



HÖGSKOLAN
DALARNA

Examensarbete

Grundnivå

Första linjechefers förutsättningar att leda och fördela arbetet i offentlig organisation samt stödet från HR

En kvalitativ studie

Författare: Debbie Höglblom och Emelie Holm Mahmoudi
Institution: Kultur och Samhälle, Högskolan Dalarna
Handledare: Marie Moström Åberg
Examinator: Mårten Hugosson
Ämne/huvudområde: Personal och arbetsliv
Kurskod: PA2008
Högskolepoäng: 15 hp
Examinationsdatum: 2023-05-31

Vid Högskolan Dalarna finns möjlighet att publicera examensarbetet i fulltext i DiVA. Publiceringen sker Open Access, vilket innebär att arbetet blir fritt tillgängligt att läsa och ladda ned på nätet. Därmed ökar spridningen och synligheten av examensarbetet.

Open Access är på väg att bli norm för att sprida vetenskaplig information på nätet. Högskolan Dalarna rekommenderar såväl forskare som studenter att publicera sina arbeten Open Access.

Jag/vi medger publicering i fulltext (öppet tillgänglig på nätet, Open Access):

Ja

Nej

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till vår handledare Marie Moström Åberg vid Högskolan Dalarna. Du har gett oss hjälp och stöd under examensarbetets gång och vi är enormt tacksamma för det.

Vi vill även rikta ett stort tack till medverkande respondenter från den utvalda organisationen, ni har bidragit med värdefull information.

Tack till övriga studiekamrater för feedback under våra opponeringstillfällen och slutligen tack till vår examinator Mårten Hugosson vid Högskolan Dalarna

Debbie Högbloom och Emelie Holm Mahmoudi

Borlänge 2023-05-31

Sammanfattning

Syftet med denna studie är att undersöka hur första linjechefer upplever sina förutsättningar att leda och fördela arbetet i offentlig organisation samt hur de upplever sitt stöd från HR. Vi såg ett gap kring det valda syftet och ville undersöka det vidare. Studien har genomförts med en kvalitativ metod där intervjuer har genomförts med sju första linjechefer. Organisationen är stor och belägen i Mellansverige.

Efter att alla intervjuer genomförts sammanställdes och analyserades resultaten i förhållande till tidigare forskning och annan litteratur, för att se om den insamlade empirin överensstämde med det teoretiska ramverket. Det framkommer varierande svar från första linjecheferna, vissa upplever att de har goda förutsättningar i sin roll medan andra inte upplever det. Vid frågan om förväntningar på HR svarar vissa att de upplever bristande stöd och tycker att det finns en viss kompetensbrist, medan andra är nöjda med sitt stöd från HR och får svar snabbt med bra återkoppling. Det framgår även att relationen mellan HR och linjecheferna är betydelsefull, men att det finns önskan om ett mer närvarande HR stöd. I det stora hela upplever vi att första linjecheferna är generellt nöjda med deras arbetssituation idag, men att det finns förslag på förbättringar.

Nyckelord: Chef, första linjechefer, mänskliga resurser, arbetsförhållanden, HRM, förutsättningar, mandat, HR och stöd.

Summary

The purpose of this study is to investigate how first-line managers perceive their conditions to lead and distribute work in a public organization and how they perceive their support from HR. We saw a gap around the chosen purpose and wanted to investigate it further. The study was conducted using a qualitative method where interviews were carried out with seven first-line managers. The organization is large and located in central Sweden.

After all interviews were completed, the results were compiled and analyzed in relation to previous research and other literature, to see if the collected empiricism was consistent with the theoretical framework. There are varying answers from the first-line managers, some feel that they have good conditions in their role, while others do not. When they were asked about expectations from HR, some responded that they experienced a lack of support and think there is a certain lack of competence, while others were satisfied with their support from HR and received answers quickly with good feedback. It also appears that the relationship between HR and the line managers is important, but there is a desire for more present HR support. Overall, we feel that the first-line managers are generally satisfied with their work situation today, but that there are suggestions for improvements.

Keywords: manager, first-line managers, human resource management, working conditions, conditions, mandate, HRM, HR and support.

Innehållsförteckning

1.	Inledning	7
1.1	Syfte & frågeställningar	7
1.2	Begreppsdefinitioner	7
2.	Teoretiskt ramverk	8
2.1	Förutsättningar att leda och fördela arbetet.....	8
2.2	Stödet för första linjens chefer	11
2.2.1	Relationen mellan HR och första linjeförstapersoner	12
2.2.2	Rollen som HR.....	13
3.	Metod och tillvägagångssätt.....	14
3.1	Metodansats	14
3.2	Datainsamling	16
3.3	Urval och avgränsning	17
3.4	Genomförande.....	18
3.5	Analys	19
3.6	Reliabilitet och validitet	20
3.7	Forskningsetiska aspekter	21
4.	Resultat och analys.....	21
4.1	Tema 1 - Förutsättningar.....	21
4.1.1	Upplevelsen av att vara chef och balansen mellan krav och resurser... ..	21
4.1.2	Vilka förutsättningar krävs för att vara chef	23
4.1.3	Upplevelsen av att kunna utveckla verksamheten	23
4.1.4	Relationen mellan chef och HR	25
4.2	Tema 2 – Stöd	26
4.2.1	Uppfattning om stödet från HR i dagsläget	26
4.2.2	Önskan om stöd i andra situationer	27
4.2.3	Förväntning på HR.....	27

4.2.4 Förväntningar på dig som chef från HR.....	29
4.2.5 Utvecklingsmöjligheter/förbättringsförslag på HR-funktionen	30
5. Diskussion och fortsatt forskning	31
5.1 Diskussion.....	31
5.2 Metoddiskussion	35
5.3 Fortsatt forskning	36
6. Referenslista.....	38
7. Bilaga 1	41
8. Bilaga 2	43

1. Inledning

Som chef ska du ha personal-, ekonomi-, arbetsmiljö- och utvecklingsansvar. Men vad har du för förutsättningar för att kunna genomföra ett bra arbete? Det finns flera studier som säger att första linjens chefer inom offentlig sektor saknar olika typer av stöd för att ha rätt förutsättningar att kunna leda och fördela arbetet (Berntson et al. 2012; Corin et al., 2016; Härenstam & Östebo, 2014; Skytt et al., 2007). Därmed föll intresset för studien att undersöka hur första linjechefer upplever sina förutsättningar i att leda och fördela arbetet i offentlig organisation samt upplevelsen av stödet från HR. Tidigare forskning har visat att det finns ett gap inom det valda forskningsområdet, det framkommer att det finns stöd från HR men det behöver förtydligas mer och samverka av högre ledning och HR-funktionen (Corin et al., 2016).

Sveriges offentliga sektor står inför stora utmaningar i att attrahera och behålla första linjechefer (Corin et al. 2016), för att cheferna ska känna arbetstillfredsställelse och stanna kvar i sin position krävs stöd inom organisationen (Corin et al. 2016; Skytt et al. 2007). Studien har avgränsats genom att undersöka en offentlig organisation i Mellansverige, och valet föll på att genomföra intervjuer med sju första linjechefer utifrån syftet med studien.

1.1 Syfte & frågeställningar

Syftet är att undersöka hur första linjechefer upplever sina förutsättningar att leda och fördela arbetet i offentlig organisation samt upplevelsen av stödet från HR.

Med två följande frågeställningar;

1. Hur upplever cheferna sina förutsättningar?
2. Hur upplevs stödet från HR i dagsläget?

1.2 Begreppsdefinitioner

I arbetet kommer några förkortningar användas som beskrivs nedan.

Human resource (HR)

Human resource förkortas till HR och benämns på svenska som mänskliga resurser. HR innebär egenskaper som den enskilda individen besitter, bland annat

kunskap, kompetens, intellektuell förmåga personlighet och motivation med mera (Boxall & Purcell., 2013).

Human resource management (HRM)

Human resource management förkortas till HRM och innebär hur man fördelar de mänskliga resurserna inom en organisation (Boxall & Purcell., 2013).

2. Teoretiskt ramverk

I detta avsnitt kommer vi att redogöra för vad forskningen säger om hur första linjechefer upplever sina förutsättningar att leda och fördela arbetet och hur de upplever stödet i offentlig organisation. Avsnittet börjar med att beskriva första linjechefers förutsättningar för att sedan gå över till vilket stöd första linjechefer har.

2.1 Förutsättningar att leda och fördela arbetet

Det fanns kunskapsluckor inom nedan fokusområden samt bristande forskning kring relationen mellan HR och chef.

Balansen mellan krav och resurser

Balansen mellan krav och resurser och stöd i arbetet upplevs hos första linjens chefer inom offentliga organisationer ha bristande jämvikt, kraven på första linjechefer har ökat och i många fall upplevs känslan av att inte få tillräckligt med stöd och resurser från chefer i högre ledning (Corin et al., 2016). Skytt et al. (2007) menar att det framkommer att stöd från kollegor, personal och framför allt högre ledning uppfattades vara viktigt. Skytt et al. (2007) menar att deras högre chefer inte hade ett tillräckligt intresse eller engagemang, vilket i verkligheten innebar bristande stöd till sina underförordnade chefer. Corin et al. (2016) beskriver att stöd från högre chefer är viktigt för att ge första linjens chefer möjlighet att nå olika mål.

Enligt Napier & Peterson (1984) finns det olika anledningar som var bidragande faktorer till felhantering av de mänskliga resurserna inom organisationer. Vidare lyfter Napier & Peterson (1984) att dessa var; för lite träning i att hantera det mänskliga resurserna, tillfälliga lösningar, bristande redovisningsskyldigheter

längre ner i organisationen, sekretess vid personliga skäl, delegering vid vissa arbetsuppgifter till personalavdelningen, tidsbrist, felhantering av det mänskliga resurserna, utvecklingssamtal, kompetensutveckling och karriärplanering var några av dessa orsaker. Vilket skulle kunna liknas vid det Hutchinson & Purcell (2010) beskriver genom att tala om hög arbetsbelastning och stress, rollkonflikt, bristande resurser, otillräckligt stöd från högre chefer, men också otillräcklig utbildning. Hutchinson & Purcell (2010) beskriver att allt eftersom rollen har förändrats, har också de utmaningar som första linjechefer står inför ökat.

Vidare visar forskningen att de ekonomiska direktiven sällan stämmer överens med prioriteringar vilket skapar problem vid resursbrister (Härenstam et al., 2014). Första linjechefers profession och position, åtaganden, lojalitet och yrkesmässiga betydelse kan skapa villkoren för möjligheter till inverkan och uppdelning av resurser (Dellve & Wikström., 2009; refererad i Härenstam et al., 2014). Härenstam et al. (2014) menar att en central stressfaktor för första linjechefer är överbelastning på grund av hur mycket arbetet inkräktade på deras privatliv och möjligheter till återhämtning, vilket var starkt sammankopplat med hur man såg på den egna rollen och sitt chefsuppdrag, men också huruvida första linjechefer klarade av att balansera chefsrollen med livet i övrigt.

Mandat

Det framkommer att mandat är viktigt för chefer för att kunna fatta beslut i den egna verksamheten kring frågor som rör bland annat personal och ekonomi, många chefer upplever avsaknad av att detta i arbetet (Jernberg, 2021). Socialstyrelsen (2021) menar att chefer inom äldreomsorgen önskar bättre stöd och förutsättningar från deras organisationer kring färre antal medarbetare underställda per chef, tydligare mål och krav för kvaliteten i arbetet, bättre anpassade system till verksamheterna som samspelar med varandra, tydlighet kring plan och krav för utbildning och kompetensutveckling, dels för chefer, dels för övrig personal (Socialstyrelsen, 2021).

Administrativt stöd

Tidigare forskning visar att första linjechefers arbetsituation är komplex och svår att greppa (Abma & Noordegraf., 2003; refererad i Härenstam et al., 2014). Situationen inom offentliga organisationer är tuffare och forskning visar att första linjechefer inom offentlig sektor har ett betydligt mindre administrativt stöd (Härenstam et al., 2014). Första linjechefers arbetsmiljö och förutsättningar ger inte bara konsekvenser för cheferna själva, utan för hela organisationen eftersom de innehar en central roll i organisationen (Härenstam et al., 2014). Forskning visar att det finns chefspecifika stressrelaterade utmaningar mellan den strategiska och operativa verksamheten (Härenstam et al., 2014). Det framgår att en stressfaktor för första linjechefer är hantering av formella och informella krav och önskemål om lojalitet, dels från högre ledning och från underordnade, vilket i regel berör att översätta, förklara och anpassa information som förs uppåt eller nedåt i linjen för att skapa och bibehålla legitimitet och förtroende, som är betydande delar för att leda verksamheten (Härenstam et al., 2014).

Roller och relationer

Ledarskapet kan innebära konflikter och skillnader mellan olika krav och uppgifter som till stor del bygger på handlingsmönster, det innebär att det kan se olika ut från situation till situation (Härenstam et al., 2014). Forskningen visar att det exempelvis kan handla om konflikter gällande en administrativ logik, en strategisk logik eller de logiker som rör möten med medarbetare (Härenstam et al., 2014). Vidare beskriver forskningen att de personal- och ekonomiansvar första linjechefer befinner sig i är tidskrävande och behöver effektiviseras och samordnas i linje med ansvaret för verksamhetens utveckling och produktion (Härenstam et al., 2014). Arbetet inom de olika logikerna och skillnader sinsemellan har enligt forskningen ökat det senaste decenniet (Härenstam et al., 2014). Det framgår att det kan finnas skillnader i form av legitimitets- och värdekonflikter i relationen mellan ledning och professionella verksamhetsfält (Härenstam et al., 2014).

Utveckling av verksamheten

Första linjens chefer brinner i det stora hela för sitt arbete och har ett stort engagemang, chefer vill att verksamheten ska fungera för patienter och personal (Arbetsmiljöverket, 2018). Första linjens chefer arbetar under tidspress, har många

medarbetarsamtal, hög omsättning av personal, hanterar tekniska problem med datorer och interna system, och andra uppkommande frågor eller problem som behöver lösas (Arbetsmiljöverket, 2018; Napier & Peterson, 1984; Socialstyrelsen, 2021). Det framkommer tydligt att utvecklingsarbete ofta blir bortprioriterade vilket leder till att det inte tillämpas i verksamheten på grund av den arbetsbelastning första linjechefer står inför och att den dagliga verksamheten alltid kommer i första hand (Arbetsmiljöverket, 2018; Socialstyrelsen, 2021). Chefer tycker att det är positivt att medarbetare utvecklas enligt Arbetsmiljöverket (2018). De önskar bättre stöd för utvecklingsarbete, dels för att kunna motivera personal, dels implementera och följa upp verksamhetens utvecklingsarbete. Första linjechefer inom äldreomsorgen önskar också en ökad delaktighet och dialog vid beslut som fattas på ledningsnivå (Socialstyrelsen, 2021).

2.2 Stödet för första linjens chefer

Inom offentliga organisationer kommer det i framtiden vara en utmaning att attrahera och behålla kompetenta chefer eftersom det kommer vara höga pensionsavgångar (Corin et al. 2016). Chefer saknar enligt Härenstam & Östebo (2014) olika typer av stöd i olika typer av situationer, vilket de beskriver i sin rapport CHEFiOS som handlar om chefskap hälsa effektivitet & förutsättningar i offentlig organisation. I Härenstam & Östebo (2014) framgår det att det är komplicerat att stärka den psykosociala arbetsmiljön och stötta chefer i större vårdorganisationer. Härenstam & Östebo (2014) beskriver vidare att anledningen till detta kan bero på att första linjens chefer inom stora vårdorganisationer har för lite tid med sin chef, ökat ansvar, för stora personalgrupper, att det ska driva förändringar i verksamheten, följa lagar och regler (Härenstam et al., 2022; Skytt et al. 2007; Östebo & Härenstam, 2014). Det visar sig att flera första linjens chefer upplever att deras överordnade chefer saknar intresse och engagemang av att stötta sina underordnade chefer (Corin et al. 2016; Skytt et al. 2007). Enligt Härenstam & Östebo (2014) krävs mer forskning kring varför det är en sådan omsättning på personal inom den offentliga sektorn. Enligt Härenstam et al., (2014) finns det väldigt få studier som belyser betydelsen av stöd till chefer. Vidare beskriver Härenstam et al. (2014) att det är svårt att identifiera om chefsstödet har effekt, samt att chefer uttryckt behov av stöd att hantera legitimitets- och värdedilemman,

att hantera skillnader mellan uppgifter, stöd att hantera balansen mellan arbete och återhämtning (Dellve & Wikström., 2006; refererad i Härenstam et al., 2014), samt stöd att hantera extern kommunikation (Dellve & Wikström., 2014; refererade i Härenstam et al., 2014; Wilmar et al., 2011; refererade i Härenstam et al., 2014). De chefer som saknar stöd får sämre hälsa, lägre motivation och presterar sämre (Berntson et al. 2012). Härenstam et al. (2022) beskriver att organisatoriska förutsättningar kan förändras för att bättra på arbetsförhållanden, välmående och prestationer hos första linjechefer genom att få stöd från högre ledning.

2.2.1 Relationen mellan HR och första linjechef

Organisationer riskerar att stå inför omsättning av chefer regelbundet om första linjens chefer upplever otydlighet kring den egna rollen, bristande stöd och förutsättningar i det dagliga arbetet eller bristande stöttning av högre ledning (Skytt et al, 2007). Enligt Skytt et al. (2007) påpekade första linjens chefer att det hade ineffektivt stöd och återkoppling, flera chefer var missnöjda med sina löner och upplevde bristande förtroende till högre ledning som en del av anledningarna till att de lämnade sina tjänster som första linjechef. Hutchinson & Purcell (2010) menar att det är viktigt att som första linjechef vara närvarande som ledare. Det framkommer att HR-funktionens följder är tydliga och viktiga för första linjechefer (Hutchinson & Purcell., 2010). Vikten av att HR-funktionen klargör arbetsförväntningar, prestationsledningsprocessen, utvecklar en strategi för utbildning av chefer, samt utveckla HR-policys som kan förstås och implementeras av första linjens chefer beskrivs som viktigt enligt Hutchinson & Purcell (2010). Enligt Hutchinson & Purcell (2010) behöver HR-funktionen också ge första linjechefer administrativt stöd och välja chefer utifrån vilka beteendekompetenser de besitter, och dessa bör vara anpassade till bra personalledning, inte bara sett till den faktiska kliniska kompetens de besitter. Vidare beskriver Hutchinson & Peterson (2010) att ett förbättrat HR-stöd i sig inte är tillräckligt, bristande ledningsstöd och då framför allt stöd från högre ledningen saknas, det i sin tur leder till att oklarheter kring erkännande, splittringar i rolltydlighet, tid och realistiska mål faller bort vilket försvårar möjligheter för första linjens chefer att i sin roll tillhandahålla ett effektivt teamledarskap (Hutchinson & Peterson., 2010). Napier & Peterson (1984) beskriver genom att förklara att första linjens chefer är

kärnan för en god hantering av mänskliga resurser. Vidare framkommer det att första linjechefer i många fall behöver guidning och stöttning från högre ledning, men också träning och stöd från HR-funktionen (Napier & Peterson., 1984). Det framkommer att första linjechefer säger upp sig på grund av omorganisationer eller andra förändringar kring beslutsfattandet som upplevs vara särskilt svåra, där vardagliga frågor som berör bemanning, ekonomi och saknad av mandat (Skytt et al., 2007). Stöd och kommunikation från högre ledning anses vara viktigt, avsaknaden av det bidrar till att första linjechefer säger upp sig enligt Skytt et al. (2007). Ansvar och befogenheter kan vara otydliga (Nilsson et al., 2005; refererad i Härenstam et al., 2014), liksom beslutsvägarna för resurstilldelning (Dellve & Wikström., 2009; refererad i Härenstam et al., 2014).

2.2.2 Rollen som HR

Forskningen visar att det fortfarande finns otydlighet kring rollen som HR och vad det innebär (O'brien & Linehan, 2010; Ulrich et al., 2013), vilket kan kopplas samman med komplexiteten i rollen som HR (O'brien & Linehan, 2010, Ulrich et al., 2013). HR möter olika sorters förväntningar och krav från olika yrkeskategorier, rollen som HR har i många fall präglats av självtvivel när värde och kompetenser försökts redas ut (O'brien & Linehan, 2010, Ulrich et al., 2013). Det dominerande delarna som HR arbetade med var rekrytering och utveckling, hantera talanger, förbättra ledarskapsutvecklingen, omvandla rollen som HR till strategisk partner, strategisk arbetskrafts planering, meddela chefer om personalrelaterade frågor, tillhandahålla utbildningar och säkerställa att medarbetare följer företagets policys (O'brien & Linehan, 2010; Ulrich et al., 2013). HR bör fungera som en administrativ expert med fokus på att förbättra organisationens effektivitet, samtidigt som den bör vara en strategisk partner med fokus på framtiden och att anpassa strategierna efter organisationens mål (O'brien & Linehan, 2010). HR bör också kunna skapa anpassade lösningar och detta specifikt kring ledarskapets varumärke (Ulrich et al., 2013). Det finns en uppfattning hos medarbetare om att rollen som HR är en "välfärdsroll" som ska kämpa för deras sak (O'brien & Linehan, 2010).

Vidare framkommer det att HRM är en organisations- och ledningsfilosofi, som ska beröra kärnan av personalfrågor och att det ska realiseras med målen för organisationen (Ulfsson, 2013). Inom denna organisations- och ledningsfilosofi har chefen ansvar för personal, HRM, men också samspelet mellan medarbetare och organisationen (Hutchinson & Purcell, 2010; Kellner et al., 2016; Napier & Peterson, 1984; Ulfsson, 2013). Personalvetare har en viktig roll och uppgift kring utvecklandet av strategier och att realisera dessa (Ulfsson, 2013). Första linjechefer bör bli coachade av HR för att få hjälp att leda och fördela arbetet av anställda på bästa sätt, därför är det av stor vikt att HR och första linjechefer samarbetar med varandra för att lyckas med arbetet kring HRM (Napier & Peterson, 1984; Op De Beeck, et al., 2015). Forskning visar att HRM som förut låg på HR-avdelningen och dess specialister bör vara en del av första linjechefernas ansvar i kombination med stöd från HR (Kellner et al., 2016; Napier & Peterson, 1984; Op De Beeck, et al., 2015; Ulfsson, 2013). Vidare visar forskningen att det finns en typ av spänning i relationen mellan HR som ger råd och linjechefer (Napier & Peterson, 1984; Op De Beeck, et al., 2015). Det framkommer också otydlighet i rollerna och vem som bär ansvaret för att realisera HRM (Napier & Peterson, 1984; Op De Beeck, et al., 2015). Första linjechefer är dock organisationens representant och den som har ansvar för personalen (Napier & Peterson, 1984; Op De Beeck, et al., 2015).

3. Metod och tillvägagångssätt

Initialt kommer metoden kvalitativ forskningsansats att beskrivas för att sedan gå vidare till förhållningssätt samt urval och avgränsningar. Nästa del som redogörs är genomförandet av studien, utmaningar under studiens gång samt datainsamling och analys. Därefter kommer reliabilitet och validitet redogöras för att sedan avslutas med forskningsetiska aspekter.

3.1 Metodansats

Langemar (2008) definierar kvalitativ metod som analysmetoder, dessa är språkliga och resultatet framställs i form av text. Kvalitativ metod är kopplat till hermeneutiken, detta på grund av hur tolkning av texter fungerar (Langemar,

2008). Detta betyder att om frågeställningarna är kvalitativa så bör även resultatet vara det (Langemar, 2008). Valet av kvalitativ forskningsansats föll på att fånga individens upplevelse och erfarenheter kopplat till vårt syfte och frågeställningar. Langemars (2008) beskrivning av kvalitativ ansats baseras på individers upplevelser och erfarenheter.

Vid analys av det empiriska materialet valdes abduktion, ett växelspel mellan deduktion och induktion. Induktion innebär att generella slutsatser dras när observationer visar samma slutsatser (Ahrne & Svensson, 2015). Deduktion innebär att ställa en hypotes som sedan testas empiriskt, till exempel med syfte och frågeställningar som sedan undersöks genom intervjuer, om det i slutändan stämmer stärks därför hypotesen, om det däremot inte stämmer förkastas hypotesen (Ahrne & Svensson, 2015). Deduktion och induktion har varvats genom studiens gång, slutsatser har dragits utifrån att respondenter svarat liknande på vissa frågor samt att vi har undersökt vårt syfte genom empiri och teori. Till exempel vid analys av teori och empiri upptäckte vi att det saknades forskning inom området relationer mellan chef och HR. Ett annat exempel var vid frågan om stödet från HR, där svarade majoriteten av respondenterna liknande vilket gjorde att vi drog en generell slutsats.

Hermeneutiken

Likt tidigare beskrivet så har hermeneutiken koppling till den kvalitativa forskningsprocessen, den beskriver att verkligheten är socialt konstruerad och skapar en förståelse genom att tolka empiriskt material (Langemar, 2008). För studiens process passar därför hermeneutiken, där rollen för tolkning, förståelse och kunskap uppfattas. Därav formades intervjuguiden utifrån hur första linjechefer upplever sina förutsättningar och även frågor om förväntningar, vilket kan ses som en tolkning utifrån deras egen upplevelse. En del som är centralt inom hermeneutiken är språket, det är det som avgör hur vi tolkar upplevelser (Langemar, 2008). Det är fördelaktigt att regelbundet reflektera över sina tolkningar utifrån en kritisk analys, detta är en viktig del i den hermeneutiska forskningsprocessen, för att vidga och förändra individens förståelse (Langemar, 2008).

Fenomenologi

I studien har vi utgått från ett fenomen som vi vill undersöka, detta har medfört att fenomenologin är en infallsvinkel av den valda forskningsmetoden (Langemar, 2008). Det innebär att beskriva och skapa en förståelse för upplevelsen av ett visst fenomen (Langemar, 2008). Inom fenomenologin ses språket som ett sätt att förmedla en upplevelse (Langemar, 2008), det innebär att fenomenologi som infallsvinkel passar vår studie då vi vill undersöka upplevelsen av förutsättningar för första linjens chefer samt upplevelsen av stödet från HR.

3.2 Datainsamling

Den metod som är vanlig och mest använda i kvalitativ forskning är intervjuer, respondentens ståndpunkter är det som hamnar i fokus. Intervjuformerna har olika strukturer och delas upp i tre olika huvudgrupper; ostrukturerade intervjuer, strukturerade intervjuer och semistrukturerade intervjuer. Vid ostrukturerade intervjuer introduceras respondenten för ett ämne eller tema och intervjuaren undviker att lägga sig i, i största möjlig mån (Trost, 2010). Strukturerade intervjuer utgår från ett formulär med frågor som respondenten svarar på direkt, undersökande person har därav kontroll över frågorna och svarens form (Trost, 2010). Semistrukturerad intervju innebär att ha en del struktur, frågorna är formade på så sätt att respondenten ges möjlighet att svara öppet och brett (Trost, 2010), det innebär också att intervjun kan ta en annan riktning då möjlighet ges att ställa följdfrågor på något som respondent redan svarat på. Det klargjordes i ett tidigt skede att det blir svårt att ha ostrukturerade intervjuer utifrån syfte och frågeställningar. Därav föll valet på semistrukturerade intervjuer, för att underlätta för intervjuaren med en del frågor att gå efter för att se till att syftet för studien besvaras.

Det har genomförts sju kvalitativa intervjuer där tiden per intervju var beräknad till cirka 30–60 minuter. En intervjuperson dök inte upp på den uttalade tiden och lämnade i stället svar på frågorna via mejl. Intervjuguiden har formats utifrån tidigare forskning med frågor kring förutsättningar och stöd med underrubriker som bland annat handlar om koppling till administrativt stöd, mandat, roller och

relationen, stöd från HR med mera (Bilaga 2). Vi upptäckte bland annat att det fanns minimalt med forskning inom området relationer mellan chef och HR.

3.3 Urval och avgränsning

Organisationen är belägen i Mellansverige och har cirka 10 000 anställda med många olika verksamheter, därav många första linjechefer. HR-funktionen är centraliserad inom organisationen, med vissa HR på andra geografiska orter. HR inom organisationen är ett chefsstöd. För att kunna behålla organisationens anonymitet kan inte en djupare beskrivning göras, med risk för att avslöja vilken organisation det är.

Organisationen för studien blev vald utifrån ändamålsenligt urval, det innebär att organisationen har handplockats utifrån relevans, erfarenhet och kunskap för det valda forskningsområdet, detta för att ge störst möjliga värde till insamlade data (Bryman, 2018). För att få mer kunskap inom området första linjens chefer och deras förutsättningar samt stödet från HR samlades teori in i form av vetenskapliga artiklar. Respondenterna som deltagit i studien är personer som arbetar som första linjens chefer i dagsläget, detta gav oss förutsättningar att kunna jämföra den insamlade data med tidigare forskning. Studiens metodologi var semistrukturerade intervjuer utifrån syftet och frågeställningar, där sju chefer blev intervjuade, valet för antal intervjuer utgick från studiens storlek samt tidsram.

Det uppstod en diskussion kring vilka respondenter vi egentligen söker, valet föll på att få en så stor bredd som möjligt från organisationen och därför valdes enbart första linjechefer brett ur organisationen, med en önskan om att ha arbetat minst 2 år i rollen. Vi valde respondenter från olika verksamheter för att få en större inblick inom organisationen, samt valde vi respondenter jämnt fördelat utifrån kön, för att se om det fanns skillnader i svaren. Vi trodde att vi skulle se skillnader utifrån kön men det framgick inte några skillnader i svaren. Vidare fördes diskussion kring om intervjuer skulle ske med någon HR från organisationen, det alternativet uteslöts då önskan är att undersöka första linjens chefer samt utifrån studiens storlek och tidsram.

	Antal år som chef	Antal anställda
Respondent 1	12	20
Respondent 2	13	22
Respondent 3	7	13
Respondent 4	7	40
Respondent 5	2	20
Respondent 6	19	16
Respondent 7	3	26
Respondent 8	6	14

3.4 Genomförande

Intervjuerna genomfördes digitalt via verktyget Zoom, då programmet används inom Högskolan Dalarna. Inför varje intervju presenterade intervjupersonerna sig, vilka roller som kommer utspela sig samt om tillåtelse att få spela in intervjun. Det uppkom några tekniska problem för vissa respondenter, vissa hade svårt att ansluta sig vilket innebar förskjutning i tiden för intervjuerna. Under den första intervjun upptäckte vi att vi behövde justera vissa frågor i intervjuguiden, det behövdes bredare frågor för att få mer önskad djup i svaren, ett fåtal frågor är därför ändrade i resterande intervjuer. Respondent 7 ville se intervjuguiden i förväg för att kunna förbereda sig inför den digitala intervjun, om det har färgat personen genom att först se frågorna är svårt att avgöra. Vid det inbokade intervjutillfället dök inte respondent 7 upp på grund av tekniska problem och vi fick i stället svar på intervjufrågorna via mejl. Vi såg inga skillnader i svaren från respondent 7 och övriga deltagande respondenter som blev intervjuade, vi valde därför att ta med citat från respondent 7 i resultatet.

Vissa frågor var svåra för respondenterna att förstå och krävde ytterligare förklaring, eller till och med en tydlig följdfråga, efter det så kunde respondenterna svara. Däremot kan det ha påverkat svaren, då tanken är att få en bredd men med förklaring blev det till viss del ledande frågor. Genom att styra deltagarna med tydliga följdfrågor har resultatet blivit delvis deduktiv, då vi direkt jämfört med teori. Intervjuguiden bestod av specifika förutsättningar (Bilaga 2) varpå kunskap var ett område, svaren från respondenterna om förutsättningar föll samman med

kunskap och vi uteslöt därför rubriker kring frågan om kunskap. Det var många som ville delta i studien, det blev en utmaning att välja ut respondenterna, men utifrån tidigare diskussion kring avgränsning för att delta i studien blev det enklare att välja ut.

Då samarbetet med studien innefattar två personer beslutades att den ena intervjuar medan den andra antecknar och spelar in intervjun, detta för att uppnå validitet (Allwood & Erikson, 2017). De första intervjuerna blev inte i en samtalsliknande form, nervositet och ovana låg som bakgrund för det, i ett senare skede så var intervjuaren mer avslappnad och det ändrade formen på intervjun. Inför varje intervju så frågade intervjuaren om respondenten gav tillåtelse att intervjun spelades in, detta för att kunna transkribera det inspelade materialet så det kan analyseras och sammanställas inför resultatet i studien.

3.5 Analys

I tidigt skede tänkte vi att vi skulle använda oss av Langemars (2008) mall om ”analys- och databearbetning”. Langemars (2008) mall om tematisk analys innebär att skapa teman utifrån den skriftliga transkriberingen. Då intervjuguiden funnits som stöd under intervjuerna fanns redan två formade huvudrubriker som teman, dessa i sin tur innehåller underrubriker med olika områden kopplade till det teoretiska ramverket. Tanken var att Langemars (2008) mall skulle ha varit ett stöd vid framställandet av teman med citat från respondenterna. Vi valde att göra en deduktiv analys, genom att plocka ut citaten från respondenterna kopplade till direkt fråga från intervjuguiden. Varför vi valde att göra på det här sättet handlar om bredden på våra frågor, vi fick inte det önskade svaret på de öppna frågorna från respondenterna vilket gjorde att vi fick ställa mer specifika följdfrågor. Det kan ha påverkat resultatet genom att vi styrte respondenterna med specifika frågor, vi kan ha gått miste om förutsättningar som inte tagits upp spontant vid intervjuerna.

3.6 Reliabilitet och validitet

För att uppnå validitet krävs vissa kriterier, bland annat så ska studiens resultat vara trovärdigt, de ska gå att lita på samt ska kunna bekräftas, det innebär att andra ska kunna komma fram till samma sak om det väljer att undersöka det vi undersökt (Allwood & Erikson, 2017). Validitet innebär att studien är tillförlitlig. Reliabilitet är vanligt förekommande i kvantitativa forskningsansatser, det innebär att det ska vara tillförlitligt precis som validitet, men även hur pålitlig informationen är utifrån studiens datainsamling (Allwood & Erikson, 2017; Langemar, 2008).

Det här examensarbetet utgår från en kvalitativ forskningsansats med en fenomenologisk inriktning för att skapa förståelse över det fenomen denna studie vill undersöka, för att skapa god kvalitet, trovärdighet och meningsfullhet (Langemar, 2008) eftersom det är viktigt för att skapa validitet. Trovärdigheten för studien kan även gå ihop med möjligheten att generalisera (Ahrne & Svensson, 2015). Det är svårt att säga om generaliserbarheten för studien, om det är möjligt att komma fram till liknande resultat inom en annan organisation.

Det är viktigt att det framkommer värdefull information utifrån de semistrukturerade intervjuerna (Langemar, 2008). För att uppnå validitet har vi exempelvis deltagit och haft samma roller under alla intervjuer samt att båda har varit delaktig i databearbetning och analys. Vissa frågor uteslöt vi då respondenterna tog upp det självmant innan frågan ställdes. Det fanns öppna frågor med i intervjuguiden, detta för att fånga upplevelsen kring fenomenet, det blev svårt för respondenterna att svara då frågan var för bred, vilket kan ha påverkat resultatet utifrån följdfrågorna som är mer specifika. Vi har konsekvent gått tillbaka till tidigare forskning för att jämföra med resultatet, genom att ha ett deduktivt förhållningssätt har vi analyserat om det stämmer överens med tidigare forskning och ett induktivt förhållningssätt för att säkerställa om eventuellt ny information från respondenterna framkommer och eventuellt ytterligare upptäckter för vidare forskning. Vi har förhållit oss transparent genomgående i vår studie, detta för att andra ska kunna uppnå samma resultat om någon skulle vilja göra en likadan undersökning igen.

3.7 Forskningsetiska aspekter

Det finns fyra allmänna huvudkrav inom de forskningsetiska principerna; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet. Inom varje huvudkrav finns regler som kommer redovisas härnäst (vr.se). Informationskravet handlar om att informera undersökningsdeltagare om projektet, vilken uppgift de har och att deltagandet är frivilligt och de har rätt att avstå medverkan (vr.se). Genom ett utformat informationsbrev framkom alla dessa delar till respondenterna innan intervjuerna bokades in. Samtyckeskravet innebär att studiens författare ska inhämta samtycke om deltagande i studien, detta gjordes genom en samtyckesblankett som deltagarna fått skickat till sig. Konfidentialitetskravet innebär att uppgifter som lämnats i förtroende inte ska spridas, konfidentialitet ses därför som en allmän förpliktelse, individer ska skyddas från obehöriga (vr.se). Allt insamlat material har därför avkodats och det finns ingen möjlighet för obehöriga att kunna identifiera vilka personer som medverkat i undersökningen. Nyttjandekravet innebär att det insamlade materialet endast kommer användas inom denna studie, ingen annan obehörig kommer få ta del av insamlade data. När examensarbetet är godkänt kommer allt insamlat material att raderas.

4. Resultat och analys

I detta avsnitt redovisas analysen av insamlade data, vilket består av sju kvalitativa intervjuer. Resultatet kommer att presenteras i form av två teman; *förutsättningar* och *stöd*, med underrubriker relaterat till respektive tema. Teori och analys bearbetas flytande under rubrikerna.

4.1 Tema 1 - Förutsättningar

4.1.1 Upplevelsen av att vara chef och balansen mellan krav och resurser

Det visade sig att flera av respondenterna upplevde att de hade bra förutsättningar som första linjechef, medan ett fåtal tyckte att de inte hade det, nedan kommer en redovisning från respondenterna i form av citat vid fråga av upplevelsen av att vara chef och balansen mellan krav och resurser.

Jag tycker ändå att jag har ganska bra förutsättningar för det finns stöd i organisationen till chefsutbildningar, chefsstöd, personer som jobbar med chefsstöd, HR, HR-supporten där man får stöd i sitt dagliga arbete om man behöver kontakta dem, så jag tycker att det finns mycket goda förutsättningar [...] (Respondent 1).

Eh, ja, 10 % ungefär. Vi har ganska minimalt med resurser för att nå de mål vi har, nästan obefintligt. [...] vi har för många mål och för ambitiösa mål för de resurserna vi har (Respondent 3).

Just nu är det ansträngt, för det ska göras en stor omorganisation som påverkar många olika verksamheter och hela organisationen och då skapas det inte förutsättningar att arbeta som en närvarande chef med uppföljning på individ och verksamhet eftersom det är nutidens produktion och framtidens utmaningar vi ska arbeta med parallellt på befintlig arbetstid (Respondent 7).

Vi behöver bättre systemstöd och det är otroligt mycket administrativa arbetsysslor som skulle kunna ses över om det är rimligt att ha dessa uppdateringar i den frekvens som vi har (Respondent 7).

Upplevelsen av att det inte var någon balans mellan krav och resurser överensstämmer med tidigare forskning (Corin et al., 2016), att just balansen mellan krav och resurser samt stöd brister inom offentliga organisationer. Det framkommer även att första linjechefer idag arbetar under tidspress och annat som dyker upp under dagen som behöver lösas (Arbetsmiljöverket, 2018; Napier & Peterson, 1984; Socialstyrelsen, 2021). För att första linjechefer ska ha möjlighet att nå olika mål behövs stödet från högre chefer (Corin et al., 2016).

Organisatoriska förutsättningar skulle kunna förändras för att förbättra arbetsförhållanden, välmående och prestation hos första linjechefer genom att få stöd från högre ledning (Härenstam et al., 2022). Socialstyrelsen (2021) menar att första linjechefer i offentliga organisationer önskar bättre anpassade system som samspelar med varandra inom verksamheterna.

4.1.2 Vilka förutsättningar krävs för att vara chef

Vilka förutsättningar som krävs för att vara chef inom undersökande organisation besvarades av respondenterna på liknande sätt, det krävs ett mandat för att kunna verka som första linjechef. Det är viktigt vid beslutsfattande, något som också nämns i samband med det var att stödfunktionerna är viktiga för deras ledarskap. Nedan kommer en redovisning från respondenternas svar.

Man behöver ju ha, alltså ett mandat som motsvarar det man förväntas göra, på nå vis. Så att det inte är så att du förväntas sköta en viss grej men du har inget mandat att ta beslut kring det. [...] sen behöver man ju ha de här stödfunktionerna och då pratar jag it, HR, ekonom, sen behöver man såklart ha en vettig chef, också, själv. Och känna att man har förtroende och möjligheter att verka som första linjechef (Respondent 2).

Någon slags mandat när det gäller vissa frågor, förtroende från ledning och från medarbetarna, man måste också veta vilka ramarna är, vilka förväntningar som finns på en (Respondent 4).

Jag tycker att det framför allt är viktigt att man har något slags mandat, att kunna bestämma själv i teamet hur man leder och fördelar arbetet på bästa sätt, att ha mandat och kunna styra själv, att inte behöva fråga min chef hela tiden, att jag kan ta beslut (Respondent 8).

Jernberg (2021) beskriver att mandat är viktigt för chefer, för att kunna fatta beslut i den egna verksamheten kring frågor som rör bland annat personal, ekonomi och verksamheten, vilket många chefer idag upplever sig sakna i arbetet. Flera av våra respondenter beskriver vikten av att som första linjechef ha mandat att ta beslut och att det mandatet ska motsvara det du som linjechef förväntas göra i rollen.

4.1.3 Upplevelsen av att kunna utveckla verksamheten

Upplevelsen av förutsättningar att driva utveckling inom den egna verksamheten gav olika svar, bland annat nämnde respondent 6 att de var ganska små och att

man ofta får göra brandkårsuttryckningar, respondent 7 beskriver att utveckling i verksamheten sker dagligen och att de gör varandra bättre och respondent 5 menar det är bra och förkastliga, nedan redovisas svaren från respondenterna.

Bra och förkastliga, om jag börjar med dom bra möjligheterna, jag har ju min chef sitter på annan ort, [...] jag har också koll på mellan tummen och pekfingeret vad jag kan utveckla och så där, jag har varit med och utvecklat verksamhetssystem. Så varför är det då förkastligt att kunna utveckla något inom organisationen när man sitter där jag sitter, de har en rutin att det här ska de göra liksom, problemet här är att vi levererar ju exakt samma tjänst varje dag, det är det vi blir betalda av kund, så vi kan inte utveckla det. [...] på vissa sätt är man ganska fast i ramarna (Respondent 5).

[...] det är svårt att driva förändringsarbete när man hela tiden får släcka bränder. Verksamheten är så pressad, medarbetarna och verksamheten är så pressade av arbetsbördan, [...] tiden räcker inte till för att bedriva utvecklingsarbete (Respondent 6).

Vi utvecklar verksamheten varje dag och det är mest på daglig nivå genom daglig styrning där vi gör varandra bättre och medvetna om vad vi behöver lägga kraft på. Aktiviteter som behöver göras för att minimera avvikelser, skapa bättre arbetsmiljö där vi lyfter förbättringsförslag, då skapas ett engagemang, påminner varandra om vad vi också gör bra varje dag. Våra APT (arbetsplatsträffar) 10 ggr/år använder vi mycket till motivation, utveckling och återkoppling, information och utvärdering (Respondent 7).

Utvecklingsarbetet blir ofta bortprioriterade på grund av allt som händer i det vardagliga arbetet (Arbetsmiljöverket, 2018; Socialstyrelsen, 2021). Vilket stämmer med respondenternas svar i fråga om upplevelsen att kunna utveckla verksamheten. Det vardagliga arbetet tar mycket tid och leder till att utveckling inom den egna verksamheten står still (Arbetsmiljöverket, 2018; Socialstyrelsen, 2021). Första linjechefer står idag inför att arbeta under tidspress, och andra uppkommande frågor eller problem som behövs lösas (Arbetsmiljöverket, 2018; Napier & Peterson, 1984; Socialstyrelsen, 2021), respondenterna beskriver att de får göra brandkårsuttryckningar i den dagliga verksamheten, detta gör att

utvecklingen inom den egna verksamheten står still, vilket medför att första linjechefer inte kan driva utvecklingsarbete. Hur det påverkar verksamheten är svårt för oss att säga, det är viktigt att första linjechefer ska ha möjlighet att driva utvecklingsarbete då det ingår i deras arbetsbeskrivning.

4.1.4 Relationen mellan chef och HR

Vid frågan om relationen mellan chef och HR sågs det som viktigt, alla respondenter svarade ja, men att upplevelsen inte överensstämde med verkligheten. Nedan redovisas två citat från två olika respondenter, där syns skillnaden utifrån hur de upplever relationen.

Ja, konsekvenserna om man får fel information är förödande och tillit är viktigt. Det kan fattas fel beslut i olika personalärenden. [...] Jag har en bra relation och tillit med vår HR partner som är med på våra ledningsgruppsmöten. Men det kan variera och är väldigt personstyrt utifrån kompetens och attityd, engagemang och hur snabbt och tillgänglig man är i sina svar (Respondent 7).

Ja, som jag är van hur jag jobbade förut så arbetade jag ganska nära HR, det är inte riktigt så det är idag, vi är på olika geografiska områden, hade jag haft en HR där jag befinner mig så hade det varit lättare för mig att gå dit och prata med någon. Tidigare HR-partner har jag haft en del kontakt med men den här HR-partnern har aldrig kontaktat mig överhuvudtaget, jag har aldrig kontaktat min HR-partner heller, eller jo det har jag, jag tycker att det är kanske brist på engagemang (Respondent 6).

Då respondenterna tar upp engagemang och återkoppling ser vi, liksom forskningen, att det är viktigt med HR-stöd. Vilket Skytt et al. (2007) påpekade i sin forskning, att första linjens chefer hade ineffektivt stöd och avsaknad av återkoppling. Vi ser att det kan finnas en otydlighet i rollerna, liksom forskningen så upplever första linjens chefer otydlighet kring den egna rollen, bristande stöd och förutsättningar i det dagliga arbetet (Skytt et al., 2007). Därför ser vi att relationen mellan HR och första linjechefer är av stor betydelse.

4.2 Tema 2 – Stöd

4.2.1 Uppfattning om stödet från HR i dagsläget

När det kommer till stödet från HR svarade majoriteten negativt, uppfattningen var att HR finns tillgängliga och är mån om att kunna svara på frågor, men att det saknar ett djup. En annan respondent menade att stödet var dåligt och upplevde en kompetensbrist inom HR, och en annan respondent tyckte att HR-supporten fungerade hyfsat. Nedan redovisas citat från olika respondenter.

Fungerar bra att de är tillgängliga och väldigt mån om att man ska få kontakt och kunna svara på frågor, sen kan jag väl uppleva två problem, återkopplar via mejl med ett urklipp av det jag redan sett, jag vill veta hur man kan tolka det, mer fördjupning i det jag frågar om. Svårare personalärenden, där har jag upplevt det som att HR inte är så erfarna av det, [...] man får nästan bättre svar av en erfaren chefskollega, att HR är lite hårdare. HR är lite för mjukt ibland, ger lite och bollar tillbaka så mycket. För de behöver ju själva inte stå där med beslutsfattandet, luddigt och löst (Respondent 4).

Jag tycker att jag får ganska dåligt stöd, jag tycker att det är kompetensbrist, det kanske är en bra organisation att arbeta i, det funkar inte med vår HR och får inte svar via HR-support, på ganska basic frågor, dom måste alltid fråga någon och återkoppla senare. [...] Vad är HR frågor och vad är Chefsfrågor? [...] jag ska liksom rekrytera, jag ska ta referenser, ha intervjuer, jag ska hålla på med allt möjligt, jag ska ha rehabiliterat personal, jag ska skriva intyg, det ingår inte i min utbildning. Att man lägger på oss saker hela tiden som inte ingår i min kompetens (Respondent 6).

Blandat, HR-support fungerar hyfsat, kan de inte svara återkommer de, generella stödet känner jag att utbildningsnivån känns låg på vår HR-avdelning (Respondent 3).

Härenstam & Östebo (2014) beskriver i sin rapport att chefer saknar stöd i olika typer av situationer. Det framkom i tidigare forskning att rollen som HR upplevs som otydlig och allt vad det innebär (O'Brien & Linehan, 2010; Ulrich et al., 2013). Vi ser ett glapp i forskningen kring frågan eftersom många respondenter upplever att de har ett bristande HR stöd i dagsläget.

4.2.2 Önskan om stöd i andra situationer

Det framkom efter analysen att flera första linjechefer önskar bland annat stöd i exempelvis sjukskrivningar, både långtids- och korttidssjukskrivningar.

Ja men det är väl kanske det här kring sjukskrivningar faktiskt, [...] jag tycker att de hade kunnat tagit en större bit av det, om det beror på att jag inte har släppt den eller om de inte, jag tror faktiskt inte att det beror på det, de har inte tid för det, men där skulle jag behöva mer stöd (Respondent 2).

Ja, som vi har nu, vi har, eller nu är inte jag så jättedrabbad men jag har andra kollegor som har många personer som är korttidssjukskrivna, så om vi har fem eller sex på korttidssjukfrånvaro, då ska ju liksom vi chefer påbörja ett korttidssamtal om varför de är sjuka, [...] som jag tycker är HRs jobb med dem här korttidssamtalen, plan till återgång i arbete, kontakta med olika myndigheter och så vidare (Respondent 6).

HR bör vara ett administrativt och coachande stöd för första linjechefer för att förbättra organisationens effektivitet (Hutchinson & Purcell., 2010; Napier & Peterson., 1984; O'Brien & Linehan, 2010; Op De Beeck, et al., 2015). Vid analys av teori och empiri så framkommer det att administrativt stöd är viktigt för första linjechefer.

4.2.3 Förväntning på HR

Respondent 6 beskriver en förväntning om att HR ska finnas tillgängliga under kontorstid alla vardagar, detta framkom även från andra första linjechefer när frågan om förslag till förbättringar eller utvecklingsmöjligheter till HR-funktionen. Respondent 3 beskrev förväntningar på HR att de borde sköta kontakter med olika myndigheter samt att sjukskrivningar borde gå via HR. Respondent 6 lyfter

förväntningar som att HR ska vara ett stöd, och vid kontakt förväntas HR besitta kunskapen och svara på de frågor som ställs, till exempel med tolkningar av avtal. Respondent 8 vill att HR ska ta en större roll i rekryteringsprocessen, då hen säger att de besitter utbildning inom det området. Nedan kommer citat från respondenterna som berör området förväntningar på HR.

Ja, att man ska få tag på någon mellan 16:00-17:00, tycker jag är en sån här självklar sak när man jobbar i min verksamhet. Och sen att man ska, den där HR-partnern då, ska ha mer kännedom om verksamheten. [...] Jag vet inte vad som skulle vara smart, jag saknar någon närmre mig. Så var det faktiskt förut, då hade vi en som mer kände till verksamheten, och det tyckte nog jag var ett bättre stöd [...] (Respondent 2).

[...] betydligt mer hands on med personal och olika kontakter med myndigheter, personalen borde inte ens behöva sjukskriva sig till mig utan dom borde kunna sjukskriva sig direkt till HR så hör HR av sig till mig (Respondent 3).

HR ska vara ett stöd, ringer jag dit och frågar och vill ha hjälp med någonting, då förväntar jag mig att man besitter den kunskapen och att jag ska få svar på det. Jag tänker att jag inte kan vara den enda som frågar om tolkningar av avtal, eller så är jag den enda, haha (Respondent 6).

Jag vill och behöver att HR arbetar och kan nås mellan 8–16 alla vardagar i alla fall (Respondent 7).

Jag skulle gärna vilja att HR tar en större roll i rekryteringsprocessen, det är ju dom som är utbildade egentligen inom det, de har ju bättre koll på tex kravprofil, jag har ju mest olika yrkeskategorier i mitt team. Jag kan tycka att HR kan ta en större roll i det. Det är jag som sköter allting egentligen (Respondent 8).

När det insamlade materialet analyserades så upptäckte vi att respondenterna gärna vill ha mer stöd i olika situationer, här anser vi att det är viktigt att HR klagör

arbetsförväntningar för cheferna, vilket även forskningen belyser (Hutchinson & Purcell, 2010).

4.2.4 Förväntningar på dig som chef från HR

Det framgår ganska tydligt att flera av våra respondenter inte är medvetna om vad som förväntas av dem, vilket skulle kunna kopplas till den stora variation på arbetsuppgifter en första linjeförman har, och det faktum att HR kanske är otydlig i vad som förväntas av första linjeförman i deras roll;

[...] men jag har bra koll på vad de förväntar sig att jag ska göra. [...] men teoretiskt tror jag inte, om jag har gått introduktion så får man här då säg en timme eller nåt med HR och sen får du ju inte så stor koll på egentligen vad de har för förväntan på en, hur man ska agera och så kommer ju med tiden, [...] alltså jag kan ju bara gå utifrån min subjektiva upplevelse mer än vad jag objektivt kan anta, inte lika vetenskapligt (Respondent 5).

Respondent 6 hade ingen direkt uppfattning om vad hen tror att HR förväntar sig av chefer och svarade

Det är högst oklart, har aldrig hört några förväntningar, de förväntar sig väl att jag kan mitt arbete (Respondent 6).

Respondent 3 uppfattar i stället att hen tror att HR förväntar sig att hen ska göra allt, vad det innebär fick vi ingen djupare förklaring på men svaret nedan var det som framkom under intervjun.

Jag tror att HR förväntar sig att jag ska göra allt (Respondent 3).

Respondent 2 beskrev i stället vad hen tror att de förväntar sig, dels är det inget som hen fått uttryckt tidigare men svara ändå med en tanke om att skulle hen kunna sitt uppdrag fullt ut så skulle ju inte HR behövas

Nej men de förväntar sig väl att, det är ju väldigt sällan man får något uttryckt, men jag tänker att dom förväntar sig väl att jag ska kunna mitt

jobb och känna till det uppdrag jag har, å andra sidan skulle jag kunna det fullt ut så behövs ju inte dom, så jag vet inte. Den var svår, men, vad skulle det kunna vara? (Respondent 2).

Respondent 3 nämner att hen tror att hen ska göra allt, vilket påverkar ledarskapet negativt om man vill vara en närvarande ledare (Hutchinson & Purcell, 2010) Respondenterna svarar olika, detta kan bero på att HR inte tydliggjort vad de förväntar sig av första linjecheferna. Vilket även visat sig i tidigare forskning, vikten av att HR-funktionen är tydliga och att de är ett viktigt stöd för första linjechefer (Hutchinson & Purcell., 2010).

4.2.5 Utvecklingsmöjligheter/förbättringsförslag på HR-funktionen

Vid frågan om utvecklingsmöjligheter eller förbättringsförslag kom det fram en rad olika svar, detta kan visa olika alternativ för HR-funktionen om vad som kan göras bättre utifrån första linjechefernas önskemål. Samtidigt upplevde vi att många av respondenterna inte riktigt vet vad det innebär att arbeta som HR inom vald organisation för undersökningen. Nedan kommer en rad citat med utvecklingsmöjligheter och förbättringsförslag från respondenterna.

Längre telefontider, snabbare återkoppling, mer behjälplig i att marknadsföra våra verksamheter. Rekryteringsarbete borde ligga centralt med allt vad det innebär. Organisationen har mer än 100 platsannonser ute och det är ju fruktansvärt resurskrävande och vi kan tappa kompetens bara för att det är så många annonser ute (Respondent 7).

Det här med rekryteringsprocessen, men även i sjukskrivningsprocessen ibland, korttidssjukfrånvaro är aldrig ett problem egentligen men det är dom här som är långtidssjukskrivna och man inte vet riktigt vad man ska göra egentligen, så skulle HR kanske ha en större roll i den processen (Respondent 8).

Ja, mer hands on, jag vet inte det kanske inte finns resurser för det, [...] det hade varit bättre om man gett första linjechefer bättre stöd i alla kontakter

med myndigheter, administrativa uppgifter, och att chefen är med men att HR tar mer initiativ. Ett annat företag har en egen HR-avdelning som man sjukskriver sig till, de tar hand om alla ärenden, rehab ärenden och kontaktar medarbetare dagligen (Respondent 3)

Respondenterna kommer med en rad olika förbättringsförslag, i teorin kan det ses som genomförbart men i praktiken kan det uppstå hinder. Det är viktigt att tydliggöra vad som är HR-frågor och vad som är chefsfrågor, en linjefefer har ett personalansvar, det har inte HR. Därför ser vi att det faller sig naturligt att det som omfattar personalen är linjefeferens ansvar, men att HR är ett stöd. Härenstam och Östebo (2014) nämner bland annat att chefer saknar olika typer av stöd i olika typer av situationer, organisationen kan behöva med resurser inom HR för att stötta cheferna i flera olika situationer.

5. Diskussion och fortsatt forskning

I detta avsnitt kommer en redovisning för insamlad empiri och analys för att knyta ihop studiens syfte och frågeställningar. Här presenteras våra reflektioner och slutsatser och avslutningsvis redovisas brister och för vidare forskning.

5.1 Diskussion

Utgångspunkten för denna studie har varit att undersöka upplevelsen av förutsättningarna att leda och fördela arbetet för första linjefefer inom offentlig sektor, samt hur de upplever sitt stöd från HR. I kommande avsnitt redovisas diskussion, metoddiskussion och förslag för vidare forskning.

Förutsättningar

Resultatet visar att flera chefer upplever att de har bra förutsättningar i arbetet som första linjefefer, ett fåtal chefer upplevde att det inte hade rätt förutsättningar främst på grund av obalansen mellan krav och resurser eller på grund av tidspress i arbetet. Forskningen visar också att balans mellan krav och resurser är viktigt för första linjefefer (Corin et al., 2016) och att de arbetar under tidspress, vilket många gånger leder till att vardagliga problem i verksamheten är det som prioriteras och andra saker som att utveckla verksamheten stannar upp

(Arbetsmiljöverket, 2018; Napier & Peterson, 1984; Socialstyrelsen, 2021). Vad skulle organisationen kunna göra för att få en balans mellan krav och resurser? Detta är en fråga som vi ställer oss utifrån det som framkommit från intervjuerna. Organisationen skulle kunna undersöka verksamheterna där cheferna ges möjlighet att svara anonymt, om vad de upplever för obalans mellan krav och resurser i deras verksamhet eftersom det kan bero på en eller flera olika saker. Forskningen visar att hög arbetsbelastning och stress, rollkonflikt, bristande resurser, otillräckligt stöd från högre chefer men också otillräcklig utbildning påverkar första linjecheferns förutsättningar att leda och fördela arbetet (Hutchinson & Purcell, 2010). Vidare beskriver även Hutchinson & Purcell (2010) att rollen som första linjechef har förändrats, vilket också innebär att det utmaningar som första linjechefer står inför ökat.

För att första linjens chefer ska ges möjlighet att nå olika mål framgår det tydligt att det är viktigt att få stöd från den högre ledningen (Corin et al., 2016). Resultatet visar att det finns för många och för ambitiösa mål i förhållande till de resurser som finns att tillgå inom organisationen. Om organisationen fokuserar på att arbeta med de organisatoriska förutsättningarna skulle det kunna förändra och förbättra arbetsförhållandena, välmående och prestation hos första linjens chefer genom stöd av högre ledning (Härenstam et al., 2014). Vi kan också se att första linjens chefer önskar bättre anpassade system som samspelar med varandra inom verksamheten och att det efterfrågas av första linjens chefer. Vi tänker att möjligheten att ställa frågor till cheferna om vilka typer av system som efterfrågas, om det är något som organisationen kan se över och eventuellt upphandla system som samspelar bättre med varandra. Vidare syns det tydligt i resultatet att som första linjechef behövs mandat som motsvarar det du som första linjechef förväntas att göra. Mandat ses som en viktig del i rollen som första linjechef och vi upplevde att de har möjligheter att fatta beslut, men när det kommer till att verkställa beslut som kommer från högre ledning finns dessvärre begränsat mandat. Flera respondenter nämner mandat som en viktig del i arbetet som första linjechef. Det framgår tydligt att cheferna tycker det är viktigt att utveckla verksamheten, och att det upplevs viktigt men det är inte alltid genomförbart på grund av att det dagliga arbetet och att det många gånger inte finns tid att utveckla

verksamheten. Utvecklingen av verksamheten blir eftersatt då det dagliga arbetet kommer emellan, här kan det handla om balansen mellan krav och resurser, finns dessa inte inom verksamheten så skapas en obalans. Vikten av att se över krav i förhållande till resurser känns som en stor fråga inom organisationen och kräver en djupare analys.

Det framgår också att det finns en typ av spänning mellan HR och första linjechefer vilket skulle kunna bero på otydlighet i roller och vem som bär ansvar för realisering av HRM, linjechefer är organisationens representant och är i grund och botten den som innehar personalansvar. Linjecheferna har också en önskan om att HR skulle vara lite mer hands on eller involverade i processen med medarbetare i olika typer av personalärenden. Vid en djupare eftertanke kan samarbetet mellan HR och första linjechefer förbättras genom en bättre kommunikation, det kan ske genom olika forum för att stärka relationerna. Även när det kommer till den geografiska omfattningen krävs att HR engagerar sig mer i sina verksamheter för att stärka relationerna.

Stöd

Stödet från HR uppfattades på liknande sätt, linjecheferna upplevde att stödet var dåligt och att det fanns en form av kompetensbrist hos HR. Vilket skulle kunna kopplas samman med att rollen som HR uppfattas på olika sätt och att det lika gärna skulle kunna bero på otydlighet i vad HR har för arbetsuppgifter vilket även beskrivs i forskningen (O'Brien & Linehan., 2010; Ulrich et al., 2013). Det framgår att linjechefer upplever att vissa av deras arbetsuppgifter skulle vara mer lämpade att HR tog över helt, då HR besitter en djupare kompetens inom området, ett exempel som en av respondenterna tar upp gällande detta är rekrytering. Omfattningen på organisationens storlek kan göra att det är en omöjlighet att sköta exempelvis rekryteringar åt alla verksamheter, vi tänker att cheferna har kännedom om vilka egenskaper och kunskaper en kandidat behöver för att kunna arbeta i deras verksamhet. Däremot kan HR finnas med som ett stöd vid rekryteringar om första linjechefer så önskar.

Forskningen menar att HR bör vara både ett administrativt stöd och coachande stöd för första linjens chefer, vilket gynnar organisationen och förbättrar dess effektivitet (Hutchinson & Purcell., 2010; Napier & Peterson., 1984; O'brien & Linehan, 2010; Op De Beeck, et al., 2015). Linjecheferna önskar snabbare återkoppling, eller möjlighet att diskutera olika frågor med HR. Flera första linjens chefer önskade mer stöd kring sjukskrivningar, både korttidssjukfrånvaro och långtidssjukskrivningar. Cheferna upplevde att HR borde vara mer involverade och att de även här besitter mer kompetens inom området och bör vara de som är i kontakt med myndigheter bland annat. Som tidigare nämnt är omfattningen på organisationen stor, vad finns det för möjligheter för HR-funktionen att stötta första linjecheferna vid rehabiliteringsärenden? Här tänker vi på resurserna inom HR, är dessa tillräckliga inom organisationen för att stötta första linjecheferna?

När cheferna fick frågan om vad de tror att HR förväntar sig av dig som chef, var upplevelsen ganska splittrad. Vilket får oss att tro att det kanske många gånger finns en uppfattning om vad du kan förvänta dig av HR men inte vad som förväntas av dig som chef och det kanske också kan bero på komplexiteten av den roll du har som första linjechef?

När det gäller utvecklingsmöjligheter eller förbättringsförslag fick vi en rad olika svar, som skulle kunna hjälpa organisationen att visa olika alternativ för att förbättra HR stödet utifrån första linjechefernas önskemål. Här blev vi lite splittrade eftersom vi upplevde att många respondenter inte riktigt förstod vad det innebar att arbeta som HR, HR rollen är komplex och det fick oss att inse att det kanske i grund och botten handlar om att i första hand hitta ett sätt att få första linjechefer att förstå HR rollen? Inom denna organisation är HR ett chefsstöd, vilket i praktiken innebär att HR inte har mandat att ta beslut, utan tanken är att HR ska vägleda och coacha första linjechefer. Hur skulle det se ut om organisationen valde att ge HR mandat så att de kunde vara mer beslutsfattande som önskas av första linjecheferna? Detta fick oss att inse att det skulle kunna ses som ett förbättringsförslag för organisationen att arbeta vidare med i framtiden.

Slutsats

Vi ser olika förbättringsområden för första linjechefernas förutsättningar att leda och fördela arbetet. Det framkom att det finns en obalans mellan krav och resurser och linjechefer hinner inte utveckla verksamheten på grund av det vardagliga arbetet. De behöver stöd från högre ledning och realistiska mål för verksamheterna, samt så önskar linjecheferna anpassade system som samspelar med varandra. Det är viktigt med ett mandat som stämmer överens med arbetsuppgifterna och förväntningarna på cheferna. Tydlighet i rollerna som HR och chef, mer engagemang och stöttning från HR i olika personalärenden, höja kompetensen inom HR, få mer stöd i rekryteringsprocesser och rehabiliteringsprocesser, de önskar även en snabbare återkoppling från HR och slutligen vet inte cheferna vad HR förväntar sig av dem.

5.2 Metoddiskussion

För denna studie ligger metoden kvalitativ forskningsansats till grund, organisationen som studien riktar sig mot har endast varit en, vilket bidragit till eventuella upptäckter som organisationen kan arbeta med i framtiden. Syftet var att undersöka upplevelsen om förutsättningar för första linjens chefer att leda och fördela arbetet i offentlig organisation samt hur de upplever sitt stöd från HR. Detta är en mindre studie och vi tycker att valet av intervjuer var rätt utifrån syftet, hade vi valt att göra enkäter i stället hade vi kanske gått miste om spontan värdefull information. En svaghet är generaliserbarheten, då studien inte omfattar en större population utan är en mindre studie (Ahrne & Svensson, 2015). Däremot kan en generalisering eventuellt genomföras genom jämförelser med andra liknande studier, det skulle kunna öka trovärdigheten för vår studie, dock är det inget som vi kontrollerat.

Metoden för att samla in data skedde genom semistrukturerade intervjuer, en intervjuguide låg som stöd. Det gavs möjlighet för följdfrågor vid behov och det medförde att alla frågor blev besvarade. Vi ser en styrka med att ha semistrukturerade intervjuer, dels för att underlätta för oss som intervjuar, dels för att se till att syftet besvaras. Vi började intervjuerna med en öppen fråga om upplevelsen av förutsättningar som chef, frågan gav inte det önskade resultatet

vilket gjorde att vi fokuserade på att ställa följdfrågor, detta kan ha medfört att vi gått miste om förutsättningar som inte togs upp. Vi blev i och med det deduktiva eftersom vi fick ställa följdfrågor som medfört att vi till viss del styrte respondenterna. Vi insåg att vi i vissa fall var deduktiva och i andra fall var induktiva, därav stärktes vår tanke om att förhålla oss abduktiva. Efter intervjuerna med våra respondenter insåg vi att området kunskap (se bilaga 2) föll samman med det som respondenterna svarade under förutsättningar, vilket gjorde att vi valde att utesluta kunskap som en egen rubrik i vårt examensarbete. Vi tror inte att det har påverkat resultatet då svaren inte gav något värde, utan många gånger var en upprepning till vad respondenterna svarat under förutsättningar.

Tidigare fördes diskussioner kring vilka avgränsningar som ska tillämpas, valet föll på att enbart ha första linjens chefer med i studien då omfattning och tiden inte varit tillräcklig för ytterligare en yrkesgrupp. Det skulle kunna ses som både en styrka och en svaghet, då HR som yrkeskategori inte medverkar i studien, vi får första linjecheferns upplevelser, men vi går miste om upplevelsen från HR. Valet av intervjuer har medfört att vi uppnått ett resultat utifrån syfte och frågeställningar. Intervjuerna valdes att genomföras digitalt via Zoom, många respondenter bjöd däremot in till att närvara för intervju på plats. Respondenterna är däremot van vid att ha digitala möten inom organisationen så det sågs inte som någon nackdel att genomföra intervjuerna digitalt. Det uppstod en del tekniska problem för vissa respondenter att ansluta sig digitalt, det löste sig efter hjälp från organisationens IT avdelning, efter en noggrann reflektion hade informationen kring hur man ansluter sig digitalt via webbläsaren varit bättre för respondenterna. Om detta har påverkat resultatet i någon form är svårt att säga, vi hade inte upplevelsen av att någon respondent var stressad över förseningar.

5.3 Fortsatt forskning

Till vidare forskning inom valt forskningsområde ser vi att det behövs mer forskning kring HR-stöd eftersom det här bara en är en liten studie, det framgår att det finns HR-stöd men inte i den utsträckning som önskas av första linjechefer. Vidare är det viktigt att HR-stödet samspelar med den strategiska ledningen. Under studiens gång upptäckte vi att det saknas forskning kring relationen mellan

HR och första linjechefer, därav är det ett förslag till framtida forskning. Vi har också sett att det finns otydligheter i rollerna och har som förslag till vidare forskning att studera HR som stödfunktion då de inte besitter något mandat, utifrån den här studien framkom det att första linjecheferna önskar mer beslutsfattande HR-stöd. Det framgår att första linjechefer förväntar sig att HR ska vara mer hands on och delaktiga i processer samtidigt som första linjechefer inte vet vad de ska förvänta sig av HR. Vi upptäckte också att det finns en kunskapslucka när det gäller mandat för HR, där första linjechefer önskar att HR ska kunna vara mer beslutsfattande.

6. Referenslista

Ahrne, G. Svensson, P. (2015). *Handbok i kvalitativa metoder* (2 uppl.) Liber AB.

Allwood, M. C & G. Erikson, M. (2017). *Grundläggande vetenskapsteori* (2 uppl.). Studentlitteratur AB.

Arbetsmiljöverket (2018). *Projektrapport Första linjens chefer i vård och omsorg. [Projektrapport Första linjens chefer i vård och omsorg \(av.se\)](#)*

Berntson E, Wallin, L and Härenstam, A (2012) Typical situations for managers in the Swedish public sector: *Cluster analysis of working conditions using the job demands-resources model*. *International Public Management Journal* 15(1): 100–130

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*.

Corin, L., E. Berntson och A. Härenstam. (2016) "Chefers omsättning i den offentliga sektorn – psykosociala arbetsförhållandens roll." *International Journal of Public Administration* 39 (10): 790 – 802 . doi: 10.1080/01900692.2015.1035786

Cregård, A. och Corin, L. (2019) Public sector managers: the decision to leave or remain in a job, *Human Resource Development International*, 22:2, 158-176, DOI: 10.1080/13678868.2018.1563749

Härenstam, A., Pousette, A., & Berntson, E. (2022). Improving organizational and working conditions for managers in the Swedish public sector: A conceptual model and evaluation of interventions. *Economic and Industrial Democracy*, 43(1), 72–97. <https://doi-org.www.bibproxy.du.se/10.1177/0143831X19883017>

Härenstam, A. & Östebo, A. (red) (2014). ISM-rapport 14:1 Chefskapets förutsättningar och konsekvenser. Metoder och resultat från CHEFiOS projektet – slutrapport del 1. Göteborg: Institutet för stressmedicin++

Jernberg, M (2021). Personalenheten Region Dalarna. *Chefers förutsättningar - En kartläggning och nu-läge hos chefer inom Hälso- och sjukvården.*

Kellner, A., Townsend, K., Wilkinson, A., Lawrence, S. A., and Greenfield, D. (2016) Learning to manage: development experiences of hospital frontline managers. *Human Resource Management Journal*, 26: 505– 522. doi: [10.1111/1748-8583.12119](https://doi.org/10.1111/1748-8583.12119).

Langemar, P. (2008). *Kvalitativ forskningsmetod i psykologi - att låta en värld öppna sig*. Stockholm: Liber AB.

Napier. K. N., Peterson. B. R. (1984) *Putting human resource management at the line manager level*. Business Horizons, volume 27, pages 72-82.

O'Brien, E. and Linehan, C. (2014), Emotional Challenges in the HR Role. *Journal of Management Studies*, 51: 1257-1285. <https://doi-org.www.bibproxy.du.se/10.1111/joms.12098>

Op de Beeck, S., Wynen, J. & Hondeghem, A. (2016) HRM implementation by line managers: explaining the discrepancy in HR-line perceptions of HR devolution, *The International Journal of Human Resource Management*, 27:17, 1901-1919, DOI: [10.1080/09585192.2015.1088562](https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1088562)

Peterson, S. (2009), Career decision-making self-efficacy, integration, and the likelihood of managerial retention in governmental agencies. *Human Resource Development Quarterly*, 20: 451-475. <https://doi-org.www.bibproxy.du.se/10.1002/hrdq.20024>

Purcell, J., (2010). Warwick Business School, *Managing ward managers for roles in HRM in the NHS: overworked and under-resourced*, University of Warwick Human Resource Management Journal, Vol 20, no 4, pages 357–374

Skytt, B. , Ljunggren, B. , & Carlsson, M. (2007). Reasons to leave: the motives of first-line nurse managers' for leaving their posts. *Journal of Nursing Management Studies*, 15, 294 – 302 . <https://doi-org.www.bibproxy.du.se/10.1111/j.1365-2834.2007.00651.x>

Socialstyrelsen (2021). *Förutsättningar och stöd för första linjens chefer*. <https://www.socialstyrelsen.se/globalassets/sharepoint-dokument/artikelkatalog/ovrigt/2021-8-7524.pdf>

Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur AB.

Ulfsdotter Eriksson, Y. (2013). *Personalvetenskap – som förhållningssätt*. Liber AB.

Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. and Ulrich, M.D. (2013), The State of the HR Profession. *Human Resource Management*, 52: 457-471. <https://onlinelibrary-wiley-com.www.bibproxy.du.se/doi/10.1002/hrm.21536>

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*, [Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning \(vr.se\)](https://www.vr.se/forskningsetiska-principer-inom-humanistisk-samhällsvetenskaplig-forskning)

7. Bilaga 1



HÖGSKOLAN
DALARNA

Informationsbrev

Information om vår undersökning som handlar om att undersöka vilka förutsättningar första linjens chefer har i en offentlig organisation samt hur det upplever stöder från HR. Vi är två studenter från Högskolan Dalarna som läser den sista terminen på Personal-och arbetslivsprogrammet. För att vi ska erhålla en kandidatexamen krävs det att vi genomför ett examensarbete.

Då du har en chefsposition vill Vi därmed fråga Dig om Du har möjlighet att delta i denna undersökning för vårt examensarbete?

Hur går undersökningen till?

Vi kommer genomföra intervjuer med hjälp av en intervjuguide och vi räknar med att hålla minst 8 intervjuer med personer som innehar chefsposition. Vi räknar med att intervjun kommer ta cirka en timme att genomföra. Vi behöver också få tillåtelse att spela in intervjun, då det hjälper oss inför kommande transkribering. Allt insamlat material kommer att avidentifieras och obehöriga personer har inte tillgång till materialet. Vi kommer att använda en digital diktafon som inte är uppkopplad på något sätt, det finns alltså ingen möjlighet att spåra materialet och det är enbart vi som är med under intervjun som kommer ta del av allt material. När vi analyserat materialet och skapat teman och examensuppsatsen blivit godkänd kommer allt material raderas.

Den här studien följer Vetenskapsrådets forskningsetiska principer, vilket innebär att du deltar frivilligt och kan när som helst välja att avbryta ditt deltagande utan någon motivering till varför. Examensarbetet kommer att presenteras i form av en uppsats vid Högskolan Dalarna.

Högskolan Dalarna är ansvarig för behandlingen av personuppgifter i samband med examensarbetet. Som deltagare i undersökningen har du enligt Dataskyddsförordningen (GDPR) rätt att få information om hur dina personuppgifter kommer behandlas. Du har också rätt att ansöka om ett så kallat

registerutdrag, samt att få eventuella fel rättade. Vid frågor om behandlingen av personuppgifter kan du vända dig till Högskolans dataskyddsombud.

Hur får jag information om resultatet av studien?

Det resultat som framkommer av undersökningen kommer presenteras i vårt examensarbete, vid intresse kan vi mejla färdigställda examensarbetet till dig. Vid eventuella frågor eller funderingar är Du välkommen att kontakta oss eller vår handledare för mer information.

Med vänliga hälsningar,

Debbie Höglom, v20debho@du.se

Emelie Holm Mahmoudi, v20emelm@du.se

Handledare: Marie Moström Åberg

Fil dr, Arbetsvetenskap

mmt@du.se

Telefon: [023-77 88 48](tel:023-77 88 48)

Samtyckesformulär

Samtycke till att delta i studien

Jag har fått muntlig och skriftlig informationen om studien och har haft möjlighet att ställa frågor. Jag får behålla den skriftliga informationen.

- Jag samtycker till att:
delta i en kvalitativ studie gällande förutsättningar för första linjens chefer samt hur de upplever sitt stöd från HR.
- Uppgifter om mig behandlas på det sätt som beskrivs i studiepersonsinformationen
 - Följande personuppgifter samlas in: Namn, Telefonnummer och mail till de deltagande.
 - Personuppgifter kommer att användas till studien i form av intervjuomedgivande.
 - De insamlade uppgifterna kommer att bevaras tills att uppsatsen är godkänd

Plats och datum	Underskrift

Ansvarig för studien

Ort och datum: _____

Namnsteckning: _____

8. Bilaga 2

Inledande frågor

Vilka arbetsuppgifter har du?

Hur länge har du haft chefsposition?

Hur många anställda har du?

Linjechefens förutsättningar

Öppen fråga:

Hur upplever du dina förutsättningar att vara chef?

Vilka förutsättningar behövs för att arbeta som chef inom din organisation?

(Följdfråga; kan du berätta lite mer om de förutsättningarna du nämnt?)

Hur upplever du dina förutsättningar att utveckla verksamheten? Vad saknas i dagsläget? (förutsättningar = bakgrund). (följdfråga; upplever du tidspress på grund av att den dagliga verksamheten alltid kommer först? Om ja, vad beror tidspressen på? Om nej, vad fungerar bra?)

Hur upplever du balansen mellan krav och resurser? (följdfråga: förklara djupare?)

Specifika förutsättningar:

Kunskap:

Anser du att du har tillräckligt med kunskap för att hantera de personalfrågor som krävs i ditt vardagliga arbete?

(Om ja, vad anser du är tillräckligt? Om nej, vad önskar du att du hade mer kunskap om?)

Upplever du att du vet vad som förväntas av dig som första linjechef?

(Om ja, på vilket sätt? Om nej, vad behöver tydliggöras?)

Skulle du önska mer utbildning inom personalarbete? I sådana fall, inom vilket område och varför?

Relation:

Anser du att det är viktigt att det finns en bra relation mellan linjechefer och HR?
Varför? Varför inte? (Följdfråga; hur upplevs relationen med HR idag?)

Kommunikation med HR

Hur ser kommunikationen ut mellan dig och HR?

Hur tar du kontakt? (Exempel via mejl, telefonsamtal, fysiska möten eller digitalt?)

Stöd:

Hur uppfattar du stödet från HR? När du är i kontakt med HR, vilken typ av stöd anser du att du faktiskt får i dagsläget? (Följdfråga; Vad fungerar bra, respektive mindre bra, med stödet från HR? Finns det brister? Ge exempel på situationer?)
Finns det situationer där du anser att du skulle vilja få någon annan typ av stöd från HR?

Förväntningar:

Vilka förväntningar har du på HR? (Följdfråga; överensstämmer det med hur det ser ut inom verkligheten inom din organisation?)

Tycker du att dina förväntningar överensstämmer med verkligheten? Kopplat till stöd från HR?

Vilka förväntningar tror du att det finns på dig som chef, av HR?

Utvecklingsmöjligheter för HR:

Har du något/några förbättringsförslag/utvecklingsmöjligheter för Region Dalarnas HR-funktion?

Övrigt

Har du några frågor som du vill ställa till oss?

Är det något du vill tillägga?