

FRIHET UNDER ANSVAR?

– EN KVALITATIV STUDIE OM CHEFER
INOM HR:S UPPLEVELSER AV SIN
ARBETSSITUATION

Kandidatuppsats
Arbetsvetenskap

Mathilda Janneh-Carlbon
Sofie Cato

A-K2023:14



HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Organisations- och personalutvecklare i samhället (OPUS)

Svensk titel: Frihet under ansvar? - En kvalitativ studie om chefer inom HR:s upplevelser av sin arbetssituation.

Engelsk titel: Freedom with responsibility? A qualitative study on HR managers' experiences of their work situation.

Utgivningsår: 2023

Författare: Mathilda Janneh-Carlbon & Sofie Cato

Handledare: Danka Miscevic

Examinator: Luis Conde

Nyckelord: Krav, kontroll, socialt stöd, gränslöst arbete.

SAMMANFATTNING

Höga krav och hög kontroll kan bidra till en hållbar arbetssituation. Det sociala stödet spelar likaså en viktig roll gällande främjandet av detta. Det är även av stor vikt att särskilja arbete och privatliv för att prestera och vara närvarande inom båda sfärer. Chefer tenderar generellt sett att inneha en roll med höga krav. Att arbeta inom en offentlig verksamhet innebär också höga krav eftersom det finns en förväntan att tillfredsställa olika aktörer. Denna studie syftar till att undersöka individers upplevelser av krav, kontroll och stöd i arbetet. Specifikt individer som innehar en chefsroll inom HR i offentlig verksamhet. Vidare belyses balansen mellan arbete och privatliv.

Studiens empiri är insamlad genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer och utgår ifrån ett fenomenologiskt perspektiv med den subjektiva verkligheten i fokus. Sex respondenter utgör studiens urval, varav två är män och resterande kvinnor. Dessa besitter en chefsposition inom HR-området och verkar inom den offentliga sektorn. Studien utgår ifrån teorier kring krav, kontroll och stöd i arbetet samt gränsdragningen mellan arbete och privatliv.

Resultatet belyser att chefsrollen är komplex och innefattar höga krav. Det visar även att det kan finnas konflikter mellan arbete och privatliv i viss utsträckning eftersom ansvaret för avgränsning mellan dessa områden är individens. Egenkontrollen och stödet i arbetet kan variera men de höga kraven är bestående och påverkar arbetstagarens arbetssituation i varierande mån.

Innehållsförteckning

1	INLEDNING	1
1.1	SYFTE & FRÅGESTÄLLNINGAR	2
1.2	AVGRÄNSNINGAR	2
1.3	BEGREPPSDEFINITIONER	2
1.3.1	OFFENTLIG FÖRVALTNING	2
1.3.2	KOMMUNALT BOLAG	2
2	TIDIGARE FORSKNING	3
2.1	HR-CHEFERS UTMANINGAR	3
2.2	CHEFERS BEHOV AV STÖD	3
2.3	CHEFSKAP I OFFENTLIG VERKSAMHET	4
2.4	DET GRÄNSLÖSA ARBETET	5
3	TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	7
3.1	KRAV-KONTROLL-MODELLEN	7
3.2	KRAV-KONTROLL-STÖD -MODELLEN	8
3.3	WORK-LIFE BALANCE	9
4	METOD	10
4.1	VAL AV METOD	10
4.2	URVAL	10
4.3	PRESENTATION AV RESPONDENTER	10
4.4	STUDIENS GENOMFÖRANDE	11
4.5	BEARBETNING OCH ANALYS AV RESULTAT	12
4.6	KVALITETSKRITERIER	13
4.7	FÖRFÖRSTÅELSE	14
4.8	FORSKNINGSETISKA PRINCIPER	14
5	RESULTAT	16
5.1	KRAV I ARBETET	16
5.1.1	ÄR KRAVEN RIMLIGA?	16
5.1.2	40-TIMMARSVECKAN UTMANAD	17
5.2	KONTROLL I ARBETET	19
5.2.1	HANDLINGSUTRYMMET I ROLLEN	19
5.2.2	UTVECKLINGSMÖJLIGHETER INOM YRKESROLLEN	20
5.3	STÖD I ARBETET	21
5.3.1	BETYDELSEN AV GEMENSKAPEN	21
5.3.2	MÖJLIGHET TILL STÖD VID BEHOV	22
5.3.3	MÖJLIGHET TILL AVLASTNING	23
6	DISKUSSION/TEORETISK ANALYS	24
6.1	RESULTATDISKUSSION	24
6.1.1	STORT ANSVAR - MÅNGA OMRÅDEN	24
6.1.2	ÖVERTIDSARBETE - SJÄLVVALT ELLER EJ?	25
6.1.3	MOTSÄGELSEFULLA ERFARENHETER KRING KONTROLL I ARBETET	27
6.1.4	DET SOCIALA STÖDET - UPPNÅELIGT ELLER OUPPNÅELIGT?	29
6.2	SLUTSATS	30
6.3	METODDISKUSSION	31
6.4	FRAMTIDA FORSKNING	32
7	REFERENSLISTA	33
8	BILAGOR	35
8.1	BILAGA 1	35
8.2	BILAGA 2	36
8.3	BILAGA 3	38

1 INLEDNING

Organisationen är inte bara ett forum där människan utför sitt arbete då händelser på arbetsplatsen har inverkan på individens privatliv. Det kan handla om lön, arbetstider, hälsa, makt och utvecklingsmöjligheter (Fogelberg-Eriksson 2019, s. 353). Alla organisationer kan antas ha uppsatta krav som deras arbetstagare förväntas uppfylla. Enligt Arbetsmiljöverkets föreskrifter (AFS 2015:4) kring organisatorisk och social arbetsmiljö kan krav i arbetet definieras som “de delar av arbetet som fordrar upprepade ansträngningar” och kan bland annat innefatta svårighetsgrad, arbetsmängd, tidsgräns, fysiska- och sociala förhållanden. Kraven kan vara kognitiva, emotionella samt fysiska. Det är arbetsgivarens ansvar att se till att arbetstagarna har de resurser som krävs för att efterleva de krav som organisationen ställer på dem.

Albinsson och Arnesson (2015, ss. 50–52) menar att chefer som arbetar inom kommunal verksamhet i många fall kan uppleva en komplex verklighet med konkurrerande värdesystem och mål. De arbetar inom en bred roll som innefattar stort ansvar, hög arbetsbelastning och en situationsbaserad verklighet. Detta kan i sin tur leda till en ohållbar arbetssituation. Cheferna i deras studie kan uppleva en osäkerhet kring hur målen ska definieras och vad som faktiskt ingår i deras ansvarsområde. Enligt cheferna begränsar de organisatoriska förutsättningarna utrymmet för dem att utföra chefsuppdraget. Kommunens verksamheter styrs av politiken där ramlagstiftning anger övergripande mål som sedan ska implementeras i praktiken. Men balansen är svår mellan att optimera de begränsade resurserna, förhålla sig till ramverk, genomföra planer och samtidigt möta förväntningar från chefer och politiker.

HR-rollen har under det senaste århundradet genomgått extensiva förändringar. Idag förväntas yrkesverksamma inom HR axla många olika roller. Det finns bland annat förväntningar på att de ska agera medarbetarnas talesperson, utveckla humankapital samt vara strategiska partners (Brockbank & Ulrich 2007, s. 218). Har individen dessutom en chefsroll inom HR tillkommer ytterligare krav. Utöver de tidigare nämnda arbetsuppgifterna förväntas de även bedriva ett effektivt HR-ledarskap genom att med olika verktyg upprätthålla och kontrollera HR-arbetet verksamhetsövergripande (Brockbank & Ulrich 2007, s. 235). Som tidigare nämnts är det komplext att vara chef inom kommunal verksamhet och likaså inom HR-området. Chefer inom HR har ett verksamhets- och medarbetarfokus vilket kan innebära att det inte finns utrymme för dem att fokusera på att utveckla sin egen arbetssituation.

Ett hållbart arbetsliv innefattar balans mellan arbete och privatliv. Fokus inom många yrkesområden har förflyttats från att handla om mellan vilka tidpunkter individen befinner sig på arbetsplatsen till vilket resultat som uppnåtts. Däremot sker fortsatt avlöningen utifrån specifika arbetstimmar vilket innebär att individen enbart får betalt för de arbetstimmar som står i anställningsavtalet och inte för övertidsarbete. Likväl har digitaliseringen bidragit till att arbetet inte längre är bundet till tid och rum. På individnivå medför detta ökad flexibilitet och autonomi men till priset av ökad risk för arbetets invasion av privatlivet (Aronsson & Mellner 2019, ss. 451–452).

Att vara chef inom HR är bevisligen en mångfacetterad roll, inte minst inom den kommunala sektorn. Frågan som kan ställas är hur chefer inom HR faktiskt upplever sin arbetsvardag? Det väcker även funderingar om det finns tillräckligt med resurser inom rollen för att möta kravbilderna. Likaså vilket handlingsutrymme de har till sitt förfogande för att framgångsrikt bibehålla en hållbar arbetssituation.

1.1 SYFTE & FRÅGESTÄLLNINGAR

Studiens syfte är att undersöka och förstå hur chefer inom HR i offentlig verksamhet upplever sin arbetsituation med särskilt fokus på erfarenheter av krav, socialt stöd samt egenkontroll i arbetet. Studien utgår ifrån följande frågeställningar:

- *Hur upplever chefer inom HR i offentlig verksamhet att kraven respektive det sociala stödet i arbetet tar sig uttryck?*
- *Hur upplever cheferna egenkontrollen och handlingsutrymmet i arbetet?*
- *Hur kan chefernas upplevelser och erfarenheter förstås?*

1.2 AVGRÄNSNINGAR

Studien avgränsas till offentliga verksamheter inom Götaland där sex chefer inom HR studerats. Studien fokuserar på deltagarnas subjektiva upplevelser kring socialt stöd, krav och kontroll.

1.3 BEGREPPSDEFINITIONER

1.3.1 OFFENTLIG FÖRVALTNING

Offentliga förvaltningar är verksamheter som styrs av en nämnd. Kommunfullmäktige inom en stad utser politiker som ska sitta med i nämnden och nämndens politiska beslut förverkligas sedan genom förvaltningarnas arbete. Det finns olika förvaltningar som arbetar med olika områden och de anställda inom dem är experter på sitt område. De arbetar utefter politikens mål och visioner samt ser till att beslut efterföljs (Borås Stad 2022).

1.3.2 KOMMUNALT BOLAG

Ett kommunalt bolag innebär ett företag som helt eller till viss del ägs av kommunen. Dessa styrs av bolagsstyrelser och arbetar på uppdrag av politikerna. Syftet är att erbjuda allmännyttiga tjänster åt kommunens medborgare (Malmö Stad 2021).

2 TIDIGARE FORSKNING

I detta avsnitt presenteras tidigare forskning. Inledningsvis beskrivs en artikel som berör olika utmaningar som HR-chefer kan ställas inför där HR-rollens betydelse och bredd framgår. Vidare beskrivs chefers behov av stöd inom offentliga organisationer där olika utmanande situationer belyses. Därefter redogörs chefskapet inom offentlig verksamhet, mer specifikt hur digitala verktyg och kanaler påverkar chefers arbetsituation kopplat till det gränslösa arbetet. Avslutningsvis presenteras en artikel som beskriver det gränslösa arbetet och i vilken utsträckning hög kontroll kan bidra till en negativ gränslöshet. Den tidigare forskningen har valts ut med syfte att belysa chefer inom HR:s arbete och utmaningar inom offentliga organisationer.

2.1 HR-CHEFERS UTMANINGAR

Kaur (2014, s. 36) beskriver HR-chefers utmaningar kring att förstå arbetskraftens psykologi som att behålla de bästa medarbetarna, motivera till att prestera bättre och hantera mångfald. Globaliseringen har bidragit till en konstant utveckling och ett flertal nya trender för organisationer att förhålla sig till. Detta har resulterat i nya utmaningar för HR-chefer eftersom de inte bara kan agera på förändring utan måste vara tillräckligt snabba för att kunna driva arbetet i takt med förändringarna. Studien handlar om trender och utmaningar som HR-professionen ställs inför samt som den kan tänkas möta i framtiden. Dessa aspekter resulterar i förändringar av HR-rollerna och den kompetens som krävs inom HR-professionen. Förändringen och utvecklingen i affärsmiljön har medfört en ökad betydelse av mänskliga resurser. HR-chefens roll är idag bred där flera olika områden innefattas. De förväntas arbeta som rådgivare, coach, mentor, planerare, kompetensutvecklare och samtidigt motivera medarbetarna samt skapa lojalitet. HR-chefen ska samtidigt främja etik, värderingar, övertygelser och mångfald inom organisationen.

De mänskliga resurserna styr i hög grad förmågan att möta utmaningar med globalisering av företag. HR-funktionen är essentiell för organisationer för att parera kommande utmaningar och samtidigt uppmuntra och skapa motivation hos medarbetarna. HR-chefen behöver identifiera samt övervinna det som hämmar utvecklingen och främjandet av mångfald på arbetsplatsen (Kaur 2014, s. 41).

2.2 CHEFERS BEHOV AV STÖD

I Tappura, Syvänen och Saarelas studie (2014, s. 31) undersöks utmanande situationer som chefer möter gällande arbetsmiljö och säkerhet. Den ämnar även att beskriva det stöd som krävs för att cheferna ska ha förmågan att framgångsrikt hantera sådana situationer. Studien innefattar chefer som verkar inom toppskiktet, mellanskiktet och i första linjen inom serviceorganisationer i Finland. Forskarna (Tappura et al. 2014, ss. 37–39) beskriver att alla respondenter verkar inom offentliga expertorganisationer som styrs under politiken. Gällande faktorer som påverkar förmågan att utforma och administrera arbetet framstår pressen på effektivitet och hushållning med ekonomiska incitament kopplat till organisatoriska mål som framstående. Det framkom också att de flesta av de tillfrågade cheferna upplever en utmaning i att förhålla sig till byråkratiska regler i de stora organisationerna de verkar i. Arbetsuppgifter

som de anser vara svåra är bland annat beslutsfattande, förklara beslut för medarbetare, operativ planering och upprätthållande av gemensamma policyer.

Cheferna upplever olika typer av arbetsmiljörelaterade situationer som svåra och specifikt vid första tillfället de inträffar. Vid svårigheter söker cheferna stöd av överordnade, kollegor, HR-experten samt arbetsmiljöexperter. Genom dialog med dessa aktörer utbyter cheferna erfarenheter samt kan identifiera lösningar. Av sina överordnade samt kollegor förväntar sig cheferna bland annat vägledning, öppenhet, uppskattning, feedback och stöd. De förväntar sig även att de överordnade finns till hands för att diskutera, lyssna samt möjliggöra autonomi och frihet. Cheferna i studien menar att de känner en trygghet i att ha möjlighet till dialog och anser dessa samtal vara motiverande och uppmuntrande (Tappura et al. 2014, ss. 37–42).

Vidare beskriver studiens respondenter att det är önskvärt med ytterligare utbildning och individuellt stöd för att framgångsrikt hantera chefskapet. De ser gärna att det på ledningsnivå ges ytterligare möjligheter till rådgivning samt diskussion kring organisationens policyer. Dessa faktorer bidrar i deras mening till ökad organisatorisk tydlighet och ett systematiskt förhållningssätt vilket betraktas som viktigt för att stärka känslan av att ha kontroll över sitt eget arbete samt klara av arbetsrelaterade påfrestningar (Tappura et al. 2014, s. 43).

2.3 CHEFSKAP I OFFENTLIG VERKSAMHET

Albinsson och Arnesson (2018, ss. 26–27) beskriver i sin artikel chefskapet inom en offentlig verksamhet. Artikeln bygger på ett resultat från en tidigare studie som genomfördes år 2014–2015 av samma forskare. Studien handlar om att undersöka kommunala chefers vardagsverklighet. Med bakgrund i den tidigare studien har forskarna valt att undersöka chefernas kommunikation både internt och externt med hjälp av digitala verktyg. Studien undersöker även betydelsen av kommunikationen relaterat till deras arbetssituation samt chefskap.

Att vara chef inom en offentlig verksamhet innebär i stor utsträckning att vara styrd av lagstiftningen. Chefen utgör en del av kommunens multifunktionella organisation. Eftersom organisationen är skattefinansierad finns en förväntan om transparens, kontroll, medbestämmande, likabehandling, offentlighet och en öppen insyn i beslutsprocesser. Chefen besitter en position som innebär att förhålla sig till krav och förväntningar från olika aktörer som exempelvis politiker, medborgare samt medarbetare. Positionen kan beskrivas som en balansakt där både intern och extern kommunikation förekommer samtidigt som ett aktivt flöde av vertikala och horisontella interaktioner finns (Albinsson & Arnesson 2018, s. 26).

Resultatet i studien visar att cheferna ständigt har ett pågående flöde av informationsöverföring och informationshantering att förhålla sig till. Flödet består av sms, mejl och andra digitala kanaler vilket bidrar till att chefen ständigt kan vara tillgänglig. De olika informationskanalerna används både internt och externt. Cheferna är ständigt aktiva även när de befinner sig på andra ärenden som i möte, under transport, lunchrast eller kaffepaus. Cheferna upplever begränsade möjligheter till att fokusera på en arbetsuppgift på grund av det ständiga flödet där avsändare förväntar sig snabb återkoppling. Flertalet av cheferna i studien beskriver att det finns en förväntan på dem att vara tillgängliga utanför arbetstid och tillgängligheten blir därför ett kvalitets- och effektivitetsmått. Detta visas i studien även bidra till en känsla av kontroll i arbetet. Cheferna är medvetna om sitt ansvar för kommunikationsformerna med politiker, kollegor samt sina medarbetare. Att vara nåbar via

digitala verktyg har visats vara betydelsefullt för att uppnå tillgänglighetskraven men det anses samtidigt vara viktigt att inte besvara mejl eller liknande under ledig tid eftersom chefen måste föregå med gott exempel. Med hjälp av funktionen "fördröjd sändningstid" i mejl kan detta uppnås alternativt att enbart vänta med att besvara mejl (Albinsson & Arnesson 2018, ss. 32–36).

Avslutningsvis i artikeln beskrivs de digitala verktygen som både positiva och negativa för chefer inom offentlig verksamhet. Cheferna försöker undvika "arbeta hemma- arbeta alltid fällan", det så kallade gränslösa arbetet, genom att hitta individuella handlingsstrategier för att få struktur och kontroll över sitt arbete. Men det gränslösa arbetet har blivit verklighet i och med den tekniska utvecklingen som skapat digitala arbetsmiljöer som innefattar strukturer och kultur för kommunikationen. Cheferna kämpar för att förhålla sig till teknikomvandlingarna och ett arbetsliv där de förväntas att vara tillgängliga för informationsöverföring i realtid. Användningen av de digitala verktygen förenklar och effektiviserar arbetet inom och utanför organisationen men samtidigt skapar det ett dilemma för chefen att leva upp till hur en chef ska vara enligt normen. Fysisk närvaro kan i många fall uppfattas som ouppnåeligt men det är likaså inte alltid något som krävs av deras medarbetare (Albinsson & Arnesson 2018, ss. 41–42).

2.4 DET GRÄNSLÖSA ARBETET

I Grönlunds artikel (2007, ss. 14–15) presenteras en studie som undersöker i vilken utsträckning hög kontroll i arbetet kan bidra till en negativ gränslöshet. Denna negativa gränslöshet medför konflikt mellan familj och arbete, lägre psykiskt välbefinnande och mer övertidsarbete. Syftet med studien är att undersöka om hög egenkontroll bidrar till att arbetet går ut över den anställdes privatliv i form av övertidsarbete eller psykosocial ohälsa. Studien vill även undersöka om kontrollens effekt varierar med nivån på kraven i arbetet. Till sist vill studien se om det finns en tydligare gränslöshetsproblematik i Sverige gentemot övriga Västeuropa.

Det moderna arbetslivet innefattar svårsmått tjänsteproduktion och uppluckrade organisationsstrukturer som medfört ett ökat handlingsutrymme för arbetstagaren men också en ensamhet. Ensamheten innebär att arbetstagaren behöver definiera sina egna arbetsuppgifter och även dra gränsen mellan arbete och privatliv. Kontrollen i arbetet visar sig inte ha ökat enligt tidigare undersökningar men däremot har arbetslivet blivit mer uppdelat. I vissa yrkesroller finns friheten att utforma sitt eget arbete medan andra yrkesgrupper är mer detaljstyrda och har inte samma möjlighet (Grönlund 2007, s. 22).

Enligt Grönlund (2007, s. 14) kan det finnas en klassaspekt kring kontrollens effekter. Tjänstemannajobb på mellan- eller hög nivå anses ha en hög kontroll där den anställda besitter kunskap som arbetsgivaren saknar. Detta gör att chefen inte kan detaljstyra de anställdas arbete. Chefen behöver istället skapa motivation till prestation genom att erbjuda olika förmåner. Däremot finns det fortfarande krav på att uppnå resultat men på grund av arbetets karaktär är resultatet svårt att mäta. Arbetet som utförs kan alltid göras bättre vilket kan leda till att den höga kontrollen istället blir stressande för tjänstemännen.

I studiens resultat visar det europeiska materialet att personer som besitter en hög kontroll i arbetet tenderar att arbeta övertid oftare än andra samt upplever i högre grad att det går ut över fritiden. Det kan förstås som att kontrollen gör arbetet svårare att avgränsa fysiskt men även

mentalt. Dock belyser andra delar i resultatet att den tesen inte stämmer när datan avgränsas till Sverige. Då visade sig resultatet vara att ökad kontroll i arbetet istället dämpar konflikten mellan arbete och familj. Studien visar även att individer i både Sverige och Västeuropa med hög kontroll i arbetet har högre psykiskt välbefinnande än personer som besitter en lägre kontroll. Det finns inga belägg i studien som visar att kontroll i arbetet skulle resultera i en negativ gränslöshet. Resultatet i studien uppmärksammar dock att arbeten med mer kontroll kan likna en "honungsfälla" på det sätt att det ger ett högre välbefinnande men medför en risk för övertidsarbete och en känsla av att försumma familjen. Det kan vara frestande med ett friare arbete men det kan vara svårt att bli fri från arbetet (Grönlund 2007, ss. 12, 22–24).

Den tidigare forskningen belyser utmaningar i arbetet för HR-chefer och likaså chefers omfattande arbete inom offentlig verksamhet. Den redogör även för hur stödet kan uppenbara sig inom HR-rollen och vilka konsekvenser den höga kontrollen i arbetet kan medföra. Avsnittet berör olika delar som ligger nära studiens syfte och frågeställningar för att kunna diskutera och besvara frågorna tillsammans med studiens resultat. Vidare kan denna studie bidra till en mer ingående beskrivning av upplevelser kring egenkontroll, krav och socialt stöd hos chefer inom HR i offentlig verksamhet.

3 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER

I detta avsnitt återfinns en redogörelse av studiens teoretiska utgångspunkter. Vägledande för studien är Karasek och Theorells teorier kring krav, kontroll och stöd som belyser individens arbetssituation. Sammantaget med denna används work-life balance teorin av Blyton, Morrell och Noon för att skapa förståelse kring förhållandet mellan arbete och privatliv.

3.1 KRAV-KONTROLL-MODELLEN

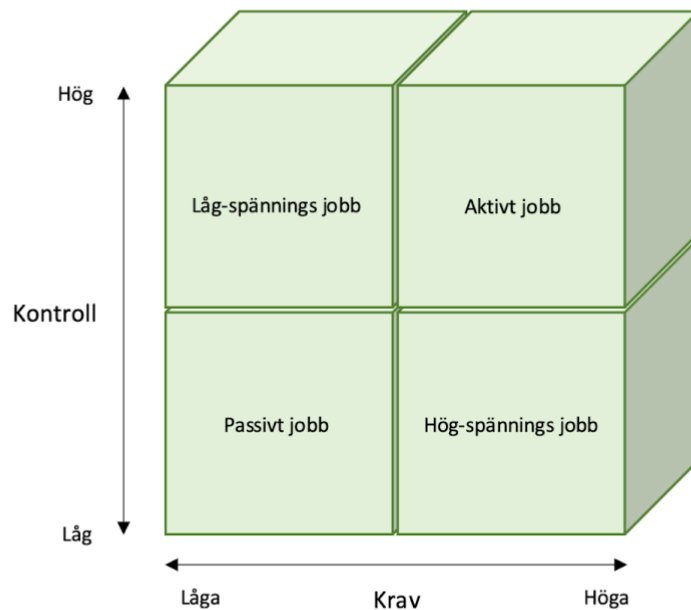
Karasek och Theorell (1990, ss. 31–35) har utvecklat *krav-kontroll modellen* (Figur 1) baserat på arbetets psykologiska krav, kompetensanvändning och uppgiftskontroll som har förmågan att förutspå hälso- och beteendemässiga konsekvenser av arbetsstrukturen. Enligt dem finns fyra olika psykosociala arbetssituationer som genereras av olika kombinationer av höga eller låga psykologiska krav samt hög alternativt låg kontroll. De fyra arbetssituationerna som kan uppstå är *hög-spännings jobb*, *aktiva jobb*, *låg-spännings jobb* samt *passiva jobb*. Författarna beskriver att psykologiska krav inom arbetet kan innebära att det exempelvis ställs krav på att vara uppmärksam, arbeta effektivt, möta deadlines samt upprätthålla prestation.

Hög-spännings jobb karakteriseras av höga psykologiska krav samt låg självkontroll över sitt arbete. När kravbilden ökar inom en yrkesroll är det inte endast stressande för stunden utan det får också långvariga negativa konsekvenser. Vid sådan arbetssituation är uttalade konsekvenser depression, ångest samt andra fysiska åkommor. Det kan även leda till psykologisk påfrestning som kan utvisa sig hos individer genom aggressivt beteende eller socialt tillbakadragande. För att avlasta och bidra till avkoppling i sådana arbetssituationer kan ökad handlingsfrihet underlätta, likaså möjligheten att ta del i informella ritualer under arbetstid som fikapauser med kollegor eller promenader (Karasek & Theorell 1990, ss. 31–34).

Sett till *aktiva jobb* beskrivs det som arbetssituationer som innehåller högst utmanande situationer med krav på hög prestationsnivå. Däremot sker inte negativ psykologisk påfrestning inom dessa eftersom de kännetecknas av höga krav och hög kontroll. Även om arbetssituationen kan innehålla utmanande och intensiva aspekter finns en hög andel frihet. Dessa typer av arbeten leder till goda psykosociala aspekter som lärande och tillväxt vilket i sin tur främjar produktivitet (Karasek & Theorell 1990, s. 35).

Vidare till *låg-spännings jobb* beskriver Karasek och Theorell (1990, s. 36) att de utmärks av hög kontroll och låga krav. Denna arbetssituation medför låg psykologisk påfrestning och liten risk för sjukdom eftersom stressnivåerna hålls låga. Den höga självkontrollen i arbetet skapar optimala förutsättningar för individen att möta de utmaningar denne ställs inför.

Sist sett till *passiva jobb*. Denna arbetssituation innebär låga krav samt låg kontroll. Inom en sådan situation kan individen upplevas vara omotiverad och oförmögen till att prestera. Konsekvenser av detta kan vara negativ inlärning vilket innebär att tidigare anskaffade färdigheter och kompetenser går till spillo eftersom man inte ställs inför utvecklande utmaningar. Resultatet blir en långsiktig minskning av arbetsmotivation och produktivitet (Karasek & Theorell 1990, ss. 36–38).



Figur 1: Krav-kontroll modellen

3.2 KRAV-KONTROLL-STÖD -MODELLEN

Karasek och Theorell (1990, ss. 68–71) har senare utvecklat *krav-kontroll modellen* genom att addera vikten av socialt stöd inom arbetssituationen. Den reviderade versionen av modellen har kommit att benämnas som *krav-kontroll-stöd modellen*. Författarna beskriver socialt stöd inom arbetet som en hjälpsam social interaktion för både medarbetare och arbetsledare. De menar att socialt stöd i arbetet främjar långsiktig hälsa, kunskapsinläring samt produktivitet. Författarna menar att relationen mellan chef och medarbetare är viktig med hänsyn till stöd. Handledarstöd har visats vara viktigt för att uppnå arbetstillfredsställelse och dämpa psykologisk påfrestning. Likaså att socialt stöd bidrar till en positiv identitetskänsla kopplat till bekräftandet av individens arbetsinsats mot organisationens kollektiva mål. Med hjälp av de tre dimensionerna, *krav-kontroll-stöd*, kan förutsägelser göras kring psykologiska påfrestningar och välbefinnande kopplat till arbetssituation.

Det finns olika typer av socialt stöd som dämpar psykologiska påfrestningar. En typ av stöd är *socioemotionellt stöd*. Detta stöd kan mätas i graden av tillit mellan medarbetare, arbetsledare och andra aktörer. Likaså i grad av social sammanhållning samt integration i arbetsgruppen (Karasek & Theorell 1990, s. 70). Exempelvis innebär en stark tillit och sammanhållning mellan dessa aktörer ett starkare *socioemotionellt stöd*.

En annan typ av stöd är *instrumentellt socialt stöd*. Denna typ av stöd mäter den hjälp med arbetsuppgifter individer kan få av medarbetare eller arbetsledare, alltså extra resurser

(Karasek & Theorell 1990, s. 71). När tillgång till detta finns kan det tolkas som att det *instrumentella sociala stödet* är starkt.

3.3 WORK-LIFE BALANCE

Blyton, Morrell och Noon (2013, ss. 342–343) beskriver work-life balance som individers förmåga att på ett framgångsrikt sätt hantera både arbete och privatliv. Detta utan att kraven från arbetet negativt påverkar privatlivet samt vice versa. De menar att vad som anses vara tillfredsställande inom detta är individuellt och varierar personer emellan. Tid är en av de främsta aspekterna som kan skapa obalans mellan arbete och privatliv. Vid obalans arbete och privatliv emellan beskrivs två möjliga konsekvenser. Den första innebär att arbetet försvårar möjligheterna för individen att uppfylla sina ansvarsområden inom sitt privatliv som exempelvis gentemot familj eller andra privata åtaganden. Den andra konsekvensen kan anses vara det motsatta och innebär att familjen eller andra privata åtaganden minskar möjligheterna för individen att uppfylla kraven i arbetet.

Det har identifierats tre signalement som visar att det pågår en konflikt mellan arbete och privatliv. Dessa benämns som *tidsbaserad konflikt*, *belastningsbaserad konflikt* samt *beteendebaserad konflikt*. *Tidsbaserad konflikt* innebär att den tid som individen spenderar inom ett av områdena resulterar i att det inte finns tillräckligt med tid över för att hantera sina åtaganden inom det andra området. Detta kan uppstå som en reaktion av att det finns en press att arbeta långa arbetsdagar eller arbeta hemifrån utanför ordinarie arbetstid vilket leder till att det inte finns tillräckligt med tid över för privata åtaganden (Blyton et al. 2013, s. 343).

Belastningsbaserad konflikt beskriver att påfrestningar som upplevs inom ett av områdena gör det svårt att uppfylla sina skyldigheter inom det andra området. Detta kan vara ett resultat av påfrestningar inom privatlivet och personliga problem som skapar svårigheter att lägga fokus på arbetet. Det kan även handla om att påfrestningar inom arbetet leder till svårigheter att vara närvarande och uppfylla förväntningar i sitt privatliv. Alltså kan pressen inom det ena området leda till att det inte finns nödvändig energi över till förpliktelser inom det andra området (Blyton et al. 2013, ss. 343–344).

Slutligen beskriver *beteendebaserad konflikt* att beteenden som krävs inom ett område anses vara olämpliga beteenden inom det andra området. Detta kan ske när individer applicerar arbetsrelaterade beteenden på situationer i sitt privatliv. Det kan exempelvis handla om att man ger instruktioner till medarbetare i arbetet och använder liknande strategier för detta gentemot människor i sitt privatliv vilket kan ge upphov till konflikter (Blyton et al. 2013, s. 343).

Sammantaget har teorierna ovan valts ut för att stödja det som framkommer av empirin samt i syfte att besvara frågeställningarna. Med utgångspunkt i *krav-kontroll modellen* och *krav-kontroll-stöd modellen* kan respondenternas arbetssituation förstås samt förklaras. Likaså kan work-life balance teorin vara en relevant utgångspunkt för diskussionen kring vilka konsekvenser arbetssituationen kan ha för individen.

4 METOD

I detta avsnitt beskrivs studiens val av metod och urval. Därefter kommer en kort presentation av respektive respondent. Vidare beskrivs utformningen av intervjuguide, studiens genomförande samt bearbetning och analys av resultat under separata avsnitt. Avslutningsvis presenteras kvalitetskriterier, förförståelse och forskningsetiska principer.

4.1 VAL AV METOD

Studien utgår från ett fenomenologiskt perspektiv. Enligt Kvale och Brinkman (2014, ss. 44–45) handlar detta förhållningssätt om att skapa förståelse kring hur människor uppfattar omgivningen och beskriva sociala fenomen så som de upplever dem. Perspektivet utgår från grundtanken att den objektiva verkligheten upplevs som subjektiv av individer. Detta är ett förhållningssätt som är väl använt inom den kvalitativa forskningen och lägger stor vikt vid att förstå och beskriva.

Semistrukturerade intervjuer kan anses vara förenligt med det fenomenologiska perspektivet och den kvalitativa forskningen. Detta då de enligt Bryman (2018, s. 561) fokuserar på att belysa intervjupersonernas perspektiv och uppfattningar. De används när det finns ett intresse för forskarna att skapa en uppfattning om hur respondenterna ser på saker och ting. Det möjliggör även att låta intervjun gå olika riktningar. Detta sker med hjälp av en intervjuguide innehållande frågor som utgår ifrån ett antal teman och där utrymme för följdfrågor finns. Till följd av detta kan intervjun lägga större tyngd vid de aspekter som är viktiga för intervjupersonerna. Med utgångspunkt i studiens problemformulering kan den semistrukturerade intervjumetodologin vara högst rimligt att tillämpa då det ger utrymme för att skapa en djupare förståelse för respondenternas upplevelser. Detta eftersom flexibiliteten skapar utrymme för dem att utmåla bilden av sin subjektiva verklighet.

4.2 URVAL

Urvalet består av sex individer som arbetar i chefspositioner inom HR i Götaland och i offentliga verksamheter. De benämns som chefer inom HR i denna studie då de alla besitter ledarroller inom HR men alla har inte HR-chef som titel. Studien benämner inte deras titlar mer specifikt eftersom det kan bidra till minskad anonymitet.

Urvalet är ett så kallat snöbollsurval som enligt Bryman (2018, s. 245) även är ett slags bekvämlighetsurval. Vid startskedet fanns tre kontakter varav en av dem senare blev respondent i pilotintervjun som genomfördes. Denna kontakt ledde därefter till två respondenter. Även de resterande två kontakter som fanns försåg studien med två respondenter vardera.

4.3 PRESENTATION AV RESPONDENTER

Respondenterna har tilldelats fiktiva namn för att garantera anonymitet. Kvinnliga respondenter har tilldelats kvinnliga namn och manliga respondenter manliga namn.

Respondenterna arbetar inom olika typer av verksamheter varav två av respondenterna avviker från resterande. Nedan följer en beskrivning av respondenterna.

ANNIKA

Annika har arbetat hos sin nuvarande arbetsgivare i under ett år. Hon arbetar i en chefsroll inom HR och har inte haft någon tidigare roll på arbetsplatsen. Hon har dock tidigare erfarenhet av att arbeta hos andra offentliga arbetsgivare inom samma roll i cirka tre år. Hon arbetar på ett kommunalt bolag och har en masterutbildning inom det personalvetenskapliga området.

FATIMA

Fatima har en personalvetenskaplig kandidatexamen. Hon har arbetat hos sin nuvarande arbetsgivare i cirka 15 år och har haft olika roller inom HR. Hon har arbetat i sin nuvarande roll som chef inom HR i cirka sju år och arbetar på en offentlig förvaltning.

NORA

Nora har en kandidatexamen inom personalvetenskap. Hon har varit anställd hos arbetsgivaren i över tio år och har arbetat inom olika roller. Hon har arbetat i sin nuvarande chefsroll inom HR i cirka fem år och arbetar på en offentlig förvaltning.

JOSEFIN

Josefin har varit anställd hos samma arbetsgivare i över 20 år och har varit i sin nuvarande chefsroll inom HR i ungefär fem år. Hon har tidigare haft andra roller hos arbetsgivaren. Hon har en personalvetenskaplig högskoleutbildning och arbetar på en offentlig förvaltning.

PELLE

Pelle har sedan sex år tillbaka varit anställd hos sin nuvarande arbetsgivare och arbetat i olika roller inom HR. Han har varit i sin nuvarande chefsroll inom HR i mindre än ett år. Han har en kandidatexamen inom personalvetenskap och arbetar på en offentlig förvaltning.

TOMMY

Tommy har arbetat på sin nuvarande arbetsplats i en chefsroll inom HR i lite över ett år och har inte haft någon tidigare roll hos arbetsgivaren. Han har dock tidigare erfarenheter från andra offentliga arbetsgivare inom samma roll i cirka sex år. Han har en kandidatexamen inom personalvetenskap och arbetar på en offentlig förvaltning.

4.4 STUDIENS GENOMFÖRANDE

Inledningsvis formulerades studiens syfte och huvudfrågeställningar. Parallellt med detta diskuterades möjligheten att komma i kontakt med relevanta respondenter. Initialt fanns tre kontakter inom den offentliga verksamheten i Götaland som ledde till sex respondenter. Samtliga intervjupersoner kontaktades via mejl och informerades därigenom om intervjuens syfte, längd samt konfidentialitet. Innan intervjuerna genomfördes började studiens teoretiska utgångspunkter samt tidigare forskning att författas. Dessa avsnitt reviderades sedan efter att resultatet sammanstälts.

Den semistrukturerade intervjuguiden utformades med utgångspunkt i frågeställningarna och utvecklades vidare efter feedback från handledaren. Denna typ av intervjuupplägg beskrivs av

Bryman (2018, s. 563) vara baserad på teman som ska beröras med tillhörande frågor men med möjlighet att avvika från dessa för att ta fasta på något som intervjupersonen säger. De tema som intervjuguiden utgått ifrån är *utvecklingsmöjligheter, krav, stöd och könsfördelning*. Totalt består intervjuguiden av 27 frågor (se bilaga 2). Fokus för utformning av intervjuguiden har varit att innefatta flexibilitet då det i Brymans (2018, s. 564) mening är essentiellt för att intervjupersonerna ska ges utrymme att beskriva hur de upplever sin livsvärld. Detta är betydelsefullt eftersom studiens tyngdpunkt är centrerad kring respondenternas upplevelser.

En pilotintervju genomfördes med en individ inom en HR-roll i offentlig verksamhet. Eftersom studiens huvudfrågor till en början inte var inriktade på att undersöka upplevelser hos chefer inom HR var denna person först tänkt som en av respondenterna. Men eftersom utgångspunkten förändrades uteslöts hen. Efter pilotintervjun krävdes ytterligare förändringar i intervjuguiden, vilka gjordes innan de faktiska intervjuerna ägde rum. Vidare intervjuades fem av sex respondenter via det digitala videosamtalsverktyget Zoom samt en på plats på dennes kontor. Vid alla intervjuer närvarade båda författarna av studien vilket ökade möjligheten att fånga upp intressanta aspekter och flika in vid behov. Detta förbättrade chanserna att få ut det mesta möjliga av intervjuerna. Intervjuerna varade i cirka 35–50 minuter och röstinspelning gjordes med hjälp av mobiltelefon. Efter detta har intervjuerna transkriberats. Transkribering av intervjuerna har fördelats jämnt över studiens två författare och tre var har transkriberats. Studiens huvudfrågeställning omformulerades efter insamlingen av empirin eftersom andra delar hamnade i fokus för studien. Exempelvis framgick inga könsskillnader avseende intervjupersonernas erfarenheter.

Efter att empirin sammanställts i resultatet har en problematiserande diskussion kring resultat samt metod förts. Med utgångspunkt i detta har sedan slutsatser formulerats. Möjligheter för kommande forskning har sedan diskuterats utifrån vad som framkommit i denna studie. Avslutningsvis fastställdes begreppsdefinitioner utefter vad som ansågs vara betydande för förståelsen av studien. Även avsnittet inledning författades sist för att ge läsaren en utgångspunkt till studien samt till dess relevans.

4.5 BEARBETNING OCH ANALYS AV RESULTAT

Studien har utgått från en abduktiv ansats vilket innebär att teorierna och den tidigare forskningen valts ut av relevans i förhållande till studiens resultat (Sohlberg & Sohlberg 2013, s. 144). Det innebär mer konkret att det till en början fanns en bredare ingång under tidigare forskning men till följd av vad som framkommit av det empiriska materialet från intervjuerna har en avgränsning genomförts. Detta har likaså styrt val av teorier.

Analysen av resultatet påbörjades efter att intervjuerna transkriberats och skrivits ut. Ett antal kärnteman valdes inledningsvis och dessa var inspirerade av de fyra huvudteman som användes i intervjuguiden. Analysen har grundats i följande teman: *krav, stöd, utvecklingsmöjligheter* och *könsfördelning*. Enligt Bryman (2018, s. 34) behöver en stor mängd av materialet reduceras för att det ska bli meningsfullt genom att exempelvis kategorisera underlaget i teman annars är det mer eller mindre omöjligt att tolka det. Kodningen delades upp mellan studiens forskare men slutligen gjordes en överblick av samtliga delar gemensamt för att säkerställa att viktig information inte gått förlorad.

Kodningen inspirerades av marginalmetoden. Detta gjordes genom att ge respektive tema en färg och markera berörda delar i de utskrivna transkriberade intervjuerna med samma färg (Aspers 2011, s.185). Under kodningens gång lades teman till, slogs ihop samt eliminerades. Temat *kontroll* lades till och integrerades med *utvecklingsmöjligheter*. Dessutom valdes temat *könsfördelning* bort. Sammantaget blev de slutgiltiga kärnteman *krav i arbetet*, *kontroll i arbetet* och *stöd i arbetet*. Under varje kärntema fanns ett antal underteman som kodningen utgick ifrån. *Krav* bestod av undertemat *arbetsbelastning*. Kärntemat *kontroll* bestod av *handlingsutrymme* och *utvecklingsmöjligheter*. Kärntemat *stöd* delades upp i *stöd från kollegor* och *stöd från chefer* samt *möjlighet till avlastning* och *vägledning*.

En av de vanligaste dataanalyserna kallas för tematisk analys och inspiration har hämtats från denna analysmetod. Exempelvis i processen att fastställa vilka teman som är relevanta för studien efter intervjuerna (Bryman 2018, ss. 705–704). Där framkom att tid var en viktig aspekt för respondenterna kopplat till handlingsutrymme. Detta uppenbarades då flera av respondenterna repetitivt hänvisade till tiden som betydelsefull för deras arbetssituation. Likaså har likheter och skillnader sökts genom att analysera hur de intervjuade upplever fenomen lika eller olika. Exempelvis framkom att arbetsbelastningen skilde sig åt mellan vissa av respondenterna kopplat till vilka krav de upplever inom sin arbetssituation. Detta gjorde att krav kunde anses vara ett viktigt kärntema.

4.6 KVALITETSKRITERIER

Vid bedömning av samhällsvetenskapliga undersökningar finns bland annat två viktiga bedömningskriterier: *reliabilitet* och *validitet*. Det gäller bedömning av kvaliteten i undersökningen. Reliabilitet bedöms genom att utvärdera om undersökningens resultat skulle bli detsamma om undersökningen hade genomförts på nytt. Reliabilitet är ett lämpligt bedömningskriterium inom kvantitativa studier eftersom forskaren är intresserad av att veta om ett mått är stabilt eller inte. Det andra bedömningskriteriet validitet går istället ut på bedömning av slutsatserna i studien. Där bedöms huruvida slutsatserna som studien genererat hänger ihop eller inte. Båda begreppen handlar om att bedöma hur noggranna mätningarna är vilket är ett intresse i kvantitativa studier (Bryman 2018, ss. 70–75).

När det kommer till reliabilitet och validitet inom kvalitativ forskning anser vissa forskare att begreppen kan vara olämpliga att använda som kvalitetskriterium. Istället används termer och metoder som utgör alternativ till begreppen reliabilitet och validitet för att bedöma kvaliteten i den kvalitativa forskningen. Kvalitativa studier kan istället värderas och bedömas med begreppen *tillförlitlighet* och *äkthet*. Tillförlitligheten består av fyra delkriterier och äkthet av fem delkriterier. Båda begreppen motsvarar bedömningskriterierna reliabilitet och validitet som i kvantitativa studier (Bryman 2018, ss. 465–467).

Tillförlitlighetens första kriterium är *trovärdighet* (Bryman 2018, s. 467). För att skapa trovärdighet i studien har de regler som finns tagits hänsyn till. Det andra kriteriet inom tillförlitlighet är *överförbarhet* (Bryman 2018, ss. 467–468). För att uppnå överförbarhet i studien har fokus varit att sammanställa fylliga och täta beskrivningar av de detaljer som framgått under intervjuerna. I kvalitativa studier ligger tyngdpunkten i djupet och inte på bredden (Bryman 2018, s. 468). Därav har studien utförts med hjälp av intervjuer med en semistrukturerad intervjuguide som har gett möjligheten till att få ett djupgående resultat med fylliga beskrivningar. Genom detta kan resultatet i sin tur överföras till en annan miljö vilket gör att studien kan uppnå överförbarhet i vissa situationer. Det tredje kriteriet handlar om

pålitlighet (Bryman 2018, ss. 468–469). Studien visar pålitlighet genom att alla faser i forskningsprocessen har redogjorts för under avsnittet metod och i bilagor. I studien framgår bland annat val av intervjupersoner, intervjuguide och analys av data. Det sista kriteriet inom tillförlitlighet är enligt Bryman (2018, s. 470) *möjligheten till att styrka och konfirmera*. Det handlar istället om att vara medveten om att det inte går att uppnå fullständig objektivitet i samhällsvetenskaplig forskning. Men det är viktigt att visa på samt säkerställa att agerandet har skett i god tro och att forskarnas personliga värderingar och tankar inte medvetet har påverkat utförandet eller slutstaterna i studien (Bryman 2018, s. 467). I studiens avsnitt förförståelse framgår de inledande föreställningar som fanns hos studiens författare kring det berörda ämnet. I detta avsnitt nyanseras tydligt även de val och resonemang som har genomförts för att uppnå kriteriet *möjlighet att styrka och konfirmera*.

Det andra bedömningsbegreppet är äkthet som också bygger på flera delkriterier som rör mer generella frågor. Det första kriteriet handlar om *rättvis bild* vilket rör aspekten om studien visat upp en tillräckligt rättvis bild av respondenterna. Det andra kriteriet är *ontologisk autenticitet* som rör frågan om de medverkande fått en bättre förståelse av sin situation med hjälp av undersökningen. Det tredje kriteriet är *pedagogisk autenticitet* som handlar om hur undersökningen bidragit till att respondenterna fått en bättre bild av hur andra upplever saker och ting i samma miljö. Det fjärde kriteriet *katalytisk autenticitet* handlar om att undersökningen bidragit till att respondenterna har fått möjlighet att förändra sin situation. Det sista kriteriet handlar om undersökningen möjliggjort för respondenterna att få *bättre möjligheter till att vidta åtgärder* (Bryman 2018, s. 470). Studien har strävat efter att uppnå de fem delkriterierna inom äkthet genom att alla medverkande respondenter erbjudits att ta del av undersökningen.

4.7 FÖRFÖRSTÅELSE

Det har varit viktigt att egna värderingar hos studiens författare och teoretiska inriktningar inom studiens ämne inte medvetet påverkat utförandet och slutsatserna. Det går inte att få en fullständig objektivitet i samhällslig forskning men det är viktigt att säkerställa att agerande har skett i god tro (Bryman 2018, s. 170). De föreställningar som studien inleddes med var att män generellt sett tenderar att befinna sig på chefspositioner i större utsträckning än kvinnor. Men inom HR-branschen i offentliga verksamheter är majoriteten kvinnor. Det var tidigare känt för studiens författare att det kunde finnas nackdelar med att befinna sig i en minoritetsgrupp på en arbetsplats som kvinna och fördelar som man. Därför fanns en föreställning om att det kunde framkomma att utvecklingsmöjligheter kunde upplevas olika inom yrket beroende på kön. Vidare fanns föreställningar om att chefer inom HR befinner sig i en position där fokus främst är att utveckla, stötta och finnas för andra som kollegor eller chefer vilket kunde påverka deras arbetssituation och egen utveckling. Fortsättningsvis fanns en uppfattning om att respondenterna skulle uppleva en hög arbetsbelastning. Även att de hade höga krav inom sin yrkesroll med breda arbetsuppgifter. Detta ansågs även kunna påverka deras möjligheter till utveckling på arbetsplatsen.

4.8 FORSKNINGSETISKA PRINCIPER

Studien har tagit hänsyn till de fyra forskningsetiska principerna *informationskravet*, *samtyckeskravet*, *konfidentialitetskravet* och *nyttjandekravet* (Bryman 2018, s. 170).

Inledningsvis har studien tillgodosett informationskravet genom att respondenterna informerades om studiens syfte. Alla respondenter fick information om att deltagandet var frivilligt och att de kunde avbryta sin medverkan under studiens gång utan att ange några skäl (Bryman 2018, s. 170). Informationen lämnades till respondenterna i samband med förfrågan om medverkan i skrift. Vid intervjutillfället fick respondenterna samma information muntligt. Respondenterna signerade sitt samtycke digitalt innan intervjutillfället där information som tidigare nämnts framgick.

Vidare har samtyckeskravet tillgodosetts i studien genom att respondenterna själva fick bestämma över sin medverkan. Respondenterna signerade en samtyckesblankett innan genomförandet av intervjuerna och fick information om att de själva bestämde över sin medverkan (Bryman 2018, s. 170). Respondenterna fick även ge sitt samtycke till att intervjun fick spelas in och mottog även denna information på samtyckesblanketten innan intervjun.

Studien har vidare beaktat konfidentialitetskravet genom att behandla respondenternas uppgifter med konfidentialitet. Det innebär att personuppgifterna för respektive respondent förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte fått tillgång (Bryman 2018, ss. 170–171). Respondenterna har fått fiktiva namn och ingen information om ålder, arbetsplats eller ort har framkommit för att säkerställa respondenternas identitet. Enbart nödvändig information som kön, rollbeskrivning och utbildning har framkommit för att kunna besvara studiens frågeställningar.

Avslutningsvis har studien även tillgodosett nyttjandekravet genom att respondenternas information enbart använts för studiens ändamål. Respondenterna informerades att det inspelade materialet kommer att raderas efter studiens färdigställande. De fick även information om att det inspelade materialet enbart kommer användas i denna studie för att besvara frågeställningarna (Bryman 2018, s. 170). Även denna information fick respondenterna i samtyckesblanketten.

5 RESULTAT

Resultatet presenteras nedan med tre huvudrubriker som representerar resultatets teman: krav i arbetet, kontroll i arbetet och stöd i arbetet. Under respektive huvudrubrik tillkommer underrubriker.

5.1 KRAV I ARBETET

5.1.1 ÄR KRAVEN RIMLIGA?

Gemensamt för respondenterna inom sin arbetsroll är att de stödjer avdelningscheferna i sina uppdrag. Alla respektive respondenter är ansvariga för HR-arbetet inom sin verksamhet och majoriteten av dem har även HR-verksamma medarbetare under sig, förutom en av dem som arbetar inom en mindre verksamhet där denne bedriver allt HR-arbete själv.

Alla respondenter belyser att det finns uttalade krav från deras chefer som innebär att de ska driva och utveckla verksamhetens HR-arbete. Likaså att de ska stötta och agera experter åt enhetscheferna i personalärenden. Något som varit centralt för intervjupersonerna är att de förväntas arbeta strategiskt kring HR för att effektivisera och nyttja resurserna inom respektive organisation. De har varierande arbetsuppgifter och förväntas kunna mycket om många olika saker. Bland annat har de ansvar för ett antal medarbetare i olika roller där de övergripande ska stötta i HR-relaterade frågor. De har även ansvar kring områden som arbetsmiljö, rehabilitering, lagar och regler samt politiska beslut. Flera av respondenterna upplever kraven som rimliga och att de har tydliga mål att arbeta emot. Pelle uttrycker sig:

Jag tycker det är viktigt med krav. Krav ger ju någonting, då har man någonting att förhålla sig till. Krav är ju ramar så att har man inte krav så kan det nog bli värre. Men jag tycker väl någonstans kraven är rimliga i förhållande till de resurser jag har.

Respondenterna belyser att den höga kravbildens ingår i att vara chef. När det gäller frågan om de känner att de kan leva upp till kraven finns delade meningar. Hälften av respondenterna upplever att de kan leva upp till kraven utan problem. Josefin är en av respondenterna som anser kraven vara rimliga att leva upp till och hon upplever sig vara väldigt tillfreds med sin arbetssituation. Hon förklarar detta främst med den nivån av bekvämlighet hon känner inom sin roll tack vare sin långa arbetslivserfarenhet och uttalar sig på följande sätt:

Jag tycker jag har det jättebra, alltså jag har inga problem. Och nu är det ju så också, kanske jag ska säga, att jag har ju jobbat så många år så jag känner mig väldigt trygg också. Så att...nej, jag har inga problem.

Bland resterande respondenter som inte alltid känner att de kan möta kraven nämns olika bakomliggande orsaker. Nora berättar att hon i vissa fall kan uppleva en otydlighet kring kraven och att det finns en önskan av mer tydlighet. Likaså att hon inte alltid känner att kraven är rimliga att leva upp till då det är mycket man förväntas åstadkomma inom rollen eftersom man jobbar med många saker parallellt med varandra. Men trots detta är det ett arbetssätt som hon föredrar. Nora berättar:

Nej men ibland hade det varit väldigt mycket skönare att ha mer tydliga krav. Du ska...ibland så längtar jag efter att jobba på ett lager liksom. Du ska packa den här listan sen får du gå hem.

En annan förklaring som nämns till varför vissa av respondenterna inte känner att de kan möta kraven till fullo är tid. Detta är något som synliggörs under intervjufrågan kring i vilken utsträckning de känner att de kan möta kraven. Även om de känner att de har förmågan att möta kraven räcker tiden inte alltid till, något som upplevs som jobbigt av Pelle som beskriver det på följande sätt:

Det är en bra fråga och någonting som man funderar mycket kring som chef tror jag, generellt sett. Man känner väl alltid lite dåligt samvete att man inte har tid. Man önskar ju att man hade mer tid att finnas där men jag har inte det. Så jag kan väl känna att jag har förmågan att möta deras...möta dem så...men det är inte alltid jag har tiden att göra det. Så kan jag känna och det brottas man ju en del med.

En tredje orsak till att respondenterna känner att de inte kan möta kraven handlar om vilken situation de ställs inför och vilken beredskap de har inom området. Det kan handla om hur pass säker man känner sig inom just det området och hur stor erfarenhet man har av det sedan tidigare. Detta hänger ihop med den bredd på arbetsuppgifter som rollen innefattar. Tommy nämner att denna känsla för honom är förenlig med HR-yrkets natur eftersom det ofta inte finns ett enkelt svar på problem utan att det alltid "beror på". Detta beskrivs av honom på följande sätt:

HR är ju aldrig så att vi kan säga så lätt ja eller nej liksom. Det är väldigt sällan vi kan säga ja eller nej utan ofta säger vi att det beror [...] och det är ett brett område som sagt. Så många gånger tänkte jag ju det inledningsvis att ahe...det är ju jädra liksom bransch man har valt på det sättet. För det känns lite jobbigt att aldrig kunna ge ett sånt svar.

5.1.2 40-TIMMARSVECKAN UTMANAD

En av respondenterna, Josefin, skiljer sig gentemot resterande i det avseende att hon inte upplever arbetsbelastningen vara hög. Vid ett flertal tillfällen nämner hon även sin långa erfarenhet som förklaring till varför hon känner sig så pass trygg i sin roll på i stort sett alla plan.

Majoriteten av de resterande respondenterna beskriver att de upplever hög arbetsbelastning. De berättar att det finns utrymme att arbeta sju dagar i veckan om man önskar då man aldrig blir helt färdig. Vissa av dem beskriver att de i sin chefsroll arbetar mycket och ibland mer än 40 timmar i veckan men att det handlar om att prioritera och planera. Två av respondenterna, Pelle och Nora, belyser att de har åtaganden i sina privatliv som gör att de är tvungna att avsluta arbetet vid specifika tidpunkter vilket de menar hjälper dem att avgränsa arbete och privatliv. Den aspekt som nämns som en naturlig avgränsare är förpliktelser gentemot sin familj. Två av respondenterna, Tommy och Fatima, beskriver sig arbeta utöver sin ordinarie arbetstid och det är även de respondenter som inte nämner några naturliga avgränsningar mellan arbete och privatliv. Annika benämner att det finns en förväntan att vara tillgänglig utöver ordinarie arbetstid men går inte in på om det är något hon arbetar utefter. En framstående punkt som många även lyfter är att det inte är en yrkesroll där det är givet att

arbetsdagen är över när klockan slår fem, utan att det alltid finns något att göra. Pelle beskriver arbetsbelastningen på följande sätt:

Extremt hög skulle jag säga, ja, väldigt hög. Jag skulle nog kunna jobba 80 timmar i veckan om jag ville så att säga. Så att det handlar ju om att begränsa sig [...] . Men nej, man måste hårdprioritera det man gör. Det finns hur mycket som helst att göra, men det går liksom inte, fungerar inte.

Nora och Fatima beskriver arbetsbelastningen som säsongsbetonad och varierad över året beroende på tillfälle. De menar att arbetsbelastningen följer deras verksamhet och att vissa perioder är mer intensiva än andra. Men att det även finns perioder där arbetsbelastningen är avsevärt lägre och man har möjlighet att vid dessa tillfällen gå tidigare från jobbet eller liknande. Nora beskriver arbetsbelastningen på följande vis:

Jag skulle som sagt kunna arbeta 7 dagar i veckan, dygnet runt och varje dag så att arbetsbelastningen är hög men jag vet inte om jag skulle vilja ha det på något annat sätt heller [...] . Arbetsbelastningen är hög, stundtals orimlig men jag vet också att det kommer perioder där det inte är det. Så det är upp och ner, men det är generellt en hög arbetsbelastning.

Respondenterna beskriver även en flexibilitet i arbetsbelastningen och att det upplevs som självvalt att arbeta utanför de formella arbetstiderna. De har möjlighet att planera sitt arbete relativt fritt vilket lämnar tid till privata aktiviteter under arbetsdagen. Det är ett fenomen som de beskriver som positivt och beskrivs av Annika nedan:

[...] finns också en frihet att kunna styra sin kalender även fast det är mycket att göra. Sen om det förväntas att man ska svara i telefon nästan 7 dagar i veckan och ta ett sent mejl på kvällen så gör man det men då har man valt det själv på något sätt... Jag kan boka in en klippning och då kan det vara en onsdag klockan 12 och det är ingen som säger något om det.

Det känns bra tycker jag. Jag hade inte velat ha ett jobb där jag förväntas komma in på kontoret 07.00 varje dag. Utan att man får styra sin tid själv är bra tycker jag.

Alla respondenter förutom Josefin och Annika belyser på något sätt att deras dagar är fyllda med möten. Pelle nämner att chefer generellt sett tenderar att vara upptagna i möten och att det kan vara svårt att få till möten med sin chef men likaså att få till möten med honom. Även Tommy förklarar att man oftast "springer in i möten". Fatima beskriver att en av de största skillnaderna mellan hennes nuvarande och tidigare roller är att andelen möten nu är högre. Hon beskriver det på följande sätt:

Ja, men det som främst är den stora skillnaden efter att man blev chef...det är ju att det är väldigt många fler möten. Dagarna innehåller ju oerhört mycket möten [...] . Verksamhetsmöten och individmöten och sådär...men i chefsrollen så är man ju nästan...det är väldigt mycket möten.

Flera av respondenterna blev störda under sina intervjuer med oss författare. En av dem fick ett telefonsamtal som denne svarade på. Likaså fick en av dem ett meddelande via chattfunktionen i Teams varpå respondenten fick en digital notis som plingade till. Detta berodde på att vårt möte skedde digitalt via Zoom och att respondenten använde Teams inom sitt arbete. På grund av detta uppdaterades dennes digitala arbetsstatus inte till "upptagen" i

Teams vilket ledde till att chattmeddelandet kunde nå fram även om denne hade ett annat möte pågående.

5.2 KONTROLL I ARBETET

5.2.1 HANDLINGSUTRYMMET I ROLLEN

Alla tillfrågade respondenter benämner sitt handlingsutrymme som stort inom sin roll. De beskriver att de arbetar under tillitsbaserad styrning vilket innebär frihet under ansvar. Arbetsituationen präglas av självständigt arbete där de har frihet att planera och styra sina dagar. Respondenterna belyser att de har stort mandat inom sin roll vilket alla trivs med men de nämner även att mandatet leder till stort ansvar. Tommy beskriver handlingsutrymmet som följande:

Det är klart att det blir ju en ansvarstyngd... Ju större handlingsutrymme du har desto mer ansvar ligger ju på sig att du förvaltar det handlingsutrymmet, att du tar ansvar för det handlingsutrymmet.

De säger även att det finns ramar att förhålla sig till men att de inom dessa ramar har möjlighet att utnyttja sitt handlingsutrymme som de önskar. De menar även att det blivit enklare att förhålla sig till ett så stort handlingsutrymme desto mer erfarenhet inom HR-området de har anskaffat sig. De flesta respondenter beskriver egenkontrollen som något positivt och att det ses som ett privilegium. Pelle beskriver sina upplevelser kring sitt handlingsutrymme på följande sätt:

[...] det är väl rätt skönt att ha det mandatet tänker jag. Jobbar man som chef så tror jag att man...så vill man ha påverkansmöjligheter och det skapar ju det helt enkelt.

Det framkommer två aspekter som vissa av respondenterna upplever som begränsande kopplat till handlingsutrymmet. En av dem är hur beslut eller förslag som läggs fram tas emot av resterande medlemmar i ledningsgruppen. Det kan handla om att de inte förstår vikten av åtgärden respondenten föreslår kopplat till personalhanteringen vilket innebär ökad arbetsbörda för respondenten. Detta beskrivs av Josefin på följande sätt:

[...] jag skulle säga att det som är jobbigt är när cheferna inte fattar... eller inte vill. Att man kan ha en chef... om man säger att de har personalproblem men att den stoppar huvudet i sanden. Jag har inga problem med att ta rollen och kunna säga vad som är rätt och fel men det som kan vara jobbigt är att chefen inte riktigt vill förstå. Det blir bara mer jobb...

En annan aspekt som begränsar respondenternas handlingsutrymme är det politiska styre som organisationen bedrivs under och att detta är något som kan upplevas som jobbigt i vissa avseenden. Respondenterna som arbetar inom offentliga förvaltningar beskriver att de styrs direkt under politiken medan respondenten inom ett kommunalt bolag arbetar längre ifrån politiken. Kopplat till valår som inträffar vart fjärde år sker generellt sett många förändringar som påverkar deras arbete. Likaså efterföljande nyval då nya politiska beslut ska drivas

igenom vilket föranleds av att ett nytt styre kan ha kommit till makten med andra avsikter än det tidigare. Nora som arbetar inom en offentlig förvaltning berättar följande:

[...] politiskt styrda organisationer är ju föränderliga. Det är val vart fjärde år...vi märker det ganska tydligt inför valår, då är det mycket som ska ändras och göras [...] . Och efter valet så är det mycket som ska drivas igenom och man kan få ett helt nytt styre som vill helt annat. Så det är problematiskt också såklart, att var fjärde år kanske behöva kastas om i vad man har drivit i några år och så bara nehe...nu är det ett nytt politiskt beslut. Nu får vi ändra och se.

Annika som arbetar inom ett kommunalt bolag uttrycker sig:

[...] här har man styrelse, här arbetar man längre ifrån politiken... jag har jobbat på övergripande kommunnivå och då jobbar man direkt mot politiken på ett annat sätt.

5.2.2 UTVECKLINGSMÖJLIGHETER INOM YRKESROLLEN

Alla respondenter upplever på något sätt att det finns utvecklingsmöjligheter. Upplevelserna skiljer sig dock åt mellan deltagarna. Respondenterna pratar om utvecklingsmöjligheterna generellt sett hos arbetsgivaren, i sin nuvarande roll och möjligheten till kompetensutveckling. Flera av respondenterna upplever att arbetsgivaren är intresserad av att utveckla, hjälpa och behålla personer i organisationen.

Hälften av respondenterna nämner att det kan vara en utmaning att utvecklas positionsmässigt eftersom de redan befinner sig på den högsta positionen. Inom organisationen finns det inte många fler roller att avancera till ovanför deras. Tommy anser att nästa naturliga steg i hans utveckling när det kommer till position hade varit att byta organisation.

Men utifrån om jag tittar på min position och liksom om man ser utveckling som att man får andra typer av uppdrag då är den ju ganska begränsad. den utvecklingen som blir när man har den högsta tjänsten är ju att byta organisation i så fall för att lära sig mer [...] . Så inom organisationen har jag ju inte jättemycket fler utvecklingsmöjligheter om man ser till tjänsten.

Vidare sett till kompetensutveckling benämns både främjande och hämmande aspekter. Hälften av respondenterna upplever att förutsättningar som tid och resurser begränsar utvecklingen. De uttrycker en vilja att utvecklas och förkovra sig inom sitt yrkesområde men upplever att tiden inte räcker till. Detta är en aspekt som gör det svårt för respondenterna att prioritera och hinna med sin egen utveckling. Annika har själv kunnat erbjuda sina medarbetare kompetensutveckling och vet därför att möjligheten finns förutsatt att ett behov finns. Däremot anser hon att det kan vara svårt att prioritera och hinna med sin egen utveckling vilket kan vara en utmaning. Hon beskriver:

[...] Man tar sig inte tid att hålla på med någon egen reflektion eller gör kompetensutveckling, det är nog det som är utmaningen, att prioritera sig själv tror jag.

[...] Då brukar jag inte göra mina kompetensutvecklingar utan jobba på. Att vara på ett jobb och jobba med människor och så är ju en kompetensutveckling egentligen i sig. Det

händer så mycket på en dag på jobbet då man lär sig nytt där också. Men det är svårt att ge sig själv tiden tycker jag.

Pelle nämner även att det sker en konstant utveckling. Utvecklingen går fortare och fortare så man måste hålla sig ajour för att kunna hantera uppdraget man har vilket också kan ses som en utmaning. Pelle uttrycker sig:

[...] Så att man måste stå på tå sen tror jag utmaningen i mångt och mycket... och det tror jag alla som jobbar någonstans känner att man fastnar lite kanske, man får inte riktigt den tiden att omvärldsbevaka och sådär utan man fastnar mycket mer i det här akuta.

5.3 STÖD I ARBETET

5.3.1 BETYDELSEN AV GEMENSKAPEN

Alla studiens respondenter beskriver en god gemenskap på sin arbetsplats. Respondenterna sitter med i ledningsgruppen och refererar till medlemmarna inom denna som sina kollegor. De aspekter som lyfts fram som viktiga för gemenskapen är ett öppet arbetsklimat, högt i tak samt god stämning. Majoriteten av respondenterna belyser att de kan ventilera till sina kollegor och chefer, något de upplever vara viktigt för att känna stöd. Vissa av dem tar upp att de inom sin yrkesroll kan ställas inför tuffa eller känsliga problem och att de då finner en trygghet att känna stödet från sina kollegor och chef. De nämner även mer informella möten med kollegor som exempelvis i korridoren eller vid fikastunden som viktiga och som bidragande situationer till känslan av en god gemenskap. Likaså att de får möjlighet att skratta tillsammans. Josefin beskriver sin gemenskap på arbetsplatsen som följande:

Jag tycker vi har rätt kul. Vi har högt i tak, skrattar, vi har ju humor. Vi är inte så allvarliga i våran ledningsgrupp. Så att...och vi får göra fel och det är liksom, ja. Nej det är bra klimat.

Det finns däremot situationer där de upplever att gemenskapen känns svagare inom arbetsgruppen. Ett exempel på detta kan vara när de jobbar mycket på distans. Detta eftersom det minskar känslan av att vara närvarande samt känna kollegornas närvaro. Trots att de når varandra genom samtal eller mejl upplevs inte samma gemenskap som när de är på plats fysiskt på arbetsplatsen.

Ett annat exempel som beskrivs vara hämmande för arbetsplatsens gemenskap är de stora avstånden inom organisationen. Detta kan leda till att kommunikationen blir bristfällig vilket i sin tur kan leda till missförstånd. Detta är något som Tommy beskriver på följande sätt:

[...] en annan utmaning det är att så fort vi börjar rita linjer i våran organisation, ett vanligt organisationschema, så skapar vi avstånd och det är ju en utmaning i en så stor organisation som en kommun. Att det blir stora avstånd och det påverkar ju kommunikationen och skapar missförstånd och så.

5.3.2 MÖJLIGHET TILL STÖD VID BEHOV

Samtliga respondenter upplever att stöd från chefen finns att få vid behov. De menar alla att de får stöd när de efterfrågar det. Majoriteten av respondenterna nämner att deras chef finns på plats fysiskt på samma kontor som de men att detta inte alltid innebär att chefen är tillgänglig. De berättar att de bland annat får stöd genom vägledning. Något som är centralt för de respondenter som arbetar på offentliga förvaltningar är att deras verksamhet styrs utifrån centrala riktlinjer samt politiska beslut. De nämner att de har en eller flera centrala HR-funktioner som verkar organisationsövergripande för att ge de olika HR-enheterna stöd och vägledning. Respondenterna som har det nämner att de kan kontakta dessa centrala funktioner för att få råd i olika frågor men även att de centrala funktionerna kontinuerligt informerar dem kring uppdateringar. De ger dem även ett ramverk att arbeta utefter som de har att förhålla sig till och det är sedan upp till dem att implementera nya policys eller arbetsätt som de får till sig. Respondenten som arbetar inom ett kommunalt bolag beskriver däremot en annorlunda situation. I stället för att få vägledning från centrala HR-funktioner anser denne sig få vägledning från affärsplan och målstyrning. Respondenten har även möjlighet att vända sig till arbetsgivarorganisationer eller externa nätverk för att uppdatera sig inom olika frågor.

Gällande frågan om vad de anser kan förbättras med stödet från chefen menar hälften av respondenterna att de upplever att stödet hade kunnat förbättras men att verkligheten försvårar det eftersom tiden inte finns till. Detta grundar sig i att båda parter kalendrar ofta är fullspäckade vilket kan försvåra att få till ett möte eller samtal. Deras chef har flera medarbetare under sig och detta leder till att tiden måste fördelas över dem och att de inte alltid får så mycket tid som de hade önskat. Flera nämner även att det inte handlar om att välviljan till att ge stöd saknas hos chefen utan helt enkelt att resurserna inte räcker till fullt. Pelle beskriver det på följande sätt:

[...] det är nog snarare att verkligheten är svår. Det finns liksom inte riktigt tid. Jag tror alla känner så i alla fall på min förvaltning, att det finns liksom inte riktigt tid. Det är det som saknas. Inte välvilja eller förmåga, men just bara tid. Så att man får hushålla med det och det finns inte överflöd av det. Det kan vara väldigt svårt att få till möten med min chef till exempel eller för den delen med mig. Vi är väldigt mycket uppbokade.

Resterande hälft belyser att stödet är tillräckligt för dem. Däremot särskiljer sig en av respondenterna, Josefin. Hon upplever stödet från sin chef som tillräckligt inom sin roll och känner inte att hon behöver något stöd från sin chef. Hon berättar följande:

Nej, men jag är ju ensam i min roll. Han är ju ingen HR. [...] Men...nej och jag skulle säga att jag behöver inget HR-stöd av honom heller för skulle jag behöva ha HR-stöd då har vi ju en central avdelning också som är specialiserade på...där förhandlingschef och personalchef och de sitter så då ringer jag ju dit. Jag skulle aldrig gå in till min förvaltningschef och be om något HR-stöd.

Kring stödet från kollegor upplever respondenterna att de har ett gott stöd. Detta genom att de känner att de har möjlighet att lyfta och diskutera saker. En del av respondenterna beskriver det som en ge och ta relation där de vid vissa tillfällen får feedback och vid andra ger. Alla i respondenternas respektive ledningsgrupper besitter expertkompetens inom sitt område som exempelvis ekonomi och kvalitet. De stöttar varandra med sin kompetens och kunnighet för att bibehålla samverkan i ledningsgruppen. Detta krävs för att gemensamt kunna sträva mot verksamhetens övergripande mål. Nora beskriver det på följande sätt:

Jag har 100% förtroende för alla dem och att de är bäst på sitt jobb. Att ekonomichefen är bäst på ekonomi, kvalitets chefen är bäst på kvalitet och så vidare. Jag har jättestort förtroende för dem vilket gör att jag känner mig väldigt trygg i gruppen, inte ifrågasätter deras beslut eller kompetens på något sätt. Jag känner inte heller att de gör det på mig heller.

5.3.3 MÖJLIGHET TILL AVLASTNING

Gällande avlastning nämner hälften av respondenterna att detta är något de har att tillgå. De berättar att det finns ett samarbete mellan andra stödfunktioner som kan ge avlastning. Likaså att vissa arbetsuppgifter kan delegeras ut till medarbetare vilket frigör tid åt dem själva. Det nämns även att det är upp till dem att flagga för överbelastning till sin närmaste chef. De arbetsuppgifter som de kan fördela till sina medarbetare är främst operativa då det strategiska ansvaret ligger hos dem.

Resterande hälft av respondenterna beskriver en annan bild. De hävdar att det inte finns möjlighet för dem att få avlastning eftersom de är de enda som ansvarar för de arbetsuppgifter de har hand om. Enligt Nora kan hon signalera till sin chef om det är för mycket att göra varpå chefen uppmanar henne att lägga vissa saker åt sidan för dagen för att fokusera på annat. Däremot finns ingen annan som utför dessa uppgifter när hon inte själv gör det. Detta beskrivs även av Annika som beskriver avlastning ur sitt perspektiv vara att behöva prioritera om vilket kan innebära att göra saker med sämre kvalitet eller avvakta med uppgiften.

Men avlastningen i det är att jag får prioritera om på egen hand isåfall, det här kan jag inte göra just nu. Jag kan inte ge bort vissa frågor till andra eftersom det finns ju bara jag. Finns ju bara en mig. Det handlar om att göra saker med sämre kvalitet eller gå ner i kvalitet i så fall. Eller vänta med att göra något.

6 DISKUSSION/TEORETISK ANALYS

I detta avsnitt diskuteras studiens resultat tillsammans med tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter för att sedan besvara frågeställningarna. Avsnittet avslutas med en slutsats, metoddiskussion samt förslag till framtida forskning.

6.1 RESULTATDISKUSSION

6.1.1 STORT ANSVAR - MÅNGA OMRÅDEN

Alla respondenter har ett stort ansvarsområde med breda arbetsuppgifter. Detta är något som Kaur (2014, s. 36) lyfter i sin artikel gällande HR-chefens roll och utmaningar. Han antyder att det finns en förväntan på HR-chefer att agera och arbeta inom olika områden exempelvis som kompetensutvecklare, planerare, mentorer och att arbeta för att skapa lojalitet och motivation hos medarbetarna vilket kan ses som en utmaning. Även Albinsson och Arnesson (2018, s. 26) belyser att en chef inom offentlig verksamhet sitter på en multifunktionell position. Detta eftersom chefen behöver förhålla sig till olika krav och förväntningar från olika aktörer.

Det framkommer att många av respondenterna upplever kraven som rimliga men enbart hälften anser att de kan leva upp till kraven utan problem. De respondenter som upplever sig kunna leva upp till kraven arbetar inom verksamheter som innefattar andra fokusområden än majoriteten, därav hanterar de olika svårighetsgrader av personalärenden. Olika typer av verksamheter står inför olika typer av krav och utmaningar. En annan gemensam nämnare för några av dem som kan möta kraven är erfarenhet. Det beskrivs en trygghet i att kunna luta sig mot sin erfarenhet. Flera av dem har arbetat inom organisationen i ett flertal år och likaså inom chefsrollen.

Vidare sett finns även de som inte anser att de alltid kan möta kraven. Gemensamt för dessa är att de arbetar inom verksamheter med ansvar för andra ämnesområden gentemot resterande. Majoriteten av dessa respondenter har inte lika lång erfarenhet inom organisationen eller i rollen jämfört med dem som upplever att de kan möta kraven. Trots att förmågan och viljan finns har de inte tidsutrymme för det. Det framgår även i tidigare studier av Albinsson och Arnesson (2018, ss. 32–36) att chefer kan uppleva en begränsad möjlighet till att fokusera på en arbetsuppgift eftersom de ständigt arbetar med flera arbetsuppgifter samtidigt där respektive avsändare förväntar sig snabb återkoppling. Likaså enligt Blyton et al. (2013, s. 342) är tid den främsta aspekten som skapar en obalans mellan arbete och privatliv. De beskriver teorin work-life balance som individens förmåga att på ett framgångsrikt sätt hantera både arbete och privatliv. Det går att anta att det finns problematiska aspekter av att arbeta med flera arbetsuppgifter parallellt med varandra om man inte känner att möjligheten finns att utföra dem med önskvärd kvalitet.

Respondenterna belyser vikten av att hårdprioritera sin tid. Det kan förklaras av samspelet mellan höga krav och stora förväntningar från omgivningen inom rollen. De menar att det finns möjlighet att avvärja situationer genom att prioritera om och att det då leder till att de mest prioriterade arbetsuppgifterna tas hand om först. Trots att de hårdprioriterar kvarstår känslan av att tiden inte räcker till. Det kan därför diskuteras om kraven är rimliga och om man behöver prioritera annorlunda. Det kan i detta utgångsläge leda till att det går ut över

deras privatliv, antingen fysiskt i form av övertidsarbete eller mentalt i form av psykologiska påfrestningar.

Respondenterna beskriver sig inte vara negativt inställda till den höga kravbilden eller på något sätt ifrågasättande. En återkommande förklaring som respondenterna ger är att det ingår i tjänsten eller att det är så det är att vara chef. Däremot framkommer det att det finns aspekter av detta som påverkar dem på olika sätt. Exempelvis att tiden ändå inte räcker till fast de hårdprioriterar. Det är därför diskutabelt huruvida detta kan anses vara en hållbar arbetssituation.

6.1.2 ÖVERTIDSARBETE - SJÄLVVALT ELLER EJ?

I resultatet framgår att majoriteten av respondenterna upplever en hög arbetsbelastning. De menar att det finns utrymme att arbeta mer än vad som innefattas av den ordinarie arbetstiden. Det framkommer även att de aktivt behöver prioritera för att hålla arbetsbördan på en rimlig nivå. Alltså är detta inte något som sker naturligt och möjligheten att plocka ihop och gå hem när klockan slår fem är inte självklar. Vissa av respondenterna beskriver att de behöver arbeta utöver sin ordinarie arbetstid för att hinna med. De är även samma respondenter som inte nämner några naturliga avgränsningar som exempelvis familjeliv mellan sitt arbete och privatliv.

Respondenterna beskriver sin arbetssituation som ett oändligt arbete där det alltid finns något att göra. Med andra ord blir man aldrig helt färdig utan stöter konstant på nya situationer som behöver hanteras. Det kan relateras till work-life balance teorin. Enligt Blyton et al. (2013, s. 343) kan detta anses beskriva en *tidsbaserad konflikt* vilket innebär att tiden individerna spenderar på arbetet resulterar i att det inte finns nog med tid över för åtaganden inom deras privatliv. Detta är något som uppstår när det finns press att arbeta långa arbetsdagar eller slutföra arbetet hemifrån. Även om respondenterna inte beskriver att det finns uttalade förväntningar om att de ska arbeta övertid kan slutsatsen ändå dras att de upplever att det finns någon form av förväntan på dem att göra det. Möjligtvis kan det vara en förväntan kring att de ska uppfylla sina åtaganden gentemot de aktörer de arbetar mot vilket kan innebära att slutföra vissa arbetsuppgifter. Vissa av respondenterna beskriver även att deras arbetsbelastning är säsongsbetonad och att det finns perioder när de arbetar mycket samt perioder när det är lugnare och de kan gå hem tidigare. Detta väcker frågor kring om de faktiskt har möjlighet att vid vissa tillfällen arbeta mindre och om arbetsbördan jämnar ut sig över året med tanke på att de även påstår att det alltid finns något att göra.

Det kan även diskuteras om det finns risk för att *belastningsbaserade konflikter* (Blyton et al. 2013, ss. 343–344) uppstår eftersom de höga kraven i arbetet kan resultera i mentala påfrestningar som stress och minskad energi. Detta kan resultera i att arbetets förväntningar upptar stor del av den dagliga tankeverksamheten även när arbetsdagen fysiskt sett är avslutad. Det finns en problematik med att vara ledig fysiskt men samtidigt inte vara ledig mentalt. Ett resultat av detta kan vara minskade känslor av att vara närvarande samt att inte ha förmågan att uppfylla sina åtaganden inom sitt privatliv. Långsiktigt kan detta antas påverka arbetsprestationen då möjlighet till avslappning inte finns inom privatlivet, något som leder till att tillräckligt med ny energi inte finns när det är dags att återvända till arbetet. Eftersom privatlivet inte undersökts vidare i studien går det inte att dementera eller bekräfta om detta är

fallet. Men det är inte omöjligt att det skulle kunna vara ett resultat av den höga arbetsbelastningen.

Respondenterna beskriver en hög kontroll i arbetet. Enligt Grönlunds studie (2007, ss. 22–24) beskrivs att individer med hög kontroll i arbetet har en tendens att oftare arbeta övertid samt att detta tenderar att gå ut över privatlivet. Det påvisas även att arbeten med hög kontroll generellt sett kan ge ett högre välbefinnande men med risk för ökad andel övertidsarbete och känslan av att bortprioritera sitt privatliv. Detta är kopplat till den tidsbaserade konflikten som vissa av vår studies respondenter bevisligen upplever vilket belyses genom att de känner ett behov av att arbeta övertid. Det kan påstås att arbetet i viss mån går ut över privatlivet eftersom de beskriver att de arbetar mer än vad de praktiskt sett ska göra. Detta innebär att arbetet tar tid från vad som egentligen skulle vara fritid. Däremot går det inte att uttala sig om specifikt vilka delar av deras privatliv som arbetet går ut över.

Respondenterna benämner en frihet i den flexibilitet som arbetet tillåter. Det beskrivs i resultatet även upplevas som självvalt att arbeta övertid och kunna avvika från arbetet för privata aktiviteter vilket anses som något positivt i deras mening. Friheten möjliggörs av den höga andelen självkontroll som arbetet innefattar. Utifrån detta kan den höga kravnivån kombinerat med hög kontroll anses bidra till positiva aspekter när det kommer till arbetsbelastning. Men det går trots detta att ifrågasätta påståendet att det skulle vara självvalt att arbeta övertid. Med utgångspunkt i Grönlunds studie (2007, ss. 12, 22–24) finns det risker med att ha en hög självkontroll. Det är upp till individen själv att sätta gränserna och det kan upplevas som problematiskt. Även om det till synes verkar som att de har en fri arbetssituation där de kan komma och gå som de vill påvisas även övertidsarbete vilket går att förstås som en "honungsfälla". Detta då arbetets frihet anses som fördelaktigt samtidigt som arbetet tar ut sin rätt på privatlivet. Eftersom det också går att anta att någon typ av förväntan finns på respondenterna i denna studie att de ska arbeta övertid kan det inte anses vara självvalt till fullo. Trots att de i många fall har möjlighet att ta ledigt eller gå tidigare vid andra tillfällen som kompensation för övertiden kan ändå slutsatsen dras att de inte hade gjort det om inte någon form av förväntan fanns på dem. Däremot går det inte att fastställa om denna förväntan kommer från deras eget inre eller organisationen.

Majoriteten av studiens respondenter menar att deras dagliga scheman till stor del består av inbokade möten och att det ingår i chefsrollen. Det råder inga tvivel om att deras arbetsdagar är fullspäckade och att de har lite luft i sina kalendrar. Flera av dem blev även störda under sina intervjuer med oss författare. Detta i form av inkommande samtal samt teamschattar. En förklaring som uppgavs till detta var att statusen i Teams inte stod som "upptagen". Enligt Albinsson och Arnesson (2018, ss. 32–36) tenderar chefer inom offentlig förvaltning att ha ett pågående flöde av informationshantering via digitala kanaler. Detta bidrar till minskade möjligheter att lägga hundra procentigt fokus på en arbetsuppgift då omgivningen ofta förväntar sig snabb återkoppling. Chefer inom offentlig förvaltning har flera aktörer att förhålla sig till vilket medför ett krav på att vara nåbar för politiker, kollegor och medarbetare. Men detta ansvar sätter även fenomenet att faktiskt kunna vara tillgänglig på prov. Albinsson och Arnesson (2018, ss. 41–42) menar att digitaliseringen har medfört att chefer numera förväntas vara tillgängliga i realtid. Detta kan kopplas till att respondenterna i studien belyser att det är svårt att få till ett möte med dem eftersom de har ett så pass fullspäckat schema. I praktiken innebär det att det är svårt att vara fysiskt tillgänglig. Som de själva benämner det är de inte alltid tillgängliga bara för att de fysiskt finns på plats. Detta då de digitala kontaktkanalerna upptar stor del av deras tid samt att de och deras kollegor vid vissa tillfällen arbetar på distans, något som kan anses minska deras förmåga att vara närvarande. Med detta

påvisas att egenkontrollen kan vara lägre än tidigare belysts vilket talar emot tidigare resonemang om hög kontroll.

6.1.3 MOTSÄGELSEFULLA ERFARENHETER KRING KONTROLL I ARBETET

Det är intressant att de flesta respondenter beskriver sig vara nöjda med sin arbetssituation trots att kravbilden är hög. Sett till Karasek och Theorells krav-kontroll modell (1990, ss. 34–35) kan deras arbetssituation som de själva beskriver den anses vara representativ för ett *aktivt jobb* då respondenterna beskriver sig ha höga krav samt hög kontroll. Enligt dem innehåller arbetssituationen utmanande aspekter samt stor handlingsfrihet inom ramarna de har att förhålla sig till. Men är det verkligen så?

Resultatet är motsägelsefullt när det kommer till beskrivningen av handlingsutrymmet i arbetet. Det innehåller både aspekter som indikerar hög och låg kontroll. Respondenterna beskriver det som att tillitsbaserad styrning råder. Grönlund (2007, s. 14) beskriver att detta grundar sig i en klassaspekt. Respondenternas chefsroll medför en större frihet i arbetet jämfört med en lägre position. Däremot kan det också finnas en press i detta. Med utgångspunkt i att deras arbete är svårsmått kan det tolkas som att det är problematiskt att avgöra när en arbetsuppgift är färdigställd och tillräckligt bra. Inom yrkesrollen är det utövarna själva som behöver avgöra när kvaliteten på en arbetsuppgift håller måttet. Likaså då det framkommit att det vid vissa tillfällen kan vara nödvändigt att välja att göra något med lägre kvalitet till fördel för kvantitet och för att tiden inte finns. Trots att egenkontrollen i detta avseende är hög kan det anses medföra ogynnsamma aspekter inom arbetssituationen.

Det är genomgående i resultatet att utvecklingsmöjligheter finns på respektive arbetsplats. Men viktigt att ha i åtanke är att respondenterna sitter med i ledningsgruppen och besitter en relativt hög position inom sin organisation. De är då med och fattar beslut på ledningsnivå och skapar möjligheter samt förutsättningar som sedan integreras i verksamheten. HR arbetar "för" arbetsgivaren och det kan därav vara problematiskt för dem att uttala sig på något annat sätt då de har arbetsgivarens intresse i åtanke. Däremot går det inte att bekräfta eller dementera att verkligheten är annorlunda mot vad de beskriver.

Respondenterna beskriver en utmaning att utvecklas positionsmässigt inom organisationen eftersom de redan befinner sig på en av de högsta positionerna. Vidare nämns kompetensutveckling både vara uppnåeligt och ouppnåeligt på arbetsplatsen. Det är uppnåeligt i den mån att det i många fall erbjuds utbildningar eller andra sätt att förkovra sig. Det nämns även att själva arbetsdagarna i sig är lärorika eftersom man jobbar med människor och att det är en ständig kompetensutveckling. Däremot är detta något som är essentiellt för att hålla sig uppdaterad och vara framgångsrik inom yrkesrollen.

Det nämns av respondenterna att tid och resurser begränsar kompetensutvecklingen. Framst är fokus på att utveckla medarbetarna vilket lämnar lite utrymme över för egen reflektion. Detta går att förstås med hänvisning till Kaur (2014, s. 36) som belyser HR-funktionens breda yrkesroll och utmaningar. HR kan inte bara agera på förändring utan måste vara tillräckligt effektiva för att driva arbetet i takt med förändringarna. Likaså ska de arbeta för att skapa lojalitet och motivation hos medarbetarna. Genom *krav-kontroll modellen* (Karasek & Theorell 1990, ss. 31–35) kan begränsningarna förstås som att arbetssituationen har egenskaper liknande *hög-spännings jobb* då egenkontrollen begränsas i avseende till deras

egen utveckling. Det egna lärandet och tillväxten som återfinns inom *aktiva jobb* blir lidande. Likaså kan produktiviteten påverkas.

Det går att diskutera om arbetsituationen de beskriver med ständigt lärande representerar en tillfredsställande kompetensutveckling eller ej. Eftersom de befinner sig inom en position där de förväntas ha arbetsgivarens intressen i åtanke kan det påverka deras beskrivning av sin upplevelse där upplevelsen i praktiken kan skilja sig. Även om det kan konstateras att arbetet är utvecklande i sig finns indikationer på att förutsättningarna inte är tillräckliga gällande tid och resurser. Detta kan tolkas som att deras kompetensutveckling inte har möjlighet att uppnå sin fulla potential. Likaså att HR-yrket innebär ett ständigt lärande men att det finns ett dubbelsidigt fokus, verksamheten och medarbetarna, där det finns risk att de yrkesverksammars egen utveckling hamnar i skymundan.

Respondenterna beskriver två faktorer som kan vara begränsande för deras handlingsutrymme varav en är ensamheten i rollen. Detta belyses bland annat av strukturen i ledningsgruppen där de är specialister inom sitt område och samverkar med individer som har expertkompetens inom sina områden. Ensamheten kan skildras som begränsande på det sätt att andra medlemmar i ledningsgruppen inte alltid bemöter beslut eller förslag som läggs fram gällande personalhanteringen med direkt acceptans eller förståelse. Anledningen till detta kan vara att de inte förstår vikten eftersom de inte har expertkompetens inom varandras yrkesområden. Detta leder i sin tur till ökad arbetsbörda och begränsar respondenterna att använda sitt handlingsutrymme fullt ut.

En annan faktor som beskrivs som hämmande när det gäller att utnyttja sitt handlingsutrymme är den politiska styrningen. Att vara chef inom en offentlig verksamhet innebär att lagstiftningen är styrande för arbetet, något som Albinsson och Arnesson (2018, s. 26) nämner. Likaså Tappura et al. (2014, ss. 37–42) beskriver respondenterna i deras studie att de som chefer inom offentliga verksamheter upplever en press i att bedriva arbetet med effektivitet och hushållning med ekonomiska resurser i förhållande till organisatoriska mål. Med hänvisning till denna studies resultat har politiken en styrande påverkan för offentliga verksamheter vilket påverkar arbetstagarnas möjligheter till att utnyttja handlingsutrymmet som finns till deras förfogande. Det framkommer att det finns utmaningar med att handla under politiskt styre. Detta gäller både för offentliga förvaltningar och kommunala bolag. Det politiska styret kan anses ha en minskande effekt på deras handlingsutrymme då de har strikta ramar att förhålla sig till. Resultatet påvisar däremot att handlingsutrymmet inte är lika snävt för arbetstagare inom kommunala bolag då de arbetar längre ifrån politiken gentemot de inom offentliga förvaltningar. Visserligen går det att anta att politiken på har en påverkan på deras handlingsutrymme jämfört med om det skulle handla om en privat organisation men bevisligen inte i samma utsträckning som de offentliga förvaltningarna.

Resonemanget som förts ovan lyfter funderingar kring om handlingsutrymmet i praktiken faktiskt är så stort som respondenterna uttrycker. Även om det inledningsvis berättas av dem att stor självkontroll råder belyses sedan att det finns aspekter som begränsar handlingsutrymmet och att de kan upplevas som stressande. Trots att det främst kan anses vara ett *aktivt jobb* med höga krav och hög kontroll visar resultatet ändå på andra inslag. Karasek och Theorell (1990, ss. 31–34) menar att höga krav och låg självkontroll skildrar *hög-spännings jobb*. Det kan anses att det finns vissa aspekter av detta inom respondenternas arbetsituation. Exempelvis att de är förhållandevis styrda av politiken och har tydliga ramar som de behöver förhålla sig till. Likaså att det inte alltid är möjligt för dem att genomföra beslut utan motstånd. Detta förstärks även av respondenterna som säger sig arbeta säsongsbetonat och under vissa perioder uppleva otroligt stor arbetsbelastning då det

resulterar i ett minskat självbestämmande när det kommer till arbetstider under dessa perioder. Likaså generellt sett för respondenterna som upplever förväntningar att arbeta utanför ordinarie arbetstid eftersom det inte kan anses vara helt självvalt. Däremot går det att anta att respondenten som arbetar inom det kommunala bolaget faller närmre mot ett *aktivt jobb* på skalan jämfört med de som arbetar inom offentliga förvaltningar då denne inte är lika styrd av politiska beslut.

6.1.4 DET SOCIALA STÖDET - UPPNÅELIGT ELLER OUPPNÅELIGT?

Respondenterna beskriver att det finns ett övervägande gott stöd och en god gemenskap på respektive arbetsplats. En central aspekt som framkommit i resultatet för att uppleva stöd utan utrymme för förbättring har visats vara lång erfarenhet. Aspekter bidragande till detta beskrivs vara att ha högt i tak och ett öppet arbetsklimat. Att de kan vända sig till sina arbetskamrater och ventiler vid behov anses vara ett viktigt stöd. Detta är något som Karasek och Theorell (1990, ss. 68–71) anser som viktigt för arbetstagarens psykosociala välmående. De menar att det sociala stödet i arbetet främjar både långsiktig hälsa, kunskapsinläring samt produktivitet. Likaså Tappura et al. (2014, ss. 37–42) lyfter i sin artikel att det kan upplevas som en trygghet att få diskutera med sin kollega eller chef. Det beskrivs också att det finns en god social sammanhållning samt tillit till chefer och kollegor. Likaså att en stark social sammanhållning upplevs inom arbetsgruppen. Enligt Karasek och Theorell (1990, ss. 70–71) visar detta på ett högt *socioemotionellt stöd*.

Det framkommer aspekter där stödet brister. Distansarbete nämns som hämmande för gemenskapen eftersom det minskar känslan av närvaro. Det belyses även att samma gemenskap inte uppnås när kommunikationen främst sker via digitala kanaler. Likaså nämns att avståndet inom organisationen kan påverka gemenskapen eftersom det i sin tur leder till att kommunikationen mellan parter blir bristfällig. Gemenskap kan anses vara en del av det sociala stöd som Karasek och Theorell (1990, ss. 68–71) beskriver. De uttrycker även att med hjälp av de tre dimensionerna krav, kontroll och stöd kan förutsägelser göras kring psykologiska påfrestningar och välbefinnande kopplat till arbetssituation. Detta kan förstås som att alla tre faktorer påverkar de yrkesverksammas arbetssituation vilket i sin tur betyder att om någon del blir för övermäktig eller bristfällig påverkar det arbetstagarnas välbefinnande på arbetsplatsen. Det kan antas att försämring av kommunikationen leder till att gemenskapen i helhet minskar. Detta kan anses vara problematiskt i förhållande till stöd eftersom det påvisar bristande aspekter av det *socioemotionella stödet*. Kraven och arbetsbelastningen har tidigare diskuterats som relativt höga vilket i sin tur ökar betydelsen av det sociala stödet.

De centrala aspekterna som leder till brister i stödet är tid, resurser och tillgänglighet. I viss mån finns det ett starkt *socioemotionellt stöd* även om det brister i vissa avseenden. Däremot finns det främst svagheter inom det *instrumentella sociala stödet* eftersom cheferna är ensamma om sin expertis. Som beskrivet av Karasek och Theorell (1990, ss. 70–71) krävs möjlighet till hjälp med arbetsuppgifter för att uppleva ett starkt *instrumentellt socialt stöd*. Resultatet påvisar att eftersom respondenterna är ensamma inom rollen finns detta i många fall inte att tillgå. Detta kan i sin tur förstås som att det kan leda till en "större ensamhet" i rollen i och med att det *instrumentella sociala stödet* brister eftersom stödet i själva HR-frågorna inte främst finns att tillgå från chef och kollegor. Däremot finns det stöd i dessa frågor från centrala enheter och andra instanser. Dock kan själva kvaliteten av detta

ifrågasättas då de stora avstånden som kvarstår inom organisationen kan antas påverka kommunikationen.

Vidare sett kring ensamheten i rollen kan det påverka möjligheten till att få avlastning. Det kan istället handla om att prioritera och ställa sig frågan om arbetsuppgiften kan hanteras senare eller genomföra den med sämre kvalitet. De långa arbetsdagarna som beskrivs och tendensen att arbeta övertid kan skapa en obalans mellan arbete och privatliv. Detta kan även vara en bakomliggande orsak till att *tidsbaserade konflikter* upplevs, vilket beskrivs av Blyton et al. (2013, ss. 343–344), då arbetet invaderar privatlivet. Likaså att *belastningsbaserade konflikter* uppstår då pressen inom arbetet tar energi från privatlivet vilket kan vara mentalt i form av stress eller liknande. Sammantaget kan dessa konflikter ske som ett resultat av ensamheten i rollen.

6.2 SLUTSATS

Det framkommer i studien att majoriteten av respondenter upplever höga krav och hög arbetsbelastning i arbetet. Däremot anses kraven vara rimliga av respondenterna. Det kan antas att erfarenhet och typ av verksamhet har betydelse när det kommer till att ha möjlighet att möta kraven. Ju längre erfarenhet man har på arbetsplatsen och inom rollen desto mer sannolikt är det att kraven känns mer uppnåeliga likaså vilken typ av ärenden som hanteras reglerar arbetets svårighetsgrad. Tid har visats försämra respondenternas möjligheter att uppfylla kraven i arbetet. Svårigheterna med att möta kraven på grund av bristande tid har påvisats leda till övertidsarbete. Uppdraget respondenterna besitter har visats innebära ett oändligt arbete som ofta inte ryms inom ramarna för en vanlig åtta-timmars arbetsdag. Det har belysts att det finns en konflikt mellan arbete och privatliv. Även att det är en konstant balansgång för respondenterna att avgränsa dessa områden. Med utgångspunkt i Blytons et al. (2013, s. 343) work-life balance teori har risker för två olika konflikter mellan arbete och privatliv identifierats, *tidsbaserad-* samt *belastningsbaserad konflikt*.

Respondenterna uttrycker sig ha en hög kontroll inom sin roll. Det framkommer dock att det kan finnas brister i både utvecklingsmöjligheter och handlingsutrymme. Det är väl känt att HR:s främsta funktion är att utveckla andra. Detta har påvisats vara hämmande för deras egen utveckling i brist av resurser i form av tid. Likaså har det framkommit i studien att det finns två faktorer som kan begränsa handlingsutrymmet för respondenterna, ensamheten i rollen samt det politiska styret. Utifrån första anblick kan det tolkas som att studiens respondenter befinner sig inom ett *aktivt jobb* med höga krav samt hög kontroll. Däremot framkommer att de i vissa avseenden upplever aspekter som kan anses karakterisera ett *hög-spännings jobb*. Trots att de själva framställer att arbetsrollen innefattar en hög andel frihet går det i vissa avseenden att skymta begränsningar inom den. Det har gett upphov till diskussionen som förts ovan kring om de verkligen innehar så stor andel frihet i arbetet som de inledningsvis ger sken av.

Sammantaget anser sig respondenterna uppleva ett gott stöd från chefer och kollegor. Men det framkommer vissa omständigheter som påverkar upplevelsorna kring stödet negativt. Centrala aspekter som bidrar till bristande stöd har visats vara tid, resurser och tillgänglighet. Med stöd av Karasek och Theorells modell kring krav-kontroll-stöd (1990, ss. 70–71) har studien visat att det *instrumentella sociala stödet* endast kan förstås som bristande. Däremot har det *socioemotionella stödet* visat sig starkt i vissa avseenden men bristande i andra.

Avslutningsvis har studien belyst den komplexa rollen som chef inom HR i offentlig verksamhet. Det finns omständigheter som talar för stort handlingsutrymme inom rollen men även faktorer som motbevisar detta. Likaså egenkontrollen i flera avseenden kan antas vara mindre än vad respondenterna uttalar. Oavsett hög respektive låg kontroll inom rollen kan det konstateras att kraven kvarstår som höga. Stödet anses betydande och värdefullt men likaså där finns det bristande faktorer som långsiktigt påverkar arbetsituationen samt kan ha konsekvenser för arbetstagarnas psykosociala välmående.

6.3 METODDISKUSSION

Studiens datainsamlingsmetod, semistrukturerade intervjuer, ansågs vara lämplig eftersom respondenternas subjektiva upplevelser av den sociala verkligheten undersökts. Det går däremot att diskutera om ostrukturerade intervjuer hade varit lämpliga att använda istället. Enligt Bryman (2018, ss. 562–563) hade detta inneburit att intervjuerna enbart byggdes på ett antal teman utan tillhörande förberedda frågor. Detta för att försöka få intervjupersonerna att resonera fritt. Intervjuaren är vaksam och ställer frågor kring de aspekter som är relevanta för studien. Detta liknar mer ett vanligt samtal snarare än en intervjusituation. Enligt studiens författare skulle detta vara en nackdel. Det fanns även ett samförstånd oss författare emellan kring vilka teman som var viktiga att beröra. För att garantera att dessa områden berördes ansågs en semistrukturerad intervju vara mest lämpad. Detta eftersom det gav en förhållandevis öppen ingång men samtidigt tryggheten i att veta att alla teman berördes. Hade istället en ostrukturerad intervjumetod valts hade det funnits risk för att samtalet helt hade övergått till ämnen som inte var av relevans för studien.

Majoriteten av intervjuerna har genomförts digitalt via Zoom och en fysiskt på en av respondenternas arbetsplats. Att genomföra intervjuerna digitalt har varit en fördel rent tidsmässigt. Däremot kan det även i vissa avseenden vara till studiens nackdel. Exempelvis kan det enligt Bryman (2018, s. 593) vara problematiskt eftersom digitala verktyg som Zoom kan drabbas av driftsavbrott samt andra störningar vilket kan förhindra att intervjun fortskrider smidigt. Detta var något som inträffade vid ett antal tillfällen. Däremot var det tursamt nog att det endast handlade om en av författarnas uppkoppling åt gången. Eftersom det inte drabbade den andre gav detta möjligheten till att denne kunde ta vid.

Intervjuguiden har präglats av frågeställningarna och ligger till grund för undersökningens empiri. Under studiens gång har frågeställningarna ändrats till följd av det insamlade materialet från intervjuerna. Detta har i sin tur påverkat studiens resultat eftersom intervjuguiden var utformad efter andra frågeställningarna och därav andra teman. Till en början fanns en ingång i tron att könsskillnader skulle upptäckas hos intervjupersonerna gällande utvecklingsmöjligheterna inom yrkesrollen. Det visade sig däremot vara svårt att få en jämn könsfördelning i urvalet för att undersöka detta närmare och det fanns inte några könsskillnader när det kom till erfarenheterna hos de chefer som intervjuades. Däremot framgick andra aspekter i empirin som var mer betydelsefulla som upplevelser av gränslöst arbete, krav, stöd, egenkontroll och handlingsutrymme. Det har inte utförts fler intervjuer efter ändringarna kring frågeställningarna eftersom respondenterna enligt studiens författare belyste ämnet tillräckligt. Detta kan ha resulterat i att resultatet inte blev lika djupgående inom alla områden eftersom intervjuguiden var utformad efter andra frågeställningar. Om studien hade haft dessa frågeställningar från början hade intervjuguiden varit utformad på ett annat sätt med andra teman. Detta har även påverkat bearbetning och analys av resultatet. Vid detta

steg var utgångspunkten de nya kärnteman som skapats efter insamling av det empiriska materialet. Krav, stöd och kontroll blev centrala kärnteman under kodningens process. Under kodningen framkom att det insamlade materialet var tillräckligt täckande för att besvara frågeställningarna.

6.4 FRAMTIDA FORSKNING

I studien har det framkommit att chefer inom HR behöver besitta en bred kompetens och ha förmågan att arbeta med många olika frågor inom många olika områden. Det framgick att kraven inom rollen inte alltid upplevdes som uppnåeliga av respondenterna. Faktorer som belystes som viktiga i denna studie för att uppfylla kraven i arbetet var erfarenhet och vilka typer av personalärenden som hanterades. Utifrån studien kan det förstås att respondenterna till stor del har *aktiva jobb* med höga krav och hög kontroll. Men i vissa avseenden kan det tolkas som att de istället träder in i *hög-spännings jobb* med höga krav samt lägre kontroll. Av resultatet framkom att andelen kontroll i arbetet påverkades av den politiska styrningen och ensamheten i rollen. Vidare studier kan undersöka de nämnda faktorerna mer djupgående. Likaså vad arbetssituationerna får för konsekvenser för individen och organisationen. Däremot har studien visat att det pågår en konstant balansgång för cheferna att åtskilja arbete och privatliv. Men studien har inte kunnat fastställa om förväntan kring övertidsarbete grundar sig i en förväntan individer ställer på sig själva eller om det känner en förväntan från organisationen att göra det. Därav finns utrymme för framtida forskning att undersöka detta vidare.

Det finns brister i det *instrumentella sociala stödet* bland respondenterna. Dessa brister har sin grund i att de inte kan få stöd i arbetsuppgifterna. Studien har visat på en ensamhet i rollen där yrkesutövaren själv har ansvar för det övergripande HR-arbetet. Vidare analyser inom detta område har inte genomförts och kan utvecklas. En annan aspekt som kan vara av intresse för framtida forskning är att undersöka i vilken utsträckning cheferna åsidosätter sin egen utveckling. Studien har belyst tid och resurser som hämmande effekter för deras utveckling men ingen djupare analys har genomförts. Detta hade också kunnat undersökas vidare.

Framtida studier kan analysera skillnaderna mellan offentliga förvaltningar och kommunala bolag samt genomföra en komparativ studie mellan den privata och offentliga sektorn för att uppmärksamma likheter och skillnader.

7 REFERENSLISTA

AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*. Arbetsmiljöverket.

Albinsson, G. & Arnesson, K. (2015). *Kartläggning av chefers vardag i Karlskrona kommuns samlade verksamheter*. Blekinge Tekniska Högskola.

<https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:833891/FULLTEXT01.pdf>

Albinsson, G. & Arnesson, K. (2018). Kommunala chefers kommunikation via digitala verktyg—betydelse för arbetssituation och chefskap. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 24(3–4), ss. 26–44.

Aronsson, G. & Mellner, C. (2019). Det gränslösa arbetet. I Sandberg, Å. (red.) *Arbete & välfärd: Ledning, personal och organisationsmodeller i Sverige*. Studentlitteratur, ss. 451–465.

Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder*. 2 uppl., Liber.

Blyton, P., Morrell, K. & Noon, M. (2013). *The realities of work: Experiencing work and employment in contemporary society*. 4 uppl., Bloomsbury Publishing.

Borås Stad (2022). *Förvaltningar*.

https://www.boras.se/kommunochpolitik/kommunensorganisation/forvaltningar.4.1fef6289155e1318edf3999f.html?fbclid=IwAR0GSmX3Pnqp9Z5Vzz-IW5hJTxxY3HmpZXMsydau0xwSi8he0_5AEj9ODy8 [2023-05-15]

Brockbank, W. & Ulrich, D. (2007). *Värdeskapande HR*. Studentlitteratur.

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl., Liber.

Fogelberg-Eriksson, A. (2019). Ledning och genus i organisationer. I Sandberg, Å. (red.) *Arbete & välfärd: Ledning, personal och organisationsmodeller i Sverige*. Studentlitteratur, ss. 353–367.

Grönlund, A. (2007). Egenkontroll som friskfaktor och riskfaktor. Det gränslösa arbetet i Västeuropa och Sverige. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 13(2), ss. 11–25.

Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work - Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. Basic Books.

Kaur, S. (2014). Key challenges and trends faced by human resource managers. *International Journal of Management*, 5(2), ss. 36–41.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur.

Malmö Stad (2021). *Malmö stads bolagsverksamhet*.

<https://malmo.se/Om-Malmo-stad/Var-organisation/Forvaltningar/Malmo-stads-bolagsverksamhet.html> [2023-05-15]

Sohlberg, B. M. & Sohlberg, P. (2013). *Kunskapens former – vetenskapsteori och forskningsmetod*. 3 uppl., Liber.

Tappura, S., Syvänen, S. & Saarela, K. L. (2014). Challenges and needs for support in managing occupational health and safety from managers' viewpoints. *Nordic journal of working life studies*, 4(3), ss. 31-51.
doi:10.19154/njwls.v4i3.4178

8 BILAGOR

8.1 BILAGA 1

UTSKICK TILL INTERVJUPERSONER

Information angående deltagande i examensarbete

Vi vill fråga dig om du vill delta i vårt examensarbete. Vi är studenter som studerar på OPUS-programmet vid Akademin för vård, arbetsliv och välfärd, Högskolan i Borås. Som en del i utbildningen gör vi ett examensarbete på kandidatnivå.

Vad är det för projekt och varför vill ni att jag ska delta?

Syftet med vårt examensarbete är att undersöka HR-chefers utvecklingsmöjligheter inom sin yrkesroll även hur de upplever kravbilden inom yrket. Vi har valt att tillfråga dig då du besitter en chefsposition inom HR och arbetar inom offentlig verksamhet. Med hjälp av kontakter har vi fått tillgång till dina kontaktuppgifter.

Huvudman för examensarbetet är Högskolan i Borås, som är en statlig myndighet. Med huvudman menas den organisation som är ansvarig för studien.

Hur går examensarbetet till?

Studiens datainsamling sker genom intervjuer på plats och via teams. Intervjun pågår i cirka 45 minuter och ditt deltagande är anonymt. Vi har respondenter från flera olika verksamheter och olika län vilket stärker anonymiteten. Det som förväntas av dig är att du besvarar våra frågor utifrån dina upplevelser och erfarenheter. Om du samtycker kommer intervjun att spelas in för att återge dina upplevelser så korrekt som möjligt.

Hur får jag information om resultatet av studien?

När examensarbetet är examinerat kommer det att publiceras enligt sedvanliga rutiner för examensarbete vid Högskolan i Borås och finnas tillgängligt i databasen DIVA. Vi kan även skicka ett exemplar av uppsatsen till dig om så önskas.

Deltagandet är frivilligt

Ditt deltagande är frivilligt och du kan när som helst välja att avbryta deltagandet. Om du väljer att inte delta eller vill avbryta ditt deltagande behöver du inte uppge varför, och det kommer inte heller att påverka ditt arbete. Om du vill avbryta ditt deltagande ska du kontakta handledaren eller studenter (se kontaktuppgifter nedan). För att delta behöver du lämna ditt samtycke.

Vad händer med mina uppgifter?

I examensarbetet kommer vi att samla in information från dig. Inga namn, uppgifter eller resultat som kan härledas till dig som person kommer att redovisas i examensarbetet. Allt material kommer att behandlas så att inte obehöriga kan ta del av det, i enlighet med gällande

lagstiftning. Det datamaterial som samlats in, kommer att förstöras när examensarbetet är examinerat och godkänt varvid personuppgiftsbehandlingen upphör.

Behandlingen av uppgifter om dig sker med stöd av artikel 6.1 (a) i dataskyddsförordningen (samtycke). Högskolan i Borås är personuppgiftsansvarig. Som deltagare har du ett antal rättigheter enligt dataskyddsförordningens artikel 15–18, 20 och 22, som bland annat innebär att du har rätt att ta del av de uppgifter om dig som behandlas i studien samt få dessa rättade eller raderade. Du har också rätt att få behandlingen av uppgifter om dig begränsad. Kontakta ansvarig handledare (kontaktuppgifter nedan) i dessa fall.

Om du har frågor kring behandlingen av dina personuppgifter är du välkommen att i första hand kontakta ansvariga för examensarbetet eller handledaren. Du är också välkommen att kontakta högskolans dataskyddsombud via e-post, dataskydd@hb.se, med synpunkter. Du har därtill rätt att klaga på högskolans behandling av personuppgifter till Datainspektionen, som är tillsynsmyndighet.

Ansvariga för examensarbetet

Författare:

Mathilda Janneh-Carlbon
XXXXXXXX@student.hb.se
07XX-XXXXXX

Sofie Cato
XXXXXXXX@student.hb.se
07XX-XXXXXX

Handledare:

Danka Miscevic
XXXXXX@hb.se
07XX-XXXXXX

Samtycke om deltagande

Fylls i av deltagaren

Jag har fått muntlig och skriftlig information om examensarbetet och har haft möjlighet att ställa frågor. Jag får behålla en kopia av den skriftliga informationen.

Jag samtycker till att delta i examensarbetet och att uppgifter om mig samlas in och behandlas på det sätt som beskrivs i informationen ovan.

Namnteckning

Ort och datum

8.2 BILAGA 2

INTERVJUGUIDE

Bakgrund

1. Har du högskole- eller universitetsutbildning? Annan utbildning?

Följdfråga: Vilken utbildning/kurs?

2. Hur länge har du varit anställd hos din nuvarande arbetsgivare totalt?

3. Vad innebär din arbetsroll? *Följdfråga: vad har du för ansvarsområde och specifikt personalansvar?*

4. Hur är din arbetsgrupp uppbyggd? *Kontakten med kollegor etc.*

5. Hur ser ledarskapsstrukturen ut ovanför dig? *Ev. följdfråga: Finns chefen på plats?*

Utvecklingsmöjligheter

6. Berätta vad du haft för tidigare roller inom HR och vilka som har varit på din nuvarande arbetsplats och vilka på andra arbetsplatser.

7. Hur länge arbetade du inom din tidigare roll/roller hos arbetsgivaren innan du fick en ledarroll?

8. Berätta hur processen gick till när du fick en ledarroll.

Eventuella följdfrågor:

- *Visade du exempelvis ditt intresse/sökt via annons eller blev tillfrågad av din chef?*

- *Hur fick du till dig att möjligheten fanns?*

- *På vilket sätt var din chef delaktig i detta? Hur upplevde du dennes stöd i situationen?*

- *På vilket sätt var dina kollegor delaktiga i detta? Hur upplevde du deras stöd i situationen?*

9. Hur ser du på möjligheterna för dig att utvecklas hos din arbetsgivare? *Utveckla varför.*

10. Vad ser du för eventuella utmaningar med dina utvecklingsmöjligheter hos din arbetsgivare? *Följdfråga: Utveckla varför. Hur hanterar du detta?*

11. Hur upplever du ditt handlingsutrymme inom din yrkesroll? *Fritt/begränsat? Hur känner du kring det? Utveckla. Är det något som kan vara jobbigt kring det?*

12. Vad är din uppfattning av utvecklingsmöjligheterna hos din arbetsgivare för män respektive kvinnor? *Följdfråga: På vilket sätt/varför? Hur tror du att det påverkar dina utvecklingsmöjligheter?*

Krav

13. Vilka krav ställs på dig i ditt arbete från din chef?

Följdfråga: Hur påverkar det dig inom din yrkesroll?

14. Vilka krav ställs på dig i ditt arbete från dina kollegor?

Följdfråga: Hur påverkar det dig inom din yrkesroll?

15. Hur upplever du kraven som ställs på dig?

Ev. följdfråga:

- *I vilken utsträckning känner du att du kan möta kraven som ställs på dig?*

- Hur kan du få avlastning om det skulle behövas?
- Vilka arbetsuppgifter/varför?

16. Hur har kravbilden skiljt sig åt mellan de roller du varit i inom HR? *Följdfråga: På vilket sätt? Hur har du upplevt detta? Utveckla.*

17. Hur upplever du arbetsbelastningen inom din nuvarande roll? *Följdfråga: Hur känns det för dig? Utveckla.*

18. Hur har arbetsbelastningen skiljt sig åt mellan rollerna du har arbetat inom?

Stöd

19. Hur upplever du gemenskapen i arbetsgruppen? *Följdfråga: Varför? Vad finns det för tillfällen som du känner gemenskap med din arbetsgrupp på din arbetsplats? När gör du inte det? Utveckla.*

20. Vilken typ av stöd får du från din chef/dina chefer i din arbetsroll? *Följdfråga: Hur upplever du detta? På vilket sätt hade stödet kunnat förbättras? Utveckla.*

21. Vilken typ av stöd får du från dina kollegor inom din arbetsroll? *Följdfråga: Hur upplever du detta? Vad hade gjort att du hade kunnat känna ännu mer stöd från dina kollegor? Varför?*

22. På vilket sätt får du vägledning i ditt arbete? Exempelvis från chefer och/eller kollegor.
Ev. följdfrågor:
- Vid vilka tillfällen får du vägledning i ditt arbete?
- Vid vilka andra tillfällen känner du att du hade behövt vägledning?
- Finns det då att tillgå? Varför?

23. På vilket sätt får du återkoppling på det arbete du utför? *Följdfråga: Av vem? Hur ofta? Hade du önskat att få mer återkoppling? Varför?*

Könsfördelningen

24. Hur ser könsfördelningen ut på din enhet? *Följdfråga: Varför tror du att det är så?*

25. Hur ser könsfördelningen ut hos de/den som är överordnad dig?

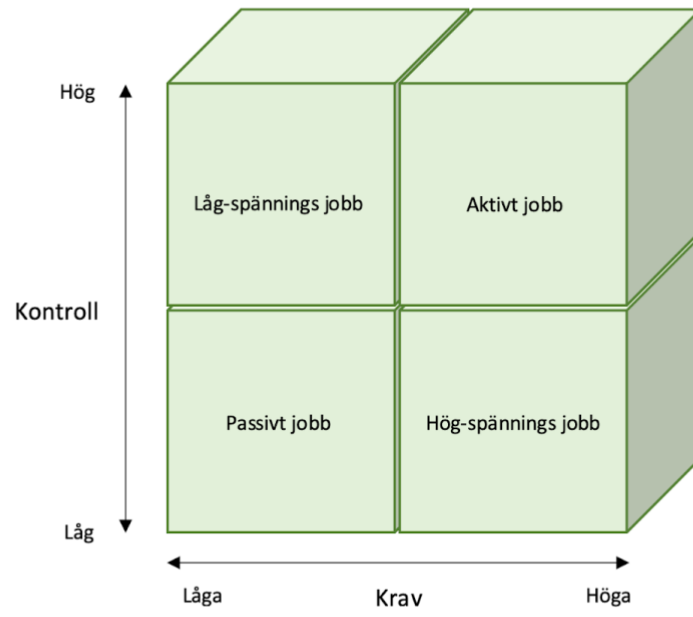
Avslutande frågor

26. Är det något du skulle vilja tillägga?

27. Har du någon fråga till oss?

8.3 BILAGA 3

FIGUR 1: KRAV-KONTROLL MODELLEN





HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se