sig ansvar (Cunningham & Hyman, 1999).

Reproduceringen sker också med utgångspunkt i aktörernas uppfattningar om att det råder stora oklarheter om vem som beslutar om vad i personalarbetet. Det bidrar till att personalärenden löses adhoc och via aktörernas etablerade handlings- och samspelsmönster³²⁷. HR-medarbetarna vill dock fortsatt ha inflytande och kontroll, vilket även innebär att de är mindre benägna att i praktiken lämna över utförandet av

³²⁶ Se citat 7:46, 7:48, 7:49, 7:50, 7:52.

³²⁷ Se citat 8:14, 8:15, 8:16.

personalarbetet. Linjechefer uppfattar HR-medarbetarnas ovilja att lämna över utförandet av personalarbetet till dem och intar fortsatt hållningen att eventuella problem i personalarbetet kan skyllas på HR-medarbetarna, eftersom dessa i praktiken har det största inflytandet i personalarbetet. Det finns även olika beroendenaspekter mellan aktörerna som också kan ses som orsaker till reproducerandet av handlings- och samspelsmönstren i personalarbetet.

Då fokus har varit på militärstrategisk och militärtaktisk utbildning för linjechefer med basen i ledarskapet³²⁸, och inte i arbetsgivarrollen och i grundläggande personalarbete, är detta ett exempel på en beroendesituation (Kotter, 1999). Linjechefer kan därför sägas vara beroende av HR-medarbetares kompetens och stöd i framför allt administrativa delarna av personalarbetet. Beroendet har dock hittills inte av Försvarsmaktens linjechefer uppfattats som ett problem utan snarare har de uttryckt en nöjdhet över att få snabbt och adekvat stöd av lokala HR-funktioner på förbandet³²⁹. Linjechefer i Försvarsmakten har helt enkelt vant sig vid att de kan få adekvat stöd i personalarbetet när så behövs. Försvarsmakten har till och med utbildat sina linjechefer i att det är naturligt att som chef lämna över administrativa arbetsuppgifter till staber och stödfunktioner (von Clauzewitz, 1899; Larsson & Kallenberg, 2003).

Beroendet är därför inte ensidigt utan ömsesidigt. Personalarbete i Försvarsmakten har inte ansetts karriärmeriterande³³⁰ utifrån uppfattningen att man inte blir ”*general på personalfrågor*” och personaltjänst. Personalarbete har därför i vissa avseenden uppfattats som en reträttpost och linjechefers personaladministrativa uppgifter har kunnat lämnas över till andra funktioner. Det innebär att HR-medarbetarna, å sin sida, kan sägas vara beroende av att erhålla erkännande och status, och i förlängningen ett existensberättigande utifrån personalarbetets historiskt låga status i Försvarsmakten³³¹. När det gäller kompanicheferna och HR-medarbetarna på Delta förstärks samspelen och deras inbördes agerande av att de³³² har samma interna skolbildning, och har arbetat länge tillsammans, vilket gör att de lokala HR-medarbetarna därför känner väl till den lokala kontexten och verksamhetens reella förutsättningar. Men det finns också andra orsaker till att handlings- och samspelsmönstren mellan linjechef och HR-medarbetarna i Försvarsmakten reproducerades. Det handlar om Försvarsmaktens särskilda kontextuella förutsättningar, där insocialisering och lojalitet är centrala förutsättningar.

³²⁸ Se citat 6:14, 6:15, 6:16, 6:17.

³²⁹ Se t.ex. Försvarsmaktens egna utredningar, förstudie HR Etapp 1 (2006), Attitydundersökningen HR (2008).

³³⁰ Riksrevisionsverket (2003).

³³¹ Se citat 7:15, 7:16, 7:23. Det kan också finnas en lojalitetsaspekt hos HR-medarbetare i de fall de blivit ”omhändertagna” av förbandet och att de därför uppfattade en omvänd lojalitet att hjälpa andra.

³³² De flesta av medarbetarna på G1 och S1-funktionerna är officerare, och ett fåtal är civilanställda.

9.4.2 Insocialiserad lojalitet och kåranda

Handlings- och samspelsmönstren i personalarbetet mellan kompanichefer och HR-medarbetare på Delta kan, mot bakgrund av ovanstående, beskrivas som institutionaliserade (Berger & Luckmann, 1966/2003). Formerna för samspelet konstrueras och omkonstrueras kontinuerligt samt förs över från gamla till nya ”generationer” av yrkesofficerare och soldater i Försvarsmakten. När stora förändringar i Försvarsmaktens verksamhet nu sker, skapas förväntningar på ett förändrat personalarbete, vilket inbegriper linjechefer, HR-medarbetare och deras samspel. När det förväntade förändrade personalarbetet möter de institutionaliserade handlings- och samspelsmönstren i personalarbetet, sker en (åter)legitimeringsprocess, snarare än en förändring. Det invanda, lokalt anpassade arbetssättet i personalarbetet framställs som lika bra eller bättre än det nya, vars brister på olika sätt framhärdas och påvisas³³³.

Bevarandet av de sedan tidigare etablerade handlings- och samspelsmönstren kan delvis förstås utifrån betydelsen av den insocialisering och kåranda som råder i Försvarsmakten (Abrahamsson, 1972; Ydén, 2008; Hedin, 2011). De flesta av HR-medarbetarna på Delta, inklusive HR-chefen, är officerare. Det innebär att de, likt alla andra officerare, har genomgått samma grundläggande militära nivåhöjande utbildningar inom ramen för försvarsgrensgemensamma skolsteg³³⁴. Det betyder att flertalet av officerarna och HR-medarbetarna på Delta också har lärt känna varandra under lång tid på olika gemensamma utbildningar, framför allt under fältmässiga förhållanden och svåra provningar³³⁵. Att uttrycka en önskan om att HR-medarbetarna på det förband där man är verksam, också blir de som lämnar över ett eventuellt dödsbud till nära anhöriga visar på hur djupt relationerna mellan linjechefer (officerare) och HR-medarbetare går³³⁶.

Det betyder att handlings- och samspelsmönstren i personalarbetet mellan kompanichefer och HR-medarbetare på Delta också måste förstås i förhållande till den relation som finns etablerad mellan dem, inte bara det direkta agerandet och samspelet. Deras relation kan beskrivas som primär relation (Katz & Kahn, 1978). Relationen kännetecknas av starka lojalitetsband aktörerna emellan, där socialiseringen och kårandan börjar i det lilla, i relationen mellan individer som sedan kan utökas till att inbegripa en lojalitet med ett helt förband³³⁷. Lojaliteten bygger på att skydda och värna de egna och

³³³ Se citat 7:36, 7:37, 7:38, 7:39 som visar ledningens uppfattningar att HR-transformationen på Delta inte innebär något nytt, vare sig för HR-funktionerna eller för linjecheferna. Se även, 8:13, 8:17 och 8:26.

³³⁴ Dessa förutsättningar gäller dock inte för de yngre officerare som delvis genomgått ett annat skolsystem, inte heller ännu nått högre officersgrader, t.ex. majors grad. Dock har omfattningen av utbildning i arbetsgivaransvar och grundläggande personalarbete inte ändrats nämnvärt, förutom att det från våren 2012 erbjuds motsvarande utbildningar, som särskilda kurser, för första och andra linjens chefer.

³³⁵ Se t.ex. avsnitt 6.4, händelsen i Caglavica, Kosovo, 2004. Det faktum att brigadchef och bataljonschef kände varandra sedan tidigare hade stor betydelse. Se även exemplet med lönerevisionen i kapitel 8.

³³⁶ Se citat 6:3.

³³⁷ Se citat 6:2 och 7:51.

för en HR-medarbetare är denna lojalitet extra stark, då de mer grundläggande yrkesetiska aspekterna är att vårda, stötta och hjälpa³³⁸.

Dessa förutsättningar kan också förklara varför HR-medarbetarna fortsätter att stötta linjechefer på Delta³³⁹. De har, precis som alla andra officerare i Försvarmakten, socialiserats in i en stark kåranda som innebär att man hjälper de linjechefer som inte klarar sina personalfrågor: För det första existerar det starka lojalitetsband som byggts upp över tid med olika linjechefer. För det andra vill inte HR-medarbetarna riskera att förbandschefen får dåligt rykte, eftersom brister i personalhantering kan påverka dennes framtida karriärmöjligheter³⁴⁰. Det finns således starka institutionaliserade band, formade av socialisering och kåranda, mellan linjechefer och HR-medarbetare i Försvarmakten som bidrar till att hindra en önskad förändring av handlings- och samspelsmönstren i personalarbetet. De bibehålls och förstärks därför snarare än förändras, då både kompanicheferna och HR-medarbetarna i praktiken inte har uppfattat något bättre, och för dem, mer praktiskt och ändamålsenligt sätt på hur personaltjänsten på Delta bör utföras.

Det kan därför sägas råda en *symbiotisk*³⁴¹ relation mellan kompanicheferna och HR-medarbetarna, som båda parter har stort intresse av att upprätthålla och mycket svårt att bryta (Lawler & Mohrman, 2003). Genom att betrakta ändamålsenligheten i personalarbetet ur dessa aktörers perspektiv innebär en symbiotisk relation att de lokala verksamhetsförutsättningarna sätts i förgrunden. Snabbhet, flexibilitet och lokal ändamålsenlighet kännetecknar handlings- och samspelsmönstren i personalarbetet på förbandet i den vardagliga verksamheten, där HR-medarbetare fortsatt stödjer kompanicheferna i personalarbetet. Detta trots att kompanicheferna formellt är ansvariga men där ett mer pragmatiskt samspel i praktiken går fortare, vilket också innebär att förbandets rykte och anseende samtidigt inte riskeras. Gränssnitt och formella ansvarsförhållanden blir i det här fallet mindre viktiga och incitamenten till förändring mycket små (Lawler & Mohrman, 2003).

9.4.3 Brist på incitament hindrar förändring

Att förändra handlings- och samspelsmönstren mellan kompanicheferna och HR-medarbetarna på Delta förutsätter dock ett *givande* och ett *tagande*; det måste vara en ömsesidighet där båda parter tjänar på förändringen (Pearce & Conger, 2003). Enligt Kotter (1999) behöver olika aktörer varandra för att realisera önskingar och mål, men

³³⁸ Jämför med beskrivningarna över begreppet personaltjänsts uppkomst med kopplingar till diakoni, avsnitt 3:3. Se även citat 7:6, där en HR-medarbetare beskriver sin främsta roll och uppgift som att stödja.

³³⁹ Se citat 7:5, 7:34, 8:13.

³⁴⁰ Se citat 7:51.

³⁴¹ Från grekiskans samlevnad, men som definieras som ”*varaktig samlevnad mellan olika typer av organismer*”. Det finns dock olika typer av symbios, där mutualism innebär att båda parter tjänar på symbiosen, till skillnad från parasitism där en part tjänar på den andre, (<http://www.ne.se/lang/symbios>, 2012-03-16).

utbytet dem emellan genererar ofta ett ömsesidigt beroende och en maktbalans (Crossely, 2011). På Delta fanns det ur HR-chefens perspektiv inte något större behov av att förändra personalarbetet och chefsrollen, då HR-transformationen inte påverkade dem särskilt mycket, men väl det nya personalförsörjningssystemet³⁴². Men kompanicheferna uttryckte en mer påtaglig förväntad förändring för deras del. Dels uppfattade kompanicheferna att de inte hade tiden, dels att de hade andra prioriteringar, helt i enlighet med tidigare forskning om orsakerna till varför linjechefer inte tar sig an ett decentraliserat personalansvar³⁴³ (Bos-Nehles, 2010). Det fanns således inte några reella incitament som aktörerna uppfattande som främjande för att förändra handlings- och samspelsmönstren i personalarbetet³⁴⁴ (Lawler & Mohrman, 2003).

Den hittillsvarande analysen har visat hur kompanichefernas och HR-medarbetarnas handlings- och samspelsmönster tar sig uttryck i praktiken och hur dessa bevaras snarare än förändras. Man kan dock konstatera att de innehållsmässiga, ”hårda” förändringarna (teknologiska förändringar, såsom t.ex. införande av systemstödda förändringar av arbetssätt i systemstöd PRIO) har varit möjliga att genomföra. Men de formmässiga, ”mjuka” förändringarna (relationella förändringar, såsom t.ex. samspelet mellan kompanicheferna och HR-medarbetarna) har ännu inte varit möjliga att genomföra i enlighet med målsättningarna.

Tidigare forskning har visat att i situationer av hög förändringstakt, komplexitet och osäkerhet tenderar individer och organisationer att söka sig till det trygga och det invanda (Andersson & Tengblad, 2010). Orsakerna till varför handlings- och samspelsmönster ännu inte har gått att förändra har, för det första, sin grund i HR-medarbetarnas inre kluvenhet eller ovilja att lämna över ansvaret och därigenom även kontrollen³⁴⁵. För det andra även i kompanichefernas inre kluvenhet i vad som kan sägas ingå i chefsrollen utifrån deras upplevda bristande incitament eller nöjdhet över att ”någon annan” hanterar de administrativa personalfrågorna. Det som kan sägas konstituera handlings- och samspelsmönstren har hittills beskrivits som socialisering, lojalitet och kåranda. Linjechefer (officerare) och HR-medarbetare (de flesta också officerare) har etablerat, för verksamhetsuppgiften, djupgående och nödvändiga relationer, vilka även tillämpas i personalarbetet. Men handlings- och samspelsmönstren mellan kompanichefer och HR-medarbetare på Delta konstitueras och påverkas även av deras uppfattningar och föreställningar om vad det innebär att vara officer och chef i Försvarmakten samt om vad personalarbete och personaltjänst innebär samt vem som förväntas utföra dessa uppgifter. I nästa avsnitt analyseras därför chefsrollen och begreppet personaltjänst, betraktade som organisationsföreställningar.

³⁴² Se citat 7:37, 7:38, 7:39. HR-chefen ansåg således inte heller att samspelet mellan linjechefer och HR-medarbetarna behövde ändras.

³⁴³ Se citat 8:12, 8:13, 8:25, 8:26.

³⁴⁴ Se citat 7:25.

³⁴⁵ Se citat 7:46, 7:49, 7:50.

9.5 Chefsrollen som organisationsföreställning

Som beskrevs i avsnitt 6.7, har officerares grundläggande chefsutbildning i arbetsgivarrollen varit föga omfattande i förhållande till ledarskapsutbildning och militärtaktik. Det handlar t.ex. om chefens ansvar inom ramen för Arbetsmiljölagen, Lagen om anställningsskydd samt rehabiliteringsutredningar, där denna kompetens i stället har fått inhämtas i arbetet på det lokala förbandet³⁴⁶ eller upprätthållas av HR-funktionerna på förbanden. Uppfattningar om vad det innebär att vara officer och samtidigt inneha chefsrollen har på olika sätt formats och omformats inom Försvarmaktens verksamhet, i gemensamma nivåhöjande utbildningar, övningar och i vardagsarbetet på förbanden (Abrahamsson, 1972; Hedin, 2011).

Frågan om arbetsgivar- och personalansvaret för linjechefer i Försvarmakten har sammantaget aktualiserats av de stora verksamhetsfundamentala förändringarna, t.ex. det nya insatsförsvaret, införandet av systemstöd PRIO, det nya personalförsörjningssystemet och HR-transformation. Den framväxande debatten i interntidningar, bloggar och sociala medier kan bättre förstås mot bakgrund av att det rådande chefs- och krigaridealet hotas av en mer akademisk och administrativ chefsroll³⁴⁷. Det pågår också sedan några år en diskussion i Försvarmakten om akademiseringen av officersyrket, där en mer akademiserad yrkesroll, likt den amerikanska modellen med fler akademiska karriärvägar, ses som en lösning att ännu bättre klara av de framtida insatsuppgifterna (Ydén & Hasselbladh, 2010). Förespråkarna menar också att en akademisering av Försvarmakten skulle kunna luckra upp det tidigare, mer individcentrerade karriärsystemet och på så sätt främja en modernisering av officersyrket (Ydén & Hasselbladh, 2010).

Genom att kategorisera och analysera olika respondenters utsagor från intervjuer, skuggningar, observationer och dokumentstudier om vad chefsrollen i Försvarmakten uppfattas innebära för dem har en typologi över aktörernas olika uppfattningar om denna roll tagits fram. Typologin beskriver tre olika kategorier av chefsrollen³⁴⁸; *krigaren*, *administratören* och *befälhavaren*. Typologin på chefsrollen kan ses som samlade beskrivningar av uppfattningar om vad chefsrollen i Försvarmakten innebär, från kompanicheferna på Delta, förbandschefer och andra linjechefer, men också från företrädare för HR-frågor från förbanden, projektet HR-transformation och representanter från arbetstagarorganisationer. Krigaren kan sägas utgöra den dominerande chefsrollen och de två andra kan ses som kontraster eller motpoler till krigaren. Av de tre kategorierna kan två, framför allt *administratören* men till viss del även *befälhavaren*, också ses som typer av anti-chefsroller³⁴⁹, jämfört med krigaren. Flertalet respondenter har uttryckt uppfattningar som att man inte vill ”hamna i administrationsträsket” eller att ”ha gått för

³⁴⁶ Se citat 6:17.

³⁴⁷ Se citat 6:1, 6:13.

³⁴⁸ Se t.ex. citat 6:5, 6:8, 6:9, 6:10, 6:11, 6:12, 6:13, 6:14, 7:24, 7:44, 8:8, 8:9, 8:10, 8:12, 8:13.

³⁴⁹ Jämför med Andersson (2005) som beskriver veterinärer som chefer utifrån en liknande anti-chefsroll.

länge på skola betyder att man inte kan någonting". Dessa två kategorier uppfattas som sämre och som icke-eftersträvansvärda chefsroller jämfört med den mer eftersträvansvärda, normativa och karriärfrämjande krigarrollen.

Det chefs- och ledarideal som kan sägas råda i Försvarsmakten är att betrakta chefen som "krigare" eftersom det är i den rollen chefen kan agera som föregångsman och där man har de djupaste kunskaperna och färdigheterna i framför allt ledarskapet. Nu hotas och utmanas dock "krigarrollen", när förändringar bidrar till att påkalla behovet av införandet av de andra två rollerna. Det är också i "krigarrollen" som officersutbildningen haft sin tyngdpunkt, vilket gör att det är den rollen som en officer identifierar sig. Inom ramen för "krigarrollen" finns också föreställningen att chefen "är chef" och får stöd av staber (t.ex. personaltjänsten), ställföreträdare och underställda för att utföra chefskapet³⁵⁰.

Rollen som "administratör" kan beskrivas som den nubb av chefskapet som en officer inte under några omständigheter vill hamna eller vara i. I rollen som "administratör" anses administration och pappersarbete vara av ondo och ett hinder i att kunna utföra det "riktiga" arbetet, kärnverksamhet. Administration och pappersarbete ses som något som andra än officerarna själva kan hålla på med³⁵¹. Officeren och chefen riskerar att bli till en "pappersarbetare", där hindrandet att t.ex. vidareutbilda sig eller sitt förband på sikt kan hota verksamhets säkerheten, då förbandet inte kan hantera sin materiel eller sina vapen³⁵². I rollen som "administratör" uppfattas chefen, mot sin vilja, sitta fjättrad vid sitt skrivbord och utföra administrativt arbete, där införandet av systemstöd PRIO (chefen måste logga in via sitt eget login) och HR-transformation (chefen måste själv söka information via HR Portalen, ringa eller skicka e-mail till HR Centrum) förstärker detta intryck ännu mer. Dock nämner flera respondenter att de även före systemstöd PRIO och HR-transformation utförde administrativt personalarbete (t.ex. ifyllande av tjänstgöringslistor) där förklaringen till det starka motståndet kan finnas mot det för dem uppfattade systembundna, tvingande administrativa personalarbetet³⁵³.

I rollen som "befälhavare" är officeren och chefen inte längre en föregångsman, eftersom man inte längre förväntas ha lika stor kunskap om förbandets materiel och vapen som sina underställda³⁵⁴. "Befälhavaren" leder sitt förband genom andra, vilket innebär att underställda officerare och soldater får ta ett större ansvar, när chefen inte behöver vara expert och kunna allt själv utan lämnar över utförandet till andra. Rollen som

³⁵⁰ Se citat 6:11, 6:12.

³⁵¹ Se prolog.

³⁵² Se citat 8:12. Jämför även med exemplet på händelsen vid HR-chefsutbildningen på Karlberg i kapitel 7 när en förbandschef höll ett "brandtal" för att värna om plutonchefernas roll och risken för att verksamhets säkerheten äventyras. Jämför även med prologen, där ett vådaskott skylls på de administrativa systemen.

³⁵³ En av kompanicheferna på Delta menade, citat 6:5, att det är väl kanske inte så mycket mer administration nu jämfört med förr, men bara genom att man upplever att det är så är det ett problem. Se även citat 8:4.

³⁵⁴ Se citat 6:11.

”befälhavare” utmanar därför grundläggande föreställningar om chefsrollen, där föregångsmannaskapet är något som är djupt rotat. Betoningen på en mer akademiskt inriktad chefsroll gör också ”befälhavaren” till ett hot mot det rådande krigaridealet där akademiska kunskaper ses som mindre meriterande³⁵⁵ (Ydén & Hasselbladh, 2010). Denna chefsroll uppfattas, precis som ”administratören”, som en risk att officerens grundläggande yrkeskunnande går förlorat och därigenom hotas också officersrollen ur ett professionsperspektiv.

| Chefsroller/ kriterier | ”Krigaren” | ”Administratören” | ”Befälhavaren” |
|-----------------------------------|---|---|---|
| Uppgift | Kärnverksamhet, leder själv (strid) | Administrerar, hinner inte med kärnverksamhet | Kärnverksamhet, leder genom andra (strid) |
| Roll | Ses som föregångsman i allt, klarar alla fysiska och praktiska prov lika bra som soldaterna | Ses som ”skrivbordsofficer”, hanterar främst administrativa göromål | Ses som ”taktiker” som inte kan kärnverksamheten |
| Kompetens | Militärtaktiskt skolad, har detaljkunskap om förbandets materiel, vapen och fordon | Administrativt skolad, kan lagar och regler men har endast viss kunskap om kärnverksamheten | Akademiskt skolad, har ej egen detaljkunskap, förstår hur materiel, vapen och fordon kan användas |
| Arbetsgivar ansvar | Formellt tydligt, i praktiken oklart, får omfattande stöd | Formellt tydligt, även i praktiken, kan hantera ansvaret självständigt | Formellt tydligt, även i praktiken, kan hantera ansvaret självständigt |

Tabell 6: Typologi över tre kategorier av chefsroller i Försvarsmakten.

Källa: Egen tabell.

När stora förändringar i Försvarsmaktens verksamhet sker, t.ex. nytt personalförsörjningssystem, där linjechefer i Försvarsmakten mer konkret och aktivt förväntas hantera eller vara mer inblandade i olika rekryterings- och personalfrågor, påverkas också förutsättningarna för chefsrollen. Som chef förväntas man att ta ett aktivt arbetsgivaransvar, där personalarbetet eller personaltjänsten i mångt och mycket förväntas utövas av chefen själv. Denna förväntade förändring går stick i stäv mot det rådande ”krigaridealet”. Den rådande uppfattningen om att chefen ska vara föregångsman med idealet att ha stora detaljkunskaper om sin verksamhet hotas av dessa förändringar, eftersom arbetsgivaransvaret och administrativt personalarbete ”äter” den tid som skulle kunna användas till föregångsmannaskapet³⁵⁶.

En aspekt av ”krigaridealet” är just att vara ett föredöme. Varför kan då en officer och chef inte vara ett föredöme i personaltjänsten, och aktivt vilja utföra sitt personalarbete

³⁵⁵ Se citat 6:13.

³⁵⁶ Se citat 6:28, 6:29, 7:13.

som chef? En förklaring är att i rollen som ledare i stridslika situationer är chefen van och tränad att agera själv, genom sin grundläggande kompetens och erfarenhet. När det gäller personaltjänst finns det, som beskrevs ovan, brister i kompetenser men att kompanicheferna på Delta uppfattas ha svårt att aktivt ta sig an sin administrativa chefsroll som arbetsgivarföreträdare kan inte enbart förklaras med bristande vilja, kompetens eller förmåga, som man gjort i tidigare forskning (Nehles et al., 2006). Studien har visat att det dels också handlar om att personalarbete i Försvarmakten inte anses karriärmeriterande, dels att HR-medarbetarna på Delta fortsatt ger ett omfattande stöd i personalarbetet och i viss utsträckning även hanterar personalarbetet. Konsekvensen är återigen att de etablerade handlings- och samspelsmönstren reproduceras, då en förändring hos en aktör inte är tillräcklig för att förändra samspelet.

Att mer självständigt hantera och utföra det personalarbete som följer av ett omfattande arbetsgivar- och personalansvar handlar ytterst om att våga ta på sig ett ansvar som linjeföraren kanske inte har kompetens eller kontroll över från början. Men, förutsättningen för att lyckas handlar också om att andra funktioner, t.ex. överordnade chefer, HR-chefer och HR-medarbetare också måste släppa kontroll och inflytande, ge ansvar och ta ansvar. Det är ett stort steg från den tidigare så självklart erhållna statusen som chef på basis av sitt yrkeskunnande som föregångsman till att erhålla status på annat sätt, t.ex. att ta ansvar för och utföra sitt personalarbete på ett föredömligt sätt. Det är en förändring som bör ses i ljuset av det allt mer betydelsefulla personalarbetet när tillräckligt många kvalificerade kontrakterade soldater utgör nya måttstockar på om ett förband klarar sina uppgifter eller inte³⁵⁷.

Personalarbete har på kort tid blivit allt viktigare frågor i Försvarmakten³⁵⁸, framför allt för kompanichefer, där blottade brister i deras personalansvar allvarligt skulle kunna försämra de i Försvarmakten så viktiga karriärmöjligheterna (Ydén, 2008). Att "tvingas" agera på ett annat sätt i personalarbetet och tillgodogöra sig ny kompetens i personaltjänsten utgör, framför allt initialt, således ett hot mot det som i tidigare forskning beskrivits som den professionella chefsidentiteten (Andersson, 2005). Då personalarbete är en fundamental del av chefsarbetet i Försvarmakten (särskilt ledarskapet), måste därför uppfattningar om organisationsföreställningar i chefsrollen och dess personalarbete också förstås mot bakgrund av organisationsföreställningar i personaltjänsten³⁵⁹. I all grundläggande militär verksamhet förutsätter "krigandet" också att man även måste lita på att kunna bli omhändertagen om man blir sårad eller skadad, så även i personalarbetet och därför är även begreppet personaltjänst centralt som organisationsföreställning.

³⁵⁷ Se t.ex. RiR 2012:18.

³⁵⁸ Se t.ex. avsnitt 7.3, där förändringen beskrivs som att man tidigare har skjutit med övningsladdad ammunition men nu sjukter man med skarpladdad ammunition.

³⁵⁹ I linje med relationell ontologi och ett relationistiskt samspelsperspektiv som även inbegriper uppfattningar och föreställningar, inte enbart fysiska handlingar och samspel.

9.6 Personaltjänst som organisationsföreställning

Begreppet personaltjänst används fortfarande i Försvarsmakten, främst av officerare. Det används av linjechefer på förbanden, men även av HR-medarbetare som arbetar inom olika HR-funktioner, t.ex. på förband, skolor och centra men också inom HKV och HR Centrum. Orsaken till att begreppet fortfarande används i Försvarsmakten har sin förklaring i att personalfrågor i Försvarsmakten rent historiskt inte varit utsatta för någon särskilt hög förändringstakt. Den tidigare mer eller mindre autonoma personalförsörjningsmodellen med värnpliktiga försåg Försvarsmakten inte bara med soldater utan utgjorde också rekryteringsbasen för urvalet av framtida officerare³⁶⁰. Konsekvensen av värnpliktsmodellen gjorde att personalarbetet koncentrerades till rudimentär personaladministration och bemanningsplanering på förbanden. En tolkning är därför att begreppet personaltjänst även i Försvarsmakten har uppfattats som en särskild *funktion*, i likhet med den mer ursprungliga betydelsen (Gellerstedt, 1961; Robertsson, 1962) som hanteras av specialister och att begreppet personaltjänst även associeras med en aktivitet eller en tjänst som ska utföras. Begreppet personaltjänst utgör således inte bara ett begrepp i sig, utan det symboliserar och är laddat med olika betydelser för olika aktörer i Försvarsmaktens personalarbete³⁶¹. Genom att analysera genomförda intervjuer, skuggningar, observationer och dokumentstudier, med fokus på hur olika respondenter uttrycker, uppfattar och beskriver begreppet personaltjänst, framträder två empiriska kategorier, benämnda A och B.

I *kategori A* handlar uppfattningarna om att begreppet personaltjänst står för det gamla sättet att tänka och agera i personalarbetet, där den lokala HR-funktionen ansvarade för och utförde i stort sett allt personalarbete³⁶². Personalarbetet var främst reaktivt och administrativt inriktat med ett utförarfokus. Personalarbetet sågs som något nödvändigt ont, statusen var låg, vilket även bidrar till att begreppet i sig uppfattas som förlegat. I *kategori B* handlar uppfattningarna som uttrycks om att personaltjänst är allt vi gör, ”horisonten runt, 360 grader” och begreppet används i praktiken mot bakgrund av att personaltjänst, i denna kategori, handlar om att värna soldaternas stridsvärde, allt från löneutbetalningar till arbetsmiljöaspekter³⁶³. Personalarbetet i kategori B är främst proaktivt med ett aktivt förhållningssätt, där linjechefer och lokal HR-funktion i samarbete utför personalarbetet. Intressant och utmärkande är att de som uttrycker uppfattningar i enlighet med kategori A, d.v.s. anser att begreppet personaltjänst tillhör historien och bör bytas ut, huvudsakligen består av representanter från ledningen i projektet HR-transformation och HR Centrum samt i viss mån även HR-chefer. De som uttrycker

³⁶⁰ Se citat 7:15.

³⁶¹ Se t.ex. citat 6:12, 6:13, 6:14, 7:8, 7:10; 7:11, 7:12, 7:13, 7:14.

³⁶² Se citat 7:3, 7:5, 7:9.

³⁶³ Se citat 7:13, 7:14.

uppfattningar i enlighet med kategori B består i sin tur främst av representanter från förbanden, i första hand linjechefer.

| Personaltjänst-begreppet/kriterier | Kategori A | Kategori B |
|---|--|---|
| Uttrycks av | Främst HR-företrädare | Främst linjechefer |
| Tempus | Dåtid | Nutid |
| Innehåll | Administration, t.ex. krigsgravtjänst | 360 grader, allt vi gör |
| Tempo | Passiv utförare, reaktivt | Aktiv genomförare, proaktivt |
| Ansvarig för personaltjänsten | ”Någon annan”, företrädesvis lokal HR-funktion | Linjechefer (ledarskapet), lokal HR-funktion (administrationen) |
| Användning | Begreppet bör inte användas | Begreppet används hela tiden |
| Syfte | Något som måste göras | Bibehålla stridsvärdet |

Tabell 7: Typologi över uppfattningar om personaltjänstbegreppet.

Källa: Egen tabell.

Personaltjänst som begrepp kan därför sägas representera både en form av individuell organisationsföreställning uttryckt av olika respondenter och även i viss utsträckning gemensamma föreställningar, manifesterade som dominerande organisationsidéer (Löwstedt, 1989). Begreppet personaltjänst påverkas i allra högsta grad av att omfattande förändringar sker inom ramen för Forsvarsmaktens personalarbete och dess innebörd börjar gradvis ifrågasättas. Det ska dock poängteras att flertalet av respondenterna vars uppfattningar kategoriserats in under A inte är officerare utan civilanställda, vilket gör att de inte har samma utbildningsbakgrund som officerarna. Huvuddelen av de respondenter som kategoriserats in under B är officerare som genomgått samma skolsteg och utbildningar och där format gemensamma uppfattningar om vad personaltjänst innebär. För dem handlar begreppet personaltjänst om något som genomsyrar verksamheten, ledarskapet, och att personalens fysiska och psykiska status är avgörande för att förbandet ska kunna lösa sina uppgifter. Det är dock den administrativa delen av personaltjänsten som linjecheferna främst anser att någon annan borde hantera. Även HR-medarbetare på Delta har uppfattningen att linjechefer inte anser att personalfrågor är det roligaste som finns³⁶⁴.

Personaltjänstbegreppet kan också kontrasteras gentemot HR-transformationens ideal där ett enhetligt, enkelt, effektivt och strategiskt personalarbete eftersträvades. I stället för att kategorisera i A och B kan förväntningar på förändringar av personalarbetet beskrivas som ett *Från-* eller *Till-*synsätt. *Från-*synsättet representerar huvudsakligen kategori A, där

³⁶⁴ Se t.ex. i kapitel 7 om Deltas Utbildningsdagar, där exemplet handlar om utbildning i lagar och avtal.

det framkommer att personalarbetet eller personaltjänsten är administrativ, spretig och framför allt krävt stora resurser inom personalområdet³⁶⁵.

| Från-synsätt (personaltjänst) | Till-synsätt (HR-arbete) |
|---|---|
| Pappershanterat personalarbete | IT-systembaserat stöd |
| Operativt | Strategiskt |
| Spretigt | Enhetligt |
| Komplicerat | Enkelt |
| Ineffektivt och dyrt | Effektivt och billigare |
| Lokal HR ger omfattande stöd, överlåta operativt utförande till andra | Linjechefer ska ta ett aktivt arbetsgivaransvar, utföra arbetet självständigt |
| Lokalt präglat, autonomt | Standardiserat, generiskt |
| Reaktivt | Proaktivt |

Tabell 8: Önskad förändring från ett Från-synsätt till ett Till-synsätt.

Källa: Egen tabell.

Från-synsättet i personalarbetet kännetecknas av ett reaktivt förhållningssätt, där ett mer operativt och administrativt fokuserat personalarbete har en mer lokal autonom prägel. Till-synsättet i personalarbetet kännetecknas i stället av ett eftersträvansvärt proaktivt förhållningssätt, där ett mer strategiskt och effektivt fokuserat personalarbete har en mer standardiserad prägel. Vid en jämförelse av kategorierna A och B samt Från- respektive Till-synsättet framgår att kategorierna A och B mer beskriver två olika nutida eller rådande perspektiv på personaltjänst. Från- och Till-synsätten handlar i stället om en önskad förändring, främst från projektledning och förespråkare för HR transformationen, från det gamla Från-synsättet till det framtida Till-synsättet. HR-chefen på Delta uttryckte vid flera tillfällen att linjecheferna på Delta behövde ändra sitt *mindset* (i likhet med Ulrich, 1995), från värnpliktiga till kontrakterade soldater, vilket dock, enligt HR-chefen på Delta, inte hade något att göra med HR-transformationen³⁶⁶.

Varken det nya personalförsörjningssystemet, systemstöd PRIO eller HR-transformationen förefaller dock kunna ändra de rådande organisationsföreställningarna om chefsrollen och personaltjänstbegreppet. De dominerande uppfattningarna om chefsrollen återfinns i ”krigaren”. De dominerande uppfattningarna om personaltjänstbegreppet återfinns både i kategori A och i kategori B, manifesterade i ett Från-synsätt, med en tydlighet i att de administrativa delarna av personaltjänsten bör utföras av olika HR-funktioner. Snarare bekräftar och legitimerar dessa rådande uppfattningar den mening som dessa organisationsföreställningar fyller via en (åter)legitimering av de ”gamla sanningarna” (Berger & Luckmann, 1966/2003).

³⁶⁵ Förstudie Försvarmakten HR Etapp 1, september 2006.

³⁶⁶ Se citat 7:36, 7:37.

Orsaken är att sociala konstruktioner av vad chefsrollen och personaltjänsten innebär beträffande ansvar, utförande och agerande (såväl i fält som inom förbandsområdet), är inbäddade i ett relationellt institutionaliserat samskapande (Weick, 1995; Sandberg & Tsoukas, 2011), inom ramen för den sociala och kulturella kontexten (Endrissat, 2011). De etablerade handlings- och samspelsmönstren mellan linjechefer och HR-medarbetare kan sägas både vara konstituerade av organisationsföreställningar (chefsrollen och personaltjänst) och samtidigt konstituera dem³⁶⁷. En förändring av handlings- och samspelsmönster mellan linjechefer och HR-medarbetare har därför sämre förutsättningar att kunna genomföras om inte samtidiga förändringar av rådande organisationsföreställningar också kommer till stånd. I nästa avsnitt utvecklas analysen genom att sammanföra de tidigare beskrivna organisationsföreställningarna till institutionella logiker i chefs- och personalarbetet.

9.7 Institutionella logiker i chefs- och personalarbete

Analysen har hittills visat på att etablerade handlings- och samspelsmönster i personalarbetet består men även på orsakerna till dess reproducerande. Dessa handlings- och samspelsmönster tar sig olika uttryck men de innehåller ett ömsesidigt samberoende mellan kompanichefer och HR-medarbetare som successivt har anpassats till varandra. Men det som är särskilt intressant är att agerandet, eller handlings- och samspelsmönstren, är hämtade från den militära kärnverksamheten som i grunden bygger på att kunna hantera osäkra, oväntade och ibland livshotande situationer.

I en hierarkisk organisation som Försvarsmakten är tydliga ordervägar avgörande för att man ska kunna fatta snabba beslut och samtidigt veta vilket ansvar och vilka befogenheter en linjechef har. Men det handlar också om att veta när man som linjechef kan gå utanför ramarna och när man måste söka avdömning hos högre chef eller av denne utsedd stabsföreträdare, t.ex. HR-funktionen. Det finns således redan ett etablerat, inövat och föreskrivet handlings- och samspelsmönster mellan kompanichefer och HR-medarbetare. Det handlar om hur man agerar som chef och ledare i de reella situationer och förhållanden officeren är utbildad för (att stridsleda sitt förband och ge order) samt vilken roll en HR-funktion (t.ex. stödjande, utförande och operativ) förväntas ha. Det är därför det verkar uppstå ett ”kodike” mellan fältmässiga förhållanden och förhållanden i t.ex. kasernmiljö på ett förband, när linjechefer på ett nytt sätt förväntas utföra sitt personalarbete³⁶⁸. En HR-chef kunde dock inte förstå varför linjecheferna inte aktivt kunde ta sitt arbetsgivar- och personalansvar i kasernmiljö på förbandet, då det är i stort

³⁶⁷ Jämför med begreppet sammanflätade, mellan individer (mikro) och mellan individer och samhällsordningen (makro), (Zucker, 1977; Sandberg & Tsoukas, 2011).

³⁶⁸ En av kompanicheferna på Delta beskrev hur agerandet i fält även tillämpades i mer vardagliga förhållanden på förbandet, se citat 8:8.

sätt samma ansvar som man har i fält³⁶⁹. Studien visar att förklaringar går att finna i det faktum att de etablerade handlings- och samspelsmönstren i personalarbetet är konstituerade utifrån organisationsföreställningar om chefsrollen och personaltjänst.

På samma sätt som det militära karriärsystemet i Försvarsmakten, som i tidigare forskning har beskrivits som institutionell logik (Thornton & Ocasio, 2008; Ydén, 2008), kan linjechefer och HR-medarbetares handlings- och samspelsmönster i personalarbetet också ses som institutionella logiker. De beskrivna organisationsföreställningarna, chefsrollen och personaltjänst, kan därför sammanföras till två olika institutionella verksamhetslogiker³⁷⁰; den *stridsbaserade* och *kasernbaserade* logiken.

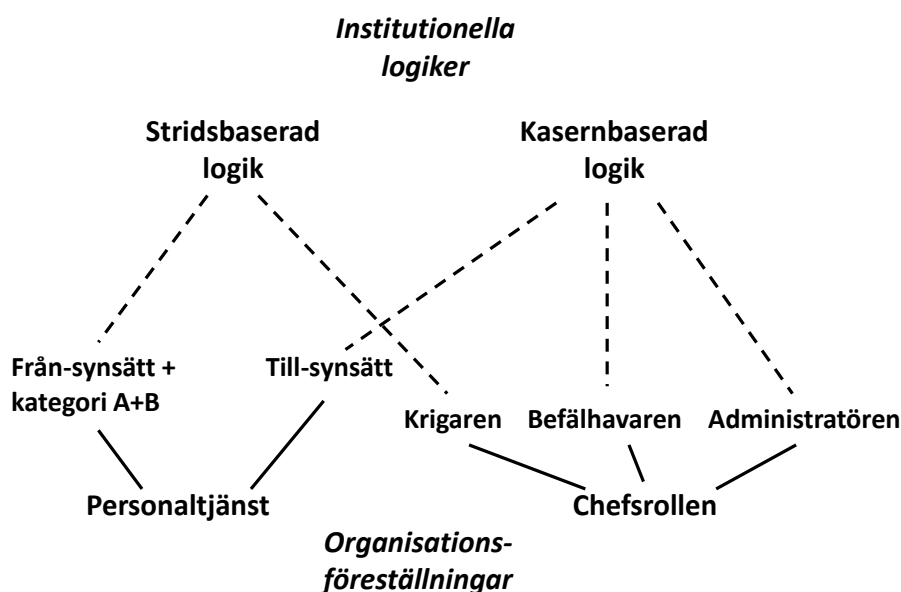
9.7.1 Stridsbaserad och kasernbaserad verksamhetslogik

I den *stridsbaserade* logiken handlar chefsarbetet om att leda striden och personaltjänsten innebär att behålla stridsvärdet för att bibehålla en god moral och ett högt stridsvärde, där personaltjänst är ”*allt jag gör*”. Den administrativa delen i chefs- och personalarbetet hanteras av andra stabsfunktioner, t.ex. HR-funktionen. Arbetssättet tar sig därför mer relationella uttryck, där kompanichefen söker möjligheter att rent fysiskt vara med sitt kompani, göra egna bedömningar, visa sig som föredöme och föregångsman. Att som kompanichef tvingas sitta bakom ett skrivbord går stick i stäv mot ett relationellt arbetssätt inom ramen för en stridsbaserad logik. Relationer, moral och lojalitet uppfattas inte kunna skapas via datorer eller telefoner, endast genom fysisk närvaro.

I den *kasernbaserade* logiken förespråkas att linjechefer i Försvarsmakten aktivt ska ta sitt arbetsgivar- och personalansvar och mer självständigt utöva sitt chefs- och personalarbete (Till-synsätt), i linje med införandet av ett nytt personalförsörjningssystem, systemstöd PRIO och HR-transformation. Chefsrollen i den kasernbaserade logiken utgår främst från en kombination av *administratören* och *befälhavaren*. Föregångsmannaskap tonas ner till förmån för att låta underställda officerare och soldater hantera delegerade arbetsuppgifter utan att linjechefen i praktiken ”abdikerar” från t.ex. personalansvaret. HR-funktionerna på förbanden förväntas i en kasernbaserad logik stödja linjechefer främst med strategiska frågor, med ett konsultativt arbetssätt. Det operativa stödet från de lokala HR-funktionerna ska begränsas via minskade lokala HR-resurser till förmån för centraliserade HR-funktioner och IT-stöd.

³⁶⁹ Se citat 6:6.

³⁷⁰ Jämför t.ex. med Paauwe (2004) som använder *strategic logic*, *societal logic*, *professional logic*, *delivery logic* som beskrivning på olika institutionella logiker inom HRM-området; Bredin (2008) som använder *HR-based logic*, *task-based logic* som beskrivning på olika uppfattningar om HR-funktionens roll och funktion.



Figur 12: Beroenden mellan organisationsföreställningar och institutionella logiker.

Källa: Egen figur.

Aktörernas uppfattningar om personaltjänst och chefsrollen som organisationsföreställningar kan sägas konstituera den stridsbaserade logiken som dock i sin tur konstituerar organisationsföreställningarna, d.v.s. de är ömsesidigt samberoende³⁷¹. Den kasernbaserade logiken ska mer uppfattas som olika företrädares målsättningar och förhoppningar, däribland projektledningens för projektet HR-transformation, om att kunna etablera nya roller, nytt arbetssätt och ett nytt samspel i personalarbetet mellan linjechefer och HR-medarbetare. Studien har dock visat att ett nytt arbetssätt och samspel ännu inte har etablerats fullt ut. Genom att gå tillbaka till ett tidigt skede i projektet HR-transformation kan dock nya tolknings- och förklaringsmöjligheter presenteras.

Det ändrade beslutet, efter påtryckningar från personalchefer, att ha två kontinuerliga HR-befattningar per insatsbataljon kan i efterhand tolkas på olika sätt utifrån de olika konsekvenser detta beslut har gett upphov till³⁷². Å ena sidan kan beslutet ses som en klok och förutseende åtgärd, eftersom effekterna av det nya personalförsörjningssystemet har påvisat behovet av att ha lokala personalresurser för att klara av det ökade trycket på t.ex. rekryteringar, anställningar och ersättningsplanering. Å andra sidan kan detta beslut också ses i ljuset av att effekterna snarare riskerar att bevara och/eller befästa de tidigare etablerade handlings- och samspelelmönstren i personalarbetet. Genom att kontinuerligt ha tillgång till både personalchefer (S1) och personalbefäl på varje insatsbataljon kan det i stället vara ett hinder för möjligheterna att etablera ett nytt samspel mellan linjechefer och HR-medarbetare på förbanden och den rådande stridsbaserade logiken består. HR-

³⁷¹ För ett utförligt resonemang, se kapitel 2.

³⁷² Se citat 7:19, 7:22.

medarbetarna på Delta finns i stort kvar till antalet; det är också samma individer som har med sig sina tidigare erfarenheter och relationer med linjecheferna. HR-medarbetarna har fortsatt möjlighet att utföra operativt personalarbete och ge ett omfattande stöd till linjechefer i deras personalarbete, fast nu delvis i en än mer verksamhetsnära position när personalresurserna är direkt knutna till bataljonerna (S1), inte som tidigare enbart till förbandet i stort (G1). Det finns dock ytterligare en aspekt som kan bidra till förståelsen för hur stridsbaserade och kasernbaserade logiker i personalarbetet påverkar möjligheterna att genomföra ett förväntat förändrat personalarbete.

I samband med att riksdagen beslutade om en förändrad uppgiftsinriktning för det svenska försvaret, från ett invasionsförsvar till ett insatsförsvar (Bergström, 2008), innebar beslutet att personalarbete eller personaltjänst mer frekvent skulle komma att behöva utföras både i framtida insatsorganisationer och i nuvarande basorganisation³⁷³. Detta beslut innebär i praktiken att en officer kan ha flera befattningar samtidigt, både i insatsorganisationen och i basorganisationen³⁷⁴. Ett välkänt faktum är att projektet HR-transformationen tog fram förslag och dimensionerade HR-funktionernas personalresurser utifrån ett värnpliktsförsvar i basorganisationen, med mycket liten koppling till insatsorganisationen³⁷⁵.

Det faktum att förutsättningarna och utförandet av personalarbete och personaltjänst skiljer sig åt när det gäller insatsorganisationen och basorganisationen³⁷⁶ kan spela stor roll för linjechefer och HR-medarbetare, när de uppfattar och föreställer sig vilket personalarbete det är som ska utföras. Den stridsbaserade logiken och Från-synsättet kan därför generellt sett sägas passa bättre in med insatsorganisationen. Den kasernbaserade logiken och Till-synsättet kan sägas passa bättre in i basorganisationen med tanke på att Till-synsättet är helt i enlighet med målsättningen med HR-transformationen. Framväxten av och olika strävanden efter den stridsbaserade logiken eller den kasernbaserade logiken kan därför inte enbart förstås utifrån individuella organisationsföreställningars påverkan. De är också påverkade av större verksamhetsförändringar, t.ex. förändrad uppgiftsinriktning till insatsbaserat försvar, samt de krav på effektivitet i statsförvaltningen som kan härledas till idéer sprungna ur NPM (Hood & Peters, 2004, Almqvist, 2004; Liff, 2011). I nästa avsnitt utvecklas därför analysen av hur de institutionella logikerna i personalarbetet påverkas av och påverkar förändringsidéerna.

³⁷³ För mer utförlig diskussion, se kapitel 6.

³⁷⁴ Se citat 8:15.

³⁷⁵ Se avsnitt 7.4.

³⁷⁶ I insatsorganisationen handlar personalarbetet inledningsvis mycket om rekrytering och bemanning till de befattningar som krävs, men ändrar helt karaktär i insatssituationen, där krishantering, debriefing utgör vardagen. Mer administrativt personalarbete som ifyllnad och godkännande av tidredovisning förekommer i mycket liten utsträckning eftersom tjänstgöringen sker dygnet runt. Dock utförs ett stort administrativt efterarbete efter genomförd insats. I basorganisationen handlar personalarbete mer om klassiskt personalarbete, t.ex. lönesättning, rekrytering och rehabilitering, där officerarna generellt sett inte har fått adekvat utbildning i dessa ämnen eller områden.

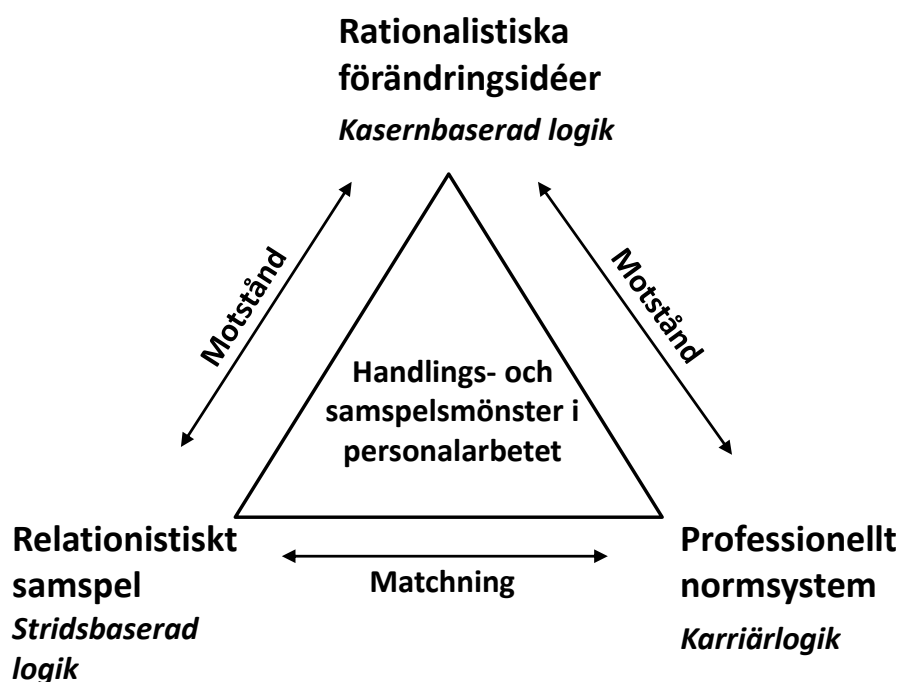
9.8 Motstånd och matchning mellan institutionella logiker

I kapitel 2 presenterades en generell arbetsmodell som syftade till att beskriva hur olika, för studien, centrala begrepp förhöll sig till varandra. En växelverkan kännetecknade samspelet mellan aktörerna och deras föreställningar, samspelet mellan aktörerna och den sociala världen samt olika institutionella ramverk. En viktig utgångspunkt var att dessa begrepp samtidigt förutsatte och konstituerade varandra. I detta kapitel har analysen hittills visat att handlings- och samspelsmönstren mellan aktörerna i personalarbetet sker med utgångspunkt från olika etablerade organisationsföreställningar (chefsrollen och personaltjänst) och olika institutionella logiker (stridsbaserad logik och kasernbaserad logik). I stället för att rikta analysfokus mot delarna var för sig, antingen aktörerna, deras samspel eller det institutionella ramverket, söks en mer inkluderande analysmodell, i enlighet med relationell ontologi, där helheten och delarna analyseras tillsammans. Aktörernas handlings- och samspelsmönster sätts nu i centrum för analysen för att bättre kunna förstå varför de inte förändrades enligt målsättningarna med konceptet HR-transformation.

Det föreligger därför en aspekt som berör aktörerna och deras handlings- och samspelsmönster som hittills mer perifert behandlats i studien. Det är det faktum att kompanicheferna och majoriteten av HR-medarbetarna på Delta är officerare, vilket gör att ett karriär- och professionsperspektiv också måste beaktas och analyseras. Det är grundläggande verksamhetsförutsättningar i Försvarmakten som även i högsta grad påverkar chefs- och personalarbetet. Som beskrevs i avsnitt 9.8, kan det militära karriärsystemet i Försvarmakten också ses som en institutionell logik (Thornton & Ocasio, 2008; Ydén, 2008). Karriärlogiken uppfattas utgöra det överordnande ramverket i militär verksamhet (Goffman, 1974; Ydén, 2008) som begränsar hur konfliktslogik och samverkanslogik (Boëne, 2000) kan utvecklas (Ydén, 2008). I den här studien argumenteras också för att karriärlogiken även påverkar framväxten av den stridsbaserade logiken.

Som officer idag är det fortfarande självklart att ”göra karriär” via nivåhöjande utbildningar och meriterande utlandstjänstgöringar i olika insatsförband (Ydén, 2008). På samma sätt som karriärlogiken begränsar konfliktslogiken och samverkanslogiken (Boëne, 2000), begränsar karriärlogiken också de tidigare beskrivna stridsbaserade och kasernbaserade logikerna, då karriärsystemet i grunden inte har förändrats trots fundamentala verksamhetsförändringar under den senaste 15-års-perioden. Även om det tidigare vitsordssystemet håller på att ersättas, handlar det mer om formerna för bedömningar av officerare än om förändringar av karriärlogiken i sig. För att kunna möjliggöra en snabb karriärgång krävs kontinuerligt goda resultat och goda vitsord. I den stridsbaserade logiken förväntas chefen vara krigare, inte administratör eller befälhavare. I krigarrollen får chefen det administrativa stöd i form av staber och andra administrativa stödfunktioner som behövs för att klara av att vara chef och stridsleda.

Den tidigare beskrivna symbiosen i samspelet mellan kompanichef och HR-medarbetare på Delta existerar inte bara i ett praktiskt handlingsperspektiv dem emellan, där faktorer som ett ömsesidigt utbyte främjar uppkomsten och fortlevnaden. Även den rådande karriärlogiken och Från-synsättet i personaltjänsten har ett symbiotiskt förhållande i ett professionsperspektiv. En god karriärutveckling (karriärlogik) förutsätter ett gott samarbete i personaltjänsten mellan linjechef och HR-medarbetare (Från-synsätt), då t.ex. en kompanichef inte har, via utbildningar, erhållit tillräckliga praktiska kompetenser och färdigheter i frågan om chefskap och personaltjänst. HR-medarbetares kontinuerliga strävan efter av status och erkännande i Försvarsmakten, då personalarbete inte betraktats som särskilt karriärmeriterande³⁷⁷, skapar behov av att fortsatt ge operativt stöd till linjechefer i personalarbetet utifrån specialiserade kunskaper som bara HR-medarbetarna hittills har haft. Karriärlogiken och Från-synsättet i personaltjänsten förutsätter varandra, men begränsar samtidigt den stridsbaserade och kasernbaserade logiken. Detta betyder att olika institutionella föreställningar och logiker styr och påverkar linjechefernas och HR-medarbetarnas möjligheter att åstadkomma ett förändrat handlings- och samspelsmönster i personalarbetet. Studien visar därför hur tre faktorer; *rationalistiska förändringsidéer*, *relationistiskt samspel* samt *professionellt normsystem*, påverkar och påverkas av varandra.



Figur 13: Tre faktorer som skapar och påverkar institutionella logiker i personalarbetet.

Källa: Egen figur.

Analogt med ett relationistiskt samspelsperspektiv kan alla dessa tre faktorer sägas påverka handlings- och samspelsmönstren i personalarbetet, enskilt men också inbördes

³⁷⁷ Se t.ex. kulturanalys, RRV (2003).

gentemot varandra³⁷⁸. När förändringar i handlings- och samspelsmönster mellan kompanichefer och HR-medarbetare i personalarbetet förväntas ske, uppstår olika situationer mellan de olika faktorerna som kan beskrivas som *motstånd*³⁷⁹ eller *matchning*³⁸⁰.

9.8.1 Motstånd

När rationalistiska förändringsidéer, i enlighet med shared service organization (Ulrich, 1995), konceptet HR-transformation, i kombination med ett nytt personalförsörjningssystem och systemstöd PRIO, genomförs i Försvarsmakten möter dessa idéer ett sedan tidigare etablerat relationistiskt arbetssätt och samspel mellan aktörerna i personalarbetet. Som beskrevs i avsnitt 9.4, uppstår ett motstånd då aktörerna inte uppfattar några tydliga incitament till att förändra de etablerade handlings- och samspelsmönstren i personalarbetet. Det till synes instrumentella sättet att genomföra förändringen (med formell och förmedlande utbildning som grund), samt förändringsidéernas innehåll i sig (flödestänkande, arbetsdelning och specialisering) utgår båda från en rationalistisk grundidé om att en transformation av personalarbetets organisering, arbetssätt, mindset etc., är möjlig att genomföra och därigenom kan en högre enhetlighet, enkelhet och effektivitet uppnås.

Möjligheterna att förändra linjechefers arbetssätt i personalarbetet försvåras också av att detta arbete till sin natur är adhoc-betonat, händelsestyrt och komplext (t.ex. Mintzberg, 1973; Tengblad, 2006). Det innebär i sin tur att alla former av försök till att styra genom t.ex. standardisering av arbetsuppgifter (Mintzberg, 1983) kommer att möta stora svårigheter. Förändringsidéerna inom ramen för HR-transformation med sina rationalistiska ideal förmår därför inte heller att bryta det invanda och etablerade handlings- och samspelsmönstren mellan kompanicheferna och HR-medarbetarna, som i stället fortsätter att agera och samspela via avdömningar, kringgångar och trossvägar där så är möjligt³⁸¹.

³⁷⁸ Att åskådliggöra en modell över samspelet i personalarbetet innebär en risk att mina relationella ontologiska utgångspunkter delvis går förlorade med tanke på att varje faktor presenteras som separerad från de andra. Jag vill poängtera att mina ontologiska utgångspunkter kvarstår och att jag är väl medveten om att eventuella orsakssamband riskerar att förstärkas, vilket skulle innebära att jag motsäger mig själv, som om att anta ett dualistiskt förhållningssätt. Att åskådliggöra denna modell ska dock ses som en kompromiss. Syftet är att på ett bättre och schematiskt sätt kunna visa att det finns ett samband mellan olika faktorer men att sambanden är mycket mer komplexa än vad min modell kan åskådliggöra på basis av antagandet att alla faktorer, samtidigt, påverkar varandra (se även Mauleon, 2009).

³⁷⁹ Se citat 7:19, 7:22.

³⁸⁰ Se citat 7:20, 7:25.

³⁸¹ Detta resultat överensstämmer med Townleys (2002) tankegångar, som innebär att trots att dominant institutionella logiker på fältnivå ändras, (t.ex. införandet av förändringsidéer inom ramen för shared service organization och HR-transformation), fortsatte individer att agera i enlighet med gamla logiker.

Motståndet mot förändring återfinns också inom ”kårandan” i Försvarsmakten (Abrahamsson, 1972). En professionsidentitet (Andersson, 2005) råder, där officersprofessionen strävar efter att bevara ”krigaridealet”. Chefen leder ”striden” och någon annan (t.ex. HR-funktionen) stödjer. Samtidigt strävar HR-medarbetarna mot att fortsatt säkerhetsställa att deras tjänster blir efterfrågade av linjechefer och att dessa blir nöjda med den service de får av HR-medarbetarna, som linjecheferna tidigare uttryckt³⁸². Den uppbyggda ”kårandan” har en grund i att bygga lojalitet mellan individer och funktioner, från den lilla enheten (t.ex. rote eller stridspar) till bataljon, där lojaliteten ytterst riktas emot den egna yrkeskåren, inte mot en övergripande koncern effektivitet. ”Yttre” hot eller påbud om förändringar och krav hanteras genom att man i så stor utsträckning som möjligt försöker kringgå dessa, precis på samma sätt som militärtaktikerna är inövade. Ett tydligt exempel på motståndskraften i den militära kärnverksamheten med krigarrollen som professionell kärna är det faktum att det har genomförts upprepade utredningar och granskningar under hela 2000-talet. Där framkommer i stort en återkommande kritik av Försvarsmaktens bristande ekonomiska kontroll men där liknande slutsatser gång på gång har dragits utan att påtagliga förändringar har skett³⁸³.

9.8.2 Matchning

Idéerna om ett förändrat personalarbete i Försvarsmakten har dock inte bara stött på motstånd, utan olika former av matchning har också uppstått, där t.ex. aktörernas ageranden eller uppfattningar överensstämmer. Utifrån införandet av olika idéer om förändrat personalarbete skulle det dock inte vara orimligt att tala om risken för ett ”professionskrig”³⁸⁴, där officersprofessionen ”stred” mot HR-professionen beroende på om man antingen ville eller inte ville ta över det reella ansvaret för personalfrågorna inom ramen för sitt chefskap. Genom att t.ex. inte ta över personalansvaret skulle de i stället kunna ägna sig åt kärnuppgifterna (att leda striden). Även HR-medarbetarna inom HR-professionen skulle kunna uppfattas som om de antingen ville behålla eller lämna ifrån sig ansvaret för det reella operativa utförandet av personalfrågorna för att kunna arbeta mer strategiskt, där det sistnämnda var helt i linje med målsättningarna med HR-transformationen.

Men på Delta blev det inget ”professionskrig”, ingen maktkamp alls mellan aktörerna. I stället blev det en fortsatt symbios och matchning som kan förklaras med de starka banden mellan det relationistiska och det professionalistiska samspelet. De relationistiska

³⁸² Se förstudie HR Etapp 1 (2006).

³⁸³ Se t.ex. ESV (2001), (2003), (2008); RRV (2009), Statskontoret (2007a), (2007b), (2010).

³⁸⁴ Ett liknande resonemang för Abbott (1988) som menar att professioner ska ses utifrån ett systemsynsätt där rivalitet mellan olika professionella grupper och inom professionella grupper är en realitet, och rivaliteten handlar om inflytande och kontroll. Abbott (1988) har, likt Styhre (2011), ett relationellt perspektiv på professioner och professionellt arbete.

banden mellan officerare byggs upp redan i grundutbildningen, där officerare lär känna varandra på ett mer djupgående sätt än i mer traditionella sekundära arbetsrelationer (Katz & Kahn, 1978). Genom att umgås mer eller mindre dygnet runt under övningar och på utbildningar, i kombination med det faktum att man som officer är särskilt utvald och ansedd som lämplig, skapas en stark ”vi-känsla” mellan officerare som varar över tid, eftersom den externa personalrörligheten är låg. Officerskåren med sitt starka inomprofessionella fokus etablerar även personliga relationer för att i förlängningen kunna hantera svåra livshotande situationer.

Officerarnas professionsidentitet är starkt förknippad med ledaridealet, där en officer är medveten om att det finns stora karriärmöjligheter, främst som chef. Karriärsystemets uppbyggnad möjliggör för officerare att ta olika chefsbefattningar, och med vidareutbildningar stiga i graderna, under förutsättning att man får goda vitsord och betyg i genomföra befattningar, kommenderingar eller utbildningar. Som officer är man därigenom beroende av goda relationer, främst med kollegor men också med andra nyckelpersoner. Den lokala HR-funktionen, inom ramen för chain of command med HR-chefen och dennes HR-medarbetare, är en sådan nyckelfunktion som tillsammans med linjechefer har funnit varandra i ett ömsesidigt samberoende³⁸⁵. Linjechefer behöver HR-funktionens stöd för att klara sitt uppdrag och i förlängningen möjliggöra en fortsatt karriärutveckling. HR-medarbetarna söker efter möjligheter att stödja och hjälpa och i förlängningen behöver de status och erkännande, då personalarbete i Försvarmakten inte är karriärmeriterande. Den stridsbaserade logiken och karriärlogiken skapar således förutsättningar för och är till nytta för varandra, där dessa band är mycket svåra att bryta på basis av den matchning som sker.

Att försöka förändra handlings- och samspelsmönster för kompanichefer och HR-medarbetare, och därigenom ovanstående logiker, innebär samtidigt att man försöker ”bryta förtrollningen”; de grundläggande antagandena om att någon krigar och någon annan tar om hand. Det som gör förutsättningarna för att förändra handlings- och samspelsmönstren mellan kompanicheferna och HR-medarbetarna extra svåra i Försvarmakten är just det faktum att verksamhetens fundament består av föreställningen om att under osäkra, oklara och oftast svåra förhållanden leda sitt förband, stridsleda eller kriga³⁸⁶. Dessa förutsättningar utgör grunden i militär utbildning, vilket passar ihop med den historiska personalsociala bakgrunden till personalarbetets uppkomst, nämligen att stödja och ta om hand³⁸⁷. Svårigheterna i att ändra arbetssätt i personalarbetet kan därför beskrivas som att någon (kompanicheferna) förväntas sluta med något man är duktig på (hitta kreativa och lokalt anpassade lösningar genom att gå runt hinder i personaltjänsten) och göra mer av något de är mindre duktiga på (hantera administrativt personalarbete).

³⁸⁵ Reay & Hinings (2009) kallar detta *pragmatic collaboration* som innebär att det sker ett samarbete utifrån att aktörerna uppfattar att det inte finns något annat möjligt sätt att genomföra ålagda uppgifter.

³⁸⁶ Jämför med citaten vid seminariet Uppdrag Chef, se kapitel 6.

³⁸⁷ Jämför även med ordet diakoni, se avsnitt 3.3.

Någon annan (HR-medarbetarna) förväntas börja med något man kanske inte är van vid sedan tidigare (att använda ett konsultativt och strategiskt arbetssätt) och sluta med att göra det man är duktig på (stödja linjechefer i operativt personalarbete).

Olika institutionella logiker kan därför sägas matcha och förstärka varandra, vilket hindrar att nya handlings- och samspelsmönster, och i förlängningen även nya institutionella logiker, skapas. Men, vad är det som säger att personalarbetet blir mer enhetligt, enkelt och effektivt om dessa nya logiker och handlings- och samspelsmönster etableras? Detta är frågor som kommer att diskuteras i det avslutande kapitlet, där det enkla svaret på den sistnämnda frågan är att det beror på hur man definierar vad som är enhetligt, enkelt och effektivt och vem som definierar.

10 SLUTDISKUSSION OCH SLUTSATSER

10.1 Inledning

I det avslutande kapitlet kommer studiens resultat och analyser diskuteras och summeras. Vidare kommer studiens slutsatser och bidrag för både forskning och praktik presenteras. Kapitlet inleds med en reflekterande slutdiskussion utifrån studiens resultat och teoretiska implikationer. Studiens resultat diskuteras också i förhållande till tidigare studier och slutdiskussionen avslutas med att presentera två paradoxer som identifierats i studien. Därefter presenteras studiens slutsatser i förhållande till studiens frågeställningar. Vidare presenteras studiens praktiska implikationer med ett särskilt fokus på förutsättningarna för att förändra institutionella logiker samt med förslag på framgångsfaktorer i samband med införandet av olika förändringsidéer i personalarbetet. Avslutningsvis presenteras studiens bidrag och förslag till fortsatt forskning.

10.2 Slutdiskussion om förändringsidéer av personalarbete

Att omorganisera HR-funktioner i företag och organisationer i Sverige har otvivelaktigt rönt stor popularitet under den senaste 15-årsperioden. Olika förändringsidéer av personalarbete, med ursprunget främst utanför HRM-diskursen, har med konsulter hjälp satts samman och konceptualiserats till konkret innehåll och metoder för praktiskt genomförande. Konceptet HR-transformation innehåller ett sammansatt generiskt förslag på lösning, där personalarbetet omorganiseras, standardiseras och specialiseras i syfte att uppnå högre (kostnads)effektivitet. Införandet av shared service organization; med servicecenter, center of expertise och HR-partners, understödda av utbyggda IT-stödsystem med självbetjäningstjänster, förespråkas kunna skapa goda förutsättningar för att förändra både arbetssätt och innehåll för olika aktörer i personalarbetet, och därigenom uppnå en högre effektivitet.

Populariteten för konceptet HR-transformation har i studien förklarats med att både högre beslutsfattare och ledningsfunktioner, samt de som har personalarbete som sitt specialiserade kompetensområde, HR-medarbetarna, sett stora möjligheter med konceptet. Ledningsfunktionerna tilltalas främst av konceptets effektiviseringsmöjligheter och HR-

medarbetarna³⁸⁸ av att, via ett strategiskt personalarbete, uppnå ett fortsatt eller förbättrat erkännande och status. Det faktum att konceptet HR-transformation i sig presenteras både med en problemdefinition (personalarbetet är administrativt och ineffektivt) och med lösningar (t.ex. att det enkelt går att flytta om administrativt personalarbete till mer strategiskt och värdeskapande via HR-reengineering och shared service organization) förstärker dess popularitet. Konceptet HR-transformation attraherar således olika aktörer utifrån att erbjuda tillräckligt begripliga och visuellt tilltalande beskrivningar av både problem och lösningar. Samtidigt appellerar lösningarna också till välkända generella managementmodeller, t.ex. Business Process Reengineering med dominerande idéer som flödestänkande och processtyrningslogik.

Populariteten för idéerna med förändrat personalarbete kan också förstås mot det faktum att idéer sprids lättare om de ges en *social auktorisering*, d.v.s. genom att knytas till kända och framgångsrika användare (Rövik, 2008; Boglind et al., kommande). I Försvarsmakten fanns dessa förebilder både i svenska storföretag, t.ex. Ericsson och IKEA, men också i den danska försvarsmakten som hade en tydligare koppling till militär verksamhet. Förändringsidéer sprids också lättare om de är universella, d.v.s. går att tillämpa i alla typer av organisationer, såsom shared service organization framställs kunna göra. Idéer sprids också lättare om de produktifieras, d.v.s. förpackas och marknadsförs som ett koncept som kan harmonisera olika intressen (Boglind et al., kommande). Konceptet HR-transformation kan därför väl sägas passa in i på ovanstående beskrivningar, vilket därför har förstärkt dess popularitet.

Men den idealbild som förknippas med konceptet HR-transformation, med utfästelser om ett mer kostnadseffektivt personalarbete (Spencer, 1995), främst via färre lokala HR-medarbetare till förmån för shared service och självbetjäningstjänster, visade sig inte delas av alla aktörer. Det administrativa personalarbetets överflyttning och utbredning på allt fler linjechefer och HR-medarbetare som lösning på ineffektivt personalarbete kanske inte samtidigt medför en sammanlagd effektivitet. Det är kanske snarare ett retoriskt grepp, eller en tankefälla (Dalsvall & Lindström, 2012), som tilltalar ledningsfunktioner och staber att infria besparingspotentialer genom att omfördela administrativt arbete. Studien har visat att linjecheferna (kompanicheferna), på olika sätt i negativa ordalag, uttryckt vilka konsekvenser dessa förändringsidéer fått för dem. De föreslagna lösningarna framhålls dock ofta som om de främst ger fördelar, särskilt för linjechefer. De beskrivs också kunna ge ett tillräckligt stort utrymme för att anpassa lösningarna utifrån olika organisationers unika kontextuella förutsättningar. Det kan t.ex. handla om vilka HR-funktioner som bör inrymmas i ett servicecenter eller vilket HR-ratio, d.v.s. hur stor lokal HR-bemanning, som bör finnas. Det finns således en övergripande önskan om att både

³⁸⁸ I den mån förhoppningar verkligen uttrycks. På Delta var det främst förändringsidéernas tillkortakommanden som uttrycktes även om det också uttrycktes positiva uppfattningar från både kompanichefer och HR-medarbetare.

effektivisera och lokalt anpassa, om att centralisera och decentralisera personalarbete samtidigt³⁸⁹.

10.2.1 Centraliserad effektivitet och/eller lokal ändamålsenlighet

HR-transformationer genomförs sällan som solitära förändringsprojekt. De genomförs främst som en del av eller i samband med omfattande effektiviseringsprogram i privata företag eller som större verksamhetsförändringar i offentliga organisationer, t.ex. reformeringen av koncernmyndigheter till enmyndigheter³⁹⁰ eller kraven på en effektivare och mer koncentrerad administration³⁹¹. Det är således främst krav på (kostnads)effektivitet som är den största drivkraften, både till mer övergripande verksamhetsförändringar men också i samband med HR-transformationer, så även i Försvarsmakten.

Vad det egentligen är frågan om, i både privat som i offentlig sektor, är en koncentring, konsolidering och centralisering av framför allt gemensamma och verksamhetsövergripande stödresurser, däribland HR-funktionen. Det uppfattas inte längre som vare sig effektivt eller ändamålsenligt att ha stora stödresurser uppbundna i centrala staber eller i flertalet divisionaliserade enheter eller bolag. Stödresursernas omfattning och kompetens motsvarar inte alltid hela verksamhetens behov och är samtidigt svåra att omlokalisera³⁹². Det anses därför mer effektivt att centralisera stödresurserna samtidigt som linjechefer och medarbetare själva utför delar av det administrativa personalarbetet. Populariteten för dessa organiseringsmodeller är stor i den svenska statsförvaltningen, inte bara inom HR-området. De flesta av de större myndigheterna i Sverige, som har mycket kontakter med allmänheten, har någon form av självbetjäningstjänster, kundcenter eller servicekontor³⁹³.

Men ett verksamhetsövergripande behov av central styrning och kontroll, samt (kostnads)effektivitet, behöver inte samtidigt, vare sig i teorin eller i praktiken, stämma överens med en *lokal ändamålsenlighet* som handlar om ett pragmatiskt förhållningssätt,

³⁸⁹ Ulrich (1995) hävdar dock att det inte är fråga om en centralisering, men Ulrich & Brockbank (2005) menar att det både är frågan om en centralisering och en decentralisering.

³⁹⁰ Statskontoret (2010), När en blir flera – om nyttan med enmyndigheter. Skatteverket kan ses som exempel på en myndighet där större verksamhetsförändringar sker som en övergripande del av förändringar av personalarbetet.

³⁹¹ Detta har manifesterats av bildandet av Statens Servicecenter, <http://www.statenssc.se/>, (2012-05-13).

³⁹² Jämför med hur statliga myndigheter som t.ex. Försäkringskassan och Migrationsverket, enkelt kan flytta om pågående ärenden mellan geografiskt skilda enheter inom organisationen via nyttjandet av olika IT-system. Det är dock inte lika enkelt att flytta om personella resurser på grund av arbetsrättsliga regleringar.

³⁹³ Försäkringskassan, Skatteverket och Kronofogdemyndigheten har tillsammans etablerat servicekontor över hela landet för att fysiskt möta medborgarna som ett komplement till de olika självservice-tjänsterna på respektive myndighets hemsida. Dock kan medborgarna själva utföra mycket av dessa myndigheters tjänster via deras e-tjänster, i likhet med att själv utföra privata bankärenden eller plocka, packa och betala sina matvaror eller möbler i olika varuhus.

där lokala hänsyn går före centrala. Den enhetlighet, enkelhet och effektivitet som projektet HR-transformation i Försvarsmakten förespråkade på en koncernövergripande nivå var dock inte densamma som kompanicheferna och HR-medarbetarna på Delta uppfattade som enhetligt, enkelt och effektivt för dem³⁹⁴. Kompanicheferna uppfattade att enhetlighet och enkelhet i stället var att vända sig till den lokala HR-funktionen (G1 och S1). Kompanicheferna visste att de förstod deras lokala förutsättningar, då de kände varandra sedan tidigare, samt att de lokala HR-funktionerna kunde ge adekvata svar³⁹⁵. Det fanns därför en lokal ändamålsenlighet, där kompanichefernas egennyttan i att snabbt och smidigt lösa ett akut personalärende gick före den övergripande nyttan för Försvarsmakten³⁹⁶.

Den stora strävan efter kostnadseffektivitet i personalarbetet, med standardisering och specialisering som ledord utifrån rationalistiska utgångspunkter, har i stället andra konsekvenser för ändamålsenligheten. Det skapas snarare en särdragning eller fragmentering än en integrering i personalarbetet, där fokus mer är riktat mot respektive aktör, vad och vem som utför personalarbetet, inte särskilt till aktörernas samspel och hur personalarbetet utförs. Vad som händer i gränsområdet *mellan* olika typer av personalarbete (t.ex. administrativt, operativt eller strategiskt), eller hur den generella gränsdragningsproblematiken i personalarbetet påverkas av en HR-transformation, tonas ner. Ett förändrat personalarbete, via införandet av shared service organization och förbättrade IT-stödsystem, klargör i sig inte ovan nämnda gränsproblematik i praktiken.

Den centraliserade effektiviteten har främst förutsättningar för att kunna uppnås i en stabil och förutsägbar kontext, där aktörerna förväntas agera i enlighet med målsättningarna. Men förutsättningarna för att bedriva både chefs- och personalarbete är, som beskrevs i kapitel 3, i praktiken mycket mer komplexa och dynamiska. Genom att i stället betrakta begreppet effektivitet på ett annat sätt än kostnadseffektivitet, kan utrymme ges och förstärkas för informella och icke-standardiserade relationer och aktiviteter, som byråkratier dock ser som hot som måste elimineras. Det är kanske snarare detta sätt som ger den största organisatoriska effektiviteten (Hales, 1993). Den adaptiva förmågan (Sackmann, 1989) riskerar således att gå stick i stäv med HR-transformationens rationalistiska och instrumentella ideal.

Å ena sidan kan införandet av självbetjäningstjänster, olika IT-systemstödslösningar, korrespondens per telefon och e-mail och röststyrningstjänster, d.v.s. utan face-to-face-

³⁹⁴ Även Bos-Nehles (2010) har i sina studier identifierat linjeförordnings chefer som präglade av en form av lokal pragmatism, där effektivitet av dem uppfattas som det som är effektivt på "arbetsgolvet", och som inte alltid innebär ett agerande i enlighet med regler och procedurer.

³⁹⁵ Jämför med Tengblad (1997) som beskriver tre olika former av chefsförsörjning; rationell, normativ och informell, där den informella chefsförsörjningen betonade personliga relationer, förtroende och lojalitet utifrån pragmatiska utgångspunkter.

³⁹⁶ Detta resonemang stämmer också överens med Ydén (2008) vars slutsatser också handlade om att individers (officerare) egennyttan utifrån ett karriärperspektiv går före verksamhetens nytta.

kontakt, visserligen ge möjligheter till reduceringar av personaladministrativ personal och därigenom reducerade kostnader. Å andra sidan mäts sällan de kostnader som uppstår när olika former av skuggbemanning etableras i personalarbetet³⁹⁷, t.ex. att annan administrativ personal faktiskt utför personalarbetet än linjecheferna själva. De kostnader som medföljer i samband med en överflyttning av personalarbete till linjechefer mäts oftast inte heller. Det kan medföra att den allmänna byråkratiseringen med självadministrativa ideal också får konsekvenser för att det finns allt för lite tid för att utföra det arbete som kan betraktas som verksamhetens kärna (dit visserligen även personalarbete också kan räknas).

Det finns även andra kostnader som inte mäts när t.ex. aktörerna i personalarbetet letar efter information på HR Portaler eller försöker tolka ett för dem otydligt svar från en HR Direkt-funktion. Inte heller mäts de indirekta kostnaderna som uppstår när linjechefer söker andra, för dem mer ändamålsenliga och snabba kontaktvägar och därför inte nyttjar det stöd som redan finns (och kostar pengar)³⁹⁸. Det finns således konsekvenser och kostnader som inte syns eller mäts, vilket talar behovet av att ifrågasätta vissa effektivitetsaspekter och i stället se dem som en möjlig positiv indirekt konsekvens³⁹⁹. Genomförandet av en omorganisering av HR-funktionen, införandet av shared service organization ger i sig heller inte upphov till en automatik, där aktörerna agerar i enlighet med riktlinjerna. Genom att anta ett relationistiskt samspelsperspektiv tydliggörs också att aktörernas organisationsföreställningar och institutionella logiker, uttryckta i handlings- och samspelsmönster, inte förändras per automatik. Sammantaget talar detta för att strävan efter den centrala effektiviteten behöver ifrågasättas.

Vi är således tillbaka i den generella gränsdragningsproblematiken i personalarbetet som beskrevs i kapitel 1; vem är det som förväntas utföra personalarbetet, dels utifrån olika aktörers personal- eller funktionsansvar, dels utifrån vad som uppfattas som mest effektivt? Studien visar att linjecheferna i Försvarsmakten tilldelats en allt mer central och viktig roll i både ansvar för och utförande av personalarbetet samtidigt som gemensamma och specialiserade HR-funktioner erbjuder stöd och service i administrativa personalfrågor till dem. Förbandens HR-funktioner fanns dock fortsatt kvar, både resurs- och relationsmässigt, om än i nya roller. Det fanns alltså förutsättningar för både central effektivitet och lokal ändamålsenlighet, men där den lokala ändamålsenligheten tog överhanden. Förändringsidéernas rationalistiska utgångspunkter, där standardisering, arbetsdelning och specialisering var ledorden, visade sig vara mycket svårare att genomföra i praktiken, vilket är ett resultat som överensstämmer med tidigare studier.

³⁹⁷ I likhet med Ulrich (1995) och Cooke (2006).

³⁹⁸ Se citat 8:25, där kompanichefen ger exempel på konsekvenserna av att resurser på HR Centrum inte nyttjas.

³⁹⁹ I likhet med Jaffe (2001).

10.2.2 Studiens resultat i förhållande till andra studier

Resultaten från studien visar dock, i likhet med tidigare studier t.ex. Caldwell, 2003; Cooke, 2006; Caldwell & Storey, 2007; Legge, 2007; Keegan & Francis, 2010), att dessa förändringsidéer dels är mycket mer komplexa att genomföra än vad förespråkarna hävdar. Dels att införandet av dessa förändringsidéer får stora konsekvenser både för de som har personalarbete som sin huvudsysselsättning (HR-medarbetarna) och för de som nyttjar HR-funktionen och dess tjänster och service som stöd i personalarbetet, t.ex. linjechefer.

Förändringsidéer av personalarbete med utgångspunkten i begreppet reengineering utgår från en teknisk rationalitet och bortser ifrån mänskliga och pluralistiska aspekter vilket i sig försvårar genomförandet (Legge, 2007) och negligerar därmed den komplexitet som finns inbyggd och underförstådd i att både centralisera och decentralisera, arbetsdela och specialisera samtidigt (Caldwell & Storey, 2007). Även om önskan är att komma bort ifrån adhocbaserade och diversifierade administrativa processer och policier genom införandet av jämförbara och standardiserade personalprocesser, via nyttjandet av IT-stödsystem, blir konsekvensen en uppdelning i nya HR-funktioner vilket är en liknande konsekvens som när den moderna personalfunktionen bildades. Precis som i den här studien blir det i praktiken mer en fragmentering än en integrering (Caldwell & Storey, 2007) av personalarbetet, där t.ex. kompanicheferna på Delta upplevde att det är svårt att hitta rätt information, svårigheter att som veta vilken HR-funktion som hanterar och beslutar om olika typer av personalärenden.

Studien har, likt Caldwell (2003), pekat på stora utmaningar för HR-medarbetare i att lyckas med att förändra roller och tydliggöra gränssnitt mot andra aktörer i personalarbetet jämfört med förespråkarnas normativa ideal, så även HR-chefen och HR-medarbetarna på Delta. Dock har HR-medarbetarna på Delta själva till viss del välkomnat en förändring av roller och arbetsinnehåll. En orsak kan vara för att bibehålla status i sökandet efter en organisatorisk legitimitet utifrån sin tvetydiga och mindre statusfyllda roll (Legge, 2005). Samtidigt hade tidigare undersökningar visat att linjechefer överlag var nöjda med förbandens HR-funktioner och efterfrågade deras stöd, men statusen var trots allt låg sett ur ett karriärperspektiv. F.d. personalchefer i Forsvarsmakten har dock visat på starkt initialt motstånd mot införandet av förändringsidéer i personalarbetet och studien delar därför de teoretiska implikationer som pekar på svårigheter för HR-medarbetare att ta sig an en mer strategisk roll i personalarbetet jämfört med en tidigare operativ och utförande roll vilket speglar det Caldwell (2003) kallar ”gammal-ny” rollkonflikt⁴⁰⁰.

I likhet med Cooke (2006) och Bos-Nehles (2010) har studien visat att linjechefer valde att inte alltid agera i enlighet med förutbestämda procedurer och riktlinjer i personalarbetet. De sökte, där så var möjligt snabba och för dem, enkla lösningar antingen genom att söka stöd hos de HR-funktioner de kände till sedan tidigare eller hos erfarna

⁴⁰⁰ Resonemanget utvecklas i nästa avsnitt.

kollegor. Konsekvenserna för linjecheferna i Försvarsmakten, framför allt utifrån deras samspel med HR-medarbetarna, fanns inte heller med som en initial utgångspunkt i projektet HR-transformation, vilket också överensstämmer med erfarenheter från tidigare studier (Cooke, 2006). Bristande information till linjechefer samt bristande incitament för att förändra handlings- och samspelelmönstren i personalarbetet har utgjort bidragande orsaker till att kompanicheferna fortsatt sökte stöd hos de HR-funktioner som de kände till sedan tidigare.

Studien bekräftar därmed huvudsakligen den kritik som i ett flertal tidigare studier riktats mot de konsekvenser som uppstår vid en introduktion av förändringsidéer i linje med konceptet HR-transformation. Det har i flera studier, även denna studie, visat sig finnas en allt för stor övertro på att det via rationalistiska metoder och principer går att förändra både organisering och etablerade handlings- och samspelelmönster mellan olika aktörer i personalarbetet. Men den här studien har inte bara bekräftat resultat från tidigare forskning utan har även visat på nya förklaringar och orsaker till varför handlings- och samspelelmönster i personalarbetet inte förändrats.

Studien kan också visa på andra oväntade konsekvenser på basis av införandet av förändringsidéer i linje med konceptet HR-transformation. Genom att å ena sidan betrakta studiens resultat och analyser, och å andra sidan samtidigt beakta de teoretiska utgångspunkterna samt tidigare forskning utifrån ett mer holistiskt perspektiv, framträder nya motsägelsefulla aspekter av ett förväntat förändrat personalarbete. Det som framträder är två *anomalier* eller *paradoxer*⁴⁰¹; strävan efter ett effektivt och strategiskt personalarbete och konceptet HR-transformation ger upphov till behovet av en chefstransformation.

10.3 Paradoxer med ett förändrat personalarbete

10.3.1 Strävan efter ett effektivt och strategiskt personalarbete

Ända sedan 1980-talet har HR-professionen strävat efter ett affärsstrategiskt ideal, där en av förhoppningarna har varit att HR-medarbetare bättre skulle kunna bidra till att nå organisationens mål men även möjliggöra för ett eget ökat erkännande och en ökad status. Det är dock i det operativa och partikularistiskt stödjande personalarbetet, inte i det strategiska, som HR-medarbetarna främst har levererat stödtjänster och service i personalarbetet vilket många gånger har varit en förutsättning för att linjecheferna skulle klara av sitt uppdrag (Bos-Nehles, 2010). Där har HR-medarbetarna fått uppskattning av

⁴⁰¹ Forskning om paradoxer i organisationer har en lång tradition där t.ex. Merton (1957) tidigt beskrev önskade och oönskade konsekvenser, och mer sentida forskning har också uppmärksammat paradoxer i samband med förändringsarbeten (Quinn & Cameron, 1988). Paradoxer består både av positiva och negativa aspekter av ageranden, där det ska poängteras att oönskade konsekvenser inte alltid måste vara negativa (Jaffe, 2001).

linjecheferna men också fått sin status (McCracken & Heaton, 2012), så även i Försvarsmakten.

Strävan efter det effektiva och strategiska personalarbetet kan sägas ha sina rötter i ett rationalistiskt perspektiv på HRM och på strategi. Inom det strategiska HRM-området (SHRM) handlar strategibegreppet om två olika saker. För det första att ta fram HR-strategier som kan kopplas ihop med övergripande affärsstrategier och för det andra att arbeta strategiskt (Becton & Schraeder, 2009). Inom ramen för SHRM utgår begreppet strategi ifrån det klassiska perspektivet på strategi med normativa förtecken⁴⁰² (Legge, 2005), där studien har visat att liknande rationalistiska utgångspunkter återfinns inom konceptet HR-transformation. I linje med strävan efter det effektiva och strategiska ses namnbyte på HR-befattningar och en given plats för HR i ledningsgruppen som en del i att uppnå rationalitet. Att som HR-medarbetare få vara en del ett strategiskt beslutsfattande är således helt i linje med det effektivitetssträvande och affärsstrategiska idealet men också i strävan efter erkännande och högre status.

Begreppet *strategic partner* (HR-partner) (Ulrich, 1995; Lawler, 1995, 2005) utgår också från ett klassiskt perspektiv på strategi, t.ex. att ta fram HR-strategier som kan länkas samman med de övergripande affärsstrategierna. Men strävan efter att bli en strategisk partner för att på så sätt uppnå ett effektivt och strategiskt personalarbete kan ses som en paradox utifrån tolkningen att strategiskt personalarbete uppfattas som synonymt med att arbeta med strategier. Strategiskt personalarbete har därför kommit att förknippats med strategiarbete på en koncernövergripande nivå, vilket har inneburit att HR-medarbetare på lägre nivåer har haft svårt att uppfatta och förstå hur deras operativa personalarbete kan bli mer strategiskt⁴⁰³ (Boglund et al., kommande). Det effektiva och strategiska personalarbetet kan sammantaget sägas handla om det övergripande, kvalificerade och universella personalarbetet, inte med det operativa, relationella eller partikulära personalarbetet.

Genom att inte tydligt definiera vad strategiskt personalarbete är, kan strävan efter det strategiska personalarbetet mer eller mindre ses som en retorisk ”uppfinring”, eller en önskedröm (Caldwell, 2003, Becton & Schraeder, 2009). Det strategiska personalarbetet attraherar HR-medarbetare men också företagsledningar med förhoppningar att göra det möjligt för HR-funktionen att kunna leva upp till ett affärsstrategiskt HRM-ideal (Caldwell & Storey, 2007). Att betona ett strategiskt personalarbete utan att egentligen

⁴⁰² Whittington (2010) definierar strategi på fyra olika sätt varav det klassiska perspektivet innebär att man ser strategi som en rationell process där nytto-maximerande är utgångspunkten via optimal hantering av information och teknik, där planering och beslutsfattande är avgörande för framgång.

⁴⁰³ Schuler (1990) definierar t.ex. ett strategiskt personalarbete med att vara en strategisk planerare, som både formulerar och implementerar. I samband med en återrapportering till Försvarsmakten i juni 2012 fick jag en fråga av en HR-chef som jag fått många gånger tidigare: ”Kan inte du tala om för mig vad strategiskt personalarbete är, jag vet faktiskt inte”. Mitt svar blev: ”Inte jag heller, men det är ni själva som måste definiera det”.

definiera vad det är, riskerar således att skapa förvirring och oklarheter (Gaines Robinson & Robinson, 2006).

Denna studie, likt tidigare forskning, har visat att både chefs- och personalarbete är händelsestyrt, adhoc-betonat och sker inte alltid utifrån i förväg uppgjorda planeringsverktyg. Genom att i stället anta andra perspektiv på vad som är effektivt och strategiskt personalarbete framträder nya tolkningsmöjligheter. Det kanske inte alltid är effektivt och strategiskt att följa förutbestämda procedurer utan i stället tänka och agera i nya banor. I situationer där planeringsförutsättningarna ständigt ändras, kan snarare rigida arbetsmetoder och riktlinjer i personalarbetet ses som ineffektiva och kontraproduktiva. Ett alltför standardiserat, formaliserat och uppdelat personalarbete riskerar att förmågan och kompetensen att se delarna tillsammans, d.v.s. helheten, går förlorad. Ett personalärende som inte följer förutbestämda procedurer har kanske större förutsättningar att upptäcka dolda eller underliggande faktorer som annars inte skulle ha upptäckts. Den relationella och partikulära förmågan samt kompetensen hos HR-medarbetarna ses i strävan efter ett effektivt och strategiskt personalarbete inte längre som betydelsefull, vilket kan förklara den inre kluvenhet HR-medarbetare ger uttryck för.

Genom att vidga definitionen av vad effektivt och strategiskt personalarbete innebär och att låta varje företag eller organisation själva definiera vad dessa begrepp betyder för dem (utan att ta hänsyn till vad den normativa managementlitteraturen menar), kan nya, inkluderande tolkningsmöjligheter uppstå. Det är kanske inte relevant att försöka dela upp vad som är operativt och strategiskt personalarbete. Det är kanske snarare så att de förutsätter varandra. Ett strategiskt arbete har t.ex. liten betydelse och svårt att realisera om inte ett basalt operativt personalarbete fungerar. Ett strategiskt personalarbete är inte heller enbart något som HR-medarbetare kan utföra, utan även linjechefer⁴⁰⁴.

Ett inkluderande synsätt på personalarbete poängterar i stället vikten av en hybridroll för HR-medarbetarna (Truss, 2008), vilket är ett stort steg ifrån förespråkarnas (t.ex. Beer, 1997; Ulrich, 1997) tydliga uppdelning av personalarbetet för att skapa effektivitet. Det är egentligen ett steg tillbaka till rollen som generalist, där HR-medarbetaren kunde ”lite om mycket” men hade framför allt verksamhetskunskapen, något som riskerar att gå förlorat i en alltför hård specialiserad och uppdelad HR-funktion (Boglund et al., kommande). En allt för stor strävan mot att främst arbeta med ett effektivt och strategiskt personalarbete (t.ex. som HR-partner) riskerar också att leda HR-medarbetare allt för långt bort från sina trygga kunskapsdomäner vilket gör attraktiviteten för en förändring tveggad.

⁴⁰⁴ Att t.ex. läsa ansökningshandlingar kan ses som strategiskt personalarbete utifrån kompetensen och förmågan att välja ut rätt sökande till intervjuer. I kapitel 8 visar både exemplen Betygen och Lönerevisionen på kompanichefernas strategiska personalarbete. I Betygen uppfattade kompanichefen den strategiska betydelsen av att betygen skulle komma att jämföras och initierade därför både ett internt arbete och samordning med andra. I Lönerevisionen valde kompanichefen att involvera fler medarbetare i arbetet för att på så sätt förankra fördelningen av medel kollektivt sprida ansvaret för beslutet. Dessa både exempel visar på hur ett strategiskt personalarbete kan utföras av linjechefer.

Å ena sidan reses stora förhoppningar om att kunna få utrymme för och möjlighet att arbeta med det eftersträvansvärda strategiska personalarbetet. Dessa förhoppningar kan förverkligas genom att det operativa och administrativa personalarbetet lämnas över till linjechefer och olika IT-stödsystem. Å andra sidan riskerar erövrade inflytande, kunskapsmakt och kontroll gå förlorad genom att låta linjechefer mer självständigt hantera sitt personalarbete. Jag argumenterar därför, i likhet med Keegan et al., 2012, för att det är HR-medarbetarna (HR-professionen) själva som hindrar möjligheterna till att fullt ut lämna över personalansvaret och utförandet av personalarbetet till linjecheferna.

Som HR-chef och HR-medarbetare har man kanske fått uppskattning för sin snabbhet, tillgänglighet och servicekänsla av linjechefer som man känt sedan länge. Att nu konstatera att den ”investering” i samspelet och relationerna med linjechefer och medarbetare inte längre premieras eller efterfrågas lika mycket som tidigare, gör att det partikulära relationella yrkeskunnandet och yrkesidentiteten står på spel. Detaljkännedomen om individer, dess historia och förmågor att känna in andras behov av stöd kanske inte längre kommer att efterfrågas. Den inre kluvenheten som HR-medarbetarna på Delta uttrycker kan sägas ha existentiella rötter även utifrån HR-medarbetarnas rädsla för att rationalisera bort sig själva. I förlängningen uppfattas därför också existensen som hotad då HR-medarbetarna uttrycker att det inte finns något alternativ till det arbete eller förhållningssätt som de använder i dag. Målbilden med det effektiva och strategiska personalarbetet är diffus och kanske för långt bort från deras egen yrkesidentitet.

Att våga ge sig ut på en förändringsresa, mot ett oklart och otydligt strategiskt personalarbete, är kanske ett för stort steg för HR-medarbetare med professionalistiska motkrafter i botten (t.ex. att personalarbete i Försvarsmakten historiskt har haft låg status). Även det faktum att nya kompetenser (t.ex. affärsmässighet, processer och systemkunskap) och färdigheter måste inhämtas, kan ses som exempel på att det är tryggare att vara kvar i en lugn hamn än att ge sig ut på öppet vatten. Att genomföra förändringsidéer av personalarbete i linje med konceptet HR-transformation kan paradoxalt nog därför leda tillbaka till det gamla, snarare än till något nytt.

Men det finns ytterligare en svårighet inbyggd i strävan mot ett mer effektivt och strategiskt personalarbete, som kan sägas ha sin grund i ett relationistiskt samspelsperspektiv. Tidigare forskning har hävdat att det är både svårt och utmanande att ”på egen hand” ge upp gamla sanningar eller försöka förändra den egna HR-rollen i en form av narcissistisk självspjuling (Legge, 1995), eftersom de är beroende av linjechefers uppfattningar och ageranden.

The hard lesson of the past is that the changing roles of personnel managers are the mirror images of shifting managerial perceptions, judgments and actions, over which personnel practitioners may have only limited influence. Caught between a past they cannot fully relinquish and a future HR self-image that may ultimately be beyond their reach, personnel and HR professionals may be unable or unwilling to embark on

the daunting journey of reinvention that might finally assure them of their professional status, power or value creating role (Caldwell, 2003, sid. 1003).

Strävan mot ett effektivt och strategiskt personalarbete är således inte bara en enskild angelägenhet för HR-medarbetarna. Ett effektivt och strategiskt personalarbete handlar inte bara om att hitta nya rationalistiska arbetsmetoder för HR-funktionen. Studien har visat att det främst handlar om att hitta välfungerande och konstruktiva arbetsformer för samspel och relationer mellan aktörerna i personalarbetet, utifrån en relationell helhet. Nyckeln till att uppnå strävan med ett effektivt och strategiskt personalarbete, och infriandet av förväntningarna med konceptet HR-transformation, återfinns därför även hos linjecheferna och deras förväntade förändring eller transformation.

10.3.2 HR-transformation som leder till behov av chefstransformation

Att genomföra en HR-transformation, med en shared service organization som grundfundament, innebär i praktiken både en centralisering (t.ex. bildandet av gemensamma servicecenters) och decentralisering (linjechefer får ett mer tydligt ansvar för utförandet av personalarbetet via självbetjäningssfunktioner). De rationalistiska utgångspunkterna i konceptet HR-transformation utgår dock främst från att effektivisera HR-funktionens personalarbete. Den retorik som använts av olika förespråkare för HR-transformation har dock snarare beskrivit dessa förändringar av personalarbetet i positiva termer för linjecheferna (Keegan & Francis, 2010), där linjechefer skulle erbjudas ett enklare, mer tillgängligt och kompetent stöd. I praktiken är det inte enbart HR-funktionen och dess medarbetare som förväntas förändras, det är i stället linjecheferna som själva förväntas transformeras⁴⁰⁵. Paradoxen är att det förändrade personalarbetet, inom ramen för konceptet HR-transformation, skulle vara *till* för linjecheferna, vars stöd skulle förbättras och förenklas. I praktiken har det dock inneburit att linjecheferna mer har blivit ett *medel* för HR-transformationen⁴⁰⁶. Antagandet att standardiserade arbetsprocesser kan minska eller eliminera eventuella friktioner eller gränsdragningsproblematiker mellan aktörerna har dock i studien dock inte visat sig kunna förverkligas.

I ett historiskt perspektiv, före den moderna personalfunktionens tillkomst, var arbetsdelningen mellan en linjefunktion och en stabsfunktion mer tydlig. Stabsfunktionen förväntades också utföra det specialiserade arbetet, som enbart de hade kompetens att utföra. I takt med att allmänna decentraliseringstrender och trenden att decentralisera personalansvar till linjechefer har blivit en form av standardutförande i företag och organisationer, innebär det att sällananvändare (t.ex. linjechefer) förväntas utföra ett

⁴⁰⁵ I likhet med Storey (1992) som beskriver en nödvändig transformering av linjechefer till business partners.

⁴⁰⁶ I likhet med de initiala idéerna om linjecheferna som aktiva möjliggörare av operativt personalarbete för att på så sätt möjliggöra för att HR-medarbetare skulle kunna arbeta strategiskt, se avsnitt 4.4. I Försvarsmakten har den möjligheten inte infriats på grund av att HR-medarbetarna fortsätter att arbeta operativt vilket hindrar linjecheferna att lyckas med chefstransformationen, se citat 7:34.

arbete som kräver omfattande kompetens inom flera olika funktionsområden. I rollen som linjechef förväntas man vara specialist på ledar- och chefskap vilket i praktiken innebär att det över tid kommer att finnas ett behov av kontinuerligt stöd i t.ex. personaladministrativa frågor, då lagstiftning och regler kontinuerligt ändras och behöver tolkas. Det relationistiska samspelet med olika HR-funktioner kommer därför inte gå att eliminera helt via införandet av olika former av IT-teknologi, då behovet av mänsklig kontakt, särskilt i Försvarsmaktens verksamhet och personalarbete, kontinuerligt kommer att vara betydelsefullt.

Konsekvensen av en introduktion av förändringsidéer i linje med konceptet HR-transformation är dock att linjechefernas personalansvar som allra minst förtydligas. I Försvarsmakten har linjecheferna dock fått helt nya förutsättningar, accentuerat i och med införandet av det nya personalförsörjningssystemet och systemstöd PRIO. Förbandens linjechefer förväntas aktivt (åter)ta sitt arbetsgivaransvar där det nya personalförsörjningssystemet också har inneburit att arbetsgivaransvaret har förtydligats där t.ex. plutonchefer nu är ytterst ansvariga för anställda soldater, inte värnpliktiga. På ett mer konkret och verksamhetsnära sätt har linjechefers arbetsgivarfrågor accentuerats utifrån flera olika samtidiga förändringar.

Det som från början handlade om en transformation av HR-funktionens personalarbete har i stället ”transformerats” till en *chefstransformation*. Att linjechefernas personalarbete påverkas och behöver förändras kan ses som ett exempel på en aktörsdriven förändring; omorganiseringen av HR-funktionen ger i sin tur upphov till en behovet av chefstransformation. Det handlar dels om att hantera ett förtydligt personalansvar och självständigt utföra personalarbete via systembundet personaladministrativt arbete (systemstöd PRIO). En chefstransformation handlar dock i första hand inte om en kompetensförstärkning av t.ex. lagstiftning inom HR-området och arbetsgivaransvaret. Med ett relationistiskt samspeleperspektiv på chefstransformation handlar det istället om att linjechefer (och alla andra aktörer i personalarbetet) behöver medvetandegöra och i vissa fall omdefiniera sina etablerade uppfattningar och föreställningar om sin chefsroll och sitt personalarbete (personaltjänst). Orsaken är att personalarbetet och aktörerna är oupplösligt sammanflätade vilket kommer till uttryck i deras handlings- och samspelelmönster.

Det som utmärker Försvarsmakten som ett särfall är att linjechefer generellt uppfattas ha brister, både i personaladministrativ kompetens men också i erfarenhet av arbetsgivarrollen mot bakgrund av de tidigare värnpliktsförutsättningarna. Linjechefer har tidigare inte varit vana vid att självständigt utföra olika personaladministrativa arbetsuppgifter, inom ramen för sitt arbetsgivar- och personalansvar, då lokala HR-medarbetare erbjudit sitt stöd. Dessa förutsättningar pekar sammantaget på behovet av en chefstransformation i Försvarsmakten. Men behovet av en chefstransformation är sannolikt stort även i andra organisationer, där liknande kompetensbrister kan finnas och HR-medarbetare fått uppskattning för att ha utfört operativt personalarbete åt linjechefer.

Behovet av en chefstransformation förstärks också av de otydliga gränssnitt mellan linjechefer och HR-medarbetare som identifierats i studien. Genom att formellt ge linjechefer ett ökat eller förtydligat personalansvar och adekvat utbildning för att hantera detta ansvar kan det också ge dem möjlighet att bättre hantera oklarheter och otydligheter i policier och riktlinjer inom sitt personalansvar (Bos-Nehles, 2010).

Men en alltför grundlig kompetens och färdighet hos linjechefer i personalarbetet kan paradoxalt nog samtidigt bidra till att de lär sig att veta när de kan gå sina egna vägar, utanför stipulerade riktlinjer i personalarbetet, något som officerare i Försvarsmakten redan är tränade till och därför redan har tillämpat i personalarbetet. Om linjechefer blir alltför självständiga i utförandet av personalarbetet och lär sig navigera i det nya HR-landskapet, minskar också behovet av stöd från HR-medarbetare som HR-partners. Tidigare studier har visat att linjechefers decentraliserade personalansvar efter mer än 15-års erfarenheter av decentralisering kanske har lärt sig att acceptera sitt personalansvar, att de har förbättrat sina kompetenser och lärt sig att dela sin tid mellan mer operativa kärnuppgifter och personalarbete (Bos-Nehles, 2010). Det behövs kanske inte längre några arbetsbeskrivningar, eller andra hjälpmedel som talar om vad de ska göra (Bos-Nehles, 2010), i enlighet med det organisatoriska arbetsgivaransvaret, det funktionella ansvaret och det lokala personalansvaret⁴⁰⁷ (Hällsten & Tengblad, 2002).

They (linjecheferna) have never found any need for policies and procedures because they apply HR practices according to their own interpretation and understanding. If so, this is a development that HR professionals were trying to avoid (Bowen & Ostroff, 2004) through structuring and depersonalising procedures (Harris et al., 2002) (Bos-Nehles, 2010, sid. 120).

Frågan är dock om linjecheferna i ovanstående studie är så självständiga som det framställs eller om det är så att HR-medarbetare på ett eller annat sätt fortsatt stödjer med operativt personalarbete? Den här studien har visat att kompanicheferna på Delta inte heller hade något reellt behov av tydliga riktlinjer, även om de efterfrågade tydliga riktlinjer för att kunna utföra sitt personalarbete. Att det inte fanns något reellt behov av tydliga riktlinjer hade dock inte enbart med att göra att kompanicheferna på egen hand lärt sig hur de ska agera i personalarbetet, utan för att deras personalarbete var sammanflätat med och samberoende av HR-medarbetarnas personalarbete. För att möjliggöra för att linjechefer reellt ska kunna hantera ett decentraliserat personalansvar visar studien att det

⁴⁰⁷ En reflektion är dock vilket resultat som skulle kunna presenterats om studien hade genomförts fem år senare. Då hade kanske tiden talat för att kunna förändra handlings- och samspelsmönster mellan linjechefer och HR-medarbetare i personalarbetet i takt med att verksamhetsförändringar sker. Det är dock en fortsatt empirisk fråga men studiens slutsats är, som tidigare presenterats, att förändringar i handlings- och samspelsmönster också är beroende av förändringar i rådande organisationsföreställningar och institutionella logiker. Då de sistnämnda har sin grund i verksamhetsfundamentala förutsättningar är sannolikheten för förändringar i handlings- och samspelsmönster mindre om inte reella förändringar också samtidigt sker kring chefsrollen, dess ansvar och förutsättningar.

inte enbart handlar om en tidsfaktor eller om respektive aktörs agerande. Det handlar snarare om att betrakta personalarbete som ett relationistiskt samspel *mellan* aktörerna.

En annan viktig aspekt är också förutsättningarna för att kunna hantera chefsrollen, där personalarbetet och arbetsgivaransvaret bara är en del i chefsrollen. Som beskrevs i avsnitt 3.4 ställs allt högre krav på linjecheferns kompetens inom flera områden. Men det handlar inte bara om omfattande sakkompetens inom olika områden, det handlar om kompetens att veta *var* erforderligt stöd och särskild kompetens går att hitta. För linjechefer finns inte alltid längre expertkunskapen i personalarbetet geografiskt nära, utan utspridd på organisatoriska enheter, både inom organisationen men också på externa partners. Linjecheferns roll handlar mer om att sitta som spindeln i nätet och veta när och på vilket sätt hjälp, råd och stöd kan fås av olika samarbetspartners, så även i personalarbetet.

Om förutsättningarna för linjecheferns personalarbete ändras, tillsammans med att linjecheferna intar en mer självständig roll, skapar det oundvikligen behovet av en förändrad roll för HR-medarbetarna. Det behövs inte längre en HR-partnerroll som stöttar linjecheferna med operativt personalarbete för det finns andra funktioner som stöttar dem. Den roll som kvarstår och accentueras för HR-medarbetarna är snarare att stötta linjecheferna på ett annat sätt, i en annan form. Det handlar egentligen om det som t.ex. Ulrich, Schuler, Beer, Lawler m.fl. har förespråkat: att bli en strategisk partner. Det handlar om att mer konsultativt kunna coacha linjechefer med HR-kompetens i ett verksamhetsperspektiv, t.ex. hur HR-perspektivet görs synligt i verksamheten utifrån kompetens, ledarskap, hälsofrämjande arbete, mm. Det handlar inte om att utföra personalarbetet åt linjechefer, utan om att kunna vara ett fysiskt bollplank med en ömsesidig respekt för varandras roller, ansvar och kompetens⁴⁰⁸.

Så, Dave Ulrich hade kanske därmed rätt mot bakgrund av att studien visat att HR-medarbetarnas roll och arbetssätt också behöver förändras. Men det som han och andra förespråkare förbisett är att förändring inte kan ske solitärt; den måste ske tillsammans med den förändring som linjechefer också behöver genomgå. Den reella utmaningen är således att skapa en förståelse för och tillräckliga incitament till att möjliggöra för en förändring av handlings- och samspelelmönstren i personalarbetet för både linjechefer och HR-medarbetare, både var för sig men också tillsammans, vilket är en del av studiens slutsatser.

⁴⁰⁸ Detta synsätt kan kontrasteras mot Ulrich et al. (2009) som förespråkar att HR-medarbetare ska lyssna och lära av linjechefer och inte försöka att förändra deras sätt att arbeta utan snarare att anamma deras arbetssätt.

10.4 Studiens slutsatser

10.4.1 Studiens slutsatser i förhållande till frågeställningarna

Den övergripande frågeställningen handlade om hur samspelet och relationen mellan linjechef och HR-medarbetare påverkas av förändringar av personalarbete och decentraliserat personalansvar till linjechefer, som kan relateras till konceptet HR-transformation. Studiens slutsats är att handlings- och samspelsmönstren mellan dem ännu inte har påverkats på något mer omfattande sätt. Detta trots att det fanns uttalade förväntningar på att förändringar skulle ske och trots att förändringar i organisering av stödet i personalarbetet har skett. Det fanns dock tvingande förändringar i personalarbetet, som t.ex. linjechefers systembaserade attesterande av tid och lön för de underställda, som förändrade vissa aspekter av samspelet mellan aktörerna men inte de etablerade handlings- och samspelsmönstren. Förklaringen är att olika institutionella logiker samspelar och matchar varandra utifrån både relationistiska och professionalistiska aspekter. Incitamenten till förändring av handlings- och samspelsmönstren uppfattas från båda aktörerna som mycket små, vilket också bidrar till att förändringar av dem uteblir.

Den andra frågeställningen, som beskrevs i kapitel 4, handlade om hur linjechefernas och HR-medarbetarnas uppfattningar och föreställningar om förändringar i samspelet i personalarbetet kan förstås och förklaras, mot bakgrund av förändringsidéernas rationalistiska utgångspunkter. En slutsats är att dessa rationalistiska förändringsidéer har väckt ett stort motstånd från olika aktörer i Försvarsmakten, både bland HR-företrädare och bland linjechefer (där majoriteten är officerare)⁴⁰⁹. Motståndet kan sammanfattas med att ”*det var bättre förr*” eller att ”*personaladministration borde skötas av någon annan*”. Motståndet kan förstås som en del i en (åter)legitimeringsprocess, där olika motiv och förklaringar presenteras som uttryck för att det var bättre förr eller som om det inte är frågan om någon förändring alls. Dessa rationalistiska förändringsidéer bidrog i stället till att förstärka aktörernas etablerade handlings- och samspelsmönster, där inlärd yrkespraktik i form av avdömningar, kringgångar och trossvägar fortsatt tillämpades i personalarbetet snarare än att anamma de nya arbetssätten.

Orsaken till varför kompanicheferna och HR-medarbetarna inte förändrade sitt handlings- och samspelsmönster i personalarbetet kan därför inte enbart förklaras, likt tidigare forskning (t.ex. Nehles et al., 2006), med att hävda att det beror på t.ex. brister i kompanichefernas kompetens, t.ex. att officersutbildningen inte har prioriterat chefs- eller personalarbete, eller deras brist på tid. Det kan inte heller enbart förklaras med kompanichefers upplevda brister i stödet i personalarbetet (t.ex. HR Portalens eller systemstöd PRIO:s användarvänlighet eller att det är telefonköer till HR Direkt).

Förklaringen till varför handlings- och samspelsmönstren inte förändrats i enlighet med målsättningarna återfinns i det faktum att arbetssättet i personalarbetet är konstituerat

⁴⁰⁹ Se avsnitt 9.8.

utifrån institutionella logiker⁴¹⁰. Studien har visat att dessa institutionella logiker dock i sin tur är konstituerade av olika organisationsföreställningar; chefsrollen och personaltjänst. Studiens slutsats är att aktörernas handlings- och samspelsmönster både skapar och är skapade av dessa organisationsföreställningar och institutionella logiker.

Det som utmärkte förutsättningarna i Försvarmakten och på Delta var dock att det på ett övergripande plan fanns detaljerade beskrivningar och instruktioner kring vad en linjechef förväntas ansvara för och utföra i termer av arbetsgivar- och personalansvar⁴¹¹. Men på en mer verksamhetsnära nivå uppfattade kompanicheferna på Delta att det saknades detaljerade beskrivningar och rutiner vad personalansvaret mer praktiskt innebar för dem och riktlinjer för samspelen med HR-medarbetare, ”*i personaltjänsten vet man aldrig vem som beslutar om vad*”. Utförandet av personalarbetet sker därför utifrån ett relationistiskt samspel mellan aktörerna, där slutsatsen är att de etablerade handlings- och samspelsmönstren i personalarbetet speglar den yrkespraktik som särpräglar militär verksamhet; att kunna hantera osäkra och livshotande förhållanden.

Trots minutiös och detaljerad planering vet en officer att när ”kriget” börjar kommer den gjorda planeringen att behöva justeras utifrån vad som händer. Det handlar då om stridsledning; att kunna anpassa sig och fatta beslut utefter den egna förmågan, fienden och ”terrängens” förutsättningar⁴¹². Ett sätt att hantera en osäker situation är då att söka sig tillbaka till det gamla, ”*i kaos går man tillbaka till det man känner till*”. De centrala ledstängerna i det förändrade personalarbetet var därför att hålla sig till den hierarkiska befälsordningen, *chain of command*, och lojaliteten gentemot varandra inom och mellan förband. Här fungerar inga manualer eller detaljerade processbeskrivningar utan det handlar i stället om att förlita sig på de relationer och den yrkespraktik som övats och tränats på med hög grad av lojalitet och kreativitet, där stabsfunktioner (lokala HR-funktioner) i personalarbetet förväntas ta ett särskilt stort ansvar.

Ytterligare en slutsats av studien är att det kan finnas en generationsaspekt som orsak till att handlings- och samspelsmönstren i personalarbetet inte har förändrats⁴¹³. I flertalet intervjuer och i samband med skuggningar har det framkommit att de yngre officerarna uppfattas både efterfrågar och har lättare att ta till sig nya förutsättningar i chefsrollen, med ett aktivt arbetsgivar- och personalansvar. Det finns kanske en generationsaspekt mot bakgrund av att de äldre officerarna under lång tid har socialiserats in i ett arbetssätt i chefs- och personalarbete som manifesteras i krigarideal och Från-synsätt (inklusive kategori B) inbakat i begreppet personaltjänst. Det finns således en ”historisk ryggsäck” (Dalsvall & Lindström, 2012) som innehåller ett ramverk (Goffman, 1974) för hur man gör eller inte gör i chefsrollen, som är svår att tömma ut och fylla med nytt innehåll.

⁴¹⁰ Se avsnitt 9.8.

⁴¹¹ Se t.ex. avsnitt 6.5 och beskrivningarna i Försvarmaktens Personalinstruktion, PersI.

⁴¹² Jämför med Schöns (1983) reflektion-i-handlandet där linjechefer använder reflekterandet för att hantera osäkerheter, där osäkerheter inte kan förutses med teknisk rationalitet.

⁴¹³ Se citat 7:24.

Insocialiseringen, som beskrevs i kapitel 9, där äldre officerare ”lär” de yngre eller i alla fall agerar rollmodeller, spelar också en central roll. Insocialiseringen kan särskilt förstås genom att beakta inträdesreglerna som fortsatt hindrande, d.v.s. att det i princip är omöjligt att bemanna en högre officersbefattning med enbart civila meriter.

De yngre officerarna har inte fullt ut ännu insocialiserats i den militära yrkespraktik i chefs- och personalarbete vilket i tidigare forskning har förklarats med att dessa aktörer är relativt oinbäddade i kontexten och därför kan agera mer självständigt (Thornton, 1995)⁴¹⁴. Även det faktum att de yngre officerarna generellt sett har bättre datorvana gör att de troligtvis inte upplever ett systembundet chefsarbete lika hindrande utan kan se möjligheter och fördelar på ett annat sätt. Frågan är om det går att ”lära gamla hundar att sitta”, d.v.s. att de äldre officerarna ska klara av att aktivt ta sitt arbetsgivar- och personalansvar. De har varit vana med att få operativt stöd av staber och administrativa funktioner, vilket har etablerats till en institutionaliserad social handlingspraktik som är svår att förändra. Det finns aspekter i denna studie som pekar på att det kan komma att krävas en helt ny generation av officerare som har med sig andra kunskaper och erfarenheter av personalarbete för att en varaktig förändring av handlings- och samspelsmönster i personalarbetet ska kunna komma till stånd. Det som är särskilt utmanande är att en förändring av handlings- och samspelsmönster också inbegriper förändringar av historiska verksamhetsförutsättningar, såväl som av organisationsföreställningar och institutionella logiker av chefsrollen och personaltjänst⁴¹⁵. Det finns dock tidigare forskning som ger exempel på hur förändringar av mikropraktiker kan genomföras som ett första steg, för att i förlängningen, även kunna förändra handlings- och samspelsmönster och institutionella logiker, vilket är en del av studiens implikationer.

10.5 Studiens implikationer

Studiens tredje frågeställning handlade om vilka implikationer som kunde identifieras i samband med att aktörerna i personalarbetet skulle verka i och hantera den komplexitet som uppstår i samband med att konceptet HR-transformation genomförs. I detta avsnitt kommer därför olika implikationer att beskrivas för att besvara denna frågeställning. Avsnittet inleds med studiens mer praktiska beskrivningar över olika förutsättningar för att lyckas med att förändra etablerade handlings- och samspelsmönster och institutionella logiker. Vidare är en av studiens praktiska implikationer behovet av att värdesätta mänskliga relationer i personalarbetet och därför poängteras särskilt dess betydelse för lärande och utveckling i personalarbete. Därefter presenteras förslag på två framgångsfaktorer i samband med införandet av förändringsidéer i personalarbetet.

⁴¹⁴ Se citat 8:27.

⁴¹⁵ Se citat 7:6.

Avsnittet avslutas med reflektioner om framtiden för konceptet HR-transformation, där frågan ställs om det finns en väg framåt eller en väg tillbaka.

10.5.1 Förändring av det "mjuka" mer utmanande

Studien har visat att det var mycket svårare att förändra handlings- och samspelelmönster, relationer och institutionella logiker (mjuka förändringar) än att skapa nya organisationsstrukturer eller införa IT-systemstöd (hårda förändringar). En förklaring är att de mjuka förändringarna inte enbart kan tvingas fram utan det handlar om att hitta andra, alternativa sätt för att åstadkomma ovanstående förändringar. Jag argumenterar för att sättet att infria önskvärda förändringar dock inte återfinns i att t.ex. främst utveckla och förbättra stödfunktioners tjänsteutbud, självbetjäningstjänster eller andra IT-hjälpmiddel (hårda förändringar), såsom främst förespråkas i ett rationalistiskt perspektiv. Det som talar mot dessa hårda förändringar är att det i praktiken inte finns någon garanti för att åtgärderna automatiskt kommer att bidra till att dessa tjänster och hjälpmedel verkligen kommer att utnyttjas, trots att de kan vara tvingande i bemärkelsen att en attestering måste ske elektroniskt för att lön ska kunna utbetalas.

Det kan naturligtvis argumenteras för att det inte går, eller i alla fall är mycket svårt, att förändra institutionella logiker utifrån att de representerar professionalistiska verksamhetsfundamentala förutsättningar, där rådande yrkesidentiteter hotas. Officerare, poliser eller läkare är exempel på yrkesgrupper som i första hand identifierar sig med sitt yrke, där det professionella yrkesutövandet sätts i främsta rummet; att kriga, förhindra brott eller att operera. Jag menar att det inom ramen för professionella yrkesgrupper, speciellt de som inkluderar människor och livsavgörande-vårdande aspekter⁴¹⁶, är särskilt utmanande att åstadkomma förändringar i institutionella logiker, men därmed inte omöjligt att förändra.

En implikation är därför att först och främst att betona vikten av att tydliggöra vilka handlings- och samspelelmönster samt institutionella logiker som finns genom att ta reda på vad som utmärker uppfattningar och ageranden hos aktörerna i personalarbetet. Erfarenheten från studien visar dock att det inte i någon större omfattning fanns forum för eller ambitioner att tydliggöra dessa. I dialog och samspel tillsammans med alla aktörer i personalarbetet, kan därefter gemensamma målbilder och nya praktiker skapas i linje med en önskad förändringsinriktning. Det handlar om att reflektera över sina respektive

⁴¹⁶ Det kan finnas en särskilt dynamik och dualism inbyggd i verksamheter med människor i centrum. Å ena sidan finns det en livsavgörande eller farlig aspekt som handlar om att för egen del vistas i eller utsättas för livshotande miljöer. Å andra sidan finns det en vårdande eller hjälpare aspekt som tar vid när det livshotande eller farliga är över. Dessa förutsättningar kan förstärka HR-funktionens uppfattning och roll som omhändertagande, som dock redan finns i personalarbetets ursprung, vilket kan försvåra för en förändring mot t.ex. att lämna över utförandet av personalarbetet till linjechefer. Rollfördelningen mellan professionens kärna och HR-funktionen kan också ses som klar och tydlig vilket ytterligare kan försvåra för att åstadkomma en förändring.

praktiker, roller och föreställningar, både var för sig men framför allt tillsammans, för att ny kunskap och nya erfarenheter ska kunna uppnås. Interaktionismen betonar att professionella identiteter skapas i interaktioner och ”förhandlingar” med andra och för att åstadkomma en varaktig förändring, av att t.ex. linjechefer aktivt ska ta sig an utförandet av personalarbete, krävs därför inte enbart individuella aspekter hos respektive aktör som t.ex. mer kompetens eller mer stöd⁴¹⁷.

För att åstadkomma mjuka förändringar krävs också gemensamma reflektioner i handlandet (reflection-in-action, Schön, 1983). Det handlar om att skapa förutsättningar för både individuella och gemensamma reflektioner samtidigt som handlandet sker, men också efteråt, i t.ex. *speglingar* (Lindberg, 2000). I andra sammanhang har också lärandelaborationer⁴¹⁸ använts som metod för att i samband med och efter genomförd ”övning” reflektera tillsammans kring vad som skedde men framför allt *hur* det skedde. Det handlar således om att skapa förutsättningar för en individuell och gemensam utveckling som inte upplevs hotande utifrån mer professionalistiska aspekter för någon av aktörerna. Genom att dela med sig av varandras erfarenheter kan aktörernas uppfattningar och förståelse, för sin egen och andras roll och ansvar, snarare vidgas. Tidigare forskning har visat exempel på att etablerade handlings- och samspelsmönster och institutionella logiker kan utvecklas genom förändring av mikroprocesser (Reay & Hinings, 2009) via s.k. *small wins* (Weick, 2001). En sådan strategi handlar om att förändra individuella vardagshandlingar, samspel och relationer med andra aktörer där flera, mindre på varandra följande förändringar kan leda till större förändringar. Användningen av denna strategi bygger dock på uppfattningen att samspel och relationer i personalarbetet har ett värde i sig.

10.5.2 Värdet av samspel och relationer i personalarbetet

Det är tydligt att förespråkarna för HR-transformation, t.ex. Yeung & Brockbank (1995) och Ulrich (1995) uppfattar att en viss typ av samspel och relationer är onödiga intermediärer som av kostnadseffektivitetsskäl helst bör elimineras. Det finns dock ett grundläggande mänskligt behov av sociala relationer i arbetslivet som inbegriper olika typer av relationer (Härenstam, 2010), t.ex. relationerna mellan linjechef och medarbetare

⁴¹⁷ De förslag som Bos-Nehles (2010) dock har handlar främst om att förbättra HR-stödet och utveckla utbildningsprogram till linjechefer. Vi har således olika uppfattningar men jag delar uppfattningen om att HR-funktionens stöd är viktigt för att linjecheferna ska kunna hantera sitt personalansvar. När det gäller chefsutbildningar ser jag behovet av att tidigt föra in utbildningsmoment kring handlings- och samspelsmönster och institutionella logiker i chefs- och personalarbetet, inte främst utbildning i t.ex. lagar och avtal i personalarbetet.

⁴¹⁸ Konceptet lärandelaborationer (change lab) bygger på den finländske professorn Yrjö Engeströms forskning om aktivitetsbaserat lärande (Engeström, 1987; Engeström et al., 1996), där en stor del av forskningen handlar om teamarbete i sjukvården. Konceptet innebär förenklat att tillsammans med de aktivt inblandade aktörerna identifiera vilka utmaningar och problem som finns i och mellan olika aktörer i syfte att hitta former för ett ökat lärande.

och mellan linjechef och HR-medarbetare. I samband med studiens genomförande har det funnits otaliga exempel på när olika hinder satts upp för att begränsa eller förhindra mänsklig fysisk kontakt inom ramen för ett nytt stöd i personalarbetet. Studien har dock visat att det i praktiken ändå sker en sådan fysisk kontakt eftersom det finns ett grundläggande mänskligt behov av samspel och relationer.

En konsekvens med att erbjuda stöd i personalarbetet utifrån olika icke-fysiska medierade HR-funktioner till både linjechefer och medarbetare är att HR-medarbetarna riskerar att komma för långt ifrån den dagliga verksamheten. Det finns en risk att inte längre vara en del av viktiga vardagliga händelser som speglar en organisations kultur, ledarskap, arbetsmiljöarbete, etc. Det handlar dock inte om att som HR-medarbetare riskera att missa möjligheten att gå runt i verksamheten och vara en blandning av glädjespridare och ”social polis” som håller reda på vad som händer. Risken handlar i stället om att linjechefer och medarbetare i praktiken väljer att inte kontakta HR-funktioner då att de inte upplevs som tillgängliga, utan uppfattas som opersonliga och inte har den verksamhetskunskap som uppfattas behövs.

Den utmaning som uppstår är att det fysiska mötet mellan människor, där samspel och relationer kan utvecklas, riskerar att utebli. Möjligheterna till att dra nytta av varandras ståndpunkter, kompetenser och erfarenheter i fysiska möten begränsas i stället till telefonmöten, konversationer via e-mail och sociala medier vilket självklart har ett värde och fyller ett visst socialt behov. Men den långsiktiga konsekvensen kan bli att vi får ett arbetsliv där t.ex. linjechefer vänjer sig vid att klara sig själva och söka stöd på annat sätt än hos specialiserade HR-funktioner, hos t.ex. kollegor eller andra samarbetspartners. Det kan å ena sidan anses som värdefullt att utnyttja den kompetens som finns tillgänglig i chefskollektivet och i etablerade nätverk. Risken är dock stor att det inte är rätt kompetens utan den kompetens som behövs för att så snabbt och smidigt hantera eller ”bli av” med ett personalärende. Linjechefer och medarbetare kan därför lära sig att navigera sig fram till enkla och snabba lösningar i personalarbetet, men där risken för att dessa snabba och enkla lösningar inte är långsiktigt ändamålsenliga, t.ex. med avseende på arbetsmiljöaspekter. Jag menar att iver efter kostnadseffektivitet i personalarbetet, där ett fysiskt samspel och relationer mellan människor inte värdesätts tillräckligt, därför kan utgöra ett långsiktigt hot mot kreativiteten och konkurrenskraften i det svenska arbetslivet.

Som HR-medarbetare har man vanligtvis både kompetens om och erfarenheter av mänskliga relationer. Det kan handla om att genomföra svåra samtal vid konflikter eller med människor i kris. Det kan också handla om att leda teamarbete eller att coacha linjechefer. Kort sagt, HR-medarbetare ”kan människor”. Det finns en uppenbar risk att deras kompetenser och erfarenheter inte kommer att tas tillvara om alltför rationalistiska förändringsidéer dominerar personalarbetet i det svenska arbetslivet. En av studiens implikationer är därför att poängtera vikten av att sätta ett större allmänt värde på samspelet och relationerna i personalarbetet *i sig*, och då inte nödvändigtvis ett monetärt

värde⁴¹⁹. Det betyder dock inte att jag förespråkar en återgång till det ”gamla”, där resursstarka divisionaliserade HR-funktioner hanterade mycket av personalarbetet. Jag vill snarare betona det som kanske har gått förlorat när ett rationalistiskt förändringsideal dominerar personalarbetet i det svenska arbetslivet. I nästa avsnitt fortsätter diskussionen om studiens implikationer med att beskriva två framgångsfaktorer för att möjliggöra för att förändra personalarbetet i företag och organisationer. De har sitt ursprung både i mina erfarenheter och i mina reflektioner från studiens genomförande, men också i mina tidigare yrkepraktiska erfarenheter.

10.5.3 Lösningen är bara en del av problemen i personalarbetet

Försvarmakten har, likt andra organisationer som också genomfört en omorganisering av sitt personalarbete, tidigt i förändringsarbetet fattat beslut om införandet av en ny leveransmodell i personalarbetet. Målsättningen med att realisera stora effektiviseringspotentialer för HR-funktionen har i ett inledande skede lagts fast utan att mer ingående beakta konsekvenserna för t.ex. linjecheferna⁴²⁰. Det är således främst fokus på lösningen i sig och där andra faktorer, t.ex. lösningens konsekvenser, får mer sekundär betydelse. Det kan liknas vid teorier om ”the garbage can” (Cohen et al., 1972), där olika faktorer såsom människor, problem, lösningar, beslutstillfällen samverkar och mynnar ut i irrationella ”lösningar”. Det är därför inte ovanligt att lösningen kommer före problemet vilket också förstärks av resultatet av de förstudier som genomförts där hänvisningar görs till andra organisationers liknande lösningar på förändringar av personalarbetet. Att kopiera andras lösningar, i likhet med DiMaggio & Powells (1983) teorier om institutionell isomorfism, är inte heller en framkomlig väg eftersom de lösningar som uppfattas fungera för andra inte har någon garanti för att dessa lösningar fungerar i den egna organisationen.

Startpunkten för ett förändrat personalarbete bör i stället börja, likt det Ulrich & Brockbank (2005) förespråkar, i verksamhetens externa omvärldsförutsättningar och därefter klarlägga olika aktörers krav och förutsättningar, t.ex. vad linjechefsrollen innebär i termer av arbetsinnehåll, ansvar, och kompetens i relation till reella kompetenser. Men som beskrivits tidigare, vilka handlings- och samspelsmönster, organisationsföreställningar och institutionella logiker som existerar behöver parallellt

⁴¹⁹ Ett viktigt påpekande är att jag inte argumenterar för att betrakta sociala relationer som ett intellektuellt kapital såsom Agndal & Nilsson (2006) beskriver, i linje med Edvinsson & Malone (1997). Även inom forskning om kunskap (knowledge management) finns liknande idéer där t.ex. Nonaka & Takeuchi (1995) beskriver hur ”tyst” och explicit kunskap kan överföras i olika processer. Individer ”äger” den ”tysta” kunskapen som finns inbäddad i sociala relationer och kan inte ”ägas” av företagen. Jag argumenterar i stället för ett mer humanistiskt perspektiv och värde på samspel och relationer i personalarbetet, i likhet med olika etiska utgångspunkter, såsom det goda och dygdiga personalarbetet (Hällsten, 1997, 2003).

⁴²⁰ Se prolog och citat 7:24. Det ska dock betonas att Försvarmaktens dåvarande personaldirektör redan i ett inledande skede av projektet HR-transformation framförde att effektiviseringen inte har ett egenvärde, utan ska ses som en effekt av ett förändrat personalarbete.

också identifieras. Först därefter bör beslut om eventuella omorganiseringar och införande av leveransmodeller tas. Den grundläggande frågan är således vad som är det egentliga problemet eller utmaningarna med personalarbetet i organisationen, där det kan visa sig att det inte alls är kostnadsreduceringar som är målet och omorganisering som är medlet för att nå målet. Det kanske snarare är så att det är roller och arbetssätt i personalarbetet hos alla aktörer som behöver utvecklas utifrån att möta framtida behov av strukturomvandlingar och omvärldsförändringar. Det kan i sin tur kräva initiala utvecklingsinvesteringar som på sikt kan visa sig kostnadsbesparande, men inte som ett mål i sig. Men förändringar i roller, ansvar och arbetssätt kan också leda fram till att förutsättningarna för att t.ex. bedriva ett realistiskt och hanterbart chefskap försämrats.

10.5.4 Förutsättningar för ett realistiskt och hanterbart chefskap

Att konkretisera vilka arbetsuppgifter som inryms i en linjechefs personalansvar och vilken kompetens som krävs för att hantera detta ansvar är centrala men också verksamhetsunika aspekter för varje företag och organisation, inte bara av attraktivitetsskäl. Förutsättningarna för ett realistiskt och hanterbart chefskap har kritiserats länge utifrån en vardag av orimliga förutsättningar med motstridiga krav och förväntningar (Tengblad, 2012). I spåren av den allmänna byråkratiseringen och de självadministrativa idealen av inte bara personalarbete har dessa förutsättningar sammantaget gett upphov till utmaningar med att kunna prioritera. Att omfördela administrativt arbete från administratörer och stödfunktioner till linjechefer (och medarbetare) är i praktiken inte bara av godo. Som sällananvändare tar det tid att snabbt lära sig att hitta rätt information eller rätt blanketter, framför allt när flera olika stödfunktioner, t.ex. Ekonomi eller Information, förväntar sig att linjechefer ska hantera detta. När ett förändrat personalarbete inom ramen för konceptet HR-transformation införs förutsätts dock indirekt ett chefskap präglat av stor självständighet och omfattande kompetens inom personalområdet. En risk är därför att linjechefers allt mer pressade och allomfattande chefsarbete leder till alltför dåliga förutsättningar för att bedriva ett gott ledarskap som främjar gott arbetsklimat, hälsa och utveckling.

Dessa sammantagna förutsättningar kan vara grogrunden till att det därför kan finnas ett stort mörkertal i otillfredställande förutsättningar för att utöva sitt chefskap som ännu inte synliggjorts. En indikation på detta är de diskussioner och samtal som har börjat föras i olika företag och organisationer kring hur förutsättningarna för chefskapet sammantaget i praktiken ser ut, utifrån linjechefernas perspektiv. Ett exempel är diskussionen om ”det administrativa nedfallet” i Skatteverket som handlade om användandet av alla de administrativa stödsystemen riskerar att sammantaget skapa en allt för stor arbetsbörda, särskilt för linjechefer⁴²¹. Denna diskussion kan dock också ses som ett uttryck för

⁴²¹ Ett liknande exempel är att Göteborgs Universitet under våren 2013 genomför en kartläggning över hur mycket tid lärare och forskare på olika nivåer lägger på administrativa arbetsuppgifter, (<http://www.dinsida.gu.se/Organisationsarbete/dokumentation/information-och->

professionens röst, likt det inledande citatet i avsnitt 6.3. Linjechefer som tar tillfället i akt för att argumentera för förändringarnas hindrande av deras tolkning och utövande av chefskapet, med förhoppningen att på så sätt kunna bibehålla det arbetssätt och den autonomi som funnits tidigare vilket manifesteras av en ovilja att förändras⁴²².

Avvägningar bör därför göras kontinuerligt om vilket stöd linjechefer i allmänhet och mer specifikt behöver, men även med beaktande av vilket roll, uppgift, ansvar och kompetens linjechefer förväntas ha med avseende på arbetsgivarrollen och personalansvaret. Avvägningar behöver göras genom att ställa frågan om stödet till linjechefer i deras personalarbete är mer ändamålsenligt att ha gemensamt i shared service funktioner, eller i mer lokala HR-funktioner, eller både. Även här kommer avvägningarna kring effektivitet och kostnadsreduceringar kontra ändamålsenlighet in. Är det mer ändamålsenligt att ha, t.ex. fler HR-resurser lokalt (att linjechefen får tillgång till ett verksamhetsnära stöd som även har kunskaper och kompetens om linjechefens verksamhetsområde) jämfört med att placera HR-resurserna centralt (där andra kunskaper och kompetenser är mer ändamålsenliga t.ex. att antingen veta var information om lagar, regler, policies finns eller en mer djupspecialiserad kunskap utifrån en särskild expertkompetens inom olika funktionsområden inom HR).

Det är uppenbart att införandet av en shared service organization innebär konsolideringar och fler gemensamt organiserade HR-resurser, utifrån att delade resurser är mer effektiva resurser. Som konstaterades inledningsvis i detta kapitel har konceptet HR-transformation rönt stor popularitet i Sverige och en berättigad fråga är om konceptets popularitet kommer att bestå eller klinga av, om finns det en väg framåt eller en väg tillbaka.

10.5.5 Vägen framåt eller vägen tillbaka

Om populariteten för konceptet HR-transformation kommer att bestå även i framtiden är svårt att uttala sig om, framför allt genom att enbart basera en sådan uppfattning på resultatet från denna studie. Historien har dock visat hur olika populära managementmoden kommer och går, några etableras i praktiken och andra blir bara retoriska begrepp. Det är dock vanligt att förändringsidéer kan leva kvar i företag och organisationer som sediment, inbäddade i de verksamhetslogiker som råder, i bland utan att de på ett mer uttalat sätt används i praktiken (Boglund et al., kommande).

Populariteten för konceptet HR-transformation kan trots allt antas fortsatt vara hög. En huvudorsak är att behovet av vitalisering och förändring av HR-funktioner i många verksamheter fortsatt är stor. Inom t.ex. den offentliga sektorn pågår stora strukturomvandlingar, där effekterna av avregleringar inneburit att t.ex. privata företag utför offentlig vård vilket även ställer nya krav på HR-funktionerna. De stora

[kommunikation/information-om-implementeringen-av-en-ny-administrativ-organisation/vecka-43--2012-10-26](#).

⁴²² Jämför t.ex. med Arman (2010).

pensionsavgångar som är att vänta de närmaste decennierna i offentlig sektor kommer tillsammans med strukturomvandlingarna skapa ett tryck på att HR-funktionerna inte bara följer med i denna utveckling, utan också är en del i att leda den. Därför menar jag att det finns en fortsatt väg framåt⁴²³ för konceptet HR-transformation, framför allt för de organisationer som ännu inte initierat förändringar av sitt personalarbete. Men även för de som redan genomfört liknande förändringar då ett välkänt faktum är att förändringar tar tid där nya roller, ansvar och arbetssätt måste etableras och utvecklas. Men en annan faktor som talar för en fortsatt väg framåt för konceptet HR-transformation är betydelsen av medarbetarnas kompetens som en viktig konkurrensfaktor, där HR-funktionens bidrag för att stötta kompetensutvecklingsarbetet är särskilt viktigt.

Men utveckling kanske också kan gå i en annan riktning än framåt. Utveckling innebär också att våga ifrågasätta det som inte fungerar eller inte är tillräckligt ändamålsenligt. Tidigare forskning om HR-transformationer har t.ex. visat att skapandet av fiktiva internmarknadslösningar i personalarbetet, pådrivna av konsulter, håller på att avvecklas och en tillbakagång till budgetstyrning skett (Boglind et al., kommande). Det finns med stor säkerhet fler delar i konceptet HR-transformation som inte är tillräckligt ändamålsenliga i olika företag och organisationer, där utmaningarna snarare är att våga *göra* justeringar, och göra *rätt* justeringar. Det faktum att delar av konceptet HR-transformation, med sina rationalistiska utgångspunkter, inte främjar mellanmännsliga och sociala relationer, kanske också indirekt bidrar till att, som tidigare påpekats, hindra innovation och utveckling. Varje företag och organisation som genomför förändringsidéer i linje med konceptet HR-transformation bör därför tydligt beakta möjligheten att utvärdera konsekvenserna för alla aktörer i personalarbetet. Det kan innebära att ta ett steg tillbaka för att reflektera över vad som skett och vilka konsekvenser olika förändringar i praktiken har fått. Vägen framåt kan därför i slutändan visa sig vara vägen tillbaka.

10.6 Studiens bidrag

Studien har bidragit med att visa hur det går till när olika förändringsidéer i personalarbetet introduceras i en organisation, med fokus på konceptet HR-transformation, vars rationalistiska och förenklade förändringsmodeller inte visat sig fungera i praktiken. Populariteten för konceptet HR-transformation i Sverige har i studien förklarats med att de tilltalande förhoppningar om ett effektivare, mer strategiskt personalarbete attraherar både ledningsfunktioner och HR-professionen, trots att det finns tidigare forskning som visar på stora utmaningar.

Studiens bidrag är dock inte enbart att konstatera att ett förändrat personalarbete inom ramen för HR-transformation i Försvarsmakten inte har skett i enlighet med

⁴²³ Jämför med förra ÖB:n Håkan Syrén's programförklaring "Vägen framåt – en liten bok om en stor förändring", där beskrivningar innehållet i och nödvändigheten av omvälvande förändringar i omvärlden också ställer krav på förändringar i Försvarsmakten, inte minst personalarbetet.

målsättningarna, vilket är ett välkänt resultat i enlighet med många studier av reformer eller managementmoden (t.ex. Røvik, 2000, 2008; Rogberg, 2006). Studiens bidrag är i stället att förklara *hur* och *varför* förväntade förändringar av handlings- och samspelsmönster mellan linjechefer och HR-medarbetare i personalarbetet inte har skett i enlighet med målsättningarna.

Studien bidrar vidare till att utveckla och visa på de brister som identifierats i tidigare forskning om förändrat personalarbete (Caldwell & Storey, 2007). Studiens bidrag är att visa på att det är konstruktioner, organisationsföreställningar och institutionella logiker som påverkar och styr om förändringar i personalarbetet är möjliga att genomföra. Studien bidrar också med att visa att det råder en växelverkan mellan ovan nämnda föreställningar och institutionella logiker samt de handlings- och samspelsmönster som finns mellan linjechefer och HR-medarbetare. Det finns således ett ömsesidigt samberoende utifrån att dessa kan sägas vara ouplösligt sammanflätade. Genom att välja ett relationistiskt samspelsperspektiv för att studera hur samspel och relationer mellan linjechefer och HR-medarbetare påverkas av olika förändringsidéer har möjliggjort för att ge ovanstående bidrag.

Avslutningsvis bidrar studien med att visa på de framgångsfaktorer som kan möjliggöra för att åstadkomma förändringar i personalarbetet, t.ex. handlings- och samspelsmönster mellan linjechefer och HR-medarbetare, kan infrias. Att betona vad som sker och vad som behöver utvecklas *mellan* linjechefer och HR-medarbetare i personalarbetet, inte enbart vilka förändringar som krävs hos *respektive* aktör, är också ett av studiens bidrag.

10.7 Förslag till fortsatt forskning

Studien har visat att konsekvenserna av HR-transformationer i Sverige fortfarande är ett forskningsområde, där fler forskningsinsatser behövs, framför allt mot bakgrund av konceptets popularitet och utbredning. Det gäller både dess konsekvenser för HR-funktionen och dess medarbetare i sig men också för fortsatt forskning av de som nyttjar det nya stödet i personalarbetet, t.ex. linjechefer och medarbetare. Genom att studera hur ett relationistiskt förändringskoncept har påverkat relationer och samspel i personalarbetet ur ett relationistiskt perspektiv, har vissa kunskapsgap kunnat överbryggas men samtidigt har andra upptäckts eller fördjupats. Det relationistiska samspelsperspektivet har visat på nya, tidigare utforskade konsekvenser av ett förändrat personalarbete, t.ex. att en centralisering och arbetsspecialisering av personalarbetet i sig inte förändrar etablerade handlings- och samspelsmönster mellan aktörerna. Vilka faktorer eller förutsättningar som krävs för att åstadkomma en reell och varaktig transformation av personalarbetet, vilken inkluderar såväl linjechefer, HR-medarbetare samt deras samspel, är en central fortsatt forskningsfråga.

Ett fortsatt forskningsområde skulle därför kunna vara att studera hur handlings- och samspelsmönstren mellan linjechefer och HR-medarbetare ser ut i olika institutionella miljöer och verksamheter. Att verksamhetsförutsättningar och rådande kontexter skiljer sig mellan Försvarsmakten och gentemot andra verksamheter är mycket troligt, men *hur* dessa förutsättningar och kontexter påverkar handlings- och samspelsmönster är en viktig fortsatt forskningsfråga. Kan det sägas finnas särskilda förutsättningar i särskilt utvecklade institutionella miljöer, t.ex. där yrken med yrkeslegitimation och en hierarkisk organiseringsform finns; militärer, läkare, poliser, jurister? Hur skiljer sig handlings- och samspelsmönstren mellan aktörerna i personalarbetet t.ex. i en kommun med mycket diversifierade verksamheter, eller i tjänste- och kunskapsproducerande verksamheter där det finns en etablerad processuell grundsyn och organiseringsform, t.ex. projektorganisering? Att mer ingående studera olika hur olika institutionella miljöer kan påverka möjligheterna att förändra handlings- och samspelsmönster utgör därför ett fortsatt viktigt forskningsområde.

Ett annat fortsatt forskningsområde skulle också kunna vara att studera aktörernas identitetskonstruktioner, d.v.s. hur aktörerna, individuellt och gemensamt, konstruerar sin yrkesidentitet, även det utifrån olika institutionella miljöer. En sådan studie skulle kunna handla om hur detta identitetskonstruerande sker i praktiken och vad dessa identiteter, mer grundläggande, är konstituerade av för att på så sätt bidra med kunskap hur dessa identiteter kan främja eller hämma utveckling och förändring utifrån ett professionsperspektiv. Särskilt intressant skulle en fortsatt forskning om hur dessa identitetskonstruktioner påverkas av införandet av rationalistiska förändringsidéer, t.ex. shared service organization.

Avslutningsvis skulle ett fortsatt forskningsområde kunna fokusera på konsekvenserna av ett förändrat personalarbete för medarbetarna. När shared service-funktioner med utbyggda självbetjäningstjänster i personalarbetet införs innebär det även konsekvenser för medarbetarna. Den lokala HR-funktionen reduceras och medarbetarna hänvisas till att söka stöd på egen hand, att kontakta sin chef eller via sin arbetstagarorganisation. Ett forskningsområde skulle därför kunna vara att studera hur medarbetarna, särskilt deras medarbetarskap i relation till ledarskapet, påverkas av dessa förändringsidéer. Både de direkta konsekvenserna men också utifrån mer indirekta konsekvenser där de nya förutsättningarna för linjecheferna belyses ur ett medarbetarperspektiv.

EPILOG

Som beskrevs i avsnitt 9.2 kan Försvarsmaktens HR-transformation ur ett rationalistiskt förändringsperspektiv anses som genomförd. Ett nytt förband har bildats (HR Centrum) där huvuddelen av det administrativa och operativa personalarbete som tidigare utfördes av företrädare för personalfrågor på förband, skolor och centra förväntas kunna flyttas över till IT-system (HR Portal och systemstöd PRIO), servicecenters (HR Centrum) och linjechefer. Men som studien visat har inte dessa målsättningar infriats, än.

Transformationen från en stående triangel till en romb (▲◆), där det administrativa personalarbetet skulle omfördelas till strategiskt personalarbete, har inte skett i praktiken. Även om en ny leveransmodell i personalarbetet har införts (den liggande pilen, ►), med HR Portaler och helpdesk-funktioner (HR Direkt) som stöd för linjechefer, har inte det etablerade handlings- och samspelelementet mellan kompanichefer och HR-medarbetare ändrats. Samspelet fortsätter i stället att reproduceras utifrån ett upprepat spiralmönster (∞), där olika samberoenden och institutionella logiker ger upphov till reproducerandet⁴²⁴. Ur ett relationistiskt samspelelement blev det därför ingen transformation.

Målsättningen med att uppnå ett mer enhetligt, enkelt och effektivt personalarbete behöver därför ifrågasättas, av flera skäl. För att uppnå önskad effektivitet i personalarbetet var en förutsättning bl. a. att de elektroniska flödena i systemstöd PRIO skulle fungera och effektivisera personalarbetet. Dessa förhoppningar kom dock redan på skam under det initiala projektarbetet, där en bidragande orsak var en bristande samordning mellan projekt PRIO och projekt HR-transformation. För linjechefer och HR-medarbetare har dessa konsekvenser i praktiken uppfattats som ett administrativt merarbete. Det tidiga beslutet att ha kontinuerliga HR-resurser på insatsbataljonerna, tillsammans med andra verksamhetsförändringar, t.ex. det nya personalförsörjningssystemet, har sammantaget medfört att den ursprungliga dimensioneringsmodellen blivit obsolet.

⁴²⁴ I Försvarsmakten används figurerna på studiens framsida också som taktiska förbandssymboler. Triangeln symboliserar flygförband, romben har ingen motsvarighet men en rektangel motsvarar arméförband. Cirkeln motsvarar marinförband och den liggande åttan anger förbandets transportsätt, i det här fallet att det är frågan om helikopterburna förband.

I överlämningen av projektet HR-transformation till linjeorganisationen juni 2009 fanns ett uppdrag kring att följa upp HR-transformationens ekonomiska utfall men någon mer omfattande ekonomisk uppföljning har ännu inte genomförts. En förklaring kan helt enkelt vara att resultatet visar på det omvända. I en artikel i Officerstidningen beskriver företrädare för Personalstaben att antalet HR-medarbetare i stort är detsamma som före HR-transformationen och att personalarbetet inte heller kan anses som mer kostnadseffektivt.

Enligt Försvarsmakten skulle HR-transformationen leda till högre kvalitet till lägre kostnad. Men att man i dagsläget uppnått de besparingar man hoppats på är inte sannolikt, det lutar snarare åt en fördyring [Officerstidningen, 2012, nr. 8].

Denna slutsats överensstämmer med de uppfattningar som projektledningen ger uttryck för i en uppföljningsintervju.

Nu tror jag t.o.m. att de 65 miljonerna är överspelade, det kommer nog bli dyrare i stället [Projektledning, HR-transformation].

Om Försvarsmaktens HR-transformation blir dyrare, eller uttryckt annorlunda, om besparingspotentialerna kommer att infrias återstår att se. Det finns sedan 2011 ett särskilt uppdrag på Försvarsmaktens personalstab att ”*fullfölja HR transformationen och föreslå åtgärder till förbättringar*”, där ett utredningsarbete påbörjades hösten 2012. Det kanske är för tidigt att dra några långtgående slutsatser om enhetligheten, enkelheten och effektiviteten i Försvarsmaktens personalarbete utifrån att det har gått för kort tid sedan starten. Genom att jämföra detta tidsperspektiv med några av de ledande managementkonsulterna som tillhandahåller tjänster inom konceptet HR-transformation, är Försvarsmaktens förändring av sitt personalarbete knappt påbörjad.

Vi började vår egen förändringsresa i slutet av 1980-talet och vi är inte färdiga än.

Det betyder att de empiriska frågorna om personalarbetet blir mer enhetligt, enkelt och effektivt efter genomförandet av HR-transformation i Försvarsmakten fortsatt kommer leva vidare länge än.

ENGLISH SUMMARY

Personnel work and HR transformation – the interplay in the relationship between line managers and HR-professionals

This study deals with the effect of the interplay in the relationship between line managers and HR professionals in a particular government agency—the Swedish Armed Forces—as various ideas on personnel work change following a reorganization of the HR function. Since the beginning of the 1990s, various advocates have argued for a change in personnel work (e.g. Schuler, 1990; Ulrich, 1995). The main argument is that the increase in global competition requires greater cost reductions and the advance in IT technology facilitates greater efficiency. Thus, change is seen as necessary and possible both in line functions, such as production, and in staff functions, such as HR. It is argued that a new delivery model for personal work—the shared service organization—should be used to reorganize the HR function (Ulrich, 1995). The claim is that this model will improve the HR function so that it works more efficiently and strategically. Above all, the HR function will be more attractive to customers, investors and other stakeholders.

The expectation from the division and standardization of personnel work is that there will be more uniformity and simplicity in the execution of HR activities, and thus greater efficiency (Yeung & Brockbank, 1995). The reorganization of the HR function—for example, the creation of a service centre—means that personnel work can be divided among more actors with more specialized HR functions in which new roles are created. This division of labour, with its specialization of roles, may result in new working methods. Moreover, new interfaces (e.g. between line managers and HR professionals) may form. As sociological research has established, this reorganization may also create integration and coordination problems in personnel work. Yet advocates claim such problems can be solved easily if there is a shared mindset (Ulrich & Yeung, 1989) or if more skills are added (Ulrich, 1995).

Previous research has criticized the introduction of these rationalist ideas on change for their underestimation of the implementation complexity in practice (Cooke, 2006; Sanders & Frenkel, 2011). Such research assumes that the idea of change in organizational operations and behaviours originates in the classic change management literature with its step models and normative ideal as central principles (e.g. Ulrich et al., 2009). By contrast, advocates for HR transformation assume that change primarily

involves a change in the HR function (e.g. Schuler, 1990; Beer, 1997). This study shows that other actors in personnel work (e.g. line managers in their interplay with HR functions) are significantly affected. For example, line managers who seek support for personnel work following the reorganization of the HR function are referred primarily to IT-based self-services and help desk functions. Previous research has mainly focused on the impact of these change ideas on either line managers *or* HR professionals. This study examines the interplay *between* the actors involved in personnel work.

In the last fifteen years the Swedish Armed Forces has undergone major fundamental changes. The majority of these changes have affected personnel work. For example, the transition from an invasion defence system to an action-based defence system with contracted soldiers instead of conscripts has been described as an *institutional landslide* (Ydén & Hasselbladh, 2010). Other changes include the organization-wide introduction of an integrated and IT-based resource and management system and the implementation of the project HR transformation. The most visible consequence of the project is the reorganization of personnel work. A new joint function in personnel work, HR Centre, now exists. Local HR functions have been reduced in favour of more IT-based self-services and help desk functions. All in all, these changes have significantly affected the conditions around the interplay between line managers and HR professionals.

Aims and questions of the study

Changes in the organization of the HR function for personnel work is not only a change in organizing. For example, when new organizational units are created, the actors' perceptions and beliefs about the performance of, and the interplay in, personnel work are also affected, even challenged. In particular, action and interaction patterns that actors use in the interplay in personnel work are challenged. There are *compelling* factors embedded in the changes in the HR function's personnel work that also affect other actors, especially in their use of IT systems for certification. These factors are also compelling because line managers are often no longer allowed to contact local HR staff about certain personnel matters. Rather, they are expected to seek support from IT-based HR services and centralized help desk functions. As a result, the accepted ideas about the action and interaction in the relationship between line managers and HR professionals may play an important role in the implementation of change ideas.

The main aim of this study is to describe and explain what happens when an established popular change concept—HR transformation—is introduced in an organization. This study of the interplay in the relationship between line managers and HR professionals gives us a better understanding of how personnel work is affected when such a change is adopted. The study's main research question is:

How is the interplay in the relationship between line managers and HR professionals affected when personnel work changes in the context of HR transformation that decentralizes personnel responsibility to line managers?

The interplay between line managers and HR professionals in personnel work is embedded in constructed action and interaction patterns. Because these patterns consist of the actors' perceptions and beliefs about their relationship—themselves and their needs—it is necessary to expand and clarify the research question. This means including line managers' and HR professionals' perceptions and beliefs about the expected changes in the interplay in the personnel work given rationalist ideas about change. Therefore, the study's first sub-question is:

How can line managers and HR professional's perceptions and beliefs about the expected changes in the interplay in personnel work be understood against the background of rationalist ideas of change?

The expected changes in personnel work may also be examined in light of the decentralization of personnel work to line managers. Historically, such decentralization has been viewed as both an opportunity for, and a threat to, the HR function. The decentralization of personnel responsibility to line managers creates conditions that allow the HR function to focus on strategic HR issues because line managers are then expected to perform the operational personnel work. For some time, however, the research has dealt with the ongoing struggle by HR professionals for recognition and status (e.g. Legge, 1978; Berglund, 2002, Guest & King, 2004). An examination of personnel work, when HR transformation is introduced, provides us with the opportunity see how such recognition and status are achieved. At the same time, too much change, from the established social and humanistic roots of personnel work to the more uncertain strategic domains, may pose an existential threat to the identity perspective HR professionals have of themselves. A study of HR transformation from a wider perspective raises another empirical question related to the HR transformation. Therefore, the study's second sub-question is:

What are the implications for actors in personnel work who are involved in the complexity that arises when the concept of HR transformation is implemented?

Methodological approach

This study uses qualitative research methods in a single case study (see Yin, 2003) to examine how the interplay in the relationships between line managers and HR professionals is affected when there is a change in the personnel work. The operational changes in the Swedish Armed Forces were studied over a period of four years. A multi-empirical approach of interviews, observations and document research, in close interaction with local representatives, was used to describe how the expected and actual changes in personnel work affected the above-mentioned interplay when a significant organizational change was made.

Sixty-six semi-structured interviews were conducted over the course of two time periods. The first set of interviews mainly focused on the identification of different

perceptions about the origin and implementation of the HR transformation project. The second set of interviews focused on how the different actors were affected by this transformation. In addition to the interviews, 22 observation days were conducted, of which 10 were line manager shadowing. The categories of the respondents in the interviews and the participants in the observations/shadowing were as follows: the project management of the HR transformation, HR managers, unit officers, company officers, HR professionals, consultants and employee representatives.

Theoretical perspectives

The theoretical starting points for this study are the changes expected when an institutional and relationistic perspective is taken. The assumption as far as changes ideas in the context of HR transformation is that personnel work can be changed, divided, standardized and pre-mapped into different sub-processes (e.g. the recruitment process). The rationalist and functionalist approach is based in the idea from system theory that new methods for organizing personnel work can easily replace old methods, such as in input-transformation-output (von Bertalanffy, 1956/1976). The idea is that there is a best and universal way to organize human labour (e.g. Taylor, 1911)—the shared service organization—that most major companies and organizations can adopt (e.g. Ulrich & Brockbank, 2005; Ulrich et al., 2009). The argument is that support for personnel work should be more efficient and less costly when IT-based self-services and help desk functions are adopted because these services and functions reduce the number of HR professionals when line managers and other employees are assigned such work.

This objective understanding of personnel work can be compared with the study's underlying definition of personnel work: *The continuous work that occurs in the interplay between actors, embedded in the perceptions and beliefs about what personnel work is and responsibility for how it should be performed, in accordance with established and continually constructed actions and interaction patterns.* A central idea is therefore that human labour is constructed jointly by and between actors. The construction is not just about personnel work but also about the actors' perceptions and beliefs about their work, others' work and the shared personnel work when a social constructionist approach is taken (Berger & Luckmann, 1966/2003).

A branch of this approach, relational construction, emphasizes that relationships are the primary agents for all social constructions that are continually created and changed, both as individual constructions and as relational constructions (Hosking & Bouwen, 2000). In their actions, however, the actors are aware of, take into account, and are dependent on the existence of some form of common shared conception of the "outer" reality. This reality derives from their knowledge and beliefs acquired by participating in social and situation-specific interplay. Because this interaction between individuals occurs out of context, individuals need reference points to understand what is happening (Goffman, 1974; Argyris & Schön, 1978). Individuals therefore develop organizational

perceptions about how organizations work in general and about their cognitive structures (Lövstedt, 1989). Several actors may share these general perceptions.

But individuals do not exist in a vacuum. There is continual interplay between individuals and their social world or context. Thus, it is impossible to isolate individuals and their acts from the institutions of the social world that they themselves have created or constantly reproduce (Berger & Luckmann, 1966/2003; Israel, 1999). People are necessarily intertwined with others and with things in their environment (Sandberg & Tsoukas, 2011). The social and relational structures gradually manifest themselves in institutional "rules" or patterns of behaviour with an objective status. This taken-for-granted and repetitive behaviour supported by cognitive structures gives people reasons and conditions for their reproduction. Tengblad (2006:18) describes institutions as "the creation of socially constructed rules and behaviour patterns that are created by actors, which in turn creates the actors". Moreover, institutions may be described in terms of institutional logics that provide formal and informal rules of action, interplay and interpretations in a particular field or organization. Therefore, there is a mutual co-dependency in the interplay between the actors and the institutions they create within the framework of a social world.

Findings

Most changes that the Swedish Armed Forces of this study implemented in the last 15 years, including the HR transformation project, have implications for their activities in general and for their personnel work in particular. The new recruiting system in combination with a new integrated resource and management system made new demands on both line managers and HR professionals in the Armed Forces. The conditions (contract soldiers vs. conscripts) and personnel work procedures (more independent work, information and support offered via IT-based self-services and help desk functions) have changed.

Specifically, these changed conditions mean that HR transformation has resulted in two specific changes. The *first change* was the formation of the joint HR Centre in which the mission is to provide support for pay and personnel issues. This is a real, physical change. The relocation of people and activities from other units in the Armed Forces to a new geographic location created a new unit. In this way, a transformation occurred in accordance with an entity perspective (Uhl-Bien, 2006) using a goal-related metaphor of transformation (Sackmann, 1989). The *second change* was the assignment of new titles/positions to former personnel managers following an extensive recruitment and selection process.

From the perspective of change, this HR transformation can therefore be considered completed. A new unit—the HR Centre where line managers and employees can raise their personnel issues—allowed for more consistent and effective management of

personnel administrative duties. This change is in line with the ideas promoted by advocates of HR transformation (Schuler, 1990; Beer, 1997, Ulrich et al., 2009).

The study reveals, however, that there have been only minor changes in the line managers' and HR professionals' action and interaction patterns. Certain goals and expectations were not met. Line managers did not seek support in a more active and independent manner when the new functions (IT-based self-services, help desk functions and the HR Centre) were created. Instead, they sought support from the HR professionals they knew and were close to. Although there was a clear expectation in the project that HR managers (and other HR employees) would work more strategically and less operationally with personnel issues, the HR people continued to provide operational support to line managers. This meant that the established action and interaction patterns did not change in accordance with the objectives. Rather, these patterns were reproduced.

The explanation for this continuity lies in the actors' cognitive organization perceptions and the institutional logics relevant to managerial roles and personnel work. The dominant conception of the managerial role in the Swedish Armed Forces is that of "the warrior". In this role, "the warrior," by commanding troops and leading in combat, is a role model for subordinate officers and soldiers. Success in this role requires that subordinate staff members support line managers, especially with the HR function. As managers, "the warriors" are responsible for various personnel issues related to the mental and physical welfare of the troops they command. But these aspects of "the warrior" role are seen as reactive and not particularly career enhancing. The general perception is that personnel work is inconsistent with the concept of "the warrior." Others should take responsibility for such matters.

One may infer two institutional logics from the organizational perspectives of the managerial role with regard to personnel work: the *combat-based* logic and the *barracks-based* logic. The combat-based logic derives from the basic training, the esprit de corps and the established action and interaction patterns that characterize military life in which strong relational ties exist among its members. The barracks-based logic, by contrast, derives from the new expectation on how personnel work should be conducted. The expectation is that line managers will act more independently in their personnel work because self-service facilities are provided whereby HR professionals perform less operational personnel work and more strategic personnel work.

The figure below shows how the combat-based logic and the barracks-based logic meet a third logic (that earlier research has identified): the career-based logic.

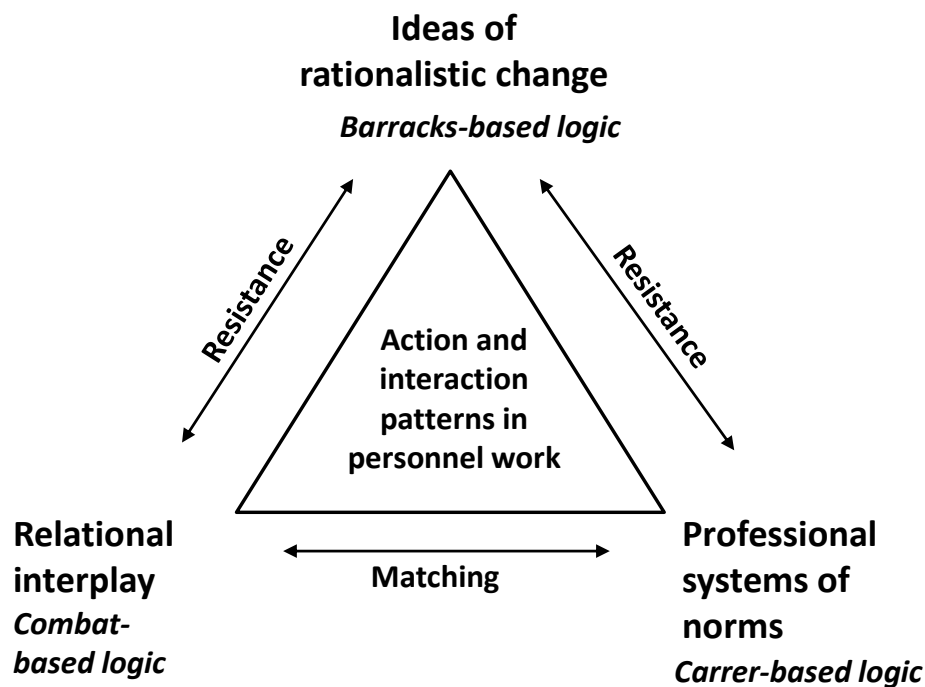


Figure 13: Three factors that create and affect institutional logics in personnel work.

Source: Own figure.

Resistance from the line managers and the HR professionals to the rationalist change idea of barracks-based logic arose because it was contrary both to the combat-based logic and to the career-based logic. Line managers thought their conduct of personnel work (i.e. the self-services ideas) wasted their time that could be more productively spent on core activities. They thought the HR function and other administrative functions were better suited for administrative personnel work. The attitude was that the local HR professionals' continued work with operational personnel matters, contrary to the goal of the HR transformation, fostered the career advancement conditions for line managers without risk of failure.

The loyalty, derived from relational and professional factors, between the line managers and the HR professionals created a mutual co-dependency and a supportive relationship. Line managers knew they could engage "in combat" and at the same time count on the HR professionals to conduct the necessary personnel work. The HR professionals knew they had the appreciation and support of the line managers who generally disdained personnel work as lacking in career enhancement potential. Thus, if the HR professionals handled the personnel work, the line managers could continue "to build their careers." This situation was also an indication that the HR professionals had expertise in various administrative issues that the line managers did not.

Implications of the study

Centralized efficiency and local effectiveness

An implementation of the rationalist change ideas in personnel work in practice centralizes and systematizes personnel work. In addition, local HR resources can be reduced when service centres (help desk functions and IT-based self-services) are implemented that increase efficiency and reduce costs. However, the study shows that the local effectiveness prevailed because the line managers and the HR professionals took a pragmatic approach rather than a more formal and predetermined approach in the interplay between them in the personnel work. The actors reacted to change ideas in ways they found easiest, quickest and most appropriate given their skills and ambitions.

HR transformation becomes a managerial transformation

Advocates of HR transformation are concerned mainly with reorganized and changed ways of working in personnel activities. This study shows, however, that change and reorganization in personnel work by means of HR transformation require managerial transformation. The requirements for a transformation in managerial work and the employer's role become a means and a prerequisite for the HR function changes, rather than changes for the line managers, such as a better support in personnel work. Line managers need, therefore, to develop their HR skills and their competence in the use of IT-based support for personnel services.

Conditions for realistic and manageable managerial work

There has been considerable discussion about the necessary conditions for realistic and manageable managerial work. A group of unreasonable conditions with conflicting demands and expectations has even been identified (Tengblad, 2012). Following the introduction of general bureaucratization and the self-services ideas, the conditions for managerial work have changed. The redistribution of administrative work and support tasks to line managers (and employees) may reduce costs because fewer administrators are needed. In practice, however, this work redistribution may result in additional work for managers, such as line managers, who are unfamiliar with such tasks. Furthermore, the self-service ideas for personnel work may lead to a leadership environment that fails to promote employee health and development as well as good work. Because frequent trade-offs must be made, the key issue concerns the expectations of the line manager's role in terms of personnel responsibility and personnel work. We need to ask which conditions and which kinds of support that line managers need. Then we need to ask how these conditions and this support can be provided.

Changes in the interplay and relationships are more challenging

With HR transformation, a reorganization of the HR function's personnel work is possible through the introduction of shared services in the organization (Ulrich, 1995). This

rationalist, global change, however, takes little account of the interplay in the relationship that, in practice, is expected to change. In this perspective it is argued that this interplay may be seen as unnecessary. The study shows that it is more challenging to bring about changes in the action and interaction patterns between actors when rationalist change methods are introduced. The reason is that personnel work exists in socially constructed perceptions, beliefs and logics in the interplay between the actors. An alternative course is to use other change methods, such as the Change Laboratory method (Engeström, 1987), which emphasize the interplay between the actors and place greater value on the actual social relationships. By focusing on the value of the interplay between line managers and HR professionals in personnel work, new conditions and definitions for efficient and strategic personnel work are achievable.

REFERENSER

- Abell, E. & Simons, S. (2000) How much can you bend before you break: An experience of using constructionist consulting as a tool for organizational learning in the corporate world. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2): 159-175.
- Abrahamsson, B. (1972) *Military Professionalization and Political Power*. Beverly Hills/London: SAGE Publications.
- Abrahamsson, B. & Andersen, J.A. (2000) *Organisation: att beskriva och förstå organisationer, 3 uppl.* Malmö: Liber ekonomi.
- Adler, P.A. & Adler, P. (1994) Observational techniques. In: N.K. Denzin & Y.S. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, pp. 377-392. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Agndal, H. & Nilsson, U. (2006) Generation of Human and Structural Capital: Lessons from Knowledge Management. *The Electronic Journal of Knowledge Management*, 4(2): 91-98.
- Allport, G. (1962) The general and the unique in psychological science. *Journal of Personality*, 30(3): 405-422.
- Almqvist, R.M. (2004) *Icons of New Public Management. Four studies on competition, contracts and control*. Stockholm: Stockholm Universitet. Doktorsavhandling.
- Alvesson, M. (2011) *Intervjuer – genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000) *Doing Critical Management Research*. London: SAGE Publications.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007a) Constructing mysteries: Empirical matters in theory development, *Academy of Management Review*, 32(4): 1265-1281.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2007b) Unraveling HRM: Identity, Ceremony and Control in a Management Consulting Firm. *Organization Science*, 18(4): 711-723.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (1994) *Tolkning och reflektion*. Stockholm: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Sköldberg, K. (2000/2009) *Reflexive Methodology: New vistas in qualitative research*, London: SAGE Publications.
- Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2003) Good Visions, Bad Micro-management and Ugly Ambiguity: Contradictions of (Non-)Leadership in Knowledge-Intensive Organization. *Organization Studies*, 24(6): 961-988.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (red.) (2012) *Ledarskapsmetaforer, att förstå ledarskap i verkligheten*. Lund: Studentlitteratur.

- Alvesson, M. & Willmott, H. (1996) *Making Sense of Management: A Critical Introduction*. London: SAGE Publications.
- Andersson, L. (2001) *Militärt ledarskap – när det gäller*. Stockholm: HLS Förlag. Doktorsavhandling.
- Andersson, T. (2005) *Managers' identity work. Experiences from introperspective management training*. Göteborg: BAS. Doktorsavhandling.
- Archer, M. (1988) *Culture and Agency: The Place of the Culture in Social Theory*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Argyris, C. & Schön, D. (1978) *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Reading: Addison-Wesley.
- Arman, R. (2010) *Fragmentation and power in managerial work in health care. A study of first- and second-line managers*. Göteborg: BAS. Doktorsavhandling.
- Asplund, J. (1987) *Det sociala livets elementära former*. Göteborg: Korpen.
- Babbage, C. (1832/1993) *On the Economy of Machinery and Manufactures*. London: Routledge, Thoemmes Press.
- Backström, T. & Döös, M. (2008) Relatronics - a key concept for networked organizations. In: G. Putnik & M. Cunha (eds.), *Encyclopedia of Networked and Virtual Organizations*, pp. 1367-1374. Hersey: Idea Group Publishing.
- Barley, S & Kunda, G. (1992) Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3): 363-399.
- Barnard, C. (1938/1971) *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Barney, J.B. (1991) Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
- Bartunek, J-M. & Moch, M.K. (1994) Third-order organizational change and western mystical tradition. *Journal of Organizational Change Management*, 7(1): 24-41.
- Bass, B. M. (1985) *Leader and performance: Beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990) From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision, *Organizational Dynamics*, 18(3): 19-31.
- Beckhard, R. (1992) A model for the executive management of transformational change. In: G. Salaman (eds.) *Human Resource Strategies*, pp. 95-106. Worchester: Billings & Sons Limited.
- Becton, B.J. & Schraeder, M. (2009) Strategic Human Resource Management. Are We There Yet? *The Journal for Quality & Participation*. 31(4): 11-18.
- Beer, M. (1997) The Transformation of the Human Resource Function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*, 36(1): 49-56.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. & Walton, R.E. (1984) *Managing Human Assets*. Boston: Free Press.
- Bengtsson, J. (red.) (1999) *Med livsvärlden som grund*. Lund: Studentlitteratur.
- Bennis, W.G. (1969) *Organization development: It's nature, origins, and prospects*. Reading: Addison-Wesley.

- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1966/2003) *Kunskapssociologi. Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet*. Falun: Wahlström & Widstrand.
- Berglund, J. (2002) "De otillräckliga". *En studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. Stockholm: Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan. Doktorsavhandling.
- Bevan, S. & Hayday, S. (1994) *Helping Managers to Manage People*. Institute of Manpower Studies, BEBC Ltd.
- Blumer, H. (1969) Collective Behaviour, In: A. McCleung-Lee, *Principles of Sociology*, pp. 67-121. New York: Barnes & Noble.
- Boëne, B. (2000) How Unique is Military Today? How Unique Should It be? In: Boëne, Dandeker, Kulhmann & van der Meulen, *Facing Uncertainty – report no.2. The Swedish Military in International Perspective*, pp. 7-39. Karlstad: Försvarshögskolan.
- Boglund, A., Hällsten, F. & Thilander, P. (2011) HR transformation and shared services. Adoption and adaptation in Swedish organizations. *Personnel Review*, 40(5): 570-588.
- Boglund, A., Hällsten, F. & Thilander, P. (kommande). *HR-transformation i Sverige*. Göteborg: Studentlitteratur.
- Bolin, A. (2008) *The military profession in change – the case of Sweden*. Lund: Lund Political Studies. Doktorsavhandling.
- Bondarouk, T.V., Kees Louise, J. & Lempsink, B. (2009) Framing the implementation of HRM innovation, HR professionals vs line managers in a construction company. *Personnel Review*, 38(5): 472-491.
- Borell, K. (1989) *Disciplinära strategier. En historiesociologisk studie av det professionella militärdisciplinära tankesättet 1901-1978*. Uppsala Universitet. Doktorsavhandling.
- Bos-Nehles, A. (2010) *The Line Makes The Difference: Line managers as effective HR Partners*. Twente: Doktorsavhandling.
- Bourdieu, P. (1990) *The logic of practice*. Cambridge: Polity Press.
- Bowen, D. E. & Ostroff, C. (2004) Understanding HRM-firm performance linkages: the role of the "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2): 203-221.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008) *Strategy and Human Resource Management*. New York: Palgrave MacMillan.
- Brandl, J., Toft Madsen, M. & Madsen, H. (2009) The perceived importance of HR duties to Danish line managers. *Human Resource Management Journal*, 19(2): 194-210.
- Bredin, K. (2008) *Human Resource Management in Project-Based Organisations. Challenges, Changes and Capabilities*. Linköpings Universitet. Doktorsavhandling.
- Bredin, K. & Söderlund, J. (2007) Reconceptualising line management in project-based organizations: the case of competence coaches at Tetra Pak. *Personnel Review*, 36(5): 815-833.
- Bredin, K. & Söderlund, J. (2011) The HR quadriad: a framework for analysis of HRM in project-based organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(10): 2202-2221.

- Brewster, C. & Holt Larsen, H. (1992) Human Resource Management in Europe: evidence from ten countries. *The International Journal of Human Resource Management*, 3(3): 409-434.
- Brewster, C. & Söderström, M. (1994) Human resources and line management. In: C. Brewster & A. Hegewisch. (eds.), *Policy and Practice in European Resource Management*, pp. 51-67. London: Routledge.
- Brewster, C. & Holt Larsen, H. (2000) Responsibility in human resource management: the role of the line. In: C. Brewster, & H. Holt Larsen, (eds.), *Human Resource Management in Northern Europe*, pp. 195-218. Oxford: Blackwell.
- Buckley, W. F. (1967) *Sociology and modern systems theory*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
- Budhwar, P.S. & Sparrow, P.R. (1997) Evaluating levels of strategic integration and development of human resource management in India, *The International Journal of Human Resource Management*, 8(4): 476-494.
- Burns, J. M. (1978) *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Börnfelt, P-O. (2006) *Förändringskompetens på industrigolvet*. Kontinuerligt förändringsarbete i gränslandet mellan lean production och socioteknisk arbetsorganisation. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Caldwell, R. (2003) The changing roles of personnel managers: old ambiguities and new uncertainties. *Journal of Management Studies*, 40(4): 983-1004.
- Caldwell, R. & Storey, J. (2007) The HR Function: Integration or Fragmentation. In: J. Storey (ed.) *Human Resource Management: A Critical Text*, pp. 21-38. London: Thomson.
- Cameron, E. & Green, M. (2009) *Making sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*. London: Kogan Page Limited.
- Carlsson, S. (1951/1991) *Executive behaviour*. Stockholm: Almqvist & Wiksell International.
- Carrol, B., Levy, L. & Richmond, D. (2008) Leadership as practice: Challenging the competency paradigm. *Leadership*, 4(4): 363-379.
- Carzo, R. & Yanouzas, J.N. (1967) *Formal Organization. A systems approach*. Illinois: The Dorsey Press.
- Cascón-Pereira, R., Valverde, M. & Ryan, G. (2006) Mapping out devolution: an exploration of the realities of devolution. *Journal of European Industrial Training*, 30(2): 129-151.
- Christensen, T, & Laegreid, P. (2002) *New Public Management*. The transformation of ideas and practice. Hampshire: Ashgate Publishing Company.
- CIPD, Chartered Institute of Personnel and Development (2007) *The changing HR function – Transforming HR?* London: CIPD.
- Cohen, M.D., March, J.G. & J.P. Olsen. (1972) A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1): 1-25.
- Collins, J. (2001) *Good to Great: Why Some Companies Makes the Leap... and Other's don't*. New York: HarperBusiness.

- Conger, J. A. (1992) *Learning to lead: The art of transforming managers into leaders*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Cooke, F.L. (2006) Modeling an HR Shared Service Center: Experience of an MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*, 45(2): 211-227.
- Cossette, P. & Audet, M. (1992) Mapping of an idiosyncratic schema. *Journal of Management Studies*, 29(3): 325-347.
- Crevani, L., Lindgren, M. & Packendorff, J. (2010) Leadership, not leaders: On the study of leadership as practices and interactions. *Scandinavian Journal of Management*, 26(1): 77-86.
- Crossley, N. (2011) *Towards Relational Sociology*. Abingdon: Routledge.
- Cunningham, I. & Hyman, J. (1999) Devolving human resource responsibilities to the line: beginning of the end or a new beginning for personnel? *Personnel Review*, 28(2): 9-27.
- Cycyota, C. & Ferrante, C. (2007) Human Resources and Leadership Lessons from the Military. *Human Resource Management*, 46(1): 1-4.
- Cyert, R.M. & March, J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Czarniawska-Jorges, B. (1988) *Reformer och ideologier. Lokala nämnder på väg*. Lund: Doxa.
- Czarniawska-Joerges, B. (1993) *The three dimensional organization – A constructionist view*. Lund: Studentlitteratur.
- Czarniawska-Joerges, B. (1997) *Narrating the organization: dramas of institutional identity*. Chicago: University of Chicago Press.
- Czarniawska, B. (2007) *Shadowing and other techniques for doing fieldwork in modern Societies*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press.
- Dachler, H.P. (1992) Management and leadership as relational phenomena. In: von Cranach, M., Doise, W. & Mugny, G. (eds.), *Social representations and social bases for knowledge*, pp. 169-178. Lewiston, New York: Hogrefe & Huber.
- Dachler, H.P. (1994) Review of Chris Argyris on organizational learning. *Organization Studies*, 15(3): 460–464.
- Dachler, H.P. & Hosking, D.M. (1995) The primacy of relations in socially constructing organizational realities. In: D.M. Hosking, H.P. Dachler, & K. Gergen, (eds.), *Management and organization: Relational alternatives to individualism*, pp. 1-28. Aldershot: Avebury.
- Daft, R. L. & Weick, K. (1984) Toward a model of organizations as interpretive systems. *Academy of Management Review*, 9(2): 284-295.
- Dalsvall, M. & Lindström, K. (2012) *Bortom tankefällan: om organisatoriska landskap, ledarskap och personalarbete i framtiden*. Vulcan Bokförlag.
- Dalton, M. (1959) *Men Who Manage. Fusion of Feeling and Theory in Administration*. New York: John Wiley & Sons.
- Damm, M. (1993) *Personalarbete – Yrke eller passion*. Göteborg: BAS.
- Danielsson, E. (2002) *Är delaktighet en möjlighet i en byråkrati? En fallstudie inom Försvarmakten av det arbete som föregick försvarsbeslut -96*. Umeå Universitet. Doktorsavhandling.

- Davenport, T.H. (1998) Putting the Enterprise into the Enterprise System. *Harvard Business Review*, 76(4): 121-131.
- Davis, T.R.V. (2005) Integrating shared services with the strategy and operations of MNC in the United Kingdom. *Human Resource Management*, 45(2): 211-227.
- Deetz, S. (1982) Critical interpretive research in organizational communication. *Western Journal of Speech Communication*, (46): 131-149.
- Denzin, N. (1994) Evaluating qualitative research in the poststructural moment: the lesson James Joyce teaches us. *International Journal of Qualitative Studies in Education*, 7(4): 295-308.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2005) *The Sage Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Derrida, J. (1988) *Rösten och fenomenet*. Stockholm: Thales.
- Dessler, G. (1980) *Organization Theory: Integrating Structure and Behaviour*. USA: Prentice-Hill.
- Devault, B. & Devault, K. (2002) *Participant observation*. Oxford: AltraMira Press.
- Dewey, J. & Bentley, A. (1949) *Knowing and the Known*. Boston: Beacon Press.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1983) The Iron Cage Revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizations fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. (1991) (eds.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. Chicago: Chicago University Press.
- Drucker, P. (1955) *The Practice of Management*. New York: Harper.
- Dyer, G. & Wilkins, A.L. (1991) Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt. *Academy of Management Review*, 15(3): 613-619.
- Döös, M. & Waldenström, K. (red.) (2008) *Chefskapets former och resultat. Två kunskapsöversikter om arbetsplatsens ledarskap*. Vinnovarapport VR 2008:15.
- Earl, M. (2006) In: J. Löwstedt & T. Stjernberg, (eds.), *Producing Management Knowledge: Research as Practice*, pp. 23-37. London: Routledge.
- Eden, C. (1992) On the nature of cognitive maps, *Journal of Management Studies*, 29(3): 261-265.
- Edvinsson, L. & Malone, M.S. (1997) *Intellectual Capital*. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Eisenhardt, K.M. (1989) Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Eisenhart, K.M. & Graebner, M.E. (2007) Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.
- Endrissat, N. (2011) *When leadership fails: processes of leadership, identity, and resistance*. Working Paper, Göteborg: EGOS Colloquium.
- Engeström, Y. (1987) *Learning by Expanding: An Activity Approach to Developmental Research*. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y., Virkkunen, J., Helle, M., Pihlaja, J. & Poikela, R. (1996) Change laboratory as a tool for transforming work. *Lifelong Learning in Europe*, 1(2): 10-17.
- Eriksson-Zetterquist, U., Lindberg, K. & Styhre, A. (2009) When the good times are over: Professionals encountering new technology. *Human Relations*, 62(8): 1145-1170.

- Eriksson-Zetterquist, U., Kalling, T. & Styhre, A. (2011) *Organizing Technologies*. Malmö: Liber.
- Esiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2007) *Metodpraktikan – Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Vällingby: Elanders Gotab.
- Farndale, E., Paauwe, J., & Hoeksema, L. (2009) In-sourcing: shared service centres in the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3): 544-561.
- Fayol, H. (1916/2008). *Industriell och allmän administration - allt du behöver veta om management*. Stockholm: Santérus Förlag.
- Finegold, D. & Frenkel, S. (2006) Managing people where people really matter: the management of human resources in biotech companies. *International Journal of Human Resource Management*, 17(1): 1-24.
- Flyvbjerg, B. (2003) *Making Social Science Matter: Why inquiry fails and how it can succeed again*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Fombrun, C.J., Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1984) *Strategic Human Resource management*. New York: Wiley.
- Fontana, A. & Frey, J. (2005) The interview: From neutral stance to political involvement. In: N. Denzin & Y. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research*, pp. 645-672. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Francis, H. & Keegan, A. (2006) The changing face of HRM: in search of balance. *Human Resource Management Journal*, 16(3): 231-249.
- Freidson, E. (2001) *Professionalism: the third logic*. Cambridge: Polity Press.
- Frenkel, S., Sanders, K. & Bednall, T. (2009) *How Do Employee Perceptions of Management and HR-Line Relations Affect Employee Attitudes to work*. Working Paper, Amsterdam: International HRM Conference.
- Fudenberg, D. & Tirole, J. (1991) *Game Theory*. MIT Press.
- Gaines Robinson, D. & Robinson, J.C. (2006) *Strategisk affärspartner. En viktig uppgift för alla som arbetar med HR. Hur man skapar överensstämmelse mellan medarbetarstrategier och affärsmål*. Stockholm: Thomson Fakta.
- Garfinkel, H. (1967) *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gellerstedt, E. (1961) *Aktiv personaltjänst*. Stockholm: Bonniers.
- Gennard, J. & Kelly, J. (1997) The unimportance of labels: the diffusion of the personnel/HRM function. *Industrial Relations Journal*, 28(1): 27-42.
- George, C. S. (1972) *The history of management thought*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- George, A. & Bennet, A. (2005) *Case Studies and Theory Development in Social Sciences*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Gergen, K. (1985) The social constructionist movement in modern psychology. *American Psychologist*, 40(3): 266-275.
- Gergen, K. (1999/2007) *An invitation to Social Construction*. London: SAGE Publications.
- Gibb, S. (2003) Line Manager Involvement in Learning and Development: Small beer or Big Deal? *Employee Relations*, 25(3): 281-293.

- Giddens, A. (1979) *Central Problems in Social Theory. Action, Structure and Contradiction in Social Analysis*. London: Macmillan.
- Gioia, D.A. (1986) Symbols, scripts and sense-making: creating meaning in organizational experience. In: H.P Sims & D.A. Gioia (eds.), *The Thinking Organization*, pp. 49-74. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gioia, D. A. & Thomas, J. B. (1996) Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3): 370–403.
- Giorgi, A. (1997) The theory, practice and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure. *Journal of Phenomenological Psychology*, 28(2): 235-261.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967) *The discovery of grounded theory*. Chicago: Aldine.
- Goffman, E. (1974) *Frame Analysis*. New York: Harper & Row.
- Goodhew, G.W., Cammock, P.A. & Hamilton, R.T. (2005) Managers cognitive maps and intra-organizational performance differences, *Journal of Management Psychology*, 20(2): 124-136.
- Gouldner, A.W. (1959) Organizational Analysis. In: R.K. Merton., L. Broom., L.S. Cottrell, (eds.), *Sociology Today*, pp. 400-428. New York: Basic Books.
- Graen, G. & Uhl-Bien, M. (1995) Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of theory over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2): 219-247.
- Granberg, O. (1981/1998/2003) *Personaladministration och organisationsutveckling*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (2008) Introduction, In: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (eds.), *Handbook of Organizational Institutionalism*, pp. 1-46. London: SAGE Publications.
- Greiner, L. (1972) Evolutionary or revolutionary change. *Harvard Business Review*, July-August, pp. 37-46.
- Guest, D. (1987) Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies*, 25(5): 503-522.
- Guest, D. & King, Z. (2004) Power, Innovation and Problem-solving: The Personnel Managers Three Steps to Heaven? *Journal of Management Studies*, 41(3): 401-423.
- Gulick, L. & Urwick, L.F. (eds.) (1937) *Papers on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Habermas, J. (1991) *The Theory of Communicative Action* (Vol. 1). Cambridge: Polity.
- Hales, C. (1993) *Managing through Organization*. London: Routledge.
- Hammer, M. & Champy, J. (1993) *Reengineering The Corporation*. New York: Harper Business.
- Hammersley, M. (1990) *Reading Ethnographic Research: A Critical Guide*. London: Longmans.
- Hannaway, J. (1989) *Managers managing. The workings of an administrative system*. New York: Oxford University Press.

- Hanson, V.D. (1995) *The Other Greeks? The Family Firm and the Agrarian Roots of Western Civilization*. Berkeley: University of California Press.
- Harper, D. (1987) *Working knowledge*. Berkeley: University of California Press.
- Harris, L., Doughty, D. & Kirk, S. (2002) The devolution of HR responsibilities: perspectives from the UK's public sector. *Journal of European Industrial Training*, 26(5): 218-229.
- Hart, H. (1999) Ständiga förbättringar som komponent i en ledningsstrategi för förändring. I: T. Nilsson, (red.) *Ständig förbättring - om utveckling av arbete och kvalitet*. Solna: Arbetslivsinstitutet.
- Hasselbladh, H., Bejerot, E. & Gustafsson, R.Å. (2008) *Bortom New Public Management – institutionell transformation i svensk sjukvård*. Lund: Academia Adacta.
- Hatch, M.J. (2006) *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Hedin, O. (2011) *Försvarets förutsättningar – en ESO-rapport om erfarenheter från 20 år av försvarsreformer*. Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi. Stockholm: Regeringskansliet.
- Heidegger, M. (1927/1981) *Varat och tiden*, band 1-2 (översatt av Richard Matz). Lund: Doxa.
- Hernes, T. (2007) *Understanding organizations as process: Theory for tangled world*. London: Routledge.
- Hill, L. (1992) *Becoming a manager. Mastery of a new identity*. Harvard Business School Press.
- Holme, I.M. & Solvang, B.K. (1997) *Forskningsmetodik: om kvalitativa och kvantitativa metoder*. Lund: Studentlitteratur.
- Holt Larsen, H. & Brewster, C. (2003) Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe. *Employee Relations*, 25(3): 228-244.
- Holt Larsen, H. & Bruun de Nergaard, U. (2007) *Nordiskt ljus. Ett forskningsprojekt om nordiskt ledarskap och ledarskap i Norden*. Stockholm: Sveriges Kommuner och Landsting.
- Hood, C. & Peters, G. (2004) The Middle Aging of New Public Management: Into the Age of Paradox? *Journal of Public Administration, Research and Theory*, 14(3): 267-282.
- Hoogendoorn, J. & Brewster, C. (1992) Human resource aspects: decentralization and devolution. *Personnel Review*, 21(1): 4-11.
- Hope-Hailey, V., Farndale, E. & Truss, C. (2005) The HR department's role in organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 15(3): 49-66.
- Hosking, D. M. (2000). Ecology in mind, mindful practices. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2): 147-158.
- Hosking, D.M. (2007) Not leaders, not followers: A post-modern discourse of leadership processes. In: B. Shamir, R. Pillai, M. Bligh, & M.Uhl-Bien, (eds.), *Follower-centred perspectives on leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*, pp. 167-186. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Hosking, D.M., Dachler, H.P. & Gergen, K.J. (1995) *Management and organization: Relational alternatives to individualism*. Aldershot: Avebury.

- Hosking, D.M. & Bouwen, R. (2000) Organizational learning: Relational-constructionist approaches: An overview. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(2): 129-132.
- Huntington, S. (1957) *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hutchinson, S. & Purcell, J. (2007) Front Line Managers as Agents in the HRM-Performance Casual Chain: Theory, Analysis and Evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1): 3-20.
- Hyman, J. & Cunningham, I. (1996) Change in Employee Relations – Can Line Managers Deliver? *Management Research News*, 19(5): 15-37.
- Hytter, A. (1991) *Den idémässiga dimensionen – decentralisering som struktur- och idéförändring*. Lund: Lund University Press. Doktorsavhandling.
- Hällsten, F. (1997) *Personalekonomi och "det goda" – om etik och effektivitet i arbetet*. Göteborg: BAS. Licentiatavhandling.
- Hällsten, F. (2000) Decentraliserat personalansvar. I: O. Bergström & M. Sandoff, (red.) *Handla med människor – perspektiv på Human resource management*. Lund: Academia Adacta AB.
- Hällsten, F. (2003) *Det dygdiga personalansvaret – om chefers ansvarstagande för personal utifrån etiska perspektiv*. Göteborg: BAS. Doktorsavhandling.
- Hällsten, F. & Tengblad, S. (2002) *Personalansvar och medarbetarskap*. Göteborg: BAS.
- Härenstam, A. (2010) I: A. Härenstam, & E. Bejerot (red.), *Sociala relationer i arbetslivet*. Malmö: Gleerups.
- Israel, J. (1979) *Om relationistisk socialpsykologi*. Göteborg: Korpen.
- Israel, J. (1999) *Handling och samspel. Ett socialpsykologiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur.
- Ivarsson Westerberg, A. (2002) *Den nya administrationen - en modell för administrativ förändring*. SCORE, rapportserie 2002:7.
- Ivarsson Westerberg, A. (2004) *Papperspolisen. Den ökande administrationen i moderna organisationer*. Stockholm: Handelshögskolan i Stockholm. Doktorsavhandling.
- Jackall, R. (1988) *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.
- Jaffe, D. (2001) *Organization Theory. Tension and Change*. Boston: McGraw-Hill.
- Janowitz, M. (1960) *The Professional Soldier. A Social and Political Portrait*. New York: The Free Press.
- Jaques, R. (1996) *Manufacturing the employee. Management knowledge from the 19th to 21st Centuries*. London: SAGE Publications.
- Jepperson, R.L. (1991) In: P.J. D Maggio & W.W Powell (eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*, pp. 143-163. Chicago: University of Chicago Press.
- Joerges, B & Czarniawska, B. (1998) The question of technology, or how organizations unscribe the world. *Organization Studies*, 19(3): 363-385.
- Johansson, O.L. (1990) *Organisationsbegrepp och begreppsmedvetenhet*. Göteborg: BAS.
- Johansson, R. (1994) *Nyinstitutionalismen inom organisationsanalysen*. Working Paper no. 16. Stockholms Universitet, Sociologiska institutionen.

- Kallinikos, J. (2005) The order of technology: Complexity and control in a connected world. *Information and Organization*, 15(3): 185-202.
- Kanter, R. M. (1977) *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Katz, D. & Kahn, R. (1978) *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Keegan, A. & Francis, H. (2010) Practitioners talk: changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6): 873-898.
- Keegan, A., Huemann, M. & Turner, J.R. (2012) Beyond the line: exploring the HRM responsibilities of line managers, project managers and the HRM department in four project-oriented companies in the Netherlands, Austria, the UK and the USA. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15): 3085-3104.
- Kennedy, J. (2003) *Space, Time and Einstein*. Chesam: Acumen.
- Khilji, S. E. & Wang, X. (2006) "Intended" and "implemented" HRM: the missing linchpin in strategic human resource management research. *International Journal of Human Resource Management*, 17(7): 1171-1189.
- King, M. (2001) *A guide to Heidegger's Being and time*. Albany: State University of New York Press.
- King, A. (2011) *The Transformation of Europe's Armed Forces: From the Rhine to Afghanistan*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Knorr Cetina, K. (1981) The micro-sociological challenge of macro-sociology: toward a reconstruction of social theory and methodology. In: K. Knorr-Cetina & A.V. Cicourel (eds.), *Advances in social theory and methodology. Toward an integration of micro- and macro-sociologies*, pp. 1-47. Boston: Routledge.
- Kotter, J.P. (1982) *The General Managers*. New York: Basic Books.
- Kotter, J.P. (1996) *Leda förändring: hur du blir framgångsrik på 2000-talet*. Malmö: Richter AB.
- Kotter J.P. (1999) *What Leaders Really Do*. Harvard: Harvard Business Review Book.
- Kulik, C. T. & Perry, E. L. (2008) When less is more: the effect of devolution on HR's strategic role and construed image. *Human Resource Management*, 47(3): 541-558.
- Kunda, G. & Ailon-Souday, G. (2004) Managers, Markets and Ideologies: Design and Devotion Revisited. In: S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, & P. Tolbert (eds.), *The Oxford Handbook of Work and Organization*, pp. 200-220. Oxford: Oxford University Press.
- Kvale, S. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2008) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Landsberger, H.A. (1961) The Horizontal Dimension of Bureaucracy. *Administrative Science Quarterly*, 6(3): 299-322.
- Langley, A. & Tsoukas, H. (2010) Introducing Perspectives on Process Organization Studies. In: T. Hernes & S. Maitlis (eds.), *Process, Sensemaking, Organizing*, pp. 1-26. Oxford: Oxford University Press.
- Larsen-Holt, H. & Brewster, C. (2003) Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3): 228-244.

- Larsson, G. & Kallenberg, K. (2003) *Direkt ledarskap*. Stockholm: Försvarsmakten.
- Lawler, E. E. III (1995) Strategic Human Resources Management: An idea whose time has come. In: B. Downie and M.L Coates (eds.), *Managing Human Resources in the 1990s and beyond: Is the workplace being transformed?*, pp. 46-70. Kingston, Ontario: IRC Press.
- Lawler, E.E. III (2005) From Human Resource Management to Organizational Effectiveness. *Human Resource Management*, 44(2): 165-169.
- Lawler, E.E., Mohrman, A.M., Mohrman, S.A., Ledford, G.E., Cummings, T.G. & Associates. (1999) *Doing research that is useful for theory and practice* (2nd ed.) Lanham, MD: Lexington Books.
- Lawler, E.E. & Mohrman, S.A. (2003) *Creating a Strategic Human Resource Organization: An assessment of Trends and New Directions*. Stanford: Stanford University Press.
- Leavitt, H. J. (1965) Applied organizational change in industry: structural, technological and humanistic approaches. In: J. G. March (ed.) *Handbook of Organizations*, pp. 1144-1170. New York: Rand McNally.
- Legge, K. (1978) *Power, Innovation and Problem-solving in Personnel Management*. London: McGraw Hill.
- Legge, K. (1995) Rhetoric, reality and hidden agendas. In: J.Storey (ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, pp. 33-59. London: Routledge.
- Legge, K. (2005) *Rhetoric's and Realities*. Wales: Palgrave.
- Legge, K. (2007) Networked organizations and the negation of HRM? In: J. Storey (ed.), *Human Resource Management: A Critical Text*, pp. 39-56. London: Thomson Learning.
- Leijon, S. (1978) *Om skriftlig personalpolitik – formulera, förankra och tillämpa*. Göteborg: BAS. Doktorsavhandling.
- Liff, R. (2011) *Professionals and the New Public Management. Multi-professional teamwork in psychiatric care*. Göteborg: BAS. Doktorsavhandling.
- Lidström-Widell, G. (1995) *Organisationsbilder – om tanken som bas för handling*. Göteborg: BAS. Doktorsavhandling.
- Lindberg, K. (2000) *Pragmatisk förändring. En studie av ett förändringsförlopp i en kommunledning*. Göteborg: BAS.
- Lindeberg, T., & Månsson, B. (2006) *Trender inom HRM i Sverige och Europa*. Uppsala: IPF.
- Lindblom, C.E. (1959) The science of muddling through, *Public Administration Review*, 19(2): 79-88.
- Lipman-Blumen, J. (1996) *Connective Leadership: Managing in a changing world*. New York: Oxford University Press.
- Lowe, J. (1992) The Front-line Supervisor and Human Resource Management. In: P. Blyton & P Turnbull (eds.), *Reassessing Human Resource Management*, pp. 148-168. London: SAGE Publications.
- Lundin, E. (2004) *Motstånd och kreativitet. George Herbert Meads bidrag till aktör – struktursdebatten*. Stockholm: Symposion.

- Luthans, F., Hodgetts, R. M., & Rosenkrantz, S. A. (1988) *Real Managers*. Cambridge, MA: Ballinger.
- Löfgren Martinsson, M. (2008) *Högre utbildning och arbete med personal och arbetslivsfrågor – om professionalisering och utveckling av anställningsbarhet*. Lund: Lunds Universitet. Doktorsavhandling.
- Löwstedt, J. (1989) *Föreställningar, ny teknik och förändring. Tre organisationsprocesser ur ett kognitivt aktörsperspektiv*. Lund: Doxa.
- Löwstedt, J. (1995) *Människan och strukturerna. Organisationsteori för förändring*. Stockholm: Nerenius & Santéus förlag.
- Maatman, M., Bondarouk, T., Kees Looise, J. (2010) Conceptualising the capabilities and value creation of HRM shared service models. *Human Resource Management Review*, 20(4): 327-339.
- MacDuffie, J.P. (1995) Human Resources Bundles and Manufacturing Performance. Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial Labor Relations Review*, 48(2): 197-221.
- Magnusson, J. & Olsson, B. (2009) *Affärssystem*. Lund: Studentlitteratur.
- Maitlis, S. (2005) The social process of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1): 21-49.
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958) *Organizations*. New York: Wiley.
- Martins, L.P. (2007) A holistic framework for the strategic management of first tier managers. *Management Decision*, 45(3): 616-645.
- Mathieu, J.E., Goodwin, G.F., Heffner, T.S. & Cannon-Bowers, J.A. (2000) The influence of shared mental models on team process and performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(2): 273-283.
- Mason, J. (1996) *Qualitative Researching*. London: SAGE Publications.
- Mauléon, C. (2009) *Getting it Together in Joint Directed Action*. Göteborg: Chalmers Tekniska Högskola. Doktorsavhandling.
- McConville, T. (2006) Devolved HRM responsibilities, middle-managers and role dissonance. *Personnel Review*, 35(6): 637-653.
- McCracken, M. & Heaton, N. (2012) From tucked away to joined at the hip: understanding relationships within the HRBP model in a regional energy company. *Human Resource Management Journal*, 22(2): 182-198.
- McGovern, P. (1999) HRM policies and management practices. In: L. Gratton, V. Hope-Hailey, P. Stiles, & C. Truss, (eds.), *Strategic human resource management: corporate rhetoric and Human reality*, pp. 133-152. Oxford: Oxford University Press.
- McGovern, P., Gratton, L., Hope-Hailey, V., Stiles, P. & Truss, C. (1997) Human resource management on the line? *Human Resource Management Journal*, 7(4): 12-29.
- McGuire, D., Stoner, L. and Mylona, S. (2008) The Role of Line Managers as Human Resource Agents in Fostering Organisational Change in Public Services. *Journal of Change Management*, 8(1): 73-84.
- McKeown, I. & Philip, G. (2003) Business transformation, information technology and competitive strategies: learning to fly. *International Journal of Information Management*, 23(1): 3-24.

- McPhail, C. & Rexroat, C. (1979) Mead vs Blumer: the divergent methodological perspectives of social behaviourism and symbolic interactionism. *American Sociological Review*, 44(3): 449-467.
- Mead, G.H. (1934/1967) *Mind, self and society from the standpoint of a social behaviourist*. Chicago: Chicago University Press.
- Merleau-Ponty, M. (1962) *The Phenomenology of Perception*. London: Routledge.
- Merriam, S. (1994) *Fallstudien som forskningsmetod*. Lund: Studentlitteratur.
- Merriam, S. (1998) *Qualitative Research and Case Study Application in Education*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Merton, R. (1957) *Social Theory and Social Structure*. New York: Free Press.
- Meyer, J.W. & Rowan, B. (1977) Institutionalized organisations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2): 340-363.
- Meyer, J.W., Boli, J. & Thomas, M. (1987) Ontology and Rationalization in the Western Cultural Account. In: M. Thomas, J.W. Meyer, F. Ramirez, & J. Boli, (eds.), *Institutional Structure. Constituting State, Society, and the Individual*, pp. 12-37. Newbury Park, California: SAGE Publications.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994) *Qualitative Data Analysis. An Expanded Sourcebook*. London: SAGE Publications.
- Milsta, M. (1994) *Målstyrning och mellancheferers arbete – hierarki, delaktighet och tillfälligheternas spel: en fallstudie av ett privat företag och en offentlig förvaltning*. Linköping: Linköpings Universitet. Doktorsavhandling.
- Mintzberg, H. (1973) *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row Publishers.
- Mintzberg, H. (1979) *The structuring of organizations: a synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983) *Structures in Fives – Designing effective organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Mitki, Y., Shani, A.B.R. & Stjernberg, T. (2008) Leadership, development and learning mechanisms: system transformation as a balancing act. *Leadership & Organizational Development Journal*, 29(1): 68-84.
- Mohr, L.B. (1982) *Explaining Organizational Behaviour*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Molander, J. (2003) *Vetenskapsteoretiska grunder*. Lund: Studentlitteratur.
- Nehles, A., van Reijmsdijk, M.J., Kok, I. & Looise, J.C. (2006) Implementing HRM: A first-line management challenge. *Management Review*, 17(3): 256-273.
- Nicolini, D. (2009) Articulating practice through the interview to the double. *Management Learning*, 40(2): 195-212.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995) *The Knowledge-creating Company*. Oxford: Oxford University Press.
- Noordegraaf, M. (2000) *Attention! Work and behaviour of public managers amidst ambiguity*. Delft: Eburon. Doktorsavhandling.
- Noordegraaf, M. & Stewart, R. (2000) Managerial behaviour research in private and public sectors: Distinctiveness, disputes and directions. *Journal of Management Studies*, 31(3): 427-443.
- Normann, R. (1975) *Skapande företagsledning*. Stockholm: Aldus.

- Northouse, P. (2004) *Leadership. Theory and Practice*. London: SAGE Publications.
- OECD (2005) *Modernizing Government. The Way Forward*. Paris: OECD Publishing.
- Orlikowski, W. (2000) Using technology and constituting structures: a practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4): 404-428.
- Paauwe, J. (2004) *HRM and Performance. Achieving Long-Term Viability*. New York: Oxford University Press.
- Papalexandris, N. & Panayotopoulou, L. (2005) Exploring the partnership between line managers and HRM in Greece. *Journal of European Industrial Training*, 29(4): 281-291.
- Patton, M. Q. (1987) *How to Use Qualitative Methods in Evaluation*. California: SAGE Publications.
- Pearce, C.L. & Conger, J. A. (eds.) (2003) *Shared Leadership. Reframing the Hows and Whys of Leadership*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Pettigrew, A.M. (1985) *The awakening giant*. New York: Basil Blackwell.
- Pettigrew, A.M. (1997) What is a processual analysis? *Scandinavian Journal of Management*, 13(4): 337-348.
- Phillips, N., Lawrence, T. & Hardy, C. (2004) Discourse and institutions. *Academy of Management Review*, 29(4): 635-652.
- Porac, J.F., Thomas, H. & Baden-Fuller, C. (1989) Competitive groups as cognitive communities: The case of Scottish knitwear manufacturers. *Journal of Management Studies*, 26(4): 397-416.
- Porter, M. (1985) *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Potter, J. & Wetherell, M. (1987) *Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and Behaviour*. London: SAGE Publications.
- Power, M. (1999) *The Audit Society. Rituals of verification*. Oxford: Oxford University.
- Pratt, M.G. (2000) The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3): 456-493.
- Prien, L. (1979) *Personalarbetets förändring. Utveckling och tendenser i personalarbetets organisation*. Uddevalla: PA-rådet.
- Purcell, J. & Hutchinson, S. (2007) Front-line managers as agents in the HRM-performance casual chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1): 3-20.
- Qadeer, F., Shafique, M. & Rehman, R. (2011) An overview of HR-Line relationship and its future directions. *African Journal of Business Management*, 5(7): 2512-2523.
- Quinn, R.E. & Cameron, K.S. (eds.) (1988) *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. New York: Ballinger.
- Quinn, B., Cooke, R. & Kris, A. (2000) *Shared services: mining for corporate gold*. London: Pearson Education Limited.
- Reay, T., Golden-Biddle, K. & Germann, K. (2006) Legitimizing a new role: small wins and microprocesses of change. *Academy of Management Journal*, 49(5): 977-998.
- Reay, T. & Hinings, C.R. (2009) Managing the Rivalry of Competing Institutional Logics. *Organization Studies*, 30(6): 629-652.
- Reddington, M., Williamson, M. & Winters, M. (2005) *Transforming HR: Creating Value through People*. Oxford: Butterworth Heinemann/Elsevier.

- Reilly, P. (2000) *HR shared service and the realignment of HR*. IES Report, no. 368.
- Reilly, P., Tamkin, P. & Broughton, A. (2007) *The Changing HR Function*, Chartered Institute of Personnel and Development. London: CIPD.
- Renwick, D. (2000) HR-line work relations review, pilot case and research agenda. *Employee Relations*, 22(1): 179-201.
- Renwick, D. (2003) Line managers involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations*, 25(3): 262-280.
- Robertsson, H. (1962) *Personalitjänstens utveckling i svenska företag. Några synpunkter*. Stockholm: Personaladministrativa rådet, Personalitjänstföreningen SAIA.
- Rogberg, M. (2006) *Den modeföljande organisationen: om acceptansen av TQM och andra populära managementmodeller*. Stockholm: EFI. Doktorsavhandling.
- Rorty, R. (1991) *Objectivity, Relativism and Truth: Philosophical Papers I*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rusbult, C.E. & Van Lange, P.A.M. (2003) Interdependence, Interactions and Relationships. *Annual Review of Psychology*, 54(1): 351-375.
- Rüel, H., Bondarouk, T., Looise, J.K. (2004) *e-HRM: Innovation or Irritation*. Utrecht: Lemma.
- Rynes, S. L. (2007) Editor's afterword – Let's create a tipping point: What academics and practitioners can do, alone and together. *Academy of Management Journal*, 50(5): 1046-1054.
- Røvik, K, A. (2000) Moderna organisationer. Trender inom organisationstänkandet vid millennieskiftet. Malmö: Liber.
- Røvik, K, A. (2002) The secrets of the winners: Management ideas that flow. I: K. Sahlin-Andersson & L. Engwall (eds.), *The Expansion of Management Knowledge – Carriers, Flows and Sources*, pp. 113-144. Stanford: Stanford University Press.
- Røvik, K, A. (2008) *Managementsamhället: Trender och idéer på 2000-talet*. Malmö: Liber.
- Sackmann, S. (1989) The Role of Metaphors in Organization Transformation. *Human Relations*, 42(6): 463-485.
- Sackmann, S. (1991) *Cultural knowledge in organizations: Exploring the collective mind*. Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Sandberg, J. (1999) I: S.E. Sjöstrand, J. Sandberg, & M. Tyrstrup, (red.), *Osynlig företagsledning*. Stockholm: EFI.
- Sandberg, J. & Pinnington, P. (2009) Professional competence as ways of being: An existential ontological perspective. *Journal of Management Studies*, 46(7): 1138-1170.
- Sandberg, J. & Targama, A. (1998) *Ledning och förståelse. Ett kompetensperspektiv på organisationer*. Lund: Studentlitteratur.
- Sandberg, J. & Tsoukas, H. (2011) Grasping the logic of practice: theorizing through practical rationality. *Academy of Management Journal*, 36(2): 338-360.
- Sanders, K. & Frenkel, S. (2011) HR-line management relations: characteristics and effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8): 1611-1617.

- Sayles, L. (1964) *Managerial behaviour. Administration in Complex Organizations*. New York: McGraw-Hill.
- Scarborough, J. (1993) Revisiting the Military Stereotype: Take Another Look!, *Journal of Management Inquiry*, 2(3): 264-271.
- Scarborough, H. (1998) The Unmaking of Management? Change and Continuity in British Management in the 1990s. *Human Relations*, 51(6): 691-715.
- Schatzki, T.R., Knorr Cetina, K. & von Savigny, E. (2001) *The Practice Turn in Contemporary Theory*. London: Routledge.
- Schein, E.H. (1985) *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. London: Jossey-Bass.
- Schuler, R.S. (1990) Repositioning the Human Resource Function: Transformation or demise? *Academy of Management Executive*, 4(3): 49-60.
- Schutz, A. (1964) Making Music Together. In: A. Schutz, (eds.), *Collected Papers Vol. 2: Studies of Social Theory*, pp. 159-178. The Hague: Martinus Nijhoff.
- Schutz, A. (1972) *The Phenomenology of the Social World*. London: Heinemann Education.
- Schön, D.A. (1983) *The Reflexive Practitioner. How Professionals Think in Action*. Brookfield, Vermont: Gower.
- Scott, R. W. (1995/2001) *Institutions and organizations*. Thousand Oaks: SAGE Publications
- Sharmaz, K. (2006) *Constructing grounded theory, a practical guide through qualitative analysis*. London: SAGE Publications.
- Shotter, J. (2002) *Conversational Realities - Constructing life through language*. London: SAGE Publications.
- Silverman, D. (2005) *Doing Qualitative Research*. 2nd ed. London: SAGE Publications.
- Silverman, D. (2006) *Interpreting qualitative data: methods for analyzing talk, text and interactions*. London: SAGE Publications.
- Sisson, K. & Storey, J. (2000) *The Realities of Human Resource Management*. Buckingham: Open University Press.
- Sjöstrand, S-E. (1995) Towards a theory of institutional change. In: J. Groenewegen., C. Pitelis & S-E. Sjöstrand, (eds.), *On economic institutions*. Bodmin: Edward Elgar.
- Sjöstrand, S-E. (1997) *The Two Faces of Management. The Janus Factor*. London: International Thompson Business Press.
- Smedberg, M. (1994) *Om stridens grunder: från Waterloo till kryssningsrobotar*. Stockholm: Page One Publishing AB.
- Smith, A. (1776/1977) *The Wealth of Nations*, (Ed. A. Skinner). Harnondsworth, Penguin Books.
- Spencer, L.M. (1995) *Reengineering Human Resources: Achieving Radical Increases in service Quality – with 50% to 90% Cost and Head Count Reductions*. New York: John Wiley & Sons.
- Spinosa, C., Flores, F. & Dreyfus, H.L. (1997) *Disclosing new worlds*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Stern, C. (1999) Nyinstitutionell organisationsteori. I: G. Ahrne & P. Hedström, (red), *Organisationer och samhälle*. Lund: Studentlitteratur.

- Stewart, R. (1967/1988) *Managers and their jobs: a study of the similarities and differences in the way managers spend their time*, (2nd ed.). Basingstoke: The MacMillian Press.
- Stjernberg, T. (2006) Interviews as a Source of Knowledge. In: J. Löwstedt & T. Stjernberg, (eds.), *Producing Management Knowledge – Research as Practice*, pp. 131-147. London: Routledge.
- Storey, J. (1992) *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Storey, J. (1995) *Human Resource Management. A Critical Text*. London: Routledge.
- Styhre, A. (2002) Non-linear change in organizations: organization change management informed by complexity theory. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(6): 343-351.
- Styhre, A. (2011) *Knowledge Sharing in Professions: Practitioners, Practice, and Communities of Practice*. Aldershot: Gower.
- Sullivan, J.J. (1986) Human nature, organizations, and management theory. *Academy of Management Review*, 11(3): 534-549.
- Svanäng, O. (1967) *Personaltjänst*. Lund: Gleerups.
- Södergren, B. (1992) *Decentralisering. Förändring i företag och arbetsliv*. Stockholm: EFI. Doktorsavhandling.
- Söderström, M. & Lindström, K. (1994). *Från Industrial Relations till Human Resources Management: Två aktuella synsätt på personalarbete*. IPF-rapport, Nr 28, Uppsala: Institutet för Personal- & Företagsutveckling.
- Tabassum-Azmi, F. (2010) Devolution of HRM and organizational performance: evidence from India. *International Journal of Commerce and Management*, 20(3): 217-231.
- Targama, A. (1978) *Former för administrativt utvecklingsarbete*. Göteborg: BAS.
- Targama, A. & Ohlson, S. (1986) *Offensiv PA för affärsmässig förnyelse*. Lund: Studentlitteratur.
- Taylor, F.W. (1907/1995) Report of a lecture by and questions put to F.W Taylor. A transcript, F.W Taylor's lecture on management. *Journal of Management History*, 1(1): 4-32.
- Taylor, F, W. (1911/1967) *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brother Corp.
- Tengblad, S. (1997) *Chefsförsörjning. Mötet mellan motstridiga ideal*. Göteborg: BAS. Doktorsavhandling.
- Tengblad, S. (1999) *Ett nytt sätt att leda personal*. Spridning av HRM till Sverige. GRI-rapport 1999:1. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
- Tengblad, S. (2000) HRM i Sverige. I: M. Sandhoff & O. Bergström, (red.), *Handla med människor – perspektiv på Human Resource Management*. Lund: Academica Adacta.
- Tengblad, S. (2002) Time and space in managerial work. *Scandinavian Journal of Management*, 18(4): 543-565.
- Tengblad, S. (2006) Is there a new managerial work? A comparison with Henry Mintzberg's classic study 30 years later. *The Journal of Management Studies*, 4(7): 1437-1461.
- Tengblad, S. (2008) Transformation eller byråkratisering? *Personal & Ledarskap*, Nr. 3.

- Tengblad, S. (2012) (ed.), *The work of managers. Towards a practice theory of management*. Oxford: Oxford University Press.
- Tengblad, S., Hällsten, F., Ackerman, C. & Velten, J. (2007) *Medarbetarskap. Från ord till handling*. Malmö: Liber.
- Teo, S.T. (2002) Effectiveness of a corporate HR department in an Australian public sector entity during commercialization and corporatization. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 89-105.
- Thomas, R. & Linstead, A. (2002) Losing the plot? Middle Managers and Identity. *Organization*, 9(1): 71-93.
- Thompson, J.D. (1967) *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Thornton, P. & Ocasio, W. (1999) Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1968-1999. *American Journal of Sociology*, 105(3): 801-843.
- Thornton, P. & Ocasio, W. (2008) Institutional Logics. In: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, R. Suddaby (eds.), *Handbook of Organizational Institutionalism*, pp. 99-129. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Tobin, G.A. & Begley, C.M. (2004) Methodological rigour within a qualitative framework. *Journal of Advanced Nursing*, 48(4): 388-396.
- Torrington, D. & Hall, A. (1991) *Personnel Management: A new approach*. London: Prentice-Hall.
- Torrington, D. & Hall, L. (1996) Chasing the rainbow. How seeking status through strategy misses the point for the personnel function. *Employee Relations*, 18(6):79-97.
- Townley, B. (2002) The role of competing rationalities in institutional change. *Academy of Management Journal*, 45(1): 163-179.
- Truss, C. (2008) Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector. *Public Administration*, 86(4): 1071-1088.
- Trägårdh, B. (1997) *Samverkan och samexistens. Om relationer mellan operativa chefer*, Göteborg: BAS. Doktorsavhandling.
- Tullberg, M. (2000) *Växelsång: Om organisering för förändring på SJ*. Göteborg: BAS. Doktorsavhandling.
- Tullberg, M. (2003) Tyvärr, så är det ju ofta fel personer som blir chefer här... I: I. Holmberg, & R. Henning, (red), *Offentligt ledarskap. Om förändring, förnyelse och nya ledarideal*. Lund: Studentlitteratur.
- Uhl-Bien, M., Graen, G. & Scandura, T. (2000) Implications of leader-member exchange (LMX) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. In: G. Ferris, (ed.), *Research in personnel and human resource management*, (18): 137-185. Greenwich, CT: JAI Press.
- Uhl-Bien, M. (2006) Relational Leadership Theory: Exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17(6): 645-676.
- Ulbrich, F. (2008) *The adoption of IT-enabled management ideas. Insights from Shared Services in Government Agencies*. Stockholm: EFI. Doktorsavhandling.
- Ulrich, D. (1994) Human Resource Partnerships: From Rhetoric to Results. Strategic Partners for High Performance Work. *American Institute Publications*, pp. 45-61.

- Ulrich, D. (1995) Shared services: from vogue to value. *Human Resource Planning*, 18(3): 12-33.
- Ulrich, D. (1997) *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. & Yeung, A. (1989) A Shared Mindset. *Personnel Administrator*, March: 38-45.
- Ulrich, D., Brockbank, W. & Yeung, A. (1989) Beyond belief: A Benchmark for Human Resources. *Human Resources Management*, 28(3): 311-335.
- Ulrich, D. & Lake, D. (1990) *Organizational capability. Competing from the Inside Out*. New York: John Wiley & Sons.
- Ulrich, D. & Brockbank, W. (2005) *The HR Value Proposition*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Allen, J., Brockbank, W. & Nyman, M. (2009) *HR Transformation: Building human resources from the outside in*. New York: McGraw-Hill.
- Valverde, M., Ryan, G. & Soler, C. (2006) Distributing HRM responsibilities: a classification of organizations. *Personnel Review*, 35(6): 618-636.
- Van Maanen, J. (1988) *Tales from the Field: On writing ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Victor Tillberg, L. & Tillberg, P. (2011) *Uppdrag chef – åtta militära chefers erfarenheter från internationella operationer*. CMS.
- Von Bertalanffy, L. (1956/1976) *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. New York: George Braziller.
- Von Clausewitz, C. In: Von Schellendorf, B. (1899) *The Duties of the General Staff*, In Staffs of Various Armies, Washington, D.C: U.S Government Printing Office.
- Von Neumann, J. & Morgenstern, O. (1944/2007) *Theory of Games and Economic Behavior*. New Jersey: Princeton University Press.
- Von Otter, C. (2004) *Swedish working life – searching for a new regime*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Vygotsky, L.S. (1986) *Thought and Language*. Translation newly revised by Alex Kozulin. Cambridge, MA: MIT Press.
- Warnke, G. (1993) *Hans-Georg Gadamer – Hermeneutik, tradition och förnuft*. Göteborg: Diados.
- Watson, T. J. (1986) *Management, Organization and Employment Strategy: New Directions in Theory and Practice*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Watson, T. J. (1994/2001) *In Search of Management: Culture, Chaos and Control in Managerial Work*. London: Thomson Learning.
- Watson, S. & Maxwell, G.A. (2007) HRD from a Functionalist Perspective. The Views of Line Managers. *Advances in Developing Human Resources*, 9(1): 31-41.
- Watson, T. J. & Watson, D. (1999) Human Resourcing in Practice: Managing Employment Issues in the University. *Journal of Management Studies*, 36(4): 483-504.
- Weick, K. (1979) *The social psychology of organizing*. Reading: Addison-Wesley.
- Weick, K. (1988) Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25(4): 305-317.

- Weick, K. (1993) The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4): 628–652.
- Weick, K. (1995) *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications.
- Weick, K. (2001) *Making sense of the organization*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Weick, K. & Bougon, M.G. (1986) Organizations as cause maps. In: H.P Jr Sims, D.A. Gioia (eds.), *Social Cognition in Organizations*, pp. 102-135. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weick, K. E. & Roberts, K. H. (1993) Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38(3): 357–381.
- Whittaker, B. (1990) All managers are HR managers. *HR Magazine*, February: 67-70.
- Whittaker, S. & Marchington, M. (2003) Developing HR responsibility to the line: threat, opportunity or partnership? *Employee Relations*, 25(3): 245-261.
- Whittington, R. (2006) Completing the practice turn in strategy. *Organization Studies*, 27(5): 613-634.
- Whittington, R. (2010) *Vad är strategi - och spelar den någon roll?* Malmö: Liber.
- Willoch, B-E. (1994) *Business Process Reengineering: en praktisk introduction och vägledning*. Kista: Docendo.
- Yanow, D. (1996) *How does a policy mean? Interpreting organizational and policy actions*. Washington, DC: Georgetown University Press.
- Yanow, D. (2007) Interpretation in Policy Analysis: On Methods and Practice. *Critical Policy Analysis*, 1(1): 109-121.
- Ydén, K. (2008) *Kriget och karriären*. Göteborg: BAS. Doktorsavhandling.
- Yden, K. (2006) I: B. Abrahamsson, R. Egnell, & K. Ydén, (eds.), *Effects Based Operations, Military Organization and Professionalization*. Stockholm: Försvarshögskolan.
- Ydén, K. & Hasselbladh, H. (2010) *Kår på rätt kurs? En ESO-rapport om försvarets framtida kompetensförsörjning*. Expertgruppen för studier i offentlig ekonomi. Stockholm: Regeringskansliet.
- Yeung, A., Brockbank, W. & Ulrich, D. (1994) Lower cost, higher value. Human Resource Function in Transformation. *Human Resource Planning Journal*, 17(3): 1-16.
- Yeung, A. & Brockbank, W. (1995) Reengineering HR through Information Technology, *Human Resource Planning*, 18(2): 24-37.
- Yin, R.K. (1994/2003) *Case study research: Design and methods*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Yin, R.K. (2006) *Fallstudier: design och genomförande*. Malmö: Liber.
- Yukl, G. (2002) *Leadership in Organizations* (5th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hill.
- Zucker, L. (1977) The Role of Institutionalism in Cultural Persistence. *American Sociological Review*, 42(6): 726-743.
- Zucker, L. (1988) *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment*. Cambridge: MA, Ballinger.

Övriga källor

- Arbetsgivarverket, *Utmaningar – strategi för den statliga arbetsgivarpolitiken 2007-2010*, www.arbetsgivarverket.se, (2011-01-20).
- Bergström, O. (2008) *Från invasionsförsvar till insatsförsvar?* Slutrapport inom projektet Försvarsmaktens omstruktureringar.
- Blomsterberg, M. & Kadefors, R. (2009) *Utvärdering av karriärväxlingsprojektet*, Slutrapport. Göteborgs Universitet, Institutionen för Arbetsvetenskap.
- CapGemini, business transformation, <http://www.capgemini-consulting.com/transform/capabilities/strategy-transformation/business-transformation-design-delivery/>, (2011-10-11).
- Dave Ulrich, <http://daveulrich.com> (2012-11-12).
- Deloitte, From the ground up building an HR infrastructure to support future growth, available at: http://www.deloitte.com/view/en_CA/ca/services/consulting/human-capital/article/0bd16402e9ec3210VgnVCM200000bb42f00aRCRD.htm (2010-03-01).
- Deloitte, Business transformation, http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/insights/deloitte-research/business-transformation-research/index.htm, (2012-02-10).
- Deloitte, Finance transformation, http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Global/Local%20Assets/Documents/dtt_dr_fintrans070307.pdf, (2011-08-30).
- Deloitte, HR-transformation, <http://www.deloitte.com/thejourney>, (2012-02-10).
- Ds 2000:63, *Ekonomisk styrning – effektivitet och transparens*.
- Ds 2001:45, *I rikets tjänst. En ESO-rapport om statliga kårer*.
- Ds 2003:34, Försvarsberedningen, *Vårt militära försvar – vilja och vägval*.
- ESV, Ekonomistyrningsverket, (2001), *Bättre ekonomistyrning i Försvarsmakten*. Dnr 12-171/2001.
- ESV, Ekonomistyrningsverket, (2006:25), *Shared service. Koncentrerad administration*.
- ESV, Ekonomistyrningsverket, (2006:16), *Effektivare statlig administration*.
- ESV, Ekonomistyrningsverket, (2007:33), *Gemensamma lösningar för effektivare administration*.
- ESV, Ekonomistyrningsverket (2008:19), *Försvarsmaktens interna styrning och kontroll*.
- Fi 2009:07, Utredningen om den statliga regionala förvaltningen, (juni 2010).
- Förordning 2007:1266, instruktion för Försvarsmakten.
- Hällsten, F. (2007) *Effects of HR Evolution – A research project at Volvo Car Corporation*. Projekt rapport.
- Lag om totalförsvarspikt, (1994:1809).
- Lind, A. (1995) *Business Process Redesign: en kritisk analys av processbegreppet*. Rapport, Linköpings Universitet.
- Nationalencyklopedin, (2010), (2012).
- Nordisk familjebok, (1919).
- Proposition, Ds 2004:30, *Försvar av en ny tid*.
- Proposition, 2007/08:100. *2008 års vårproposition*.
- Proposition, 2008/09:140, bet. 2008/09:FöU10, rskr. 2008/09:292. *Ett användbart försvar*.

- Riksrevisionsverket (RRV), (1998:47), *Officerarna i försvaret – utbildning, utnyttjande och kompetens*.
- Riksrevisionsverket (RRV), (2003), *Försvarmaktens omstruktureringar*.
- Riksrevisionsverket (RRV), (2009), *Försvarmaktens personalförsörjning*.
- Riksrevisionen (RiR), (2012:18), *Bemanning av marinens och flygvapnets stående insatsförband*.
- SAP, <http://www.sap.com/services/portfolio/business-transformation/index.epx>, (2010-10-11).
- Statskontoret (1970) *Personaladministrativ terminologi för offentliga sektorn*. Stockholm: Allmänna förlaget.
- Statskontoret, (2007a) *Omställning av det militära försvaret*.
- Statskontoret, (2007b) Försvarmaktens införande av ett integrerat resurs- och ekonomiledningssystem, Dnr 2005/446-5
- Statskontoret, (2010) Rapport, *När en blir flera – om nyttan med enmyndigheter*.
- Thilander, P. (2010) *HR-transformation i Försvarmakten. Delrapport från forskningsprojektet HR-transformation*. Göteborg: Handelshögskolan.
- Tidskriften CIO Sweden, (2009-02-16).
- Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor, (1968).

Försvarmaktsrelaterade källor

- Arménytt (2011), nr. 3.
- Arméreglemente Taktik, (1995), del 2.
- Attitydundersökning HR (2008), Bilaga 8.4.1.d, sammanfattande överlämningsunderlag från projektet HR-transformation.
- Försvarmaktens arbetsordning, FFS (2012:1), Fm ArbO.
- Försvarmaktens personalinstruktion, PersI, (2011).
- Försvarmaktens årsredovisning, (2009).
- Hemställan och orientering om utveckling av HR-funktionen inom Försvarmakten, Dnr: 02 300:68118, 2008-09-12.
- HKV skr. 23230:66326 ”Utredningsdirektiv förstudie HR etapp I”
- Officersförordningen (2007:1268).
- Officerstidningen, (2010), nr. 2, 9.
- Officerstidningen, (2012), nr. 8.
- Produktionsstaben, Förstudie HR Etapp 1, 2006-09-19.
- Produktionsstaben, Uppdrag 27/06, 2006-09-19.
- Projektet HR transformation, delrapport 1, 2 och 3.
- Projekt HR transformation, (2007, 2008), styrgruppsprotokoll.
- Syrén, H. (2004) *Vägen framåt – en liten bok om en stor förändring*. Stockholm: Försvarmakten.