



PERSONALVETARPROGRAMMET

Det sociala stödet från HR till enhetschefer

Bella Fantl & Hanna Ottander

Examensarbete:	15 hp
År:	2020
Handledare:	Max Rapp Ricciardi
Examinator:	Carl-Christian Trönberg



PERSONALVETARPROGRAMMET

Abstract

BA-thesis:	15 hp
Subject:	Human Resources and Industrial Relations
Nivå:	Bachelor/First cycle
År:	2020
Supervisor:	Max Rapp Ricciardi
Examiner:	Carl-Christian Trönberg
Keywords:	Social support, HR support, Line managers, Human resources

As a line manager you have a lot of responsibility and work burden and you also often get the feeling of being alone. Therefore the social support is an important element in order to handle the daily challenges that the work can mean. Previous studies have shown that social support mainly comes from colleagues, bosses and friends and therefore there is a need to investigate the social support that comes from HR. One of HRs main work task is to give line managers support in their work but is it enough compare to what line managers need? The aim of this study was to investigate the experience of social support from HR amongst line managers in one specific organisation. Furthermore the study aimed to investigate the meaning of social support from HR to line managers in their work and also how the social support could be improved. To answer these questions a qualitative method with six semi-structured interviews was used. The participants in this study was six line managers who all worked in the same specific organisation that was studied and they were all in contact with the same HR person. The findings indicate that the line managers generally experienced the social support from HR as well-functioning. The social support they experienced was in line with House (1981) description however the different parts of the social support was experienced in varying degrees. The social support was also found meaningful for the line managers in order to manage their work and for their health and well-being. Even though the social support over all was found well-functioning and enough according to the line managers some improvements were found. These outcomes shows that social support from HR are important to line managers and that the HR in this specific organisation should continue as before but also look at the improvements to see how their social support can be developed in order to deliver an even better social support to the line managers.

Socialt stöd är ett viktigt element för att människor ska kunna möta de krav de har i sitt arbete. Om en människa har höga krav i sitt arbete och samtidigt bristande socialt stöd och egenkontroll kan det medföra både psykisk och fysisk ohälsa (Eklöf, 2017). Ett socialt stöd kan förekomma på ett flertal sätt och blir individuellt huruvida en individ tar emot det (Vaux, 1988). En uppdelning av det sociala stödet kan göras i fyra olika kategorier; emotionellt, instrumentellt, informativt och värderande. Stöden kan kombineras och ska därmed inte ses som enskilda kategorier. Det sociala stödet förknippas ofta som ett sätt en individ blir lyssnad på men kan även förekomma genom exempelvis olika typer av hjälpmedel eller vägledning (House, 1981).

Arbetsmiljöverkets föreskrift 2015:4 berör organisatorisk och social arbetsmiljö där syftet med dessa föreskrifter är att bidra till en god arbetsmiljö. AFS 2015:4 definierar social arbetsmiljö som att förutsättningar för ett socialt samspel, samarbete och socialt stöd från chefer och kollegor ska ges i arbetet.

Linjechefer inom offentlig sektor, vilket kan benämnas som enhetschefer, sektionschefer och verksamhetschefer, har en arbetsroll som ställer höga krav och som omfattar stor arbetsbelastning (Arbetsmiljöverket, 2018). De har ett helomfattande ansvar gentemot såväl verksamheten och dess medarbetare som mot medborgare vilket leder till en krävande arbetssituation (Arbetsmiljöverket, 2018). Även Arman, Dellve, Wikström och Törnström (2009) hävdar att det är vanligt att chefer upplever att de har ett stort ansvar och att de ska finnas till för många aktörer samtidigt som de upplever sig ensamma att bära denna börda. En av de faktorer som bidragit till att linjechefer idag har ett stort ansvar är HR-transformationer som har blivit allt vanligare i olika organisationer och verksamheter. HR-transformationer innebär att mer personalansvar läggs över på linjechefer (Boglund, Hällstén & Thilander, 2013). I takt med att chefer får ett utökat personalansvar finns det ett behov bland dem att få stöd från olika stödfunktioner. HR är en sådan stödfunktion som har i uppgift att stötta chefen i diverse personalfrågor (Alvesson & Lundholm, 2014).

Då tidigare studier (Fu, Yang, Leung, Liu, Huang & Wang, 2018, Rodwell, Noblet & Allisey, 2011) har visat vikten av socialt stöd och att det främst kommer från arbetskollegor, familj, vänner eller chefer är syftet med vår studie att undersöka enhetschefers upplevelse av socialt stöd från HR-funktionen. Genom att belysa detta och vad det har för betydelse för dem i deras arbete kan även potentiella förbättringsmöjligheter på det sociala stödet från HR tydliggöras.

HR transformation och chefers personalansvar

HR-funktionen fungerar som en stödfunktion som ska stötta chefer i arbete med personal (Alvesson & Lundholm, 2014). En HR-transformation innebär en omorganisering av organisationers HR-funktion med syftet att göra HR-arbetet mer effektivt, strategiskt och värdeskapande (Boglund m.fl., 2013). Omorganiseringen av HR-funktionen innebär att den istället för att bestå av en del som står för alla former av stöd består av tre delar som levererar olika typer av stöd; a) en central serviceenhet som bistår med administrativ hjälp, b) en central expertenhet för specialiserat stöd samt c) en lokal HR-partner med fokus på strategiskt stöd. Detta sätt att organisera arbetet på har blivit allt vanligare och det innebär inte bara förändringar i HR-funktionen utan även stora förändringar för linjechefer i organisationen (Boglund m.fl., 2013). För att HR ska kunna arbeta mer strategiskt och ge ett bättre HR-stöd till chefer, vilket är målet med en HR-transformation, innebär det att allt mer HR-arbete av operativ och administrativ karaktär behöver överföras till linjechefer (Boglund m.fl., 2013). Exempel på arbetsuppgifter som kan komma att flyttas i och med en HR-transformation är rekrytering och

arbetsmiljöfrågor (Perry & Kulik, 2008). Detta överförande av vissa typer av HR-arbete och personalansvar beskrivs även av Intindola, Weisinger, Benson och Pittz (2017) som benämner det decentralisering. HR-transformation och decentralisering av HR-arbete medför såväl för- som nackdelar. Lopez (2018) menar att det är fördelaktigt att överföra dessa arbetsuppgifter då linjechefer är bättre placerade i en organisation för att kunna fatta bra beslut i denna typ av frågor. Decentraliseringen ger således linjechefer större utrymme att fatta verksamhetsnära beslut vilket gynnar såväl organisationen som linjechefen. Boglind m.fl. (2013) belyser dock att överförandet av HR-arbete inte bara har en positiv påverkan för linjechefer då det ökade ansvaret innebär mer arbete. Oftast är det inte bara HR-funktionen som decentraliserar sina arbetsuppgifter, även andra stödfunktioner gör det, vilket innebär att linjechefer, särskilt första linjens chefer, arbetssituation blir mer påfrestande då de får allt fler arbetsuppgifter att utföra.

För linjechefer innebär den nya arbetssituationen ett behov av stöd för att de ska klara av sina arbetsuppgifter. Detta blir dock problematiskt då stödet från HR levereras på ett annat sätt än tidigare och att det bland linjechefer upplevs svårare att få både rätt stöd samt det som behövs för att möta de nya kraven i arbetet (Boglind m.fl., 2013). Intindola m.fl. (2017) menar att detta är problematiskt då otillräcklig utbildning och bristande HR-stöd påverkar decentraliseringen negativt. Även Pedersen, Landheima, Møllerc och Liena (2019) understryker betydelsen av att tillhandahålla stöd till linjechefer från organisationen när en ny förändring sker, likt en HR-transformation, då förändringen annars kan komma att försvåras.

HRs stöd till chefer

I en rapport från Arbetsmiljöverket (2018) framkommer det att linjechefer inom offentlig sektor har en hög arbetsbelastning samtidigt som de upplever att stödet från bland annat HR är otillräckligt för att möta arbetsbelastningen. Det finns ett behov av att tydliggöra vilken hjälp och vilket stöd linjecheferna kan få, särskilt med tanke på att HR-rollen har förändrats från ett tidigare mer verksamhetsnära stöd till ett mer strategiskt stöd. Linjechefer har ett behov av stöd från HR och det lyfts som viktigt att få HR-stöd i mer känsliga och svårare ärenden som rör medarbetare samt genom information om rehabilitering, sjukskrivningar och arbetsanpassning (Arbetsmiljöverket, 2018).

Gilbert, De Winne och Sels (2011) hävdar att linjechefer inte besitter den HR-kunskap som HR-specialister har och därav är stödet från HR av stor vikt när en decentralisering av arbetsuppgifter sker. Deras studie visar att både stöd från HR och kompetens om HR-frågor hade stor betydelse för upplevelsen av stress i arbetet. Kontakten mellan HR och linjechefer minskar tvetydigheter kring vad rollen innebär och vilka arbetsuppgifter som medför i den nya rollen. Genom att ha en närvarande HR som stödjer chefen kan det lättare skapas en tydlighet i vad som krävs och hur exempelvis beslut ska prioriteras. Detta i sin tur leder till en lägre grad av rollotydlighet. Om det finns stöd från HR blir linjechefer även mer villiga att ta sig an de nya arbetsuppgifterna och ser de som utvecklande. För att minska risken för stress behöver linjecheferna få tydliga riktlinjer för hur deras arbete med HR-frågor ska gå till samt att HR erbjuder stöd i form av tekniska lösningar och tillgänglighet (Gilbert m.fl., 2011).

En annan studie om linjechefers ansvar för personalarbete av Whittaker och Marchington (2003) visar också vikten av stöd från HR. Studien visar att linjechefer känner sig bekväma med ansvaret som decentraliseringen medför men att stöd från HR fortfarande är av betydelse för att de ska kunna genomföra dessa arbetsuppgifter. Vidare uttrycker linjecheferna att HR, till följd av decentraliseringen, inte alltid är lika närvarande vilket medför en oro för brist på stöd från HR och att det kan komma att ha en negativ påverkan på resultatet av arbetet (Whittaker & Marchington, 2003). Även Gilbert m.fl. (2011) uppmärksammar att när

linjechefer upplever brist på stöd skapas det oro och osäkerhet kring deras roll och utförandet av arbetsuppgifter.

Det är inte bara möjligheten till att kunna få stöd från HR som är viktig utan även att ha en relation till HR är av betydelse för att man som linjechef ska känna att ens behov av stöd tillgodoses (Boglund m.fl., 2013). Linjechefer värderar relationen och den personliga kontakten de har till lokala HR-medarbetare högt så när förutsättningarna för HR-stödet förändras i och med en HR-transformation och linjechefer istället själva ska söka stöd från olika centrala enheter med, för dem, okända HR uttrycks missnöje. HR-stödet för deras specifika problem upplevs svårare att få då det är oklart vem de ska vända sig till, till skillnad från tidigare då de vände sig till lokal HR-medarbetare, samt att de inte är lika bekväma med att ta upp svåra problem och känsliga frågor med en okänd person på en serviceenhet (Boglund m.fl., 2013).

Sociala relationer

Sociala relationer är ett begrepp som kan ses utifrån många olika perspektiv och dess betydelse kan variera beroende på individ (Härenstam, 2010). Människan har ett behov av att tillhöra och ingå i en gemenskap. På en arbetsplats kan detta innebära att ha exempelvis kafferaster där småprat mellan kollegor sker. Genom detta skapas en sammanhållning där individer stöttar och hjälper varandra (Härenstam, 2010).

Härenstam (2010) skriver om hur sociala relationer delas in i tre kategorier inom arbetslivet, där den första är relationen mellan anställda och chefer. För att en individ ska kunna utvecklas och göra ett bra arbete behövs en god relation till chefen vilket även bidrar till ett välmående hos individen. Relationen mellan medarbetarna är den andra, där stödet från kollegor har betydelse i positiv bemärkelse för individen. Den tredje relationen som Härenstam (2010) skriver om är relationen de anställda har till människor utanför organisationen som exempelvis inom vårddyrket där ett emotionellt arbete utförs. Ett emotionellt arbete innebär att arbetets första kontakt sker fysiskt och ansikte mot ansikte. Arbetsgivaren utför även någon typ av styrning och kontroll över mötet som sker samtidigt som det finns en viss förväntan kring vad mötet ska innebära. Detta leder till ett litet handlingsutrymme och det kan uppstå svårigheter i hur arbetstagaren ska hantera dessa krav och förväntningar som finns på individen. Vidare kan detta utmynna i ohälsa i form av stress eller en känsla av otillräcklighet (Härenstam, 2010). Som tidigare nämnt är sociala relationer ett begrepp som kan ses från olika perspektiv. Morgan (1990) skriver att sociala relationer innehåller olika typer av perspektiv där ett av dem är socialt stöd.

Socialt stöd

Det finns olika exempel på hur socialt stöd kan definieras och i denna studie utgår vi från en kombination av de definitioner som presenteras nedan. Eklöf (2017) skriver om hur socialt stöd synliggörs genom att det på en arbetsplats finns en ömsesidig förståelse, en bra relation till kollegor och arbetsledningen samt att stämningen är positiv på arbetsplatsen (Eklöf, 2017). Fu m.fl. (2018) menar att socialt stöd innebär att en individ upplever eller får hjälp från andra. House (1981) hävdar att socialt stöd kan delas in i fyra olika kategorier, emotionellt, instrumentellt, informativt samt värderande stöd. Det som socialt stöd kan medföra på en arbetsplats är förbättrad hälsa då människan tillgodoses en trygghet, social kontakt samt en känsla av tillhörighet. Vidare minskar socialt stöd stressnivån bland arbetstagare och bidrar därmed till en bättre hälsa på arbetsplatsen (House, 1981). House (1981) till skillnad från andra forskare vill inte sära på de olika stöden utan ser dem istället som kompletterande till varandra.

Vidare beskriver House (1981) att det sociala stödet kan vara antingen formellt eller informellt. Det formella stödet förekommer oftast i formella sammanhang som exempelvis i arbetet och ges främst genom chefer eller experter/specialister. Informellt stöd uppstår å andra sidan i mer informella sammanhang vanligtvis utanför arbetsplatsen så som på fritiden. Detta stöd kan exempelvis ges av familj och vänner (House, 1981).

Emotionellt stöd. Det emotionella stödet relaterar många till just det sociala stödet. Genom att visa individen som får stöd empati och tillit uppstår det emotionella stödet (House, 1981). Stödet kan ges muntligt eller via kroppsspråk (Hedin, 1994). Eklöf (2017) skriver om hur det emotionella stödet medför att individen tillsammans med sina arbetskollegor kan hantera påfrestningar i arbetet. Stödet kan utmynna i att individen får bekräftelse och känner ett värde (Nordin, 2010).

Instrumentellt stöd. Instrumentellt stöd innebär att individen har tillgång till en praktisk hjälp (Eklöf, 2017). House (1981) skriver att denna typ av stöd oftast tillämpas vid en specifik situation då den oftast är praktisk som exempelvis avlastning i en arbetsuppgift av något slag.

Informativt stöd. Det som åtskiljer informativt stöd ifrån instrumentellt stöd är att individen inte i detta stöd får direkt hjälp med att lösa exempelvis en arbetsuppgift. Det informativa stödet handlar om att hantera personliga eller arbetsmässiga problem som uppstått (House, 1981). Eklöf (2017) beskriver det som att en individ får tillgång till information och att hjälp finns till befogande när exempelvis ett beslut måste tas. Något som Nordin (2010) förklarar likt vägledning.

Värderande stöd. Stödet inom denna kategori fokuserar på att informera om individens prestation för att individen sedan ska kunna värdera sig själv. Stödet och feedbacken kan komma från chef eller arbetskamrater (House, 1981). Genom detta stödet känner individen att hen är av betydelse (Eklöf, 2017).

När det kommer till hela spektrat av socialt stöd är det många som förknippar just det emotionella stödet som hela det sociala stödet. Men det är av vikt att förstå att de olika typerna av stöd kan kombineras och ska inte ses som en kategori för sig (House, 1981). Hedin (1994) ger exempel kring detta och om hur ett instrumentellt stöd kan leda till emotionellt stöd då individen kan känna en typ av uppskattning i att få praktisk hjälp.

Betydelsen av socialt stöd

Socialt stöd i arbetet kan komma från chefer, kollegor och utomstående parter och genom ett socialt stöd kan individen lättare hantera de krav som arbetet eller arbetsuppgifter innebär (Eklöf, 2017). Om det istället finns en brist på socialt stöd kan det speglas i både psykisk och fysisk ohälsa som har lika stora risker som exempelvis rökning och fetma (Nordin, 2010). Ett bristande stöd kan innebära att ens chef inte lyssnar på en eller att stämningen på arbetsplatsen är orolig och spänd (Dellve & Eriksson, 2016). Bristande socialt stöd kan även skildras genom ett dysfunktionellt socialt stöd vilket innebär att en individ ber om hjälp och får det, men att det i senare skede uppstår ett skuldbeläggande i att personen sökt hjälp. Detta medför konsekvenser för personen ifråga då att be om stöd och hjälp kan ses som något negativt snarare än positivt (Eklöf, 2017).

De effekter ett socialt stöd kan medföra i positiv bemärkelse är en högre trivsel på arbetsplatsen, lägre sjukfrånvaro samt en bättre psykisk hälsa (Eklöf, 2017). Det har även visat sig att individers upplevda stressnivå sjunker i samband med att ett bra socialt stöd finns. Ett bra socialt stöd medför ett mer accepterat klimat där äkta känslor bland arbetskollegor kan visas (Eklöf, 2017). Vidare visar även en studie av Rodwell m.fl. (2011) att socialt stöd är en av de viktigaste resurserna i arbetet bland medarbetare inom offentlig sektor. Resultatet av studien

visade att socialt stöd i arbetet som kom från såväl chefer, kollegor och familj indikerar på hög arbetstillfredsställelse, välbefinnande och engagemang bland medarbetare.

Fu m.fl. (2018) skriver i sin studie att det sociala stödet har en positiv påverkan på såväl det psykiska samt fysiska måendet. Arbetskollegors stöd har visat sig bidra till lägre utbrändhet och stödet från chefer har gett positiva effekter på sömn, depression och känslomässig utmattning. Det sociala stöd som kommer från vänner och familj var dock av större betydelse för deltagarna i studien för att hantera sin arbetssituation och motverka ohälsa men sammantaget så är alla källor av socialt stöd viktiga (Fu m.fl., 2018).

Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att undersöka hur enhetschefer i en specifik verksamhet inom en offentlig sektor upplever det sociala stödet från HR-funktionen och vad det sociala stödet har för betydelse för dem i deras arbete. Vidare syftar studien även till att finna potentiella förbättringsmöjligheter i det sociala stödet från HR till enhetschefer. För att undersöka detta har vi följande frågeställningar:

Frågeställning 1: Hur upplever enhetschefer det sociala stödet de får från HR?

Frågeställning 2: Vad har det sociala stödet för betydelse för enhetschefer i deras arbete?

Frågeställning 3: Hur kan det sociala stödet från HR till enhetschefer förbättras?

Metod

Undersökningsdesign

Då föreliggande studie syftade till att undersöka upplevelser som enhetschefer inom en specifik offentlig verksamhet hade, lämpade sig en kvalitativ intervjustudie bäst. Denna typ av studie gav respondenterna en bättre möjlighet att ge en personlig och djupare bild av sin verklighet (Bryman, 2018).

Deltagare

Deltagarna i studien var sex enhetschefer som arbetade inom samma område i en kommunal verksamhet. Målet var att få en varierad arbetslivserfarenhet bland deltagarna för att se om upplevelsen kunde skilja sig åt. Arbetslivserfarenheten sträckte sig mellan 1 år till 20 år och ett genomsnitt togs fram på 9,4 antal år i arbetsrollen som enhetschef. Deltagarna hade en snittålder på 38 år och bestod av fem kvinnor och en man, vidare information valdes att anonymiseras för att kunna få så tillförlitliga svar som möjligt.

Instrument

I studien genomfördes kvalitativa semistrukturerade intervjuer med deltagarna. Bryman (2018) beskriver en semistrukturerad intervju som att forskaren under intervjuens gång har en

intervjuguide för att veta vad som behövs tas upp. Samtidigt ger semistrukturerade intervjuer en möjlighet till flexibilitet som innebär att frågorna inte behöver ställas i den ordning som de är skrivna utan kan komma att ställas olika beroende på respondentens svar. Den semistrukturerade intervjun möjliggör även att samtliga deltagare får besvara samma frågor samt att deltagarnas upplevelser och uppfattningar står i fokus (Bryman, 2018).

Utifrån tidigare forskning och teori utformades en intervjuguide (se bilaga 1). Intervjuguiden bestod av sammanlagt 27 frågor och de teman som behandlades i intervjuguiden var chefens personalansvar, upplevelsen av socialt stöd från HR och betydelsen av socialt stöd. Frågorna gjordes inte för specifika eller ledande eftersom det kunde riskera att styra respondenternas svar. Intervjuguiden bestod av fem inledande bakgrundsfrågor samt 21 frågor som var kopplade till det teoretiska ramverket och syftade till att svara på studiens frågeställningar. För att fånga upplevelsen av stöd frågade vi exempelvis: "Kan du beskriva hur relationen och stödet från HR ser ut idag?". För att fånga betydelsen av stöd frågade vi exempelvis: "Vad betyder stöd för dig i ditt arbete?". I intervjuguiden förekom det inte ett specifikt tema kring förbättringsmöjligheter utan dessa frågor vävdes in i de andra temana. Exempel på en sådan fråga var: "Om du hade fått bestämma hur stödet från HR skulle vara, hur hade det sett ut då?". Vidare innehöll intervjuguiden en avslutande fråga där deltagaren gavs möjlighet att lägga till eller belysa andra faktorer och tankar som hen ansåg var av vikt.

Tillvägagångssätt

Kontakt med organisationer inom offentlig sektor med enhetschefer togs. På grund av rådande omständigheter kring Covid-19 avbokades studien med vår först tilltänkta organisation. Därav gjordes ett bekvämlighetsurval (Bryman, 2018) då det med hjälp av en person som fanns till förfogande togs kontakt med en ny organisation. En första kontakt togs med områdeschefen för ett specifikt område i verksamheten via mail där en förfrågan ställdes huruvida de var intresserade att undersöka vår studies syfte. Vidare skickades en förfrågan ut från områdeschefen till enhetschefer i området där ett frivilligt intresse fick lämnas. Således skedde ett målstyrt urval då deltagarna som i detta fallet var enhetschefer hade en direkt koppling till forskningsfrågorna (Bryman, 2018).

De deltagare som lämnat intresse kontaktades genom mail med ett informationsbrev (se bilaga 2) där studiens syfte och vad deras deltagande innebar för studien förklarades. Informationsbrevet innehöll även exempel på frågor som intervjun skulle komma att innehålla för att ge deltagarna möjlighet till en reflektion kring studiens syfte. En uppskattning kring hur lång tid intervjun skulle ta gavs samt att intervjun skulle komma att spelas in om samtycke gavs. Slutligen uppgavs kontaktuppgifter och en uppmaning till att höra av sig om frågor eller oklarheter skulle uppstå. Intervjuer bokades in med deltagarna utefter önskade datum och information gavs om att den skulle ske via telefon på grund av rådande omständigheter. Inför att intervjuerna skulle äga rum skickades ett samtyckesbrev ut till deltagarna där de genom mail fick ge sitt samtycke i att de fått information kring studien, att de närsomhelst får avbryta samt att de kommer att vara anonyma.

Innan intervjuerna ägde rum utfördes en pilotintervju för att dels säkerställa att intervjufrågor fungerade som tänkt samt för att se att det i sin helhet fungerade bra (Bryman, 2018). I pilotintervjun fångades frågor upp som var svårt formulerade och upprepande. Intervjuerna med deltagarna i studien genomfördes via telefon vilket kan ha för- och nackdelar. Fördelar i att det är både tids- och kostnadseffektivt samt att det som intervjuperson kan upplevas lättare att svara på känsliga frågor. Nackdelarna är dock att vi som intervjuare inte får ta del av kroppsspråket och reaktioner (Bryman, 2018).

Under intervjuerna medverkade båda författarna och vi turades om att hålla i intervjuerna. Efter godkännande spelades intervjuerna in och längden på intervjuerna varierade men varade i genomsnittlig tid på 24 minuter. Transkribering av intervjuerna skedde så snart som möjligt efter varje intervju.

Databearbetning

Databearbetningen inleddes med att de transkriberade intervjuvaren från respektive respondent kategoriserades utifrån intervjufrågorna och samlades i ett dokument. Den samlade transkriberingen lästes därefter grundligt igenom först var för sig och sedan tillsammans. Detta gjordes i syfte att finna både återkommande och intressanta svar men även svar som skiljde sig åt mellan respondenterna och som kunde kopplas till studiens frågeställningar. Svar av denna karaktär kategoriserades därefter under olika teman. Bearbetningen av datan har således skett genom en tematisk analys (Bryman, 2018). I databearbetning har även ett abduktivt förhållningssätt tillämpats i den mening att växling mellan teori och empiri skett (Bryman, 2018). Utifrån teman, studiens frågeställningar och tidigare forskning utformades fyra huvudteman och åtta underteman. Tre huvudteman baserades på studiens frågeställningar; Upplevelsen av socialt stöd, Betydelsen av socialt stöd och Förbättringsmöjligheter och detta gjordes i syfte att säkerställa att materialet som presenterades var av relevans för frågeställningarna. Det fjärde huvudtemat Chefers ansvar framkom ur både den insamlade datan och tidigare forskning. På två av huvudtemana identifierades underteman.

Etiska reflektioner

I föreliggande studie har Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska riktlinjer om de fyra huvudkraven tagits i beaktande; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Informationskravet har uppfyllts genom ett informationsbrev som skickades ut till alla respondenter. Informationsbrevet innehöll information om studiens och intervjuens syfte samt att deras medverkan i studien var anonym och frivillig. För att uppfylla samtyckeskravet skickades även ett mail ut innan intervjun ägde rum där respondenterna genom att svara på mailet fick bekräfta att de fått information kring studien och att deras medverkan var frivillig och kunde avbrytas när som helst utan motivering. Konfidentialitetskravet uppfylldes genom att respondenterna informerades om att deltagandet i studien var anonymt och att personuppgifter och svar skulle behandlas med största försiktighet för att inte riskera att respondenter kan identifieras av utomstående parter. Slutligen uppfylldes nyttjandekravet genom att den insamlade datan enbart användes för studiens ändamål.

Då urvalet av respondenterna var målstyrt kan detta ha påverkat anonymiteten i den mening att områdeschefen hade vetskap kring vilka som deltog i studien. Till följd av detta kunde det finnas en risk att svaren inte skulle bli helt sannhetsenliga då respondenterna kan ha haft i åtanke att deras svar och identitet kunnat urskiljas. Dock har samtliga svar och även citat av identifierats för att i bästa mån säkerställa respondenternas anonymitet.

Resultat

I denna del av studien kommer resultatet av intervjuerna att presenteras. Genom analysen identifierades fyra huvudteman och åtta underteman. Dessa presenteras i Tabell 1. Citaten har valts att avidentifieras så till vida att namn och kön tagits bort för att svaren inte ska

kunna komma att härledas till respondenterna. I citaten förekommer hakparenteser ([...]) vilket innebär att kortare stycken avfärdats i mån om att förenkla läsningen.

Följande frågeställningar som undersökts är:

Frågeställning 1: Hur upplever enhetschefer det sociala stödet de får från HR?

Frågeställning 2: Vad har det sociala stödet för betydelse för enhetschefer i deras arbete?

Frågeställning 3: Hur kan det sociala stödet från HR till enhetschefer förbättras?

Tabell 1.

Huvud- och underteman utefter intervjusvar

Huvudtema	Undertema
1. Upplevelsen av socialt stöd	1.1 Relation och kontaktvägar med HR 1.2 Tillräckligt stöd 1.3 Stöd och vägledning 1.4 Feedback 1.5 Fysiskt stöd
2. Betydelsen av socialt stöd	2.1 Chefers behov av stöd 2.2 Stöd från kollegor 2.3 Otillräckligt stöd
3. Förbättringsmöjligheter	
4. Chefers ansvar	

1. Upplevelsen av socialt stöd

Utifrån intervjuerna framkom det ett antal teman som visade hur enhetscheferna upplevde stödet från HR. Dessa berörde hur kontakten främst såg ut med HR, hur stödet levererades samt om de upplevde stödet som tillräckligt.

1.1 Relation och kontaktvägar med HR Samtliga respondenter upplevde att deras relation till HR, vilken var en och samma person för samtliga respondenter, fungerade bra. De upplevde att de kunde ha en öppen dialog och diskutera problem eller frågor tillsammans utan några hinder.

I samtliga intervjuer framkom det att respondenternas kontakt med HR och således stöd från HR främst skedde genom mail eller telefonsamtal. Respondenterna använde denna typ av kontakt när de sökte stöd från HR vid vad de benämnde mindre och snabba frågor likt frågor om frånvaro eller sjukdom. Hur frekvent denna kontakt skedde skiljde sig åt mellan respondenterna då svar gavs i form av: *“flera gånger i veckan”* till *“någon enstaka gång”*. Personliga möten inträffade sällan och förekom mest vid så kallade APK, arbetsplatskonferenser, som hölls en gång i månaden. HRs syfte med arbetsplatskonferenserna var att framföra ny och viktig information till samtliga enhetschefer samtidigt. Vidare förekom även personliga möten mellan HR och enhetschefen vid större och komplicerade personalärenden där stöttning från HR behövdes.

Majoriteten av respondenterna uttryckte att kontakt via mail och telefon fungerade bra och att HR upplevdes vara väl tillgängliga genom dessa kanaler. Några respondenter uttryckte dock att det stundtals kunde vara svårt att få tag i HR på detta sätt. De menade att respons på mail kunde dröja och att flera kontaktförsök var nödvändiga för att få svar alternativt att de fick lösa sin fråga själv. En respondent menade att detta troligtvis berodde på att HR var upptagna.

1.2 Tillräckligt stöd Samtliga respondenter uttryckte att stödet från HR var tillräckligt för att de skulle kunna utföra sina dagliga arbetsuppgifter. Vissa menade att det fanns enstaka saker som kunde förbättras men påpekade samtidigt att dessa problem inte påverkade dem i så pass stor utsträckning att de inte kunde utföra sitt arbete. En respondent uttryckte sin upplevelse kring om stödet var tillräckligt eller inte så här:

“Vill man ha det tipptopp så nej då får vi inte det men vill man ha det såhär så ja då får vi det.”

1.3 Stöd och vägledning Under intervjuerna framkom det olika sätt att få stöd från HR på samt olika typer av situationer där stöd gavs. Ett av de vanligaste sätten för enhetschefer att få stöd från HR var genom att HR gav svar på enhetschefens frågor om hur hen skulle gå tillväga i en situation genom mail eller telefon. Vidare beskrev en del respondenter att detta stöd kunde variera beroende på vilka frågor som ställdes. I vissa fall kunde de utöver direkta svar från HR även bli hänvisade till en personalhandbok, som fanns tillgänglig för samtliga chefer inom verksamheten, där de själva kunde söka svar. Dock framkom det från några respondenter att denna handbok innehöll mycket information och det kunde vara alltför tidskrävande att söka efter informationen själv. När svaret inte hittades snabbt i handboken skickades istället frågan direkt till HR då det upplevdes effektivare. Vidare lyfte även en annan respondent att ingen situation var den andra lik och att det därför inte kunde skapas ett generellt svar och verktyg för hur man som enhetschef skulle kunna gå tillväga och att en dialog med HR därför behövdes istället. Dessa respondenter poängterade att de verktyg som HR gav, vilket personalhandboken beskrevs som, fungerade som komplement till HRs svar och ersatte inte hela svaret.

Stödet framkom även genom att enhetscheferna hade möjlighet till att diskutera olika frågor och bolla olika idéer med HR. Några av respondenterna beskrev det som att HR hade en vägledande, snarare än en bestämmande roll. HR uppfattades således som en samarbetspartner som bidrog till att viktiga aspekter fångades upp och att de gemensamt fann lösningar.

“Hen säger ju ofta också att hen bestämmer inte utan hen försöker ju ‘ja men det skulle ju kunna vara såhär’ eller ‘lagen säger det här men ni kan också göra såhär då’, så att det är mycket vägledning är det och redskap också.”

“Jag kan bolla och prata ut om.. ja men ‘såhär tänker jag och vad är rätt enligt lagar att göra’.. det har ju dom mycket mer koll på egentligen att ‘ja men det här det vi måste göra’ och ‘dokumentera på det här sättet’ och ‘hantera det på det här sättet’.”

1.4 Feedback En form av stöd som diskuterades under intervjuerna var feedback. Det rådde delade meningar om huruvida feedback från HR förekom eller inte. En respondent uttryckte att hen aldrig fått någon form av feedback från HR. Hen vidareutvecklade att feedback för hen innebar konstruktiv kritik på sitt arbete. Samtidigt uttryckte andra respondenter att feedback gavs från HR. Dessa respondenter beskrev feedback från HR som att HR följde upp och frågade hur det hade gått med de frågor och personalärenden som enhetscheferna vänt sig till HR med. Ett par respondenter förtydligade att feedbacken genom uppföljning inte skedde i de mindre frågorna utan det förekom mer vid större och fortlöpande personalärenden. I

intervjuerna framkom det att respondenterna uppskattade feedback i sitt arbete. Ett par respondenter poängterade dock att feedback inte nödvändigtvis behövde komma från HR utan att feedback från chef, kollegor och medarbetare också var av vikt för att kunna utföra sitt arbete men även för att kunna utvecklas i sin roll som enhetschef.

1.5 Fysiskt stöd Respondenterna uttryckte att stödet från HR kunde utföras fysiskt i så till vida att de medverkade på möten. När denna typ av stöd gavs gällde det främst större och komplicerade personalärenden. Vid dessa situationer hade HR i uppgift att stötta enhetschefen genom att förbereda och informera om hur hen skulle gå tillväga i frågan samt att HR vid vissa tillfällen kunde medverka vid möten med andra berörda parter. Några respondenter beskrev att HR behövde vara med på möten för att kunna svara på de mer arbetsrättsliga frågorna och backa upp enhetschefen. En av respondenterna beskrev det även som att det var viktigt att HR var närvarande eftersom det gav mer kraft i samtalet.

“Ibland att man får koppla in HR och så. Så det ger ju faktiskt lite mer, är HR med så ger det ju lite mer tryck när man har samtal.”

Respondenterna poängterade att HR inte agerade stöd i form av att de tog över och/eller utförde enhetschefernas arbetsuppgifter åt dem i dessa möten utan att HR och enhetschef agerade utifrån sina respektive roller.

2. Betydelsen av socialt stöd

Utifrån intervjuerna framkom det ett antal teman som visade vilken betydelse det sociala stödet hade. Dessa berörde huruvida enhetscheferna var i behov av stöd, hur de påverkades vid uteblivet eller otillräckligt stöd samt det stöd de fick genom kollegor.

2.1 Chefers behov av stöd Samtliga respondenter uttryckte att tillgång till stöd i arbetet upplevdes som betydelsefullt. Det uttrycktes att om stöd från bland annat HR fanns tillgängligt skapade det en trygghet i arbetet och en vetskap om att man i rollen som enhetschef inte behövde besitta all kunskap själv utan det fanns hjälp att tillgå. Flera respondenter beskrev att tillfällen då kunskapen kunde behöva förstärkas genom stöd från HR var vid exempelvis avtalsmässiga och rättsliga processer. Stödet ansågs då betydelsefullt för att minimera eventuella risker och felaktigheter som kunde uppstå till följd av bristande kunskap inom området vid exempelvis möten eller andra beslut som skulle tas. Stöd upplevdes även vara viktigt för välbefinnandet, en respondent uttryckte följande:

“... jag tänker att det är jätteviktigt för annars känner man den där inre stressen eller man känner sig väldigt ensam.”

Att man som enhetschef kunde uppleva sig vara ensam lyftes av flera respondenter. Till följd av att rollen innebar en mer ensam position uttryckte respondenterna att de trodde att chefer generellt var i stort behov av stöd. Vidare beskrev respondenterna att det förväntades mycket av en i rollen som enhetschef. Att be om hjälp uppfattades svårt av vissa respondenter. En respondent beskrev detta som att det var lätt att som enhetschef uppleva sig bära ansvaret och därför helst skulle göra allting själv vilket medförde att det kunde upplevas oklart i vilka situationer hjälp kunde sökas. Vidare beskrev en annan respondent svårigheter med att vara nyrekryterad då mycket av arbetet som enhetschef var sådant arbete som lärdes under tiden arbetet fortlöpte och inte genom skolan och betonade att stödfunktionerna, bland annat HR, därmed utgjorde en viktig roll i arbetet. Samtidigt som respondenterna uttryckte att stöd var

betydelsefullt poängterade även några av dem att de själva inte upplevde sig ha ett särskilt stort behov av stöd i dagsläget men att vetskapen om att det fanns stöd tillgängligt var av vikt.

“... det betyder jättemycket. Nu använder jag inte stödfunktionerna, eftersom jag jobbat så länge, men det är ändå en trygghet att veta att dem finns att man behöver inte kunna allting själv utan det finns stödfunktioner att fråga när man har frågor. Så att dem är viktiga faktiskt.”

2.2 Stöd från kollegor Utifrån intervjuerna framkom det att samtliga enhetschefer värdesatte sina kollegor och deras betydelse när det kom till stöd i arbetet. Respondenterna beskrev hur stödet hjälpte dem att hantera svåra situationer i arbetet, det framkom även att kollegor hade en stor betydelse kring enhetschefernas arbetstrivsel. Stödet från kollegorna visades genom exempelvis diskussioner och frågor, enhetscheferna kunde bolla tankar och då med sina olika utbildningsbakgrunder tillsammans lösa svåra och känsliga situationer som kunde uppstå. Inom personalgruppen enhetschefer framkom det även under intervjuerna att det fanns ett mentorskap. Nyrekryterade enhetschefer tilldelades en redan anställd enhetschef inom personalgruppen som blev deras mentor i arbetet, mentorns syfte var att finnas tillgänglig för frågor och stöd vid olika situationer som kunde uppstå för den nyrekryterade. Detta medförde en trygghet för de nya enhetscheferna då mentorn fanns där för dem. Mentorskapet var även givande för mentorn då det hjälpte hen att utvecklas i sin chefsroll:

“Det kanske är annat som lyfter mig typ som att vara mentor åt nya chefer och bli ifrågasatt på så sätt istället. För ungdomar nu för tiden dem ja dem ställer frågor så man får vända och vrida på sig själv. Så.. det är väl sånt som ger mig mer.”

Utvecklingen av den egna chefsrollen visade sig bland flertalet av respondenterna komma från kollegorna då kollegor bidrog med feedback samt dialoger på arbetet. Samtliga respondenter fann utifrån intervjuerna det mesta stödet i arbetet hos sina kollegor.

2.3 Otillräckligt stöd I intervjuerna beskrev några av respondenterna situationer där de upplevt att HRs stöd inte varit tillräckligt och hur det påverkat dem. En respondent beskrev att det emellanåt kunde ta tid att få respons från HR och att det innebar att hen fick lösa de problem och situationer själv istället. En annan beskrev att HR inte kunde ge tydliga svar och direktiv på hur enhetschefen skulle gå vidare i ett svårare personalärende och att processen således blivit utdragen vilket skapat en känsla av frustration. En tredje respondent hade upplevt att HR inte givit hen tillräckligt med uppbackning i ett möte och att det medfört en känsla av ensamhet och osäkerhet.

“... där skulle man behöva att HR la sig i kanske och berättar lite men det är ju det här och det här som gäller och sådär. För jag visste ju en hel del men sen hade det ändå varit skönt om hen kunde stötta upp där. [...] så att där hade jag känt att jag behövde mer stöttning i just den situationen. [...] det kändes ju väldigt ensamt. Det var ju lite hur ska jag bemöta detta, vad är det som gäller. Man kände sig rätt liten så.”

3. Förbättringsmöjligheter

Ett förslag på förbättring av stödet från HR var att öka antalet HR som arbetade mot enhetscheferna då ett återkommande problem som lyftes upp i intervjuerna var att HR var för få i förhållande till antalet enhetschefer och medarbetare hen arbetade mot. En konsekvens av detta var enligt en respondent att enhetschefer inte alltid kunde få den hjälp som önskades då

det var många som begärde hjälp samtidigt. Om HR hade varit fler hävdade en respondent att det sannolikt hade varit lättare att få mer hjälp och stöd från HR.

“Nu har vi en HR som jobbar mot alla oss och alla våra flera hundra medarbetare. Hade vi haft tre så är det klart att vi hade kunnat få betydligt mer hjälp vilket hade avlastat cheferna mer. Så man hade kunnat få hjälp med andra saker där man vill få in HR om man vill förbättra gruppsammanhållningen och så där. Men det utrymmet finns ju inte riktigt idag. Så det beror ju på vilken nivå man ska lägga det.”

Vidare efterfrågade en respondent ett mer aktivt stöd från HR där HR behöver engagera sig mer i enhetschefernas arbete då det nu fanns en känsla av att enhetscheferna servade HR istället för tvärtom. I ett aktivt stöd menade hen även att HR kunde behöva engagera sig mer och själva ta kontakt med enhetscheferna vilket hen menade var särskilt viktigt vid nyrekrytering av enhetschefer. Även andra respondenter efterfrågade en annan aktivitet från HR vid nyrekrytering i form av tydligare beskrivning och presentation av vilka HR var och vad de kunde stödja enhetscheferna med.

Ett annat förslag från en respondent var att enhetschefer och HR skulle vara närmare placerade rent geografiskt då de befann sig på utspridda platser. Hen menade att en närmare placering skulle underlätta kontakten mellan dem och att enhetscheferna då både snabbare och smidigare skulle kunnat få svar på mindre frågor.

Mer feedback från HR på deras arbete efterfrågades. En respondent beskrev att HR mest involverades i större och komplicerade personalärenden där hjälpen förvisso behövdes men att de utöver detta hade uppskattat uppmuntran och feedback i det dagliga arbetet.

4. Chefers ansvar

Samtliga respondenter var eniga om att deras huvudsakliga arbetsuppgifter bestod av personalansvar, arbetsmiljöansvar, ekonomiansvar och verksamhetsansvar. Under intervjuerna framkom det en delad mening mellan respondenterna gällande utvecklingen av personalansvaret man hade som enhetschef. En del respondenter upplevde ingen märkbar skillnad i deras ansvar för personalfrågor under tiden de arbetat som enhetschef. En förändring av personalansvaret upplevdes dock av andra respondenter i form av att ansvaret med åren hade ökat. En respondent uttryckte förändringen av ansvaret så här:

“Det har ökat med åren. Det är mer detaljerad kunskap som behövs tycker jag. Det som har ökat det är den administrativa delen också när det gäller personal så.”

Majoriteten av respondenterna upplevde att de i vissa situationer som berörde deras personalansvar haft bristande kompetens för att kunna utföra de arbetsuppgifter som rollen som enhetschef innebar. De har då varit i behov av stöd från alternativt HR eller kollegor för att kunna lösa sina arbetsuppgifter. Några respondenter tog även upp att dessa situationer var vanliga vid nyrekrytering och att man som ny enhetschef inte haft kompetens och erfarenhet för att kunna utföra vissa arbetsuppgifter, bland annat saknades kompetens om lagar och regler.

Diskussion

Syftet med denna kvalitativa studie var att undersöka hur enhetschefer i en specifik verksamhet upplevt det sociala stödet från HR och vilken betydelse det haft för dem i sitt arbete. Studien syftade även till att finna potentiella förbättringsmöjligheter i HRs utövande av socialt stöd till enhetscheferna. I denna del av studien kommer studiens frågeställningar att besvaras utifrån resultatet av intervjustudien samt teori och tidigare forskning inom området. Trots att

tidigare forskning (House, 1981) rekommenderat att en uppdelning mellan de olika typerna av socialt stöd inte bör göras då de tillsammans utgör socialt stöd har vi i följande avsnitt valt att göra en uppdelning. Detta för att kunna göra en tydligare analys av det sociala stödet genom att se vilka aspekter av det sociala stödet som var särskilt framträdande och tvärtom.

Frågeställning 1

Hur upplever enhetschefer det sociala stödet de får från HR? Enhetscheferna hade en positiv upplevelse av det sociala stödet de fått från HR samt fann det stöd de fått varit tillräckligt för att kunna utföra sitt dagliga arbete. Resultatet avviker från tidigare rapporter (Arbetsmiljöverket, 2018) där det visat sig att enhetschefer inom offentlig sektor upplevt ett otillräckligt stöd från HR. Det kan dock hävdas att det ändå finns en viss överensstämmelse i upplevelsen av stöd mellan vår studies enhetschefer och de enhetschefer som studerats i Arbetsmiljöverkets (2018) rapport. Detta då det under intervjuerna framkommit situationer där några enhetschefer inte varit helt nöjda med det stöd som givits från HR och där de istället efterfrågat en annan typ av stöd.

Det stöd som givits från HR till enhetscheferna gick i linje med House (1981) beskrivning av formellt stöd. Däremot kunde inte något informellt stöd urskiljas vilket kan förklaras av att studien fokuserat på en relation som utspelat sig på en arbetsplats och inte i informella sammanhang. Det sociala stödet enhetscheferna upplevt kännetecknades även av House (1981) olika typer av socialt stöd, dock i olika hög grad. Det kunde i resultatet urskiljas att enhetscheferna fått ett informativt stöd från HR då de givits vägledning (Nordin, 2010) och information för att kunna lösa sina frågor eller arbetsuppgifter (Eklöf, 2017). Informativt stöd var den typ av stöd som främst givits från HR till enhetscheferna i det dagliga arbetet och det gavs genom mail, telefon samt hänvisning till personalhandboken. Att använda personalhandboken som stöd upplevdes dock vid vissa tillfällen ineffektivt och att det både varit enklare och effektivare att söka stöd hos HR direkt. Att personalhandboken upplevts som ineffektiv kan möjligtvis förklaras av att man som enhetschef redan upplevt sig ha ett stort ansvar och stor arbetsbelastning (Arbetsmiljöverket, 2018, Arman m.fl., 2009) och att det därmed kunde uppfattas som ytterligare en belastning att använda personalhandboken istället för att vända sig till HR direkt.

Vidare visade resultatet att enhetscheferna fått bra feedback i sitt arbete från HR vilket innebar att de även fått socialt stöd i form av värderande stöd (House, 1981). En respondent hade dock upplevt en avsaknad av feedback och således värderande stöd. Det rådde därmed en delad mening om den upplevda feedbacken och det värderande stödet. En förklaring till denna skillnad i upplevelsen av värderande stöd kan vara det faktum att enhetscheferna hade olika uppfattningar om vad feedback inneburit för dem. Att de haft olika uppfattningar om hur denna del av relationen till HR fungerade kan bero på att sociala relationer är ett begrepp som kan tolkas olika och således kan betydelsen av begreppet variera (Härenstam, 2010). Detta medförde att det var svårt att bedöma huruvida enhetscheferna i denna studie egentligen upplevt att de fått det värderande stödet från HR men utifrån majoritetens upplevelse av vad feedback innebar kunde det utläsas att värderande stöd givits. Enhetscheferna hade till viss del fått ett emotionellt stöd från HR då de uttryckte att de känt tillit till HR och deras kompetens i och med att de kunnat ha en öppen dialog och bolla idéer utan problem. Samtidigt kunde vi notera att den fysiska kontakten och personliga möten mellan HR och enhetscheferna sällan skett. Detta kunde leda till svårigheten i att uppfylla hela det emotionella stödet från HR till enhetscheferna då det enligt House (1891) och Nordin (2010) även består av empati och att bli sedd samt att det enligt Hedin (1994) ges muntligt och genom kroppsspråk.

Resultatet tydde på att enhetscheferna inte i någon hög grad fått instrumentellt stöd från HR. Det beskrevs att HR inte tagit över enhetschefernas arbetsuppgifter och således inte utövat ett praktiskt stöd (House, 1981) utan att de fungerat mer som ett stöd för att enhetscheferna själva skulle kunnat utföra sina arbetsuppgifter. En möjlig förklaring till att enhetscheferna inte upplevt så mycket instrumentellt stöd från HR skulle kunna vara att instrumentellt stöd handlar om att en individ får praktisk hjälp med att lösa en arbetsuppgift, vilket ofta kan vara i form av avlastning av arbetsuppgifter (House, 1981). Det kan därför vara mer naturligt att den typen av stöd kommit från kollegor som arbetat nära enhetschefen och som lätt kunnat ta över arbetsuppgifter vid exempelvis sjukdom eller hög arbetsbelastning. Detta var dock inget som enhetscheferna själva beskrivit i intervjuerna utan det är vår egen tolkning av hur det skulle kunna vara utifrån hur det instrumentella stödet beskrivs av House (1981).

Intresseväckande var att det från enhetscheferna uttryckts att det sociala stödet de fått varit tillräckligt samtidigt som vårt resultat tydde på att vissa aspekter av det sociala stödet inte fullt ut uppfyllts. En möjlig förklaring till detta kan vara det Hedin (1994) skriver gällande att när en form av stöd ges kan det leda till att individen även får en annan form av stöd. Det kan vara så att enhetscheferna i denna studie till följd av det informativa stödet, vilket de fått mycket av, även fick mer emotionellt, värderande eller instrumentellt stöd än vad de själva har kunnat uttrycka och därav upplevt det sociala stödet tillräckligt. Det kan dock även ha varit så att alla fyra delar av det sociala stödet inte givits fullt ut likt det studiens resultat visar men att enhetscheferna trots detta upplevt det sociala stödet från HR tillräckligt.

Frågeställning 2

Vad har det sociala stödet för betydelse för enhetschefer i deras arbete? Resultatet av denna studie tydde på att det sociala stödet var betydelsefullt för enhetscheferna vilket stämde överens med Rodwell m.fl. (2011) studie om att socialt stöd är en av de viktigaste resurserna för medarbetare inom offentlig sektor. Det framkom i resultatet att stödet från HR till enhetscheferna var av betydelse för att enhetscheferna skulle kunna utföra det dagliga arbetet, vilket även tidigare studier bekräftat (Gilbert m.fl., 2011, Whittaker & Marchington, 2003). Vidare gick resultatet i linje med Gilbert m.fl. (2011) studie då enhetscheferna beskrev att vetskapen om att stöd fanns att tillgå i situationer där man som enhetschef inte upplevde sig ha full kunskap var betydande. Att stödet i form av kompetens och information från HR lyftes som betydelsefullt för att kunna utföra sina arbetsuppgifter kan betyda att enhetscheferna upplevde det informativa stödet från HR som viktigt. Stödet visade sig även vara viktigt genom att enhetscheferna uttryckte ett behov av stöd i svårare och komplicerade ärenden. Denna upplevelse kunde kopplas till Arbetsmiljöverkets (2018) rapport som också lyfte att stödet från HR är viktigt i svårare ärenden. Vidare visade resultatet att stödet var betydelsefullt då det vid situationer där stödet upplevdes vara otillräckligt uppstått känslor likt ensamhet, osäkerhet och frustration. Dessa effekter av bristande stöd gick i linje med de negativa effekter som tidigare studier (Dellve & Eriksson, 2016, Nordin, 2010) hävdade att bristande socialt stöd kan medföra. Det faktum att otillräckligt stöd medförde negativa effekter på den psykiska hälsan tydde på att det sociala stödet var betydelsefullt för enhetschefernas hälsa och välmående. Att en enhetschef även uttryckte att stödet från HR var viktigt för att stress inte skulle upplevas tydde också på att det sociala stödet var viktigt för enhetschefernas hälsa. Att socialt stöd var betydelsefullt ur en hälsoaspekt överensstämmer med tidigare studier (Eklöf, 2017, Fu m.fl., 2018) som också hävdade att socialt stöd är betydelsefullt för individers hälsa då det medför positiva hälsoeffekter i form av högre arbetstrivsel, lägre stressnivå samt bättre psykisk och fysisk hälsa.

Att socialt stöd var betydelsefullt för enhetscheferna kunde även urskiljas genom det ökade personalansvaret. Det ökade ansvaret uppfattar vi kan ha skapat ett större behov av stöd

från HR bland enhetscheferna då Boglind m.fl. (2013) hävdade att detta är en effekt av att mer personalansvar överförts till linjechefer, likt en HR transformation. I resultatet kunde det inte urskiljas att det skett en uttalad förändring likt det Boglind m.fl. (2013) beskrev som en HR transformation. Vår tolkning av resultatet var dock att det tidigare skett någon form av förändring i ansvarsfördelningen mellan HR och enhetscheferna och att det därför kan vara en anledning till att enhetscheferna upplevde det sociala stödet betydelsefullt.

Det sociala stödet var betydelsefullt för samtliga respondenter. Det kunde dock urskiljas en viss skillnad i betydelsen beroende på hur länge man arbetat som enhetschef i verksamheten. Det sociala stödet från HR verkade vara viktigare i början av anställningen då det av flera respondenter lyftes att det var där det behövdes stöd samt där dem gärna såg mer tydlighet och en annan aktivitet från HR samtidigt som en annan respondent uttryckte att hen inte var i lika stort behov av stödfunktioner likt HR till följd av att hen arbetat under en lång tid. Att stöd var mer betydelsefullt som nyrekryterad var inget som återfanns i den tidigare forskning vi funnit. Resultatet kan dock härledas till Gilbert m.fl. (2011) studie då den studien visade att stöd är viktigt och betydelsefullt för att både öka tydligheten i vad linjechefens arbete innebär samt minska rolltydligheten mellan HR och linjechef. Då stöd kan medföra detta kan det förklara varför det sociala stödet verkade vara viktigare som ny enhetschef i vår studie.

Utöver att stödet från HR var av betydelse visade resultatet att även stödet från kollegor var betydelsefullt då det främst var där enhetscheferna upplevde sig få stöd. Det stöd de fick från kollegorna tydde på att de fick feedback, empati, tillit samt kände sig sedda och således ett värderande och emotionellt stöd (House, 1981, Nordin, 2010). Att enhetscheferna upplevde att de fick mest stöd från kollegor kan förklaras av att de fick ett stort emotionellt stöd då House (1981) hävdade att det sociala stödet vanligtvis förknippas med det emotionella stödet. Därav kunde en känsla av att de fick ett stort och betydande stöd från kollegorna uppstå samtidigt som stödet från HR kunde kännas mindre betydelsefullt. Men med tanke på House (1981) teori behöver detta inte betyda att stödet från HR var av mindre betydelse än kollegornas utan att denna upplevelse var till följd av att just det emotionella stödet verkade vara starkare från kollegorna. Att stödet från kollegorna var så viktigt för enhetscheferna skulle även kunna vara en effekt av att de inte upplevde stödet från HR tillräckligt. Exempelvis kan, som tidigare diskuterats, avsaknaden av det instrumentella stödet och till viss del även det emotionella stödet från HR ha bidragit till att enhetscheferna sökte sig till sina kollegor för att få denna typ av stöd.

Frågeställning 3

Hur kan det sociala stödet från HR till enhetschefer förbättras? Enhetscheferna upplevde själva att det stöd de fick från HR var tillräckligt. Dock kunde det utläsas att de olika delarna av det sociala stödet som House (1981) beskrev inte givits fullt ut och att det därav kunde finnas ett behov av förbättringsåtgärder. I resultatet framgick även ett antal förbättringsförslag från enhetscheferna själva vilka rörde en ökad närvaro, tillgänglighet, tydlighet samt feedback från HR. Dessa förbättringsförslag kunde relateras till hur tidigare studier (Eklöf, 2017, Hedin, 1994, House, 1981, Nordin, 2010) definierat emotionellt, informativt och värderande stöd. Då det i resultatet kunde urskiljas att enhetscheferna i sin helhet givits ett mer informativt stöd än de andra delarna var det förklarligt att de själva uttryckte förbättringar i form av emotionellt och värderande stöd. Vidare var det även förståeligt att det efterfrågades en förbättring i det informativa stödet trots att enhetscheferna redan givits mycket av det då resultatet som tidigare diskuterats tydde på att det informativa stödet verkade vara av vikt för enhetscheferna i deras arbete.

Återkommande i resultatet lyftes förbättringsförslag och en efterfrågan av fler HR gentemot enhetscheferna och dess medarbetare. En ökning i antalet HR skulle enligt enhetscheferna medföra en högre närvaro och därmed bidra till en större effektivitet i arbetet och dess uppgifter. Vidare hade det om HR varit fler ökat tryggheten hos enhetscheferna i den mening att de inte behövt besitta all kunskap samt att det skulle minimerat riskerna i att inte få hjälp. En ökad tillgänglighet och närvaro från HR hävdar Gilbert m.fl. (2011) medföra trygghet samt kunskap vilket gick i linje med vad enhetscheferna i dagsläget ansåg sig sakna och samtidigt efterfrågade. Vidare hade en förbättring i den mening att öka antalet HR gentemot antalet medarbetare bidra till ett aktivare chefskap (Gilbert m.fl., 2011) och en utveckling inom verksamheten vilket det idag finns en efterfrågan kring bland vissa av enhetscheferna. En ökad närvaro från HR i form av närmare placering till enhetscheferna hade även kunnat leda till en bättre relation mellan HR och enhetschef då det ansågs hade underlättat kontakten mellan dem. I dagsläget ansågs relationen vara bra men en ökad närvaro från HR hade förmodligen förbättrat relationen och därmed stödet då Boglind m.fl. (2013) hävdade att även en god relation till HR och inte enbart möjligheten till att kunna få hjälp är av vikt för att stödet ska upplevas bli tillgodosett. Dessa åtgärder hade möjligen kunnat medföra ett ökat emotionellt stöd från HR då stödet hade kunnat ges muntligt eller via kroppsspråk (Hedin, 1994) samt att en bättre relation hade kunnat öka känslan av tillit, empati och att uppleva sig bli sedd (House, 1981).

Utöver vad enhetscheferna själva uttryckte såg vi att resultatet även tydde på en brist i det instrumentella stödet och att det därav kunde finnas ett behov av att även förbättra denna del. Exempelvis tydde upplevelsen om att enhetschefen helst skulle göra arbetet själv och inte be om hjälp på att det fanns en efterfrågan av det instrumentella stödet i den mening att de skulle känna sig trygga i att be om hjälp i alla lägen och kunna få avlastning. Vidare kunde det även urskiljas att enhetscheferna vid olika tillfällen utgjorde ett instrumentellt stöd för HR i den mening att de skulle serva HR med uppgifter när det istället efterfrågades det motsatta, att HR skulle serva enhetschef. Det var intressant att en respondent upplevde detta då HR-funktionen ska fungera som ett stöd för linjechefer (Alvesson & Lundholm, 2014) och egentligen inte tvärtom vilket denna del av resultatet kunde tyda på att det gjorts. Med bakgrund till detta och vad som tidigare diskuterats under den första frågeställningen finns det möjligen ett behov av att i högre grad tillämpa ett instrumentellt stöd från HR till enhetscheferna.

Sammantaget fanns det förbättringsmöjligheter i alla fyra delar av det sociala stödet. Det emotionella och instrumentella stödet var dock de delar av stödet som verkade upplevas minst och därav kan ett fokus behöva läggas på att förbättra dessa för att det sociala stödet ska bli bättre. Samtidigt tyder Hedins (1994) teori, som tidigare diskuterats, på att en form av socialt stöd kan bidra till att andra former också upplevs och därför bör även de förbättringsåtgärder av informativ och värderande karaktär fokuseras.

Slutsats

Resultatet i denna studie tydde på att enhetscheferna i stort upplevde ett väl fungerande socialt stöd från HR. Det sociala stöd de upplevde kännetecknades av de olika typer av socialt stöd som fanns, dock i olika hög grad. Det upplevda sociala stödet kännetecknades främst av informativt stöd, därefter värderande och emotionellt stöd. Det instrumentella stödet verkade utifrån resultatet dock inte upplevas i någon hög grad. Vidare har det sociala stödet visat sig vara betydelsefullt för enhetscheferna. Detta då stödet ansågs behövas för att de skulle kunna genomföra sitt dagliga arbete samt då ett upplevt otillräckligt stöd medföra negativa effekter på enhetscheferna. Då resultatet visade att enhetscheferna upplevde ett väl fungerande socialt stöd från HR och att de var nöjda med det stöd de fick så bör verksamhetens HR fortsätta arbeta som tidigare. Dock visade resultatet att det sociala stödet i vissa aspekter fungerade mindre bra och

därför bör verksamheten även ta åt sig av de förbättringsmöjligheter som lyfts för att utveckla ett ännu mer välfungerande socialt stöd som kan förbättra enhetschefernas arbetsituation ytterligare.

Studien är av personalvetenskaplig relevans då stöd till enhetschefer är en av HRs huvudsakliga arbetsuppgifter. Studien har även visat att stöd kan ges på olika sätt och ger därför en större inblick i hur HR kan arbeta med det sociala stödet. Även då denna studie undersökte en specifik verksamhet hoppas vi med den kunna belysa vikten av arbetet kring socialt stöd från HR samt bidra till förståelse för hur det sociala stödet skulle kunna förbättras. Vidare kan studiens resultat och slutsatser användas av den specifika verksamheten i arbetet med att upprätta en god arbetsmiljö utifrån AFS 2015:4.

Styrkor och svagheter med föreliggande studie

Då föreliggande studie har begränsats till en verksamhet samt har relativt få deltagare kan det vara svårt att dra generella slutsatser som gäller såväl utanför verksamhetens kontext samt för den specifika verksamheten. Dock arbetade deltagarna inom samma område och hade samma HR som stöttade dem i arbetet vilket medför att slutsatserna ändå i viss mån kan anses representativa för den specifika verksamheten. En svaghet i studien som kan ha påverkat resultatet är könsfördelningen mellan respondenterna. Däremot har studien inte fokuserat på en skillnad i upplevelsen mellan könen och därav anses detta inte haft någon större påverkan. Studien kan anses ha en empirisk mättnad i den mening att respondenterna till stor del har svarat likvärdigt i de frågor som har ställts. Valet av kvalitativa intervjuer som metod kan också ses som en styrka i föreliggande studie då den syftade till att undersöka enhetschefernas egna upplevelser av det sociala stödet, vilket kvalitativa intervjuer låter oss se. Att intervjuerna skett via telefon kan dock ha påverkat resultatet i den mån att kroppsspråk och reaktioner från respondenterna inte kunnat ses vilket kan medföra att aspekter av enhetschefernas upplevelser kan ha missats. Samtidigt kan det även vara så att telefonintervjuerna medförde en trygghet för respondenterna och att de därav varit mer villiga att öppna upp sig då intervjusituationen kanske inte upplevdes lika utsatt, vilket gör att valet av telefonintervjuerna ändå kan ses som fördelaktigt. Personliga intervjuer hade möjligen varit att föredra men det är samtidigt svårt att uttala huruvida sådana intervjuer hade medfört att resultatet blivit annorlunda. Vidare anses det vara en styrka att båda författarna deltagit i samtliga intervjuer. Detta är fördelaktigt i den mån att det är större sannolikhet att ingenting missas då den andra personen också har kunnat ställa följdfrågor och att det gett en bredare och mer samstämmig syn på resultatet.

Förslag på vidare forskning

Då föreliggande studie har begränsats till en verksamhet hade det varit intressant att undersöka flera verksamheter, möjligtvis inom olika branscher och sektorer. Då hade likheter och skillnader kunnat jämföras vilket kan bidra till en djupare förståelse för det sociala stödet. Vidare har det i föreliggande studie avgränsats till enhetschefernas upplevelse och således har inte HR-funktionens upplevelser tagits i beaktande. Med tanke på detta är ytterligare ett förslag till vidare forskning att undersöka båda parter upplevelse för att få en djupare förståelse för hur det sociala stödet upplevs, har för betydelse samt kan hur det kan förbättras.

Referenslista

- AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.
- Alvesson, M., & Lundholm, S. (2014). *Personalchefers arbete och identitet - strategi och strul*. Lund: Studentlitteratur.
- Arbetsmiljöverket. (2018). *Första linjens chefer i vård och omsorg*. Hämtad 20-04-20 från Arbetsmiljöverket: https://www.av.se/globalassets/filer/nyheter/projektrapport_forsta_injens-chefer_inom_vard_och_omsorg_2015-051464.pdf
- Arman, R., Dellve, L., Wikström, E., & Törnström, L. (2009). What health care managers do: applying Mintzberg's structured observation method. *Journal of Nursing Management*, 17(6), 718-729. doi: 10.1111/j.1365-2834.2009.01016.x
- Boglund, A., Hällstén, F., & Thilander, P. (2013). *HR transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3:e upplagan. Malmö: Liber.
- Eklöf, M. (2017). *Psykosocial Arbetsmiljö - Begrepp, bedömning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur.
- Fu, C., Yang, M., Leung, W., Liu, Y., Huang, H., & Wang, R. (2018). Associations of professional quality of life and social support with health in clinical nurses. *Journal of Nursing Management*, 26(2), 172-179. doi: 10.1111/jonm.12530
- Gilbert, C., De Winne, S., & Sels, L. (2011). Antecedents of front-line managers' perceptions of HR role stressors. *Personnel Review*, 40(5), 549-569. doi: 10.1108/00483481111154432
- Hedin, U-C. (1994) *Socialt Stöd på Arbetsplatsen vid Sjukdom* (Doktorsavhandling, Göteborgs Universitet). Göteborg: Göteborgs Universitet.
- House, J S. (1981). *Work stress and social support*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company
- Härenstam, A. (2010). Sociala relationer och det goda arbetet. I: Härenstam, A., & Bejerot, E (red), *Sociala relationer i arbetslivet*. Malmö: Gleerups
- Intindola, M., Weisinger, J.Y., Benson, P., & Pittz, T. (2017). The evolution of devolution in HR. *Personnel Review*, 46(8), 1796-1815. doi: 10.1108/PR-01-2016-0010
- Morgan, D L. (1990). Combining the strengths of social networks, social support, and personal relationships. I: Duck, S & Silver, R C (red), *Personal relationships and social support*. London: Sage Publications
- Nordin, M. (2010). Det sociala stödets betydelse för utslagning och inlåsning på arbetsmarknaden. I: Härenstam, A., & Bejerot, E (red), *Sociala relationer i arbetslivet*. Malmö: Gleerups
- Pedersen, M., Landheim, A., Møller, M., & Lien, L. (2019). First-line managers' experience of the use of audit and feedback cycle in specialist mental health care: A qualitative case study. *Archives of Psychiatric Nursing*, 33(6), 103-109. doi: 10.1016/j.apnu.2019.10.009
- Perry, E., & Kulik, C. (2008). The devolution of HR to the line: Implications for perceptions of people management effectiveness. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(2), 262-273. doi: 10.1080/09585190701799838
- Rodwell, J.J., Noblet, A.J., & Allisey, A.F. (2011). Improving employee outcomes in the public sector: The beneficial effects of social support at work and job control. *Personnel Review*, 40(3), 383-397. doi: 10.1108/00483481111118676
- Vaux, A. (1988). *Social support: theory, research and intervention*. New York: Praeger Publishers
- Vetenskapsrådet. (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.
- Whittaker, S., & Marchington, M. (2003). Devolving HR Responsibility to the Line: Threat,

opportunity or partnership?. *Employee Relations*, 25(3), 245-61. doi:
10.1108/01425450310475847

Bilagor

Bilaga 1. Intervjuguide enhetschefer

1. Bakgrundsfrågor:

- 1.1 Ålder
- 1.2. Kön
- 1.3. Utbildningsbakgrund
- 1.4 Arbetslivserfarenhet inom/utanför offentlig sektor?
- 1.5. Chefserfarenhet inom offentlig/utanför sektor?

2. Chefens personalansvar:

- 2.1. Kan du beskriva dina huvudsakliga arbetsuppgifter i rollen som enhetschef?
- 2.2 Har ansvaret för HR/personalarbete förändrats under tiden du arbetet som enhetschef? *Har ditt ansvar ökat/minskat?*
- 2.3. Upplever du att du har för mycket/för litet ansvar i förhållande till de befogenheter som du har?
- 2.4. Känner du att du någon gång fått en arbetsuppgift som du inte har haft tillräckligt med kompetens till att utföra? *Hur löste du detta?*
- 2.5. Har du noterat att andra chefer/kollegor i din organisation fått arbetsuppgifter som de inte haft tillräckligt med kompetens för att genomföra?

3. Upplevelsen av socialt stöd från HR:

- 3.1. På vilket sätt har du vanligtvis kontakt med HR?
- 3.2. Kan du beskriva hur relationen och stödet från HR ser ut idag? *I vilka frågor får du mest stöd och hur?*
- 3.3. Upplever du att du får det stöd du behöver för att kunna utföra dina arbetsuppgifter?
- 3.4. Om du hade fått bestämma hur stödet från HR skulle vara, hur hade det sett ut då?
- 3.5. I vilka arbetssituationer/frågor upplever du att det är viktigt med stöd från HR?
- 3.6. Kan du beskriva hur stödet från HR ser ut i dessa situationer? *Hur hjälper de dig att lösa arbetsuppgiften? Praktiskt hjälp, vägledning?*
- 3.7 När du söker stöd från HR, finns det situationer då du ges någon form av verktyg för att lösa din fråga/problem?
- 3.8. Har du något exempel på en situation där du upplevt att stödet inte varit tillräckligt? *Hur påverkade detta dig/hur kände du? Hur hade du velat att det istället skulle se ut?*
- 3.9. Hur och i vilka situationer får du feedback från HR?
- 3.10. Upplever du att du behöver mer/mindre feedback på ditt arbete från HR?
- 3.11. Om du vid något tillfälle befunnit dig i en utsatt situation, ex. tagit ett felaktigt beslut, hur har du då blivit bemött av HR?

4. Betydelsen av socialt stöd:

- 4.1. Vad betyder stöd för dig i ditt arbete?
- 4.2. För att utvecklas i din chefsroll, vilket stöd upplever du att du skulle behöva?
- 4.3 Vilka/vem är de som ger dig mest stöd?
- 4.4. På vilka/vilket sätt ger du andra stöd? *kan du ge ett exempel*
- 4.5. Tror du att behovet av stöd, att få stöd i sitt arbete, är större eller mindre för gruppen chefer?

5. Övriga reflektioner.

5.1 Finns det någon fråga som du tycker att vi missat eller något annat som du vill ta upp?

Bilaga 2. Informationsbrev

Chefers upplevelse av socialt stöd – (intervjustudie)

Vi är två studenter vid namn Bella Fantl och Hanna Ottander som studerar Personalvetarprogrammet på Göteborgs Universitet. Vi är nu inne på vår sista termin och det har blivit dags för oss att skriva vårt examensarbete. Syftet med vår studie är att undersöka enhetschefers upplevelse av socialt stöd från HR-funktionen och vilken betydelse det sociala stödet har i arbetet. Socialt stöd i arbetet kan ges på olika sätt och kan komma från chefer, kollegor och utomstående parter. Det har i tidigare studier visats att det sociala stödet har en positiv påverkan på människors hälsa då individen lättare kan hantera de krav som arbetet eller arbetsuppgifter innebär. Om socialt stöd brister kan det dock medföra både psykiska och fysiska konsekvenser för en individs hälsa.

I denna studie vill vi genomföra intervjuer med enhetschefer för att samla in erfarenheter och upplevelser kring socialt stöd i arbetet. Vi undrar därför om Du kan tänka Dig att genom en intervju bidra med Dina erfarenheter av socialt stöd. Tanken med vår studie är att det ska bidra till en ökad förståelse av enhetschefers behov av socialt stöd från HR-funktionen. Denna kunskap kan vara fördelaktig och viktig för er som organisation och för att kunna utveckla er arbetsplats.

Hur går intervjun till?

Vi ser gärna att du har möjlighet att genomföra intervjun under vecka 16 eller 17 och intervjun beräknas ta 20-40 minuter. Om Du samtycker kommer intervjusamtalet att spelas in. Deltagandet i studien är frivilligt och anonymt och Du kan avbryta ditt deltagande när som helst utan motivering. Du behöver inte svara på alla frågor och de uppgifter Du lämnar kommer endast att användas inom ramen för vår uppsats. Uppgifterna kommer att avidentifieras och hanteras anonymt vilket innebär att de inte spåras till Dig.

Exempel på frågor som kan komma att ställas är:

- Upplever du att du får det stöd du behöver för att kunna utföra dina arbetsuppgifter?
- I vilka arbetssituationer upplever du att det är viktigt med stöd?
- Hur upplever du att stödet från HR ser ut idag?
- Kan du ge exempel på en situation där du upplevt att du inte fått det stöd du ville från HR?

Din medverkan betyder mycket för oss. Vill du ha mer information är Du självklart välkommen att kontakta oss.

Ett varmt tack på förhand!

Bella Fantl
xx@live.se
073-xx xx xxx

Hanna Ottander
xx@gmail.com
070-xx xx xx

Handledare: Max Rapp Ricciardi