”VI SKAPAR VÄRDE OM VI HJÄLPER ANDRA”

- EN INTERVJUSTUDIE OM HUR INDIVIDER MED ARBETSLEDANDE HR-BEFATTNINGAR UPPLEVER SINA ROLLER

Kandidatuppsats
Arbetsvetenskap

Erika Amnér
Emma Pohlin

A-K2022:21

HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Organisation- och personalutvecklare i samhället
Svensk titel: ”Vi skapar värde om vi hjälper andra” – En intervjustudie om hur individer med arbetsledande HR-befattningar upplever sina roller
Engelsk titel: “We create value if we help others!” - An interview study on how individuals with managerial HR positions experience their roles
Utgivningsår: 2022
Författare: Erika Amnér och Emma Pohlin
Handledare: Christer Theandersson
Examinator: Margareta Carlén
Nyckelord: HR, värdeskapande HR, roll, rollkonflikt, arbetsledande befattning, tematisk intervju

---

Sammanfattning
Det är HR:s uppgift att föra samman organisationens mål och uppdrag med de mänskliga resurserna. Att medarbetarna är organisationens viktigaste resurs är en etablerad uppfattning. Studien undersökte hur individer med arbetsledande HR-befattningar inom den kommunala sektorn upplever sin mångsidiga roll vad gäller att skapa värde för och tillgodose förväntningar hos olika aktörer inom organisationen. Vidare undersökte studien hur individer med dessa befattningar beskriver sina roller samt hur de upplever att växla mellan de olika rollerna. Studien är genomförd på åtta individer med arbetsledande HR-befattningar inom den kommunala sektorn genom kvalitativa semistrukturerade intervjuer med ett tematiskt upplägg. Ulrich och Brockbanks normativa teori om värdeskapande HR, Goffmans dramaturgiska perspektiv, Katz och Kahns teori om rolloklarhet och rollkonflikt i kombination med tidigare forskning inom ämnet har använts för att förstå respondenternas upplevelser av sina arbetsroller. Resultatet av studien visar att HR:s mångsidiga roller upplevs olika, rollens frihet ses som positivt dock upplevs tid- och resursaspekten ibland som utmanande. Fyra huvudroller har definierats: en arbetsledande roll, en verksamhetsutvecklande roll, en medmänsklig roll samt en administrativ roll. Upplevelserna av att växla mellan de olika rollerna ses som både givande och utmanande. Studien visar att respondenterna upplever att de har goda förutsättningar att skapa värde för organisationen, framförallt genom stöttning och att ge olika perspektiv inom exempelvis arbetsrättsliga frågor eller personalrelaterade frågor.

Abstract
It is an established opinion that the employees are generally the most important resource of an organization. It is the task of the HR to combine the human resources with the goals and the missions for an organization. This study examines how individuals with a managerial HR position in the municipal sector experience their diverse role in terms of creating value for, and meeting the expectations of, various actors within the organization. Furthermore, this study examines how the respondents with these positions describe their duties and their experience of switching between different roles. This study is conducted through qualitative semi-structured interviews with a thematic approach with eight individuals with senior HR positions in the municipal sector. Ulrich and Brockbank's normative theory of value-creating HR, Goffman's dramaturgical perspective, Katz and Kahn's theory of role clarity and role conflict in combination with previous research on the subject have been used to understand the respondents' experiences of their duties and their work roles. The results of this study shows that HR's versatile roles are perceived differently and that the freedom of the role is generally viewed as something positive. However, the aspect of time and resources is sometimes regarded to be challenging. In this study four main roles have been defined: a managerial role, a business development role, a humanitarian role and an administrative role. The experiences of switching between these different roles are overall viewed to be both rewarding and challenging. This study shows that the respondents have good conditions to create value for their organizations, primarily through support for the employees and by raising different perspectives, for example, labor law issues or personnel related issues.

Förord

Inledningsvis vill vi rikta ett stort tack till våra respondenter som har ställt upp med tid, kunskap, upplevelser och engagemang. Under arbetets gång bidrog er medverkan till intressanta och givande diskussioner. Utan er hade studien inte varit möjligt. Vi vill även rikta stor tacksamhet till vår handledare Christer Theandersson som stöttat oss genom arbetet.

Stort tack för allt!

Erika Amnér & Emma Pohlin
Högskolan i Borås 2022

Innehållsförteckning

1 Inledning 1
1.1 Syfte & frågeställningar 2
1.2 Avgränsningar 2
1.3 Begreppsförklaringar 2
1.4 Bakgrund 3
2 Tidigare forskning 5
2.1 HR-transformation från en svensk kontext 5
2.2 HR-funktionens mångsidiga roll 6
2.3 Emotionella utmaningar i HR-rollen 6
2.4 HR-funktionens värde i organisationen 7
3 Teoretiska utgångspunkter 8
3.1 Ulrich och Brockbanks normativa teori om värdeskapande HR 8
3.2 Goffmans dramaturgiska perspektiv 9
3.3 Katz & Kahn – Om rolloklarhet & rollkonflikt 11
4 Metod 12
4.1 Metodologisk utgångspunkt 12
4.2 Urval 13
4.3 Material 14
4.4 Tillvägagångsätt vid insamling av material 14
4.5 Bearbetning och analys 15
4.6 Etiska överväganden 16
4.7 Tillförlitlighet 17
4.8 Äkthet 18
4.9 Förförståelse 18
5 Resultat 19
5.1 Beskrivning av respondenter 19
5.2 HR-rollen 19
5.3 Värdeskapande 21
5.4 Relation till linjechefer 23
5.5 Relation till medarbetare 24
5.6 HR:s inflytande 24
5.7 Utmaningar 25
6 Diskussion 27
6.1 Resultatdiskussion 27
6.1.1 HR-rollen 27
6.1.2 Värdeskapande 28
6.1.3 Relation till linjechefer 29
6.1.4 Relation till medarbetare 30
6.1.5 HR:s inflytande 30
6.1.6 Utmaningar 31
6.2 Slutsatser 33
6.3 Metoddiskussion 34
6.4 Framtida forskning 35
Referenser 36
Bilagor 38
Bilaga 1: Intervjuguide 38
Bilaga 2: Arbetsfördelning 42

1 Inledning

Personer verksamma inom HR ska i dagens organisationer arbeta med samtliga frågor som berör organisationens medarbetare (Ulfsdotter Eriksson 2013:168). HR:s roll bidrar till att utveckla organisationens mänskliga resurser, detta genom att ta fasta på både humana och ekonomiska värden. Många delar åsikten om att medarbetarna är företagets eller organisationens främsta och viktigaste resurs (Ahl, 2017:16). Ahl (2017:17) betonar att det är HR:s uppgift att se till att verksamhetens mål och uppdrag förs samman med de mänskliga resurserna på ett bra sätt. Trots att HR-funktionen fått allt större inflytande finns det fortfarande olika åsikter gällande vad HR förväntas göra och på vilket sätt deras arbete kan bidra till organisationen i stort (Alvesson & Lundholm 2014:33). Personalarbetarnas syfte och roll har utvecklats mycket under åren, från att arbeta med att lönerna betalas ut på rätt sätt till att betraktas som en serviceenhet vilka linjecheferna vänder sig till för att få råd och stöttning (Ulfsdotter Eriksson 2013:81).

De amerikanska managementkonsulterna Ulrich och Brockbank (2007) bidrog med sina idéer till ett nytt sätt att organisera och se på HR-funktionen där HR förväntas arbeta värdeskapande i syfte att bidra med positiva affärsmässiga resultat. De idéer som Ulrich och Brockbank (2007) lyfte fram påverkade HR-rollen på flera olika sätt. Numera förväntas HR vara en förändringsagent, strategisk partner, funktionsexpert och den som arbetar med medarbetarna i organisationen (Ulfsdotter Eriksson 2013:100). En intressant aspekt med de olika rollerna är att de behövs mycket kunskap för respektive roll. För att HR ska kunna inta de olika rollerna krävs det kunskaper inom bland annat organisationsteori, juridik, företagsekonomi, kritisk tänkande, omvärldskunskap, psykologi och analys för att endast nämna några (Ulfsdotter Eriksson 2013:13). Det går därmed att anta att HR behöver tillgodose förväntningar hos flera olika aktörer samt inta flera olika roller.

En roll bildas i ett socialt sammanhang, rollen är senare bunden och beroende av vilka förväntningar som finns för sammanhanget (Arvidson & Johansson 2017:20). Individen byter ständigt mellan olika roller, från att sitta på kontoret till att befinna sig som kund i en matbutik eller rollen vi spelar när vi träffar en vän på stan. En roll kan sägas vara det som existerar mellan individens identitet och den övriga världen, de vill säga andra människor, normer eller institutioner (Arvidson & Johansson 2017:21). För HR innebär detta att HR behöver lära sig att anpassa sitt beteende eller lära sig "manuskriptet" i syfte att bli en del av det sociala sammanhanget. HR behöver gå in i en mängd olika roller för att uppfylla "publikens", det vill säga linjechefers, medarbetares med mera, förväntningar. När det gäller individer med arbetsledande HR-befattningar, vilka står i fokus i denna studie, så handlar deras uppdrag även om att leda, planera och samordna det övergripande personalarbetet inom organisationen.

Studien ämnar med bakgrund i resonemanget ovan till att undersöka hur individer med arbetsledande HR-befattningar upplever sin mångsidiga roll samt beskriva hur rollerna påverkar individen i det dagliga arbetet. Vi intresserar oss för debatten som tycks ha betonats av hur andra uppfattar HR och vilka roller som HR behöver inta i organisationen. Hur

individer med arbetsledande HR-befattningar uppfattar sitt eget arbete är en fråga som tenderar att förbises (O´Brien & Linehans 2014:1258). Desto fler roller HR behöver inta desto större blir också uppdraget. Vår reflektion samt anledningen till att vi bedriver forskning inom ämnet är att det saknas kunskap kring hur HR-rollen uppfattas av individer med arbetsledande HR-befattning av forskare. Vi finner det betydelsefullt och viktigt att genom vår studie kunna rikta ett större fokus på de individer som förväntas vara mellanhanden mellan ledningen och de mänskliga resurserna (medarbetarna) (Ulrich & Brokbank 2007:91–92). Ambitionen med arbetet är att skapa förståelse för hur individer med arbetsledande HR-befattningar uppfattar sina roller, hur de påverkas av rollerna samt hur de kan växla mellan de olika rollerna. Därmed förväntas studien bidra till reflektion och verktyg till individer verksamma inom HR-funktionen samt övriga aktörer i organisationen.

1.1 Syfte & frågeställningar

Syftet med studien är att skapa förståelse för hur individer med arbetsledande HR-befattningar inom kommunal sektor upplever sin mångsidiga roll, avseende att skapa värde för och tillgodose förväntningar hos organisationens olika aktörer. Mer specifikt ämnar studien beskriva hur rollerna påverkar individen i det dagliga arbetet.

För att kunna besvara studiens syfte formulerades följande två frågeställningar:

- Hur beskriver respondenterna sina olika roller och hur upplever de förutsättningarna att skapa värde för organisationens olika aktörer i dessa roller?
- Hur upplever respondenterna behovet av att växla mellan olika roller och därmed tillgodose flera aktörers förväntningar?

1.2 Avgränsningar

Studien avgränsas till att enbart behandla HR-arbetare med en arbetsledande befattning verksamma inom den kommunala sektorn i västra Sverige. Vi kommer därför inte ta hänsyn till hur exempelvis HR-specialister, HR-administratörer eller HR-strateger upplever sina roller. Studien fokuserar inte på strukturella förhållanden relaterade till ålder, kön, etnicitet eller klass. Ulrich och Brockbanks teori om värdeskapande HR omfattar kunder, investerare, medarbetare och linjechefer. Vi har valt att begränsa oss till medarbetare och linjechefer.

1.3 Begreppsförklaringar

Värdeskapande HR: Ulrich och Brockbanks (2007:8) teori om värdeskapande HR handlar om att HR ska skapa värde för organisationen, detta innefattar värdeskapande för investerare, linjechefer, kunder och medarbetare. Studien avgränsas till att endast beröra medarbetare och linjechefer. Värdeskapande HR arbete kan vara att utveckla HR-processer, anpassa HR-arbetet efter en dynamisk omvärld och förena HR-arbetet med organisationens mål.

Att skapa värde: Ulrich och Brockbank (2007) definierar begreppet att skapa värde med att bidra med affärsmässiga resultat. För HR innebär det att arbeta strategiskt och på olika sätt skapa förutsättningar som bidrar till de positiva resultaten. I studien ställer vi oss kritiska mot Ulrich och Brockbanks (2007) definition och väljer därför att utgå från en bredare definition av att skapa värde. I studien innebär att skapa värde mer än endast pengar och de

affärsmässiga resultaten. I studien menar vi på att värde kan involvera flera aspekter, som att ha engagerade och motiverade medarbetare, en god företagskultur eller ett gott samarbete mellan HR och linjecheferna.

HR-Transformation: Den transformering HR-funktionen gjort, från administrativt stöd till företagspartner med fokus på strategisk styrning (Boglind, Hällsten & Thilander 202:15). I studien används begreppet i enlighet med detta.

Arbetsledande befattning: I studien avser begreppet arbetsledande befattning en position där individen har en eller flera medarbetare under sig.

Human Resource, HR: Begreppet HR syftar till att arbeta med och för organisationens mänskliga resurser, medarbetares färdigheter och kunskaper. De mänskliga resurserna ska involveras i organisationens uppdrag och mål (Ahl 2017:17). HR kan avse både personalfunktionen och personalarbetet.

Roll: De förväntningar som byggs upp runt en uppgift eller en position. Rollen skapas när mottagaren bildar förväntningar gällande hur individen ska agera (Nationalencyklopedin, roll).

Rollkonflikt: Begreppet rollkonflikt innebär en inre konflikt med bakgrund i motstridiga förväntningar eller krav som riktas mot en roll, vilket kan skapa ambivalens (Lennéer Axelson & Thylefors 2013:140).

Linjechef: Genomgående i studien tillämpas begreppet linjechef utefter Ulrich och Brockbanks (2007) teori. Inom begreppet ryms i studien organisationens olika chefer, så som enhetschef, verksamhetschef eller förvaltningschef.

Aktörer: Genomgående i studien syftar begreppet till den eller de individer som verkar inom ett fält, exempelvis en organisation (Nationalencyklopedin, aktör). I studien är medarbetare och linjechefer två olika kategorier av aktörer.

1.4 Bakgrund

Nedan presenteras utvecklingen som HR-rollen har genomgått sedan ett tidigt 1900-tal till idag. Personalarbetarens historia är relevant att delge i syfte att tydliggöra yrkets utveckling samt för att skapa en bredare förståelse för hur och varför HR-rollen ser ut som den gör i dagens samhälle.

Personalarbetarnas historia sträcker sig tillbaka till ett tidigt 1900-tal, sedan dess har yrket kommit att utvecklas vad gäller såväl titlar som innehållet av arbetsuppgifter. För att förstå personalarbetarnas historia krävs det en förståelse av dåtidens syn på arbete. Aronsson, Hellgren, Isaksson, Johansson, Sverke & Torbiörn (2012:21) beskriver att arbete tidigare sågs som en pina eller plåga. Här stod det kroppsliga arbetet i centrum med fysiskt tunga moment. Synen på arbete kom att skifta i och med utvecklandet av hjälpmedel, de vill säga maskiner.

Till skillnad från tidigare var arbetarens muskelkraft eller kropp inte det främsta arbetsredskapet, handen blev utbytbar mot maskinerna. För att kunna samordna det nya arbetet samt underhålla de ofta komplicerade maskinerna växte nya specialistyrken fram (Aronsson et al. 2012:24). I och med den industriella massproduktionens framfart sågs nu människan som en maskin. Genom att förenkla arbetsmomenten kunde effektiviteten och produktiviteten öka. Frederick Winslow Taylor utvecklade *Scientific management* som kännetecknas av enkla standardiserade arbetsuppgifter. Aronsson et al. (2012:25) menar på att det växte fram en konflikt mellan å ena sidan produktionens mål och å andra sidan individens kapacitet, pressas individen för hårt ökar risken för trötthet vilket kommer att påverka effektiviteten negativt. Som en motkraft till den mekaniserade synen på människan växte Human relations fram. Genom Hawthornestudien visade betydelsen av arbetarnas sociala behov (Aronsson et al. 2012:24). Arbetaren kanske inte var den "economic man" som samhället tidigare trott. Allt mer talade för hur den sociala situationen på arbetsplatsen också påverkade resultaten (Damm & Dahte 2016:41).

Några som tidigt arbetade med sociala, yrkeshygieniska och arbetspsykologiska frågor var organisationen *Socialarbetare inom industri och affärsvärld* (SAIA). SAIA var en förening bestående av fabrikssystrar som arbetade för ett samförstånd mellan fabriksledningen och fabriksarbetarna (Damm & Dahte 2016:43). Majoriteten av fabrikssystrarna var kvinnor, deras arbetsuppgifter bestod av att bland annat övervaka renhållning, hälso- och sjukvårdsfrågor samt arbeta för en god trivsel i arbetssalarna. Under 1950- och 1960-talen bytte fabrikssystrarna titel till personalkonsulenter, de arbetade för ett samförstånd mellan arbetsledare och arbetare i kombination med att öka motivationen hos arbetarna (Damm & Dahte 2016:51). Det var även här som det *Personaladministrativa rådet*, PA-rådet startades. PA-rådet stiftades i syfte att främja och utveckla arbetsvetenskaplig forskning, några av områdena var humanism, rationalism och administration. Personalarbetarnas yrke förändrades ännu en gång under 1970-talet. Damm och Dahte (2016:73) lyfter fram demokratiseringen som en drivande faktor. Demokratiseringen innebar att människan i arbetslivet behövde utbildning. Behovet av utbildning resulterade i högskoleutbildningen P-linjen, som senare kom att få namnet *Personalvetarprogramme*t, P-programmet.

Det var under 1980-talet som personaladministratörer bytte namn till *Human resource*, HR (Damm & Dahte 2016:86). HR-arbetare utgick nu från ett strategiskt perspektiv. Med hjälp av *Human resource management* (HRM) och *Human resource development* (HRD) ligger tyngdpunkten i HR-funktionens arbete att främja organisatoriska resultat i kombination med medarbetarnas välbefinnande och arbetstillfredsställelse. Dave Ulrich bidrog under slutet på 1900-talet med sin teori om värdeskapande HR till en transformation eller en omvandling av yrket. Denna transformation sågs som nödvändig då HR-funktionen inte var tillräckligt effektiv, affärsorienterat eller värdeskapande. Idén var att tänka på HR-avdelningen som en trebent pall, det första benet innehåller den serviceenhet som utför standardiserade administrativa tjänster. Det andra och tredje benet kallas expertenhet och HR-partners, dessa två förväntas arbeta med att skapa värde för kunder, linjechefer, investerare och medarbetare genom att leverera tjänster som bidrar till affärsverksamheten (Boglind, Hällstén & Thilander 2021:15–16). Dagens HR ses som ett strategiskt instrument i företagsstyrningen vilka ska

skapa värde för organisationen (Damm & Dahte 2016:98). Det är vid det här skedet som studien tar avstamp.

2 Tidigare forskning

I följande avsnitt kommer tidigare forskning inom ämnet att presenteras. Med hjälp av tidigare forskning från Boglind, Hällsten och Thilander (2011), Caldwell (2003), O´Brien och Linehans (2014) och Buyens och De Vos (2001) skapas större förståelse för studiens forskningsområde. Genom att ta fasta på forskning kring HR-transformation, hur HR-funktionen har utvecklats, emotionella utmaningar i HR-rollen samt hur HR förväntas skapa värde för organisationen möjliggörs flera ingångar och olika perspektiv till vår undersökning, för att därigenom kunna besvara studiens syfte och frågeställningar.

2.1 HR-transformation från en svensk kontext

Boglind, Hällsten och Thilander (2011) redogör i sin fallstudie *HR transformation and shared services Adoption and adaptation in Swedish organisations* för resan som sju svenska organisationer genomfört mot att transformera HR-funktionen till "shared service". Mer specifikt ville författarna jämföra Ulrich modell om HR-transformation med empirisk forskning hämtad ur en svensk kontext. Boglind, Hällsten och Thilander (2011:571) hävdar att det finns en åtskillnad eller en klyfta mellan modellens (HR-transformationen) avsikter och dess resultat. I studien använde författarna sig av semistrukturerade intervjuer med olika personer i olika befattningar som antingen deltog i transformationen eller på annat sätt påverkades av den (Boglind, Hällsten & Thilander 2011:574).

Av resultatet framkom olika motiv till att genomföra en HR-transformation. Tre av dessa motiv var att skapa förutsättningar för det värdeskapande arbetet, kostnadsminskningar och kontroll (Boglind, Hällsten & Thilander 2011:580). Upplevelsen av omfördelningen vad gäller arbetsuppgifter var både positiv och negativ enligt studiens resultat. Boglind, Hällsten och Thilander (2011:580) lyfter fram att två av de studerade organisationerna placerade serviceenheten och expertenheten på samma plats, denna omfördelning genomfördes snabbt och var inte frivillig. För HR-administratörerna upplevdes omfördelningen i stort positivt däremot upplevde HR-cheferna och de tidigare HR-generalisterna detta som stressfullt då det innebar en omfördelning av arbetsuppgifter som var mer specialiserade än tidigare. Vidare visar resultatet att den fysiska omfördelningen påverkade över 50 procent av medarbetarna i de studerade organisationerna. Inledningsvis upplevdes de nya rollerna som smala och begränsade. Däremot förändrades uppfattningen med tiden, efterhand accepteras de nya rollerna (Boglind, Hällsten & Thilander 2011:581). Slutligen visade studiens resultat att HR-transformationen bidragit till en ökad standardisering, transparens och ökad kontroll för samtliga av de studerade organisationerna. Utifrån HR-arbetarnas perspektiv kom därmed studien fram till att HR-transformationen möttes av både acceptans och motstånd samt att HR-transformationen inte kunde översättas helt till en svensk kontext, transformationen krävde vissa anpassningar (Boglind, Hällsten & Thilander 2011:584).

2.2 HR-funktionens mångsidiga roll

Artikeln *The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties* skriven av Caldwell (2003) behandlar de förändringar som skett i personalchefsrollen under de senaste decennierna. Förändringar rör bland annat ökade krav på flexibilitet och affärsmässiga resultat vilket har lett till nya krav och roller, vilket i sin tur kan ha lett till ökad oklarhet kring vilken roll som bör intas (Caldwell 2003:984). Det har dessutom setts en spänning mellan de funktioner med expertkunskap och de med hierarkisk makt, detta har även kunnat leda till rollosäkerhet i frågan om vem som ska göra vad (Caldwell 2003:985). Studien utgick från en enkätstudie samt ett antal intervjuer. Enkäterna postades till ett urval på 350 personalchefer inom brittiska företag och intervjuerna genomfördes med tolv av enkätstudiens deltagare (Caldwells 2003:990).

Resultatet visade att över en tredjedel av de tillfrågade personalcheferna såg rådgivare till organisationens chefer som deras viktigaste roll (Caldwell 2003:990). Rollen som rådgivare framkom av resultatet därmed i flera av fallen. När respondenterna fick frågan att rangordna de olika rollerna efter deras betydelse svarade de flesta dock att det inte har någon huvudroll. Detta motstridiga resultat som framgick av studien, det vill säga att den rådgivande rollen sågs som den viktigaste men att vid rangordningen framkom att det inte fanns någon huvudroll, visar enligt författaren på den komplexitet som finns gällande roller för HR-funktionen. Vidare visade resultatet att rollkonflikter påverkar utförandet av de olika rollerna. Av studien framgår det att rollkonflikter kan leda till avvikelser i prestation, konkurrerande krav och potentiell rollöverbelastning (Caldwell 2003:992).

Av studiens resultat framgår även att den rådgivande rollen har blivit allt vanligare på senare tid för personalchefer, istället för en övervakande roll läggs fokus på att dela med sig av sin expertkunskap för att vägleda organisationens chefer (Caldwell 2003:993). En slutsats som presenteras i studien är att de ständiga organisatoriska förändringarna bidrar till rolltvetydlighet hos personalcheferna, vilket innebär en osäkerhet på vad rollen kräver i en specifik situation (Caldwell 2003:1002). En annan slutsats är att rollkonflikten/rollkonflikterna som HR-funktionen kan uppleva riskerar att få en negativ påverkan på utvecklingen av de mänskliga resurserna. Detta då det finns förväntningar som är svåra att uppnå för HR. Förväntningarna grundar sig i hur linjecheferna såg på HR innan HR-transformationen. Komplexiteten som framgår av resultatet är att denna bild eller syn som linjecheferna har inte stämmer överens med vad HR förväntas göra i enlighet med HR-transformationen vilket kunde skapa en rollkonflikt (Caldwell 2003:1003).

2.3 Emotionella utmaningar i HR-rollen

O´Brien och Linehans (2014) studie *A Balancing Act: Emotional Challenges in the HR Role* fokuserar enligt författarna på ett förhållandevis ostuderat fält. Studien undersöker med hjälp av 15 intervjuer hur individer verksamma inom HR upplever sin roll i sitt dagliga arbete. Utgångspunkten för författarna var att HR-rollen är komplex samt mångsidig då det innebär en hantering av flera olika aktörers förväntningar. De resultat som O´Brien och Linehans (2014:1267) kom fram till i sin studie var att HR-praktiker möter emotionella utmaningar när de måste anpassa sina känslor efter andras krav. Här visade studien att det vara en utmaning

att bibehålla den objektiva rollen. Vidare kunde O´Brien och Linehans (2014:1268) från resultaten identifiera fem olika typer av roller som de studerade HR-praktikerna behövde inta i sitt dagliga arbete. Den första rollen var *den professionella* som är ansiktet utåt för organisationen, enligt rollen ska HR visa positivitet gentemot arbetet som bedrivs i organisationen. Den andra rollen benämns som *regelupprättaren* vilket innebär rollen att se till att reglerna följs. Den tredje rollen var *den rättvisa* som ska se till verksamhetens bästa. Inom rollen som den rättvisa förväntas HR upprätthålla etik och moral i organisationen. Studien kom fram till att den fjärde rollen var *medarbetarens talesperson*. Som medarbetarens talesperson innebär rollen som HR att lyssna in och stötta organisationens medarbetare, detta genom att förmedla medkänsla, intresse och visa empati. Den femte och sista rollen som identifierades enligt studiens resultat var *cheerleadern.* I rollen som cheerleadern ansvarar HR för det känslomässiga klimatet i organisationen, HR förväntas sprida positivitet, entusiasm och framförallt stolthet gentemot organisationen (O´Brien & Linehans 2014:1268).

Vidare ger resultatet flera exempel på effekter eller konsekvenser som de olika rollerna vilka definieras ovan för med sig. En respondent i studien framhåller hur HR förväntas vara en "super-person" (O´Brien & Linehans 2014:1272). Med super-person menas att kunna kontrollera sina känslor och upprätthålla sin objektivitet. HR behöver enligt respondenten lyssna på sina intressenter, vara ansiktet utåt och samtidigt skapa trovärdighet för organisationen som helhet (O´Brien & Linehans 2014:1272). Avslutningsvis visar studiens resultat att HR behöver kunna dölja sina egna känslor och sin frustration. Att upprätthålla dessa "föreställningar" och växla mellan olika roller gav upphov till stress. Dock fanns en medvetenhet och acceptans avseende att detta är ett väsentligt krav för arbetet inom HR. Studiens resultat bekräftar därför hur HR-praktiker gömmer sina känslor bakom de många maskerna de spelar, oavsett om masken passar de studerade individerna verksamma inom HR eller inte (O´Brien & Linehans 2014:1282).

2.4 HR-funktionens värde i organisationen

Buyens och De Vos (2001) belyser i sin intervjustudie *Perceptions of the value of the HR function* värdet som HR bidrar med till organisationen genom toppchefer, linjechefer och HR-chefers uppfattningar. Författarna använde sig av en kvalitativ tvärsnittsdesign med ett urval av totalt 256 organisationer. Buyens och De Vos (2001:81) visar i sin studie att det finns både överensstämmelser och avvikelser gällande hur de olika grupperna (toppchefer, linjechefer och HR-chefer) uppfattar HR-funktionen. Av studiens resultat framgår att de studerade linjecheferna många gånger såg HR:s arbete utifrån ett mer traditionellt perspektiv. Som exempel lyfter författarna fram att linjecheferna ansåg att det var HR:s ansvar att arbeta med att utveckla en god kompetensförsörjning, snarare än att linjecheferna själva ska involvera detta i deras dagliga arbete med sin personal. Studiens resultat visades också att HR-cheferna ansåg sig kunna skapa värde för organisationen genom att arbeta med och för medarbetarna, de vill säga organisationens viktigaste resurs. Från resultatet framgår det även att medarbetare som mår bra, är engagerade och trivs på arbetsplatsen bidrar enligt de studerade HR-cheferna till värde för organisationen. Buyens och De Vos (2001:83) kunde även identifiera en uppfattning som samtliga grupper var överens om. Resultatet visade att för att skapa värde

kan HR inte enbart finnas med på nivån där strategin formuleras, HR behöver arbeta direkt med linjecheferna för att lösa exempelvis ett personalärende. Med detta menade de studerade grupperna att HR:s arbete och uppdrag behöver involvera mer än att bara vara en strategisk partner, för att skapa värde krävs närvaro ute i verksamheten och en förståelse för verksamheten som bedrivs (Buyens & De Vos 2001:84). Sammantaget framhåller Buyens och De Vos (2001) att deras studie har visat på flera olika aspekter där HR-funktionen skapar värde för organisationen enligt de studerade grupperna. Slutsatserna som författarna drar från sitt resultat var bland annat, för att HR ska kunna skapa värde behöver de känna till verksamheten som de verkar inom. Vidare behöver HR vara med där strategin formuleras samt vara medarbetarnas talesperson. Till sist behöver HR arbeta nära och tillsammans med linjecheferna för att hantera personalrelaterade frågor (Buyens & De Vos 2001:84).

3 Teoretiska utgångspunkter

I avsnittet presenteras och redogörs för studiens teoretiska utgångspunkter vilka var Ulrich och Brockbanks normativa teori om värdeskapande HR, Goffmans dramaturgiska perspektiv samt Katz och Kahns teori om rolloklarhet och rollkonflikt. Inledningsvis berörs värdeskapande HR för att belysa hur HR förväntas skapa värde för organisationen enligt Ulrich och Brockbank. Därefter redogörs för det dramaturgiska perspektivet som behandlar hur roller kan liknas vid att bära olika masker. Till sist beskrivs det vad rolloklarhet och rollkonflikt är för något och hur det påverkar individen. De teoretiska utgångspunkterna bidrar med förståelse för studiens syfte och frågeställningar.

3.1 Ulrich och Brockbanks normativa teori om värdeskapande HR

Grundbudskapet i Ulrich och Brockbanks (2007) normativa teori om värdeskapande HR är att HR förväntas arbeta värdeskapande, detta innefattar att skapa värde för investerare, linjechefer, kunder och medarbetare. Enligt Ulrich och Brockbank (2007:8) resonemang skapas värde genom HR:s personliga kompetens. Enligt författarnas åsikt skapar HR värde i sin roll genom att hjälpa andra i organisationen att nå sina mål och på så vis skapa värde. Ulrich och Brockbank (2007:12) vill i sin modell visa att värdeskapande HR innebär att det genom olika HR-processer såsom rekrytering och kompetensförsörjning skapas förutsättningar för positiva affärsmässiga resultat. Om HR lyckas skapa värde ger det trovärdighet och respekt gentemot andra aktörer. Enligt Ulrich och Brockbanks (2007) uppfattning behöver HR göra en omvandling mot att bli mer fokuserade på att skapa värde för organisationen. Omvandlingen innebär att HR:s uppgifter behöver samordnas mot ett gemensamt mål som senare, enligt författarna, skapar värde (Ulrich & Brockbank 2007:13). Att genomföra en omvandling tar tid, med ett gemensamt mål är det i slutändan större chans att omvandlingen leder till värde för organisationen. Enligt Ulrich och Brockbank (2007:14) mening definieras värdet av mottagaren, författarna menar därför på att HR behöver ta reda på vad mottagaren vill ha för att senare kunna arbeta tillsammans med de olika aktörerna och skapa värde.

HR förväntas i modellen arbeta med att skapa värde för de interna och de externa aktörerna. Som tidigare nämnt avgränsas vår studie till att enbart behandla linjechefer och medarbetare, med hänsyn till detta kommer inte aktörerna kunder och investerare beskrivas mer i detalj i

det följande. Enligt Ulrich och Brockbanks (2007:78) uppfattning förväntas HR bistå linjecheferna i arbetet med att uppnå affärsmässiga resultat. Författarna anser att det strategiska arbetet samt HR-processerna blir ett verktyg i det värdeskapande arbetet. Vidare lyfter Ulrich och Brockbank (2007:79) fram åsikten att det finns fyra sätt för HR att skapa värde för linjecheferna. Den första är att reda ut missförstånd angående HR. Den andra handlar om att skapa tillitsfulla relationer. Den tredje fokusera på leveranserna och inte aktiviteterna, det vill säga hjälpa cheferna att nå affärsmålen snarare än att fokusera på arbetsmetoderna (Ulrich & Brockbank 2007:79). Det fjärde och sista sättet som HR kan skapa värde för linjecheferna enligt Ulrich och Brockbanks (2007) åsikt är att prioritera förmågor och skapa en handlingsplan för att leverera dessa.

Författarna menar att HR ofta tar på sig för många uppgifter som borde skötas direkt av linjecheferna (Ulrich & Brockbank 2007:89). Ytterligare en åsikt som Ulrich och Brockbank (2007) ger uttryck för är en av HR:s viktigaste uppgifter, att vara lyhörd för medarbetarnas mänskliga behov. Enligt författarnas uppfattning är det för HR viktigt att fokusera på personalvård, vara medarbetarens talesperson och utveckla humankapitalet, detta i syfte att skapa värde gentemot medarbetarna (Ulrich & Brockbank 2007:90). För att organisationen och dess medarbetare ska må bra är det viktigt att medarbetaren vet vad hen kan förvänta sig av organisationen och vad organisationen i sin tur förväntar sig av medarbetaren. I detta arbete har HR en viktig roll enligt författarna, både i att berätta om organisationen och dess visioner, förstå vad medarbetaren vill ha samt förstå vad som driver dem. HR-funktionen kan enligt författarens uppfattning ses som en bro mellan medarbetare och linjechefer (Ulrich & Brockbank 2007:91–92). Ulrich och Brockbanks (2007) normativa teori om värdeskapande HR kan användas för att skapa förståelse kring studiens syfte och frågeställningar. I och med att teorin bidragit till att omvandla personalfunktionen kan den också skapa förståelse för hur HR-arbetare med en arbetsledande HR-befattning resonerar kring sina roller och vilka möjligheter och hinder de upplever att i dessa roller skapa värde för organisationens aktörer.

3.2 Goffmans dramaturgiska perspektiv

Det dramaturgiska perspektivet kännetecknas av hur människor spelar en roll och framträder med olika masker inför en publik. Erving Goffman (2014:25) förklarar sin teori med hjälp av begrepp och metaforer från dramaturgin och teatern. Det dramaturgiska perspektivet syftar till att förklara hur en person i det sociala samspelet anpassar sig och ändrar sitt beteende med anledning av att kunna styra mottagarens intryck av sig själv. I det sociala samspelet behöver människor kunna spela sin roll rätt för att kunna bevisa att de besitter de kunskaper, färdigheter eller egenskaper som rollen kräver. Personerna som spelar rollerna ansvarar över att visa äkthet. Goffman (2014:27) beskriver effekterna som kan uppstå hos individen som spelar en roll. När en individ upprepade gånger spelat en viss roll och burit en "mask" kommer individen till slut att se rollen som sig själv. När vi strävar efter att upprätthålla en roll kommer rollen senare att bli ens sanna jag. Enligt Goffman (2014:27) sker det en process innan vi bli personer, en process som kan delas in i tre steg. För det första kommer vi till jorden som individer, nästa steg är att vi bekantar oss med olika roller och att vi slutligen skapar en karaktär utifrån dessa vilket blir steg tre. Det är med hjälp av karaktären som vi senare kan bli enskilda personer.

Inom det dramaturgiska perspektivet görs en åtskillnad mellan olika regioner, den främre regionen kontra den bakre regionen. Goffman (2014:97) framhåller hur en region kännetecknas av ett avgränsat område där framträdandet äger rum. En region kan exempelvis vara ett arbetsrum inne på kontoret eller ett klassrum. I dagens samhälle betonas tiden som viktigt, vid ett framträdande inom regionen behöver personen förhålla sig till tidsdimensionen. Detta med anledning av att personen endast har en begränsad tid på sig att kunna genomföra sitt framträdande och påverka sin publik. För att lyfta in kontorsrummet som exempel begränsas framträdandet av såväl regionen (hur rummet ser ut) samt tiden (hur långt mötet är). Den främre regionen förklaras i perspektivet som platsen där framträdandet äger rum. Det är alltså i den främre regionen som individen spelar och intar sina roller framför publiken (Goffman 2014:97). Framträdandet i den främre regionen påverkas av normer och en förhoppning hos utföraren att hen ska lyckas upprätthålla och förverkliga dessa i syfte att kunna spela rollen rätt. Den bakre regionen är till skillnad från den främre en plats där publiken inte är närvarande. Vid en föreställning kan den bakre regionen liknas med backstage där endast skådespelarna befinner sig, det är backstage som skådespelarna förbereda sig att inta scenen (främre regionen).

Som tidigare nämnts behöver individen enligt Goffmans (2014) dramaturgiska perspektiv genomföra en framgångsrik rollframställning. För att kunna genomföra en god rollframställning krävs det en förmåga att kunna styra intryck. Människan är en social varelse som befinner sig i en moralisk värld bestående av flera olika aktörer. Människan kommer att göra sitt yttersta för att upprätthålla förväntningar och normer som finns institutionaliserade i samhället. Genom att styra intryck och spela sin roll väl framställs personen på ett positivt sätt och publiken ger en positiv bedömning av framträdandet. För att kunna framställa sig själv i bättre dager krävs det att aktören styr publikens intryck. Goffman (2014:185) redogör för vilka konsekvenser störningar i framträdandet kan få. Störningar i framträdandet kan se olika ut, det kan vara felsteg, intrång eller oavsiktliga gester. Ett gemensamt samlingsord för störningarna är incidenter. När rollutövaren står inför en incident hotas även rollutövarens självbild (Goffman 2014:185). Som tidigare nämnt blir till slut rollen en del av personens personlighet, vid ett felsteg äventyras därför inte enbart rollen utan också personen som helhet. Publiken som bevittnar felsteget påverkas också av incidenten, känslor som kan uppstå hos publiken är förvirring eller nervositet. Följderna för rollutövaren blir att verklighetsbilden som hen har byggt upp genom sitt framträdande och genom att inta olika roller försvagas. Rollutövaren riskerar att visa publiken den verkliga människan bakom masken (Goffman 2014:185).

Goffmans (2014) dramaturgiska perspektiv om rollframställning och konsten att styra intryck är relevant då perspektivet kan skapa förståelse för studiens syfte och frågeställningar. Goffman (2014) ger i sin teori flera argument till hur människan fungerar och framförallt agerar i det sociala samspelet. Människan befinner sig i ett samhälle bestående av institutionaliserade normer och föreställningar som styr och präglar hur individen agerar i olika sammanhang och hur individen väljer att framställa sig själv. Detta anser vi vara av stor betydelse för vår studie om hur individer med arbetsledande HR-befattningar upplever sina

olika roller. HR behöver i sitt dagliga arbete inta olika roller och "framträda" gentemot olika aktörer. För varje situation eller möte som HR står inför innebär det en omställning och ett nytt framträdande där HR behöver växla mellan olika masker. I studien avser vi använda Goffmans (2014) dramaturgiska perspektiv för att försöka komma närmare en förståelse kring hur dessa olika roller påverkar respondenterna, samt hur respondenterna behöver växla mellan olika roller och hur de därför också "behöver" bära olika masker.

3.3 Katz & Kahn – Om rolloklarhet & rollkonflikt

Katz och Kahn (1978) redogör i sin teori för olika typer av organisatoriska roller och hur dessa kan komma att påverka de som verkar inom organisationen. Författarna menar att normer institutionaliseras, skapas och återskapas inom organisationer. Det kommer alltid finnas någon i organisationen som för normerna vidare, berättar eller visar för andra hur de ska agera. Katz och Kahn (1978:220) förklarar att varje person i en organisation kommer att vara kopplad till en annan medlem av organisationen. Personerna eller medlemmarna inom organisationen kopplas samman genom förväntningar som respektive individ har på sina kollegor. Rollförväntningarna påverkar den enskilde individen som kommer att agera utefter förväntningarna men även mottagarna som förväntar sig att individen upprätthåller sin roll. Rolloklarhet handlar om en oklarhet avseende vad rollen betyder eller vad som ingår i uppdraget, författarna lyfter fram rolloklarhet som ett organisatoriskt problem. Katz och Kahn (1978:206) framhåller flera effekter eller konsekvenser av rolloklarhet. Att vara osäker kring vad en roll innebär kan leda till att personen får ett sämre självförtroende, upplever missnöje eller en känsla av meningslöshet. Vidare beskrivs det hur individer hanterar rolloklarhet olika. Som exempel ges frihet under ansvar, å ena sidan kan friheten ses som positivt, att få bestämma och planera själv över sin arbetssituation eller sina arbetsuppgifter. Å andra sidan kan friheten leda till en negativ upplevelse i form av otydliga roller. Rolloklarhet kan även påverka individens arbetsprestation. En längre period av oklarhet avseende vad en förväntas göra leder till frustration då människan strävar efter stabilitet och tydlighet i sin tillvaro. När eller om stabiliteten och tydligheten saknas ökar risken för stress (Katz & Kahn 1978:206).

Katz och Kahn (1978:204) redogör för begreppet rollkonflikt. Rollkonflikt handlar om när två eller flera rollförväntningar uppstår samtidigt. Konflikten skapas då efterlevnaden av en roll försvårar att kunna uppfylla den andre. Författarna använder sig av rollsändare och rolltagare för att beskriva hur en rollkonflikt skapas. Rollsändaren är personen eller personerna som har förväntningar på vad rolltagaren ska göra när hen spelar sin roll. Komplexiteten handlar om när rollsändarna som ofta kan vara flera personer har olika och motstridiga förväntningar. Rolltagaren hamnar i en svår position där hen inte kan leva upp till de krav som rollen kräver (Katz & Kahn 1978:204). Författarna betonar att rollkonflikt i många fall är relaterade till negativa psykologiska reaktioner för rolltagaren. Katz och Kahns (1978) rollteori specifikt vad gäller rolloklarhet och rollkonflikt kommer att användas i studien för att belysa hur respondenterna ser på sina roller. Perspektivet är av relevans för studien då den bidrar till en förståelse kring hur rolltagaren är en del av en större kontext bestående av institutionaliserade normer. Människan kommer agera eller bete sig på ett förutsägbart sätt beroende på situationen.

4 Metod

I följande avsnitt presenteras och diskuteras studiens olika metodval. Inledningsvis beskrivs studiens ansats vilket var en kvalitativ intervjustudie i fenomenologisk anda. Vidare beskrivs urval av respondenter och material. Därefter redogörs för tillvägagångssätt följt av bearbetning och analys av materialet. Avsnittet kommer även behandla studiens etiska överväganden samt tillförlitlighet och äkthet. Metodavsnittet avslutas med reflektion gällande vår förförståelse av ämnet.

4.1 Metodologisk utgångspunkt

Vi har genomfört en kvalitativ intervjustudie med åtta personer verksamma inom HR från den kommunala sektorn. Individerna som deltog i intervjuerna hade en arbetsledande befattning. Studien utgick från ett kvalitativt perspektiv. Bryman (2018:455) menar att den kvalitativa forskningen fokuseras vid den sociala verkligheten, deltagarnas upplevelser och tolkningar ses inom perspektivet som det sanna. Enligt Dannefjord (1999:8) ska val av forskningsmetod väljas på grundval av forskningsfrågorna. Då studien ämnade till att beskriva hur HR med en arbetsledande befattning upplevde sin mångsidiga roll avseende att skapa värde för och tillgodose förväntningar hos organisationens olika aktörer var kvalitativa intervjuer av relevans. Vidare redogör Justesen och Mik-Meyer (2011:14) för hur kvalitativa undersökningar kan bygga på olika perspektiv. Studien utgick från det fenomenologiska perspektivet som bygger på subjektiva och tolkande upplevelser. Inom perspektivet förädlas kunskap genom tolkningar av verkligheten (Justesen & Mik-Meyer 2011:18). I vårt fall var vi intresserade av att belysa och skapa en förståelse kring deltagarnas livsvärld. Då vi under studiens gång intresserat oss för HR:s olika roller kunde det fenomenologiska perspektivets ses som relevant eftersom fenomenologin ger upphov till att undersöka subjektiva och tolkande upplevelser av deltagaren. Utifrån vår förförståelse saknade vi kunskap om hur HR:s mångsidiga roll uppfattas och hur det påverkar individen i det dagliga arbetet. Justesen och Mik-Meyer (2011:19) förklarar hur fenomenologin handlar om att förstå fenomenet som respondenten upplever den, vilket hjälpte oss att besvara studiens syfte och frågeställningar.

Semistrukturerade intervjuer användes i studien som datainsamlingsmetod. Valet av metod lämpade sig för studien då metoden gav möjlighet till att kunna beskriva ett fenomen utifrån deltagarnas kontext (Justesen & Mik-Meyer 2011:13). Genom samtal med respondenterna kunde vi få ökad förståelse kring vårt studerade fenomen. Justesen och Mik-Meyer (2011:46) beskriver att den semistrukturerade intervjun bygger på en på förhand formulerad intervjuguide, guiden är i sin tur uppdelad i olika teman med underfrågor som syftar till att ge svar på studiens syfte och frågeställningar. Vidare redogör författarna för hur den semistrukturerade intervjun är flexibel. Trots att författarna utgår från en på förhand definierad intervjuguide finns utrymme och spelrum för att under intervjun ställa följdfrågor eller be respondenten att utveckla sina resonemang (Justesen & Mik-Meyer 2011:47). Likt Justesen och Mik-Meyer (2011) beskriver Bryman (2018:564) flexibiliteten med den semistrukturerade intervjun. Bryman (2018:563) poängterar hur en semistrukturerad intervju fördelaktigt används för att kunna ställa nya frågor beroende på respondentens svar.

4.2 Urval

Studien utgick från ett målstyrt urval samt ett bekvämlighetsurval. Det målstyrda urvalet i kombination med bekvämlighetsurvalet valdes på grundval av studiens syfte och frågeställningar. Forskningsfrågorna ska vägleda forskaren vid val av lämpliga deltagande individer för studien (Bryman 2018:495). Bryman (2018:498) hävdar att de flesta kvalitativa undersökningarna i någon form utgår från ett målstyrt urval. Vidare betonas att respondenterna enligt det målstyrda urvalet utses med bakgrund i en möjlighet att kunna besvara studiens forskningsfrågor. Med hänsyn till detta valdes studiens respondenter. Då studien ämnade till att beskriva hur HR:s roller påverkar individen i det dagliga arbetet sågs HR personer med en arbetsledande befattning som relevant och lämpligt. Anledningen till att studien utgick från HR med en arbetsledande befattning och inte från exempelvis HR-specialister eller HR-administratörer var arbetets innehåll. Vi utgick från att en person med en arbetsledande position inom den kommunala sektorn besitter ett annat helhetsperspektiv. Som HR med arbetsledande position hade respondenterna det övergripande ansvaret över organisationens HR-processer. Det betydde också att respondenterna ansvarade över att HR-funktionen arbetar med att skapa värde för organisationen. Vidare ansåg vi att HR med en arbetsledande befattning befann sig i en betydelsefull position. Då vi ville studera HR:s mångsidiga roll genom att bland annat belysa hur rollen påverkade respondenterna i deras dagliga arbete ansåg vi att en högre position var av intresse.

Det andra urvalet som tillämpades i studien var ett bekvämlighetsurval. Vid ett bekvämlighetsurval väljs lämpliga individer på grundval av att de finns tillgängliga för forskaren (Bryman 2018:243). Som i samtliga val för en undersökning medförde urvalet både möjligheter och begränsningar, vid val av urval var detta något som vi beaktade. Bryman (2018:244) beskriver styrkor och svagheter med ett bekvämlighetsurval. Författaren lyfter fram att en relation mellan forskare och respondent som sträcker sig utanför studien kan komma att påverka resultatet negativt. En risk kunde vara att respondentens svar under intervjun påverkades av andra faktorer som exempelvis att språket under intervjun blev mer vardagligt i jämförelse mot ett möte som sker för första gången. En annan risk kunde vara att respondenten hade förförståelse om oss, vet vilka vi var och vad vi ämnade att undersöka. Av studiens totalt åtta respondenter hade en av oss en tidigare relation till två av respondenterna. Mer om vårt ställningstagande angående detta berörs under punkten Tillvägagångssätt nedan. Det fanns även fördelar med att använda sig av ett bekvämlighetsurval. En fördel handlade om att personer som fanns tillgängliga för forskaren besitter värdefull kunskap om fenomenet. Bryman (2018:244) hävdar att tillgängligheten ett bekvämlighetsurval för med sig också ska ses som en möjlighet, tillgängligheten blir till en tillgång som forskaren inte bör bortse från. Vi ansåg att perspektivet som de tillgängliga respondenterna kunde bidra med till vår studie övervägde riskerna. De tillgängliga respondenterna gav en inblick i hur HR med en arbetsledande befattning upplevde sin mångsidiga roll avseende att skapa värde för organisationen och tillgodose förväntningar hos organisationens olika aktörer.

Urvalet bestod av åtta kvinnor verksamma inom den kommunala sektorn i västra Sverige. Två av respondenterna valdes genom en tidigare relation till en av forskarna. Resterande respondenter valdes genom ett målstyrturval samt kännedom från oss som forskare om

respondenter som lämpade sig till studien. Den kommunala sektorn valdes på grundval av ett intresse av att undersöka en offentligt styrd organisation samt ett antagande kring att HR-enheter inom den kommunala sektorn är väl etablerade. Genom HR-funktionens etablering antog vi att HR har större möjligheter att påverka organisationen som de verkar inom. Med hänsyn till studiens omfattning valde vi att avgränsa oss till en sektor. Respondenterna presenteras vidare i resultatavsnittet.

4.3 Material

Semistrukturerad intervju har använts som datainsamlingsmetod vid studien och intervjufrågorna har formulerats utifrån studiens syfte och frågeställningar. Kvale och Brinkmann (2014:176) påpekar att intervjufrågorna ska vara enkla och korta med fokus på en konkret situation. Intervjuguiden delades vid utformandet upp tematiskt med en inledning, bakgrund, sex olika teman samt en avslutning. Intervjuguiden inledes med en kort presentation av oss som genomfört studien för att sedan gå vidare till en enklare beskrivning av studiens syfte. Vidare redogjordes för de etiska principerna, här betonades deltagarnas säkerhet och integritet, för att sedan ge en kort beskrivning om hur intervjun var upplagd. Bakgrundsfrågor ställdes i syfte att få en bild av respondenten. I första hand ställdes frågor som "kan du berätta lite om dig själv" och "vad har du för utbildningsbakgrund" för att senare gå vidare till specifika frågor. De specifika frågorna var bland annat "hur länge har du arbetat med HR" och "hur ser din organisation ut". Intervjuguiden delades sedan upp i sex olika teman, vilka var: *Tema 1: HR-rollen, Tema 2: Värdeskapande, Tema 3: Relation till linjechefer, Tema 4: Relation till medarbetare, Tema 5: HR:s inflytande och Tema 6: Utmaningar*. Frågorna för respektive tema kombinerades av såväl inledande frågor, uppföljningsfrågor samt sonderande frågor (Kvale & Brinkmann 2014:176). Inledande frågor ställdes för att möjliggöra för respondenten att själv kunna beskriva ett upplevt fenomen eller en situation. Uppföljningsfrågor användes för att uppmuntra respondenten att utveckla sitt resonemang. Sonderande frågor ställdes i syfte att utveckla och fördjupa respondentens svar. Intervjuguiden avslutades med att ge respondenten möjlighet att ställa frågor till oss. För att slutligen tacka för respondentens medverkan. Intervjuguiden finns som bilaga till studien.

4.4 Tillvägagångsätt vid insamling av material

För att svara på studiens syfte valde vi att intervjua åtta individer som arbetade med HR i en arbetsledande befattning inom den kommunala sektorn. Personerna valdes på grund av sin position och sin nuvarande roll inom den kommunala sektorn. Kontakt med intervjupersonerna inleddes via e-post där vi kort beskrev vad vi eftersökte. När vi fått bekräftelse från intervjupersonerna att de var intresserade av att ställa upp bestämdes tid och plats för intervjuns genomförande. Ytterligare information kring intervjun och dess syfte skickades ut ett par dagar innan intervjun genomfördes. Sju av åtta intervjuer genomfördes på intervjupersonernas arbetsplatser. Intervjuerna tog mellan 35 och 70 minuter. En intervju genomfördes digitalt via plattformen Microsoft Teams. Utgångspunkten var att samtliga intervjuer skulle genomföras fysisk, men förutsättningarna förändrades och bidrog till att en intervju genomfördes digitalt. För intervjun som genomfördes digitalt var det endast en av oss som medverkade, med bakgrund i de förändrade förutsättningarna. Under intervjun användes intervjuguiden med ett semistrukturerat upplägg för att både ge intervjun struktur och

möjlighet till följdfrågor under intervjuns gång. Intervjuguiden inleddes med allmänna bakgrundsfrågor i syfte att lära känna respondenten och för att på så sätt kunna övergå till resterande frågor. Detta för att respondenten skulle känna sig så trygg som möjligt.

Vi närvarade båda på samtliga intervjuer som genomfördes fysiskt, den ene ställde frågorna och den andre förde anteckningar kring såväl det uttalade som det icke uttalade, gester, kroppsspråk och pauser. Under arbetets gång reflekterade vi kring om båda skulle närvara på samtliga intervjuer. Med bakgrund i att dels kunna genomföra en god analys av intervjumaterialet blev vårt ställningstagande att båda skulle delta på samtliga intervjuer. Genom att vara två personer närvarande vid intervjutillfällena kunde bättre kvalitet på anteckningarna säkerställas, detta behövdes dock bortses ifrån vid den intervjun som genomfördes digitalt. Vi ansåg att en intervju digitalt var ett bättre alternativ än att ställa in den specifika intervjun. Genom att vi båda närvarade på de flesta intervjuer minskade även sannolikheten att viktig information eller kunskap gick förlorad. För de två respondenter som en av oss hade en tidigare relation till valde vi att den andre av oss genomförde dessa intervjuer. Detta med hänsyn till eventuell påverkan samt objektivitet vid insamlingen av materialet. Intervjuerna spelades in via mobiltelefon efter godkännande från respondenterna. Det insamlade intervjumaterialet transkriberades i sin helhet i syfte att kunna bearbeta och analysera materialet.

4.5 Bearbetning och analys

Det insamlade materialet bearbetades och analyserades utifrån en abduktiv ansats. En abduktiv ansats kännetecknas av en kombination av deduktion och induktion, där deduktion handlar om att forskaren utgår från en teori som testats mot det insamlade materialet och induktion handlar om att forskaren låter det insamlade materialet styra den teoretiska referensramen (Kvale & Brinkmann 2014:239). Studien utgår från en abduktiv ansats då vi från start utgick från tidigare kunskap och teori inom området så som Ulrich och Brockbanks (2007) normativa teori om värdeskapande HR. Vidare möjliggjorde den abduktiva ansatsen att vi under och efter intervjuerna kunde finna andra perspektiv. Under bearbetningen och analysen av materialet rörde vi oss mellan teori och det insamlade materialet från intervjuerna. Kodning kännetecknas av en nedbrytning av det insamlade material i mindre delar, koderna kan både grunda sig i empirin och teorin i en abduktiv ansats (Aspers 2011:165). Inledningsvis transkriberades det insamlade materialet och lästes igenom flera gånger för att skapa en god bild av det. Vi tillämpade sedan marginalmetoden vid bearbetningen av materialet, vilket innebär att olika färger användes för att markera de olika koderna i marginalen. Aspers (2011:184) hävdar att marginalmetoden är väl anpassad till arbeten av denna studies omfattning. Utifrån intervjuguidens olika teman (HR-rollen, värdeskapande, relation till linjechefer, relation till medarbetare, HR:s inflytande, utmaningar) skapades ett kodschema. För respektive tema/kodschema upprättades ett flertal underkoder, för att ytterligare bryta ner materialet. Därefter skapades ett dokument för respektive kodschema, det vill säga sex olika dokument. Dokumenten fick namnen HR-rollen, värdeskapande, relation till linjechefer, relation till medarbetare, HR:s inflytande och utmaningar. När materialet bearbetats och kodats placerades det kodade materialet in under respektive tema där de lämpade sig. Under arbetet med analysen var studiens syfte och

frågeställningar styrande, samt den kunskap vi erhållit genom tidigare forskning och våra teoretiska utgångspunkter. I analysen hade vi bland annat med oss kunskap kring rollkonflikt, värdeskapande arbete och att spela en roll utifrån det dramaturgiska perspektivet.

4.6 Etiska överväganden

Under samtliga delar av studien har hänsyn och reflektion gjorts kring Vetenskapsrådets (2002) fyra huvudprinciper, informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Genom att tillämpa de forskningsetiska kraven kan god forskning bedrivas. Bryman (2018:170) hävdar att en god forskningsetik säkerställer att ingen deltagare lider eller skadas av sin medverkan, att ingen viktig information undanhålls samt att deltagarnas privatliv respekteras. I studien har det förekommit en kontinuerlig reflektion och ställningstagande avseende hur eller på vilket sätt studiens metodval eller intervjufrågor kunde komma att påverka våra respondenter. Då studien ämnade till att beskriva hur HR i en arbetsledande befattning uppfattade sina olika roller och hur rollerna påverkade respondenten i sitt dagliga arbete bedömdes detta inte som ett känsligt ämne. Trots att ämnet inte bedömdes som känsligt lade vi mycket tid på att formulera intervjufrågorna så att de inte skulle upplevas ansträngande eller påfrestande att besvara. Vidare fick respondenten själv bestämma plats för vart intervjun skulle äga rum, med anledning av att vi ville genomföra intervjun på en trygg plats enligt respondenten.

Informationskravet avser att studiens deltagare ska få information om studiens syfte, detta med anledning av att kunna göra ställningstagandet gällande sin medverkan (Vetenskapsrådet 2002:7). Vidare ska även deltagaren bli informerad om att ett eventuellt deltagande är frivilligt, deltagaren i fråga kan själv välja att avbryta sin medverkan under studiens gång (Bryman 2018:170). För att ta hänsyn till informationskravet har flera åtgärder gjorts, information gällande syfte och deltagande har framförts till respondenterna vid tre separata tillfällen. Deltagaren har från första kontakttillfälle fått information gällande studiens syfte samt hur ett eventuellt deltagande är frivilligt. I samband med första kontakttillfället gavs även information om att deltagande i studien innebar att bli intervjuad. Under intervjun togs detta upp igen, intervjun inleddes med en muntlig förklaring av studiens syfte och deltagande. Utöver den muntliga redogörelsen tilldelades respektive respondent en blankett med information rörande studiens syfte, deltagande, behandling av personuppgifter samt kontaktuppgifter till oss som forskare. Innan intervjun startade fick respondenterna tid att läsa igenom blanketten med tillhörande information och återigen gavs möjlighet att reflektera kring sin medverkan. Vetenskapsrådet (2002:9) beskriver samtyckeskravet i form av deltagarnas rätt att på egen hand bestämma över sin medverkan. Vad gäller studiens ställningstagande avseende samtyckeskravet fick respondenterna skriva under en blankett. Blanketten gav som tidigare nämnt information om syftet med studien, ett frivilligt deltagande, behandling av personuppgifter samt kontaktuppgifter till oss. Genom att respondenten fick denna information vid flera tillfällen såväl muntligt som skriftligt kunde vi tillgodose såväl informationskravet som samtyckeskravet och på så sätt värna om våra respondenter.

Konfidentialitetskravet handlar om hur personuppgifter från undersökningens deltagare ska behandlas med konfidentialitet och i förtroende (Vetenskapsrådet 2002:12). Respondenternas tolkningar, beskrivningar eller uttalanden skulle inte kunna härledas till en specifik person. Dessutom ska obehöriga inte kunna komma åt respondenternas personuppgifter (Bryman 2018:171). Med hänsyn till konfidentialitetskravet har respondenterna i studien blivit tilldelade fiktiva namn. Vidare har uttalanden som kan härleda till en specifik organisation, stad eller liknande inte behandlats i studiens resultat. Det insamlade materialet har endast varit tillgängligt för oss som forskare, materialet har förvarats på ett sådant sätt att inga obehöriga kunde komma åt det. Under samtliga delar av studiens gång har även nyttjandekravet tagits i beaktning. Enligt Vetenskapsrådet (2002:14) innebär nyttjandekravet att de uppgifter eller det material som samlas in om respondenterna endast ska och får användas enligt forskningsändamålet. Det material som vi har samlat in om respondenterna har endast använts för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. Respondenterna har blivit informerade om att det insamlade materialet kommer att förstöras när studien är examinerad och godkänd.

4.7 Tillförlitlighet

I studien tillämpades begreppet tillförlitlighet vilket omfattas av fyra olika kriterier som verkar för att bedriva god forskning, kriterierna är möjligheten att styra och konfirmera, pålitlighet, trovärdighet samt överförbarhet. Bryman (2018:465) hävdar att begreppet validitet inte stämmer överens med kvalitativ forskning, då forskare inom det kvalitativa fältet inte är intresserade av att mäta tappar begreppet validitet i kvalitativ forskning sin styrka. Bryman (2018:467) redogör därför för det alternativa begreppet tillförlitlighet som möjliggör att kunna värdera och bedöma kvalitativa undersökningar utifrån andra kriterier. Begreppet tillförlitlighet användes i enlighet med Brymans (2018) definition.

För att bedriva god tillförlitlig forskning ska det finnas en möjlighet att styrka och konfirmera undersökningen, vilket betyder att forskaren ska agera i god tro likväl behöver individer som bedömer eller värderar studien förstå att forskaren inte påverkat studiens resultat genom egna värderingar eller förförståelse (Bryman 2018:470). Med hänsyn till kriterier att styrka och konfirmera har vi presenterat vår förförståelse samt hur vi gick tillväga för att inte låta det påverka studiens resultat. Kriteriet pålitlighet kännetecknas av att individer som bedömer eller värderar studien ska få information och redogörelser för samtliga delar av forskningsprocessen (Bryman 2018:468). Genom att redogöra för val av respondenter, etiska överväganden, forskningsfrågor, bearbetning och analys med mera ökar pålitligheten och därmed tillförlitligheten för studien (Bryman 2018:468). För att uppfylla kriteriet om pålitlighet har vi redogjort för samtliga faser av forskningsprocessen. Därtill för vi en kritisk metoddiskussion i slutet av studien i syfte att vara transparenta gällande studiens styrkor och svagheter. Ytterligare ett kriterium för god tillförlitlig forskning är trovärdighet, vilket handlar om att forskningen bedrivs enligt dess regler samt att forskarens observationer stämmer överens med de eventuella slutsatser som presenteras (Bryman:465). Med hänsyn till kriteriet trovärdighet spelades intervjun in och transkriberades för att säkerställa och kunna gå tillbaka till vad respondenterna sade under intervjun. Vi deltog båda under samtliga fysiska intervjuer och under studiens resultat- och diskussionsavsnitt ägnade vi tid för reflektion och diskussion

gällande att skapa trovärdighet för resultatet. Bryman (2018:467) förklarar att överförbarhet kännetecknas av i vilken grad studiens resultat kan vara överförbara till andra situationer eller miljöer. Då kvalitativ forskning ofta består av ett litet urval av individer är det svårt att generalisera, istället ligger fokus på att ge rika beskrivningar av ett fenomen. Bryman (2018:468) hävdar att dessa rika beskrivningar eller redogörelser kan bidra till en databas, men det är först senare med hjälp av databasen som det går att värdera i vilken grad resultaten är överförbara till en annan miljö. Vi vill betona att studien inte har för avsikt att generalisera vårt resultat, dock är vi eniga med Bryman (2018) att vårt resultat skulle kunna bidra till en databas genom kontextuella unika beskrivningar av verkligheten utifrån respondenternas perspektiv.

4.8 Äkthet

Förutom begreppet tillförlitlighet användes även begreppet äkthet för att förklara några av de generella frågor som berör de forskningspolitiska konsekvenserna. Inom begreppet finns fem teman som hjälper oss att utläsa studiens äkthet (Bryman 2018:467). Dessa fem teman är, rättvis bild, ontologisk autenticitet, pedagogisk autenticitet, katalytisk autenticitet och taktisk autenticitet. Rättvis bild ska visa om undersökningen ger en tillräckligt rättvis bild av det fenomen eller åsikter som diskuteras (Bryman 2018:467). För att ta hänsyn till detta spelades intervjuerna in samt transkriberades i syfte att tolka materialet. Ontologisk autenticitet förklarar om undersökningen kan hjälpa undersökningens deltagare att få en tydligare bild av det samhälle de verkar inom. Vi ansåg att vi under intervjun gav deltagarna möjlighet att reflektera över de fält de verkar inom. Genom att besvara och resonera kring intervjufrågorna bidrar det även till reflektion för den enskilde individen. Pedagogisk autenticitet visar om undersökningen kan hjälpa undersökningens deltagare att se hur andra individer upplever saker och ting. Detta tillämpades genom att den färdiga studien kommer förmedlas till respondenterna. Katalytisk autenticitet visar om studiens deltagare genom sitt deltagande kan påverka sin situation. Taktisk autenticitet visar om deltagarna genom sitt deltagande har bättre möjlighet att vidta de åtgärder som krävs (Bryman 2018:470). Med hänsyn till kriterierna ovan menar vi att studien kan bidra till att påverka och eventuellt väcka tankar kring den sociala situationen för respondenterna i deras yrkesroll.

4.9 Förförståelse

Vår förförståelse av ämnet var en kombination av tidigare arbetslivserfarenhet och kunskap vi erhållit under utbildningens gång. Under utbildningen stiftades bekantskap med HR-arbetare med en arbetsledande befattning i deras dagliga arbete, detta genom praktikperioder. I dessa möten blev vi intresserade av HR:s mångsidiga roll vilket senare sådde ett frö till att bedriva forskning inom ämnet. Initialt gick vi därmed in med en bild av att individer med arbetsledande HR-befattningar behöver inta många olika roller. Vi gick också in med bilden att det är svårt att skapa sig en enhetlig bild av HR:s roller då uppdraget kan se olika ut beroende på hur HR-funktionen är organiserad. Under utbildningen inhämtade vi kunskap om Ulrich och Brockbanks (2007) normativa teori om värdeskapande HR. Utifrån den normativa teorin skapades en förförståelse kring vikten av HR:s arbete och en förståelse för hur HR enligt Ulrich och Brockbank (2007) förväntas skapa förutsättningar som bidrar till positiva affärsmässiga resultat. Som vi beskrev i begreppsförklaringar ser vi begreppet “att skapa

värde” som något större än bara affärsmässiga resultat. Vi gick in med bilden av att värde kan beröra flera olika aspekter vilket i sin tur även kan påverka vilka roller HR behöver eller förväntas inta. Under samtliga delar av studien har det förts en diskussion gällande hur vår förförståelse kunde påverka resultatet. Vi hade viss förförståelse kring vilka roller HR i en arbetsledande befattning behöver inta i sitt dagliga arbete. Vi har även under vår utbildning tagit del av olika teorier såsom Ulrich och Brockbanks (2007) normativa teori om värdeskapande HR. Förförståelsen var dock begränsad, dels saknade vi kunskap om hur Ulrich och Brockbanks (2007) normativa teori tar sig uttryck i praktiken. Om respondenterna delar vår bredare definition av att skapa värde är ett exempel på en fråga som vår förförståelse inte kunde besvara. Vidare saknade vi förståelse och kunskap kring den subjektiva upplevelsen. De vill säga hur rollerna uppfattas och påverkar individen i det dagliga arbetet. Med bakgrund i att vi saknade kunskap om den subjektiva upplevelsen ansågs vår förförståelse inte var tillräckligt helhetstäckande för att påverka analysen negativt.

5 Resultat

I följande avsnitt presenteras studiens resultat. Inledningsvis beskrivs respondenterna utifrån bland annat storleken på deras organisation, hur länge de arbetat inom HR och utbildningsbakgrund med mera. Därefter redovisas resultatet genom olika teman. Respondenterna har blivit tilldelade fiktiva namn i syfte att bibehålla anonymiteten.

5.1 Beskrivning av respondenter

Sju av åtta respondenter har en utbildningsbakgrund inom HR- och personalfrågor. En av respondenterna har högskoleutbildning inom ett annat ämne. Samtliga respondenterna har flera års arbetslivserfarenhet av HR-arbete, några av respondenterna har arbetat med HR i upp till 20 år medan andra har arbetat med HR i fyra till fem år. Vad gäller arbetsledande befattning har respondenterna befunnit sig i denna position från mindre än ett år upp till sju år. Respondenterna arbetar på allt ifrån större förvaltningar med över 2000 medarbetare till mindre förvaltningar med cirka 200 medarbetare. Respondenternas HR-funktion skiljer sig åt mellan varandra, allt ifrån en medarbetare till över 10 medarbetare under sig. Samtliga respondenter sitter med i förvaltningens ledningsgrupp. Respondenternas fiktiva namn i studien är, Josefin, Lena, Sara, Klara, Kajsa, Ida, Karin och Viktoria.

5.2 HR-rollen

Det visade sig finnas många olika skäl till varför en organisation ska ha en HR-funktion enligt respondenterna. Av resultatet gick det att urskilja tre faktorer som förekom ofta bland svaren. De tre faktorerna var att HR behövs för att värna om de mänskliga resurserna på arbetsplatsen, vara kunnig inom arbetsrättsliga frågor samt ha specialistkunskap inom personalfrågor. Med specialistkunskap menade respondenterna att HR behövs för att stötta cheferna då personalrelaterade frågor är ett mycket brett område. Då HR är så pass brett kan cheferna enligt respondenterna inte förväntas ha svaren på alla frågor. I citatet nedan ger Lena uttryck för den stöttande rollen som hon menar sker utifrån HR:s kompetens och perspektiv:

> *HR enligt min uppfattning går aldrig in och ersätter cheferna i sin roll, utan vår uppgift är att stötta cheferna och organisationen utifrån vårt perspektiv och vår kompetens för att helt enkelt göra organisationen bättre. (Lena)*

Respondenterna uttryckte svårigheter kring att beskriva vilka arbetsuppgifter de hade i sin arbetsledande roll. Detta då HR-arbetet är mångfacetterat och påverkas av både faktorer som sker i verksamheten och i omvärlden. Några av de arbetsuppgifter som respondenterna presenterade var att vara stöttande, sitta med på många möten, driva HR-frågor i ledningsgruppen, arbeta med HR-processer såsom kompetensförsörjning och arbetsmiljöarbete, samverka med olika aktörer såsom fackliga organisationer, lyssna in och fånga upp vad som sker i verksamheten, arbeta strategiskt, arbetsleda samt förbereda olika utbildningssatsningar med mera. Av resultatet framgick att ingen av respondenterna hade en tydlig arbetsbeskrivning. Deltagarna fick snarare skapa sin egen beskrivning av vad arbetet ska innehålla och vad som förväntas av rollen, dock är det viktigt att poängtera att respondenterna gjorde detta i samråd med förvaltningschefer och utifrån vad verksamheten i stort behövde. Att inte ha en tydlig arbetsbeskrivning upplevdes av samtliga respondenter som positivt, de ansåg att det gav en stor frihet och möjlighet till att utföra ett gott HR-arbete. Flera av respondenterna beskrev att arbetsuppgifterna såg olika ut månad för månad eller dag för dag, en respondent uttryckte att det nästintill är som att få ett nytt arbete varje månad. Även schemat kunde enligt respondenterna förändras kort inpå, följande citat från Klara visar på den snabba förändring som kunde ske i HR:s dagliga arbete:

> *Tittar man på våra scheman, till exempel, tittar man två veckor framåt kan det se ganska bra ut men sen samma vecka är den nästan alltid fylld. (Klara)*

Det visade sig finnas många olika roller som respondenterna behövde inta i sitt dagliga arbete. Från deltagarnas svar har vi identifierat fyra huvudsakliga roller med en rad tillhörande underroller. Den första rollen som vi kunde identifiera kallar vi för den arbetsledande rollen. Inom denna roll ryms bland annat att leda, coacha, kontrollera, undersöka, motivera, ge råd, reflektera, lyssna in, instruera, påverka sin omgivning, planera samt utforska. Den andra rollen som vi identifierade utefter respondenternas svar valde vi att kalla en verksamhetsutvecklande roll. I rollen omfattades bland annat att ansvara över det strategiska arbetet, värna om relationer med olika aktörer samt verksamhetsanpassa HR-arbetet så att det blev meningsfullt för verksamheten. Den tredje rollen som identifierades var en medmänsklig roll. Inom den medmänskliga rollen rymdes att synliggöra svårigheter för såväl medarbetare som verksamheten i stort, prata om och lyfta fram de mjuka värdena, att vara omhändertagande gentemot andra i förvaltningen samt att inta en stödjande roll. Den fjärde och sista rollen som vi kunde identifiera från deltagarnas svar var en administrativ roll. Flera av respondenterna beskrev att deras roll innebar en rad olika administrativa uppgifter såsom att svara på frågor via mejl eller administrera andra personalrelaterade uppgifter. En av respondenterna beskrev hur rollerna upplevdes samt samspelar med varandra. Respondenten Josefins resonemang visar på betydelsen av de olika rollerna och att rollerna kompletterar varandra:

> *Oj… jag tror att den ena kan inte vara utan den andra, iallafall inte för mig. Jag skulle bli rastlös om jag bara hade det administrativa. Jag skulle dock inte få helheten om jag inte hade alla typer av uppgifter, alla hänger ihop. Jag vill gärna vara med i hela kedjan. Både för att det är roligt men också för att det är viktigt. (Josefin)*

Respondenterna upplevde och påverkades olika av rollerna. Flera av respondenterna upplevde att rollerna samspelar väl med varandra och att den röda tråden är de medmänskliga relationerna. Andra uttryckte en frustration där rollerna inte alltid samspelar med varandra. Ett exempel som gavs var att tiden och resurserna inom HR-funktionen inte alltid räcker till vilket påverkade respondenten. Frustrationen grundade sig i att ständigt behöva prioritera bland arbetsuppgifter och där vissa av arbetsuppgifterna ofta prioriterades bort såsom kompetensförsörjning eller utvecklingsarbeten. Detta kunde enligt respondenterna liknas vid en rollkonflikt då tiden och resurserna försvårar efterlevnaden av de olika rollerna.

På frågan om rollen har förändrats under tiden som deltagarna har arbetat inom förvaltningen diskuterades olika aspekter. Den gemensamma nämnaren som uttrycktes av respondenterna var att själva rollen i sig inte har förändrats men att respondenterna som personer har förändrats och utvecklats, genom bland annat erfarenhet. Rollen i stort hade inte förändrats, samtidigt beskrevs rollen som föränderlig med bakgrund i det resonemang som presenterats tidigare om hur exempelvis varje månad kan se olika ut. Förutom den personliga utvecklingen beskrev respondenten Karin en förändring som skett i förvaltningen och för HR-funktion i stort:

> *Njaa, eller jag tycker att HR har fått ett större mandat, större förtroende. Förr var det lite gnissel och skav, en negativ jargong kring HR. HR får idag ofta beröm, idag lyssnar man på oss och har ett förtroende, vår kunskap är aktad. Vi har en hög kunskap i vår grupp och det uppskattas av förvaltningsledningen. På det viset har det förändrats, vi var inte så högt aktade i organisationen som vi är idag. Idag vill man ha HR:s syn innan man går vidare i en fråga. (Karin)*

En annan respondent beskrev ett exempel där en Formel 1-bil får service i en pit-stop och mekanikerna behövs för att bilen ska kunna fortsätta tävlingen. Exemplet ger uttryck för HR:s betydande roll för helheten vilket till stor del innebär att stötta cheferna för att de ska kunna "köra bilen", de vill säga utföra sitt chefskap. Kajsas citat ger även uttryck för ansvarsfördelningen mellan HR och chefer:

> *Jag har en bild som vi ska visa på ett forum nästa vecka, där det är en Formel 1-bil och så står den liksom inne i pit-stop och de håller på att byta däck. Chefen är ju föraren, liksom det är hon eller han som kör medans HR då är en del i det teamet som står bredvid och analyserar. Vilka däck ska vi ha, vad är det för väder idag, vad finns det för behov och hur kan vi lösa det, det gillar jag. Det ingår nog i allt det som jag sa innan rådgivande, stödjande och lyssnande. Det finns liksom inget självändamål utan man är till för någon annan och det trivs jag med. Det är skönt att man själv aldrig har ett ansvar (skratt) utan det är alltid chefen, även om de inte alltid håller med om det (skratt). Det är lätt att säga det var han som satte på fel däck på bilen och det var därför det gick åt skogen (skratt). (Kajsa)*

5.3 Värdeskapande

Av resultatet framgick att ett framgångsrikt HR-arbete för respondenterna var mycket brett. Det framgångsrika HR-arbetet beskrevs av deltagarna på olika sätt dock hade det flera likheter. Framgångsrikt HR-arbete var enligt respondenterna att skapa trygghet gentemot

organisationens medarbetare och chefer, även att arbeta med förändring och driva utvecklingsarbeten i syfte att förbättra organisationen. Något som var gemensamt för många av respondenterna, i beskrivningen av ett framgångsrikt HR-arbete, var vikten av att bygga hållbara relationer. Detta ansågs som betydelsefullt då relationerna kunde ses som grunden i allt arbete, utan goda relationer blir det svårt för HR i resterande värdeskapande arbete. En respondent beskrev att HR har genomfört en stor transformation sedan respondenten utbildat sig. Respondenten förklarade sin bild avseende att innan transformationen sågs HR som en administrativ serviceenhet samt att HR inte alltid hade en självklar plats i ledningsgruppen. Vidare beskrev respondenten upplevelsen av att numera stöttar HR cheferna med motivet att cheferna på sikt ska kunna utföra arbetsuppgifterna på egen hand. Enligt respondenten har HR i sig inget egenvärde, däremot är det HR:s uppdrag att stötta cheferna och bidra till flera olika perspektiv för att på så sätt skapa värde. Vidare förklarade respondenten att HR enligt henne många gånger blir insnöade på sina processer såsom rekrytering, introduktion av nyanställda, kompetensförsörjning med mera. Respondenten poängterade eller ställde sig frågande till om det är just dessa processer som skapar värde för organisationen här och nu eller om fanns andra delar som organisationen behövde fokusera på. Respondenten avslutade sitt resonemang med att framhäva att HR ständigt behöver göra ställningstaganden avseende vad målet är och vad som är viktigast för organisationen. HR är enligt respondentens uppfattning mycket brett och skulle de arbeta fullt ut i samtliga processer skulle inte resurserna räcka till.

En annan respondent lyfte fram upplevelsen avseende standardiseringen av arbetsuppgifter som betydelsefullt i det värdeskapande HR-arbetet. Anledningen till detta var att standardiserade arbetsuppgifter effektiviserar arbetet och frigör tid för HR-funktionen, tid som istället kunde läggas på andra delar såsom att utveckla kompetensförsörjningen. Respondenten uttryckte fördelar med att arbeta inom en kommunal verksamhet då standardiseringen ofta är mer utbredd i jämförelse med mindre eller medelstora privata verksamheter. Nedan ger citatet från Kajsa uttryck för vikten av standardisering samt att ställa sig kritisk till Ulrich åsikter:

> *Det är när man i grunden tänker jag … standardiserar, nu låter jag som Dave Ulrich boken och det är inte meningen (skratt), men han har verkligen en poäng i det. Han är amerikan så man ska inte köpa det rakt av, men definitivt att man standardiserar det inom personaladministration som går att standardisera. (Kajsa)*

På frågan hur respondenterna i sin roll kunde bidra till ett framgångsrikt HR-arbete samt till organisationens resultat nämndes flera olika upplevelser. Det visade sig enligt respondenternas åsikt att positionen som HR har i en kommunal verksamhet sågs som betydelsefull för att kunna påverka. I detta handlade det dels enligt respondenterna om att sitta med i ledningsgruppen och att i det forumet lyfta de olika HR-perspektiven. Det framkom även en upplevelse att de i sin roll kunde bidra genom att ha en väl fungerande HR-funktion och bidra till värde med hjälp av sina medarbetare. Andra aspekter som lyftes fram var att skapa tillit och förtroende, vara lyhörd och nyfiken samt så frön och plantera nya idéer. En respondent beskrev att hennes roll i det värdeskapande arbetet innebär att ha den övergripande rollen i syfte att styra cheferna. Det vill säga att lyfta HR:s frågor, som exempelvis att chefen ska arbeta med att utveckla en god arbetsmiljö. Av resultatet framkom att deltagarna upplevde

att de kunde skapa värde för medarbetare, linjechefer och organisationen i stort på flera olika sätt. Några exempel på detta var att få HR-frågorna att genomsyra hela organisationen, identifiera den kunskapen som finns då många svar redan finns bland medarbetare och chefer, ha en god dialog, ha medarbetare som trivs och att säkerställa rekrytering av kompetent personal. En av respondenterna beskrev hur hon kan skapa värde för medarbetare, linjechefer samt för organisationen i stort. Nedan ger citatet från Josefin även uttryck för HR:s stöttande roll, genom att hjälpa andra skapas värde för organisationen i stort:

> *Värde … hmm svårt, speciellt i offentlig verksamhet. Värde för mig är förändring till förbättring, att processen blir effektivare, att medarbetare mår bättre, tydliga mål, att ledarskapet blir lättare, att rätt person kan fokusera på rätt sak och har rätt förutsättningar. Vi skapar värde om vi hjälper andra. (Josefin)*

5.4 Relation till linjechefer

Det visade sig att flera av respondenterna upplevde att linjecheferna inte alltid förstår bredden i HR:s uppdrag och arbete. Från resultatet gick det att urskilja en skillnad i respondenternas upplevelser. Vissa upplevde att chefer inom högre positioner har en god insikt i vad HR gör och deras roll medan andra lyfte fram att vissa chefer inte vet vad rollen innebär och vad HR gör. En av respondenterna nämnde att hon upplevde att vissa chefer ställer sig frågande till vad HR egentligen gör medan andra kunde se värdet av HR-funktionen och dess roller. Från resultatet gick det att urskilja en vilja av att sudda ut de gränser som fanns mellan de olika funktionerna inom organisationerna. Nedan följer ett citat från respondenten Sara i frågan hur hon upplevde att linjecheferna såg på hennes roll, där hon menade att vissa hade mer traditionella förväntningar på henne medan andra mer såg henne som en strategisk partner:

> *Väldigt olika, en del vill att vi kommer tillbaka till 90-tal eller 80-tal då när vi utförde mycket av personalarbetet fullt ut eller iallafall mycket mer än idag. När jag började med HR så satt vi och skötte en stor del av personalarbetet som idag är chefernas arbete. Så en del av cheferna vill fortsätta att chefen inte tar sitt fulla chefsansvar för personalen utan man vill jobba med verksamheten och då att personalen bara är ett nödvändigt ont som man bara har där. Nu raljerar jag (skratt), dom hade nog önskat att vi skötte det. Men det är få som är sådana, det vill jag tillägga. Sen finns det dom som ser att vi på HR kan vara med och vara en partner. (Sara)*

Av resultatet framkom dock att respondenternas syn på sin roll i hög grad stämde överens med den syn som linjecheferna har. Detta kan till viss del ses som ett motstridigt resultat då vissa respondenter tidigare nämnt att somliga linjechefer inte alltid förstår bredden av HR:s uppdrag. Denna motstridighet synliggörs från Saras resonemang som presenteras ovan. De respondenter som inte upplevde att deras syn på sin roll stämde överens med linjechefernas syn menade att detta inte påverkade dem i deras dagliga arbete. Samtliga deltagare beskrev att samarbetet mellan HR och linjecheferna fungerade i stort. Nedan ger Idas citat uttryck för hur HR arbetade nära cheferna samt hur det påverkade samarbetet:

> *De chefer jag har samarbete med så fungerar det jättebra, vi försöker alltid få med cheferna i vårt arbete. (Ida)*

5.5 Relation till medarbetare

På frågan hur respondenterna upplevde att medarbetarna ser på deras roll var respondenterna överens om att medarbetare som befinner sig ute i verksamheten inte riktigt vet vad rollen innebär. Citatet från Viktoria ger uttryck för medarbetares begränsade syn på HR-rollen:

> *Arbetstagare i organisationen vet nog knappt att jag existerar, så jag tror att de inte har någon direkt tanke eller åsikt. (Viktoria)*

En annan respondent beskrev en liknande bild eller upplevelse av hur medarbetare ser på hennes roll. Citatet från Klara synliggör rollens mångsidighet och komplexitet gällande HR:s arbetsuppgifter. Citatet ger även uttryck för bredden av de frågor som HR är involverade i, frågor som kan vara svåra att ta på samt frågor som medarbetare kan uppleva som "skrämmande":

> *Jag tror att många gånger har man inte helt kläm på vad HR gör. Det är lätt att tänka rekrytering, man anställer folk eller arbetsmiljö man gör lite si och så. Men jag tror inte att man förstår komplexiteten i det och hur stora vissa frågor är och hur mycket arbete som görs. Så jag tror att man, inte har så mycket bild faktiskt, eller att man tänker att HR är mer de mjuka bitarna, dom som ska finnas till för medarbetarna. Samtidigt eller lite både och, det är läskigt att få gå till HR för det är dom som säger upp folk och disciplinära åtgärder. Så man har nog en begränsad renodlad bild av vad vi gör, tror jag. Jag tror inte man förstår och vet alla nyanser och hur mycket vi är inne i. (Klara)*

Att medarbetarna ute i verksamheten inte har så stor förståelse för respondenternas roller påverkade inte respondenterna i större utsträckning. En deltagare beskrev upplevelsen av att det är skönt att medarbetare inte alltid vet vem hon är, exempelvis vid möten i privata sammanhang. Detta då HR många gånger behöver möta medarbetare ute i verksamheten under svåra sammanhang såsom disciplinära åtgärder. En annan respondent förde ett liknande resonemang. För HR är det, enligt respondenten, en svår balansgång mellan att ena sidan vara vänner med medarbetare ute i verksamheten och å andra sidan vara personen som stöttar chefer i bland annat disciplinära åtgärder.

5.6 HR:s inflytande

Det visade sig att samtliga respondenter upplevde att de har ett stort inflytande i organisationen. Respondenterna var eniga om att verksamheten och framförallt ledningsgruppen lyssnar på och beaktar HR:s perspektiv. Citatet från Viktoria visar på hur hon upplever sig ha goda förutsättningar att påverka på grund av sin position:

> *En annan anledningarna till att jag ville ha en arbetsledande befattning inom HR var att jag ville få mer ansvar för HR-frågorna och det tror jag ändå att jag har och kommer framförallt att kunna ta. Min bild är att HR har stort inflytande i organisationen, för det hör man ibland att HR inte sitter med i ledningsgruppen. I en så stor organisation som kommunen är man van vid att HR är en viktig spelare. (Viktoria)*

På frågan hur de upplevde att andra lyssnar på deras idéer och förslag samt när det är enkelt respektive svårt att få igenom idéer eller förslag togs olika exempel upp. Samtliga upplevde att andra lyssnar på deras idéer eller förslag. Sammantaget upplevde respondenterna att det är enkelt att få igenom idéer och förslag när de har goda argument och kan visa på hur deras förslag kan ge goda resultat. Nedan ger citatet från Lena uttryck för att det krävs att förslaget läggs fram vid rätt tidpunkt samt att det handlar om en process som aldrig är enkel:

> *Det beror på, dels att det alltid är en process som är ett arbete som tar energi, men vad som gör det enkelt kan vara tajming. Det handlar om min förmåga att se när en idé ska läggas fram. Man sår ett frö i det lilla men det är egentligen aldrig enkelt. (Lena)*

Av resultatet framkom även fler exempel på när det enligt respondenterna är svårt att få igenom idéer eller förslag. En respondent beskrev en utmaning i att få igenom förslag i en politiskt styrd organisation. Utmaningen handlade om att politiker och tjänstemän inte alltid har samma syn på vad verksamheten har för behov, respondenten menade att politiker i vissa fall fokuserar på vad som sänds ut snarare än behoven. Vidare lyfte respondenten fram att det under ett valår blir en ännu tydligare utmaning då politiker tenderar att vara mer restriktiva med att godkänna eventuella utökade kostnader.

5.7 Utmaningar

Av resultatet framgick att det operativa arbetet prioriteras många gånger över det strategiska arbetet enligt respondenternas upplevelser. Vissa lyfte fram att det skapades en konflikt där konflikten handlar om att det operativa tar över, en av respondenterna beskrev att det tar mycket tid i vardagen men att det inte är unikt för HR utan att det gäller även för andra yrkesgrupper. En annan respondent delade upplevelsen av att det operativa tar mycket tid i anspråk, respondenten upplevde ofta tidsbrist. För att hantera tidsbristen väljer respondenten att vid vissa tillfällen arbeta sena kvällar för att få ihop arbetsuppgifterna. Flera av deltagarna beskrev att det hela tiden "ramlar" ner operativa uppgifter som behöver hanteras, vilket liknas vid att ständigt behöva släcka bränder. En effekt av att det operativa arbetet prioriteras före det strategiska kan enligt en av respondenterna leda till att det värdeskapande arbetet inte får det utrymme som krävs för att kunna skapa värde för organisationen, som att arbeta med att utveckla rekryteringsprocessen och utbilda cheferna i rekrytering. Respondenterna ansåg därmed att det värdeskapande arbetet jämställs med det strategiska arbetet. Respondenten Sara beskrev däremot hur det strategiska och det operativa arbetet kompletterar varandra, dock lyfts tidsbristen fram även här:

> *Nej det skulle jag inte säga att det finns en konflikt mellan det strategiska och det operativa arbetet, det skulle i så fall vara i hur mycket tid jag lägger på det. Det kan vara svårt att hinna med att jobba strategiskt. Nej, jag tycker nog att det operativa och det strategiska arbetet går hand i hand. Jag kan inte komma på ett exempel då det blivit en konflikt. Jag tycker snarare att dom förstärker varandra. Förutom arbetstiden då, vart man ska lägga sitt fokus. (Sara)*

På frågan om det var viktigt för respondenterna att ha en tydlighet gällande vad som förväntas av dem i sina olika roller visade resultatet varierande upplevelser. Vissa av respondenterna

upplevde att de inte behövde en tydlighet i vad som förväntas av dem, en respondent beskrev att det snarare skulle begränsa henne. En annan beskrev en önskan gällande tydlighet, däremot har respondenten insett att just denna önskade tydlighet är svår att uppnå för en så varierande roll som HR-rollen är. För de respondenter som ville ha en tydlighet gällande förväntningarna på sin roll lyftes flera dimensioner fram. Ett av dessa var att utan tydlighet fanns det en risk att bli oinspirerad i sitt arbete eller att fel saker utförs. Även om tydlighet efterfrågades så menade respondenterna att rollen kräver en stor självständighet. En respondent förklarade att det ibland hade varit skönt att arbeta som bonde, hon förklarade detta genom att en bonde kan så ett frö, se det växa, skörda sitt frö och till sist se att det har blivit en produkt av sitt frö. Respondenten menade på att hon i sitt arbete oftast inte ser hela processen från start till slut, då hon ofta arbetar förebyggande eller med uppgifter där resultatet inte är lika synligt. Vad gäller förväntningar uttryckte respondenten Ida en annan bild i jämförelse med de andra respondenterna, Ida vill vara personen som sätter förväntningarna på hennes roll. Detta med undantag av förväntningarna från politikerna:

> *När det gäller politiken är det viktigt. Det är viktigt för mig i min roll att jag inte sviker dom, men annars vill jag vara den som berättar vad som ska förväntas av oss i HR. (Ida)*

Det visade sig på frågan om respondenterna någon gång känt sig osäkra på sin roll och vad som förväntas av dem i en specifik situation att det både fanns upplevelser av osäkerhet samt trygghet. En deltagare lyfte fram att hon inte känt sig osäker i sin roll gällande förväntningar. Två respondenter beskrev att det fanns en osäkerhet när de var nya i rollen men att erfarenhet har lett till en trygghet samt en acceptans av att det är okej att inte alltid ha svaren direkt på alla frågor. Av resultatet framgick även exempel på när vissa respondenter upplevt en osäkerhet i sin roll och vad som förväntas av dem. Bland annat handlade det om att HR arbetar med komplexa frågor där det kan vara svårt att veta hur HR ska agera eller hantera nya situationer. En annan respondent som också upplevt en osäkerhet i sin roll menar att hon vid dessa tillfällen försökt ställa frågor för att tydliggöra vad som förväntades av henne. Det fanns även ett exempel där respondenten Josefin upplevt osäkerhet varje dag, denna osäkerhet kom snarare från krav eller förväntningar som hon ställer på sig själv och inte från andra i hennes närhet:

> *Varje dag, men det skapar jag mycket själv. Jag bestämmer och skapar de förväntningarna, sen behöver jag också leva upp till mina egna förväntningar. Vet inte om det påverkar mig, det gäller att hantera det. Det är utmanande och utvecklande, jag har en acceptans att detta har jag själv gett mig in på. (Josefin)*

Det visade sig att samtliga respondenter upplevt förväntningar att leverera resultat för organisationen. Förväntningarna kunde ta sig i uttryck på olika sätt såsom att det är en självklarhet att HR ska leverera resultat internt i verksamheten, att bidra till HR:s arbetsområde samt att kompetensförsörja yrkesgrupper där många medarbetare väljer att avsluta sin anställning. På frågan om de upplevt förväntningar på att vara många parter till lags i sin yrkesroll skiljde sig upplevelserna åt. Citatet från Karin ger uttryck för HR:s medlande roll och hur förväntningar är en naturlig del av rollen:

Ja men HR är ju medlare, men det ligger i min natur. Det är medlar vi gör, så det är inget jag tänker på. (Karin)

En annan upplevelse var att det fanns förväntningar att vara till lags men att förväntningarna inte påverkade respondenten negativt i det dagliga arbetet. Respondenten Ida uttryckte en vilja att uppnå de förväntningar som finns, förväntningar är enligt Ida nödvändiga:

Att vara till lags det har lite negativ klang, förväntningar finns men kanske inte att vara till lags, jag vill ju vara den som driver det strategiska arbetet, jag vill vara den som tar fram så vi har likvärdiga HR-rutiner. Jag upplever det inte som att vara till lags utan som något nödvändigt. Jag vill ha förväntningar på mig. (Ida)

En respondent har upplevt ett stort avstånd mellan henne och medarbetare ute i verksamheten som påverkar bilden av hennes roll. Vidare beskrev respondenten en önskan att förändra bilden som medarbetare ute i verksamheten har av henne. Respondenten beskrev att hon vill bli sedd som en människa och inte bara en del av den hierarkiska trappan. Respondenten ansåg att avståndet kan minskas genom en god dialog och förståelse för varandras uppdrag vilket senare kommer att bidra positivt till organisationen. En annan respondent upplevde förväntningarna om att vara till lags som en ickefråga, detta då förväntningarna kan ses som en naturlig del i utförandet av ett arbete. Att samarbeta med alla typer av människor och då vara "till lags" var, enligt respondenten, det som skiljer en yrkesmässig relation från en egen vald privat relation.

6 Diskussion

6.1 Resultatdiskussion

I följande avsnitt diskuteras studiens resultat utifrån tidigare forskning och teoretiska utgångspunkter. Diskussionen följer de teman som tidigare presenterats, HR-rollen, värdeskapande, relation till linjechefer, relation till medarbetare, HR:s inflytande samt utmaningar.

6.1.1 HR-rollen

O´Brien och Linehans (2014:1268) kom i deras studie fram till fem olika roller som deras studies deltagare upplevde, rollerna var den professionella, regelupprättande, den rättvisa, medarbetarnas talesperson samt cheerleadern. Det går i linje med de roller som framgick i vår studie, vilka var en arbetsledande roll, en verksamhetsutvecklande roll, den medmänskliga rollen samt en administrativ roll. Trots att rollerna benämns olika i vår studie i jämförelse med O´Brien och Linehans (2014) studie fanns det flera likheter. En likhet mellan resultaten var rollen som innebar ett arbete med och för medarbetaren. Då O´Brien och Linehans (2014) har definierat en roll som medarbetarens talesperson och av vårt resultat framkom en roll som den medmänskliga. I rollen som den medmänskliga uttryckte respondenterna att de kan bidra till värde för organisationen i stort. Ulrich och Brockbank (2007) hävdar att HR förväntas vara lyhörda mot medarbetarnas mänskliga behov. Ulrich och Brockbanks (2007) uppfattning stämmer därmed överens med såväl vårt resultat av HR:s roll gentemot medarbetaren som O´Brien och Linehans (2014) resultat. Det går även att urskilja skillnader i de roller som

framkom av vårt resultat och de roller som O´Brien och Linehans (2014) identifierade i sin studie. En intressant skillnad var att vi kunde identifiera en administrativ roll utifrån respondenternas beskrivningar och upplevelser. Här skiljde sig vårt resultat mot O´Brien och Linehans (2014). Det är dock viktigt att betona att även om den administrativa rollen inte nämndes av O´Brien och Linehans (2014) betyder det inte nödvändigtvis att rollen som administratör inte förekom. Utifrån respondenternas upplevelser i vår studie framgick rollen som administratör och dess tillhörande arbetsuppgifter som både vanligt förekommande samt som en betydelsefull del för att förstå helheten. Att arbeta med värdeskapande HR är enligt Ulrich och Brockbanks (2007:12) mening ett arbete som involverar olika HR-processer, exempelvis rekrytering. Vid ett rekryteringsärende tillkommer ett antal administrativa arbetsuppgifter. Respondenterna uttryckte den administrativa rollen som en betydelsefull del i det värdeskapande arbetet. Administration bidrar i sig inte till värde men är en viktig del i den större processen som senare skapar värde för organisationen enligt respondenterna.

Studiens andra frågeställning berörde hur respondenterna upplevde behovet av att växla mellan de olika rollerna, det visade sig att respondenterna har upplevt ett behov av att växla mellan rollerna. Det framkom också att respondenterna inte upplevt att växla mellan de olika rollerna som ett stort problem då rollerna är sammankopplade genom de mänskliga relationerna. Dock fanns det vissa respondenter som uttryckte en frustration angående samspelet mellan de olika rollerna. Frustrationen, som framkom av resultatet, handlade bland annat om HR-funktionens tid- och resurser samt hur arbetsuppgifter prioriteras, likheter kring denna frustration går att finna i resultatet hos Caldwells (2003). Caldwell (2003:992) visade i sitt resultat hur rollkonflikter eller rollöverbelastning kan skapas när rollerna inte samspelar med varandra. En rollkonflikt är när en roll har olika eller i vissa fall motstridiga förväntningar (Katz & Kahn 1978:204). Vidare redogjorde Caldwell (2003:1002) för hur de organisatoriska förändringarna också kunde påverka rolltvetydlighet. Detta då organisationen ständigt befinner sig i en förändring vilket innebär att rollerna är dynamiska och behöver följa med i utvecklingen. Från vår studie bekräftade respondenten Klara att rollerna är dynamiska, då hon uttryckte att rollerna förändras i så pass stor grad att det går att jämföras med att varje månad få ett nytt arbete.

6.1.2 Värdeskapande

I resultatet framkom det att respondenterna upplevt att deras roll i det värdeskapande arbetet handlar om att stötta cheferna och på så sätt bidra till värde för organisationen. Vidare beskrev respondenten Kajsa att värde skapas genom att standardisera arbetsuppgifter då detta effektiviserar arbetet och leder till att HR kan fördela sin tid och sina resurser på andra uppgifter enligt respondenten. Det betonades som en fördel att arbeta inom kommunal sektor då standardiseringen ofta är mer utbredd jämfört med den privata sektorn. Att HR-transformationen bidragit till en ökad standardisering bekräftades av Boglind, Hällsten och Thilanders (2011) studie som också kom fram till att de studerade organisationerna hade fått ökad standardisering av transformationen. Grunden i HR-transformation handlar om att omfördela arbetsuppgifter med bakgrund i att bland annat få mer kontroll och bidra till det värdeskapande strategiska arbetet (Boglind, Hällsten & Thilanders 2011: 580). Detta kan hjälpa till att förklara en av respondenternas upplevelse, vilket var att HR tidigare var en

administrativ enhet som inte hade en självklar plats i ledningsgruppen. Den förändring som respondenten beskrev visar att organisationen till viss del implementerat eller har tendenser av HR-transformation. Enligt Ulrich och Brockbanks (2007:14) skapar HR värde genom att stötta andra i organisationen i syfte att nå målen, vilket överensstämmde väl med en av respondenternas svar att hon behöver stötta cheferna genom att bidra till flera olika perspektiv och på så sätt skapas värde för organisationen.

En intressant aspekt var det faktum att en respondent ställde sig frågande till om de olika HR-processerna verkligen skapar värde för organisationen här och nu, eller om det fanns andra viktiga aspekter som då hamnar i skymundan. Med HR-processer menade respondenten arbete med exempelvis rekrytering, att skapa en god introduktion för nyanställda eller att utveckla en kompetensförsörjningsplan. Ulrich och Brockbank (2007:12) menar att värde skapas genom att arbeta med olika HR-processer samt att arbetet med HR-processerna ger förutsättningar för positiva affärsmässiga resultat. Från resultatet framkom från ovan nämnda respondent en komplexitet mellan att arbeta med HR-processer och att inte bli alltför koncentrerad eller insnöad på sina områden. Utifrån respondentens resonemang om HR:s tid och resurser går det att ställa sig kritisk till Ulrich och Brockbanks (2007) normativa teori om värdeskapande HR, gällande hur teorin faktiskt kan fungera i praktiken. En respondent resonerade att HR inte skulle räcka till om de arbetade fullt i samtliga processer vilket synliggör en utmaning med Ulrich och Brockbanks (2007) normativa teori om hur HR förväntas skapa värde för organisationen.

Ytterligare en aspekt att ställa sig kritisk mot med Ulrich och Brockbanks (2007) normativa teori och deras åsikter avser den skillnad som finns mellan den amerikanska och den svenska kontexten. Detta går i linje med vad respondenten Kajsa uttryckte i samband med hennes upplevelser av hur hon kan skapa värde för organisationen. I sammanhanget poängterades av respondenten standardiseringen av arbetsuppgifter som en betydelsefull del i det värdeskapande arbetet såväl för linjechefer, medarbetare och organisationen i stort. Respondenten höll till viss del med Ulrich och Brockbank (2007) i deras sätt att se på standardisering och värdeskapande arbete. Dock betonade respondenten att teorin utgår från en amerikansk kontext vilket för med sig många skillnader och är därmed något som bör beaktas.

6.1.3 Relation till linjechefer

Då syftet med studien var att skapa förståelse för hur individer med arbetsledande HR-befattningar upplevde sin mångsidiga roll avseende att skapa värde för och tillgodose förväntningar hos organisationens olika aktörer, var det relevant att studera hur respondenterna upplevde att linjecheferna ser på deras roll. I resultatet framkom av respondenten Sara upplevelsen av att vissa linjechefer har en mer traditionell syn på hennes roll. Traditionell i bemärkelsen att vissa chefer, enligt respondenten, inte vill ta sitt fulla chefsansvar genom att försöka få HR att utföra mycket av personalarbetet. Detta går i linje med vad Buyens och De Vos (2001:81) kom fram till i sin studie, nämligen att linjechefer många gånger hade en mer traditionell syn på HR-funktionen vad gäller exempelvis arbetet med kompetensförsörjning. Enligt respondenternas uppfattning verkade det finnas en viss

okunskap från vissa linjechefer gällande vad HR-rollen innebär och vad som faktiskt förväntas av HR, vilket enligt respondenterna också kan påverka det värdeskapande arbetet. Bilden som beskrevs av respondenterna i vår studie bekräftas av Buyens och De Vos (2001) resultat.

6.1.4 Relation till medarbetare

Studien syftade till att beskriva hur de olika arbetsrollerna påverkar respondenterna i deras dagliga arbete. För att få större förståelse för hur respondenterna påverkas av rollerna var deras relation till medarbetarna relevant att undersöka. Som framgick av resultatet upplevde respondenterna att medarbetare ute i verksamheten inte riktigt vet vad rollen innebär. Goffman (2014:185) redogör för begreppet incidenter som kan hota rollutövarens "framträdande" samt självbild, en incident kan vara ett intrång eller ett felsteg. Goffmans (2014:185) dramaturgiska perspektiv belyser också att rollen eller rollerna kan försvagas vid en incident. Riskerna med en incident kan förklara varför en respondent beskrev upplevelsen av att HR inte kan bli "bästa vän" med medarbetare ute i verksamheten. Respondentens upplevelse kan förklaras genom Goffmans (2014) resonemang om att förebygga felsteg eller intrång. De vill säga felsteg som skulle kunna bli aktuella om HR får en nära relation till medarbetare ute i verksamheten. Det går att urskilja en utmaning i detta då en rollkonflikt kan skapas. Å ena sidan förväntas HR vara medarbetarens talesperson men å andra sidan, enligt respondentens mening, kan HR inte komma alltför nära medarbetarna ute i verksamheten. Rollkonflikt kan uppstå då efterlevnaden av rollen som medarbetarnas talesperson blir svårare att utföra när HR behöver beakta "vänskapsaspekten" (Katz & Kahn 1978:204). Att människan enligt Goffmans (2014) perspektiv spelar olika roller genom att inta eller bära olika masker går i linje med en annan respondents upplevelse. Denna respondent beskrev att hon upplevt det som skönt att medarbetare ute i verksamheten inte känner igen henne vid möten i privata sammanhang. Det respondenten har upplevt går att förklara med hjälp av Goffmans (2014) teori om att bära masker, det vill säga att respondenten vill bära en professionell mask på arbetstid, för att senare efter arbetstid ta av sig masken och vara sig själv utan att bli igenkänd.

6.1.5 HR:s inflytande

En av studiens frågeställningar handlar om att studera hur respondenterna beskrev sina olika roller och hur de upplevt förutsättningarna att skapa värde för organisationens olika aktörer i dessa roller. Utifrån denna frågeställning framkom det från resultatet att samtliga respondenter upplevt att de har goda förutsättningar att kunna skapa värde i sin roll gentemot organisationens olika aktörer. En av anledningarna till att respondenterna upplevt ett stort inflytande är deras position i ledningsgruppen och att HR enligt respondenterna i det stora hela har ett starkt förtroende. Buyens och De Vos (2001:83) kom i sin studie fram till att toppchefer, linjechefer och HR-chefer ansåg att HR behöver vara mer än en strategisk partner. Med detta menade respondenterna i studien att HR behöver finnas eller arbeta nära verksamheten och inte enbart arbeta på nivån där strategin formuleras (Buyens & De Vos 2001:83). Buyens och De Vos (2001) resultat går inte helt i linje med vad våra respondenter upplevt. Motstridigheten kan bero på att respondenterna i vår studie befann sig på en högre position, vilket betyder att de har ett större avstånd mellan dem och verksamheten. Hade vi

haft ett annat urval med respondenter verksamma inom HR som befunnit sig på en "lägre" position hade resultatet eventuellt kunnat se annorlunda ut och då möjligtvis bättre stämma överens med Buyens och De Vos (2001) resultat. HR:s position har utvecklats genom den omvandling som HR-funktionen genomgått de senaste decennierna. De goda förutsättningar som respondenterna har upplevt har inte kommit över en natt enligt respondenterna, utan förutsättningarna bygger troligen på en längre tids arbete med att bygga förtroende och trovärdighet för HR. Detta kan förklaras med hjälp av Ulrich och Brockbanks (2007) normativa teori. Enligt Ulrich och Brockbank (2007:13) åsikt krävs det ett gemensamt mål för att kunna skapa värde samt att en omvandling tar lång tid att genomföra. Vidare förklarar författarna att organisationen kan skapa värde om organisationens aktörer tillsammans arbetar mot ett och samma mål. Respondenterna i vår studie gav uttryck för att de lyckats med att skapa trovärdighet och respekt bland exempelvis ledningsgruppen. Vilket enligt respondenterna senare bidragit till att de kan arbeta värdeskapande för organisationen i stort samt ges förutsättningar för inflytande.

6.1.6 Utmaningar

En utmaning som respondenterna nämnde var balansgången mellan det strategiska och det operativa arbetet, där det framgick av flera respondenter att det operativa arbetet ofta prioriteras. Av resultatet framgick till viss del en motstridighet i respondenternas upplevelser. Som presenterades i diskussionen ovan under temat HR:s inflytande, lyfte respondenterna fram att de ansåg sig ha goda förutsättningar att få igenom idéer och förslag och på så sätt kunna påverka. Att kunna påverka grundade sig enligt respondenterna i rollen som den strategiska partnern med tillhörande position i ledningsgruppen. Motstridigheten kunde enligt respondenternas svar urskiljas mellan att ha ett stort inflytande i ledningsgruppen och uppleva att det operativa arbetet prioriteras före det strategiska arbetet. Av resultatet framgick att respondenterna påverkats av denna konflikt, ett exempel på hur en av respondenterna påverkats är att hon ofta arbetar sena kvällar för att hinna med det strategiska arbetet. Tids- och resursaspekten bekräftades även av flera respondenter. Med hjälp av Katz och Kahns (1978) redogörelse för begreppet rollkonflikt skapas bredare förståelse för konflikten mellan det strategiska och det operativa arbetet. Rollkonflikt grundar sig i när efterlevnaden av en roll försvårar efterlevnaden av en annan roll (Katz & Kahn 1978:204). I respondenternas fall betydde det att en rollkonflikt skapas när det operativa arbetet eller att "släcka bränder" försvårar eller tar tid från det strategiska arbetet. När det strategiska arbetet inte prioriteras i den utsträckning, som de intervjuade ansåg att det borde, påverkade det även det strategiska arbetet. Enligt Ulrich och Brockbanks (2007:78) åsikt skapas värde genom HR-processer samt det strategiska arbetet. En annan utmaning som kunde urskiljas i konflikten mellan det strategiska och det operativa arbetet handlade om hur konflikten även kunde påverka rollen som den strategiska partnern i ledningsgruppen. Då respondenterna uttryckte att en stor del av arbetstidens går åt till de operativa arbetsuppgifterna minskas tiden till de strategiska arbetsuppgifterna i rollen som strategisk partner.

Studiens andra frågeställning var hur respondenterna upplevt behovet av att växla mellan olika roller och därmed tillgodose flera olika aktörers förväntningar. En intressant aspekt som framgick av resultatet avser de förväntningar som respondenterna upplevt från andra aktörer i

organisationen. Respondenterna påverkades olika av förväntningarna i deras dagliga arbete. Som framgick av resultatet beskrev en av respondenterna att hon inte känt sig osäker kring vad som förväntas av henne i en specifik situation. Däremot fanns det respondenter som upplevt en osäkerhet gällande förväntningarna som grundade sig i komplexa frågor som HR förväntades hantera. Osäkerheten som vissa respondenter upplevt kan förklaras med hjälp av Katz och Kahns (1978) redogörelse kring rolloklarhet som handlar om en ovisshet gällande vad som förväntas av en roll samt vad rollen innebär (Katz & Kahn 1978:206). Vidare beskrivs att ovissheten kring en roll kan bidra till ett sämre självförtroende eller missnöje, att en roll är otydlig behöver i sig inte betyda att individen har dåligt självförtroende och är missnöjd (Katz & Kahn 1978:206). Som framgår av Katz och Kahns (1978) teori kan denna otydlighet även ses eller upplevas som frihet under ansvar. Detta bekräftades av en respondent när hon uttryckte att tydlighet i vad som förväntas av henne i sin roll inte behövs, det skulle snarare begränsa henne. Respondentens upplevelse ger uttryck för ett exempel där rolloklarhet inte behöver vara något negativt. De vill säga att respondenten enligt henne, upplevde rolloklarhet som en möjlighet att själv kunna styra sitt arbete och sätta sina egna gränser.

Skillnader kunde ses i respondenternas svar avseende hur de upplevt förväntningar att leverera resultat för organisationen. Ett svar som skiljde sig från resterande var då respondenten Ida uttryckte att hon upplevt förväntningar att inte svika politiken, hon betonade dock att i övrigt vill hon själv vara personen som berättar vad som ska förväntas av HR. Politiker är en intressent som inte behandlas av Ulrich och Brockbank (2007) då deras åsikter och resonemang fokuseras på större privata organisationer. Politiker skulle däremot kunna liknas vid investerare i större privata organisationer som behandlas i Ulrich och Brockbanks (2007) normativa teori. Denna liknelse kan bidrar till en förståelse för varför Ida upplevt förväntningar att inte svika politikerna. Ida uttryckte att förväntningarna å ena sidan påverkar henne i det dagliga arbete då hon ser det som viktigt men å andra sidan vill hon vara den som själv sätter förväntningarna. En annan respondent, Josefin uttryckte att hon har höga förväntningar på sig själv som till viss del påverkar henne. Däremot beskrev Josefin att det finns en acceptans då hon är medveten om att detta är en stor del av rollen som HR.

Ett perspektiv som framgick av en respondent var upplevelsen att medarbetare ute i verksamheten ser HR med arbetsledande befattning utifrån den hierarkiska trappan snarare än en människa. Respondenten har upplevt att det finns ett avstånd mellan henne och medarbetarna. Då studien ämnade till att beskriva hur rollerna påverkar respondenterna i det dagliga arbetet är detta en betydelsefull aspekt att lyfta. Goffmans (2014) dramaturgiska perspektiv, specifikt vad gäller de främre och bakre regionerna, kan hjälpa till att belysa varför respondenten såg fenomenet på detta sätt. Den främre regionen kan liknas vid scenen där framträdandet görs, medan den bakre regionen kan liknas vid att befinna sig bakom scenen (Goffman 2014:97). Normalt sett utifrån Goffmans perspektiv (2014) tar individen på sig en mask i den främre regionen, den bakre regionen förväntas vara dold för publiken då "skådespelaren" inte har på sig sin mask där. Respondenten gav dock uttryck för något annat, en önskan att publiken faktisk ska få komma in i den bakre regionen och därmed se människan bakom masken. Med andra ord menade respondenten att medarbetarna ute i

verksamheten borde få en ökad förståelse för att HR med arbetsledande befattning är som vilken människa som helst inom organisationen.

6.2 Slutsatser

Utifrån vad som framkommit från resultatet anser vi att studiens första frågeställning har blivit besvarad. Respondenterna beskrev sina roller i termer av en arbetsledande roll, en verksamhetsutvecklande roll, en medmänsklig roll samt en administrativ roll. Det fanns vissa variationer i rollerna som beskrevs av respondenterna men att stötta, utveckla och att bidra med andra perspektiv var för rollerna gemensamt. Studien visade att de studerade respondenterna, med arbetsledande HR-befattningar, ansåg att de i sina roller hade goda förutsättningar för att skapa värde för olika aktörer i organisationen. Studien har fokuserat på aktörerna linjechefer och medarbetare med vilka de intervjuade betonade vikten av goda mellanmänskliga relationer. I det värdeskapande arbetet gav de intervjuade uttryck för att goda mellanmänskliga relationer med linjechefer och medarbetare var den gemensamma nämnaren. Enligt respondenternas uppfattningar delas det värdeskapande HR-arbetet in i två delar, där den ena fokuserade på att skapa värde genom att stötta linjecheferna i deras arbete, standardisera arbetsuppgifter samt lyfta HR-perspektiven i ledningsgruppen. Den andra delen fokuserade istället på de mer mjuka värden. De mjuka värdena handlar om skapa tillit, trygghet och förtroende, värna om hållbara relationer, vara lyhörd och nyfiken, lyssna in den kunskap som finns i organisationen samt plantera frön till nya idéer. I och med respondenternas arbetsledande position inom organisationen har de, enligt dem själva, möjlighet och mandat att i sina olika roller skapa värde för organisationen och dess olika aktörer.

Vi anser att studiens andra frågeställning har blivit besvarad. Respondenterna upplevde behovet av att växla mellan olika roller och därmed tillgodose flera aktörers förväntningar på olika sätt. Att växla mellan olika roller upplevdes av respondenterna framförallt som positivt, utmanande och utvecklande. Ena dagen är inte den andre lik, vilket upplevdes som positivt enligt respondenterna. Det framkom även negativa aspekter med att växla mellan olika roller. Av respondenterna framgick att det kan ge upphov till en frustration då rollkonflikt kan skapas. Det upplevdes även som en utmaning för respondenterna att behöva prioritera bland arbetsuppgifter. Samtliga respondenter var införstådda med att behöva prioritera bland arbetsuppgifter är en stor del av HR-arbetet. Det fanns bland respondenterna en underliggande acceptans avseende vilka krav som ställs på arbetet samt arbetets förutsättningar. Somliga upplevde ett behov av att leverera värde för organisationen avseende att exempelvis tillgodose politikens krav eller att kompetensförsörja en yrkesgrupp som står inför många utmaningar. Av studien framgick även att det fanns respondenter som hade en annan syn på att tillgodose flera aktörers förväntningar i sina roller. Det visade sig att förväntningar inte enbart kom utifrån utan förväntningarna kunde även grunda sig i den egna självbilden och kraven som individen ställer på sig själv. Det framgick även att i den arbetsledande rollen fanns det utrymme och möjlighet att själv vara den person som formulerar förväntningar på HR-funktionen. Slutligen framgick det av en respondent att tillgodose aktörers förväntningar borde ses som en ickefråga. Då det är en självklarhet att växla mellan olika roller och därmed tillgodose aktörers förväntningar i en yrkesmässig relation.

6.3 Metoddiskussion

Som datainsamlingsmetod valdes kvalitativa semistrukturerade intervjuer med bakgrund i att fånga respondenternas egna upplevelser av fenomenet. Kvalitativa intervjuer har möjliggjort att vi kunnat besvara studiens syfte och frågeställningar. Kvale och Brinkmann (2014:41) poängterar att den kvalitativa forskningsintervjun bidrar till att förstå respondentens egna perspektiv och livsvärld. Vi ser metodvalet som fördelaktigt då fokus under studien legat på att studera respondenternas upplevelser av sina roller. Det går dock att ställa sig kritisk till studiens metod samt framhäva vad som kunde ha utvecklats. En aspekt att ställa sig kritisk mot är valet av semistrukturerade intervjuer, specifikt vad gäller om intervjuerna faktiskt var semistrukturerade eller tenderade att vara mer strukturerade i studien. Utgångspunkten var att de semistrukturerade intervjuerna skulle möjliggöra flexibilitet och frihet för oss som intervjuare, för att kunna ställa följdfrågor och ändra ordningsföljden på intervjufrågorna (Bryman 2018:563). Det som går att ställa sig kritisk mot var att intervjuerna i själva verket hade mer av en strukturerad karaktär eller upplägg. Vi anser dock att det inte påverkade resultatet nämnvärt. Detta då respondenterna svarade utförligt på de frågor som ställdes, de resulterade i att vi fick de svar vi behövde för att kunna besvara forskningsfrågorna. Anledningen till att intervjuerna blev mer strukturerade än vad som var tänkt kan bero på hur frågorna formulerades i intervjuguiden och på oss som intervjuare, hade vi varit mer erfarna så skulle vi haft en större vana att ställa följdfrågor vid rätt tillfällen. Att kunna ställa rätt följdfrågor vid rätt tillfälle hade kunnat påverka resultatet positivt och bidragit till ett mer nyanserat material. Ytterligare en aspekt som hade kunnat förbättrats under intervjun var att vi kunde lägga mer fokus på att be respondenterna konkretisera sina resonemang med exempel eller upplevda situationer, för att på så sätt få fram den subjektiva upplevelsen.

Ytterligare en aspekt att ställa sig kritisk mot och som hade kunnat göras annorlunda är att en av åtta intervjuer genomfördes digitalt via Microsoft Teams. Kvale och Brinkmann (2014:190) lyfter fram den digitala intervjun som fördelaktig när respondent och intervjuare befinner sig på olika geografiska platser. Vidare påpekar Kvale och Brinkmann (2014:131) att det även finns vissa risker med den digitala intervjun, där en av dessa är kroppsspråkets påverkan. Författarna menar, trots att intervjun framförallt består av verbal kommunikation påverkar även den förkroppsligade kommunikationen intervjukontexten. I ett möte ansikte mot ansikte sker det en ständig interaktion mellan intervjuare och respondent där båda parter medvetet eller omedvetet påverkas av exempelvis klädsel, kroppsspråk, gester eller tonläge (Kvale & Brinkmann 2014:131). Vi tror att en digital intervju var nödvändig för att få ta del av respondentens upplevelser av sina roller. Vi är medvetna om att intervjun som genomfördes digitalt kan ha påverkat studiens resultat avseende att det inte var ett möte ansikte mot ansikte. Däremot gjordes ställningstagandet att en digital intervju var bättre än att ställa in intervjun då det kunde ha gett ett mindre nyanserat resultat. Vi är införstådda i att studien hade kunnat bli bättre om samtliga intervjuer genomförts fysiskt.

En annan aspekt som kan ha påverkat resultatet är studiens urval som bestod av åtta kvinnor med arbetsledande HR-befattningar. Vi är medvetna om att ett annat urval hade kunnat ge ett annat resultat, vi anser dock att det inte påverkade resultatet avsevärt. Studiens tillförlitlighet kan ha påverkats av det faktum att en av oss hade en relation sedan tidigare med två av

respondenterna. Det går därmed att ställa sig kritik mot valet av bekvämlighetsurval och på vilket sätt detta kan ha påverkat insamlingen av studiens material. Bekvämlighetsurvalet gav både möjligheter och begränsningar. Bryman (2018:244) lyfter fram att ett bekvämlighetsurval ger tillgänglighet till relevanta kandidater i intervjuarens närhet som annars hade varit svårare att få tillgång till. Problematiken och begränsningen handlar om hur det insamlade materialet kan användas och tolkas. Skulle samma upplevelser ha framkommit om en av oss inte haft en relation till två av respondenterna eller påverkades de två respondenterna av den tidigare relationen är frågor som blir aktuella. Vi instämmer med risken att relationen mellan respondenterna och intervjuaren kan ha påverkat resultatet. Vi förde reflektioner kring detta under hela studiens gång samt gjorde val för att minska riskerna. Vi hävdar dock att den tidigare relationen inte stod i centrum, med anledning av att den andre av oss höll i intervjuerna i fråga. Att använda sig av ett bekvämlighetsurval är komplext, i slutändan övervägde tillgängligheten till de två respondenterna och deras position i förhållande till att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar riskerna.

Under studiens gång har vi breddat vår kunskap och förståelse inom ämnet. Vi har fått insikt om att det värdeskapande arbetet är komplext och berör stora delar av HR:s arbete samt att arbeta värdeskapande inte alltid sker medvetet. Intervjuerna med studiens respondenter kom med nya infallsvinklar och ökade vår nyfikenhet för mångsidigheten i HR:s olika roller.

6.4 Framtida forskning

Studien har utgått från individer med arbetsledande HR-befattningars perspektiv. Det innebär att studien endast kan se rollerna i relation till det värdeskapande HR-arbetet utifrån de med HR-befattnings perspektiv. Det hade varit intressant att i framtida forskning även inkluderat medarbetarna och linjechefers syn på HR-rollen. Detta med anledning av att det dels har framkommit av respondenterna en ovisshet från medarbetarna ute i verksamheterna avseende vad HR-rollen faktiskt innebär, samt att kombinationen av individer med arbetsledande HR-befattningar, medarbetare och linjechefers upplevelser hade kunnat ge en mer fullständig bild av HR-rollen och vad som förväntas av rollen i det värdeskapande arbetet. I framtida studier hade det värdeskapande arbetet och vad värdeskapande arbete innebär, varit av intresse att undersöka vidare. Vad som är värdeskapande är relativt och beroende på vems perspektiv som lyfts fram. I en organisation kan det troligen finnas flera olika åsikter och uppfattningar avseende vad värdeskapande arbete innebär mellan exempelvis linjechefer och HR. Avslutningsvis hade det varit intressant att undersöka området utifrån den privata sektorn, för att undersöka om resultatet skulle skilja sig åt mellan den offentliga- och privata sektorn.

Referenser

Ahl, Helene. Att ta tillvara mänskliga resurser. i Ahl, Helene, Bergmo-Prvulovic, Ingela & Kilhammar, Karin. Upplaga 1:2. (red.) (2017). *HR: Att ta tillvara mänskliga resurser*. Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats & Lundholm, Susanne (2014) *Personalchefers arbete och identitet : strategi och strul*. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur.

Aronsson, Gunnar, Hellgren, Johnny, Isaksson, Kerstin, Johansson, Gunn, Sverke, Magnus, Torbiörn, Ingemar. (2012). *Arbets- och organisationspsykologi. Individ och organisation i samspel*. Upplaga 1. Stockholm: Natur & Kultur.

Arvidson, Markus & Johansson, Sara. (2017). *Roll och identitet. En socialpsykologisk introduktion*. Upplaga 1. Malmö: Gleerups.

Aspers, Patrik. (2011). *Etnografiska metoder*. Upplaga 2. Stockholm: Liber.

Boglind, Anders, Hällsten, Freddy & Thilander, Per. (2021). *HR-transformation på svenska: Om organisering av HR-arbete*. Upplaga 2. Lund: Studentlitteratur.

Boglind, Anders, Hällsten, Freddy, Thilander, Per. (2011) HR transformation and shared services: Adoption and adaptation in Swedish organisations. *Personnel review. 40* (5), 570–588.

Bryman, Alan (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 3. Stockholm: Liber.

Buyens, Dirk. & De Vos, Ans. (2001) Perceptions of the value of the HR function. *Human resource management journal. 11*(3), 70–89.

Caldwell Raymond (2003). The Changing Roles of Personnel Managers: Old Ambiguities, New Uncertainties. *Journal of Management Studies*, *40*(4), 983-1004.

Damm, Margareta & Dahte, Birgitta. (2016). *HR – yrke, profession eller professionalism?* Upplaga 1:1. Lund: Studentlitteratur.

Dannefjord, Per (1999). *Metod och problem: en inledning till sociologisk analys*. Växjö: Univ.

Goffman, Erving. (2014). *Jaget och maskerna. En studie i vardagslivets dramatik*. Upplaga 6. Lund: Studentlitteratur.

Justesen, Lise & Mik-Meyer, Nanna (2011). *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. Upplaga 1. Lund: Studentlitteratur.

Katz, Daniel & Kahn, Robert, L. (1978) *The social psychology of organizations*. 2. ed. New York: Wiley.

Kvale, Steinar & Brinkmann, Svend (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun.* Upplaga 3. Lund: Studentlitteratur.

Lennéer-Axelson, Barbro, Thylefors, Ingela (2013) *Konflikter : uppkomst, dynamik och hantering*. Upplaga 2. Stockholm: Natur & kultur.

Nationalencyklopedin, aktör. http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/aktör [2022-04-08]

Nationalencyklopedin, roll. http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/roll [2022-04-08]

O'Brien, Elaine. & Linehan, Carol. (2014) A Balancing Act: Emotional Challenges in the HR Role. *Journal of management studies*. *51*(8), 1257–1285.

Ulfsdotter Eriksson, Ylva (2013). *Personalvetenskap - som förhållningssätt*. Upplaga 1. Stockholm: Liber.

Ulrich, Dave & Brockbank, Wayne (2007). *Värdeskapande HR*. Upplaga 1:4. Lund: Studentlitteratur.

Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer: inom humanistisk samhällsvetenskaplig forskning*. Stockholm: Vetenskapsrådet.

Bilagor

Bilaga 1: Intervjuguide

Inledning

Om oss:

Hälsningsfras med en kort introduktion av oss själva, vilka vi är, utbildning samt varför vi sitter här idag.

Syfte:

Beskriv kort syftet med studien "Syftet med vår studie är att undersöka hur personer verksamma inom HR upplever sin olika roller i relation till olika aktörer inom organisationen".

Etik:

I denna undersökning kommer vi att förhålla oss kring de etiska principerna för en god forskning, som värnar om deltagarnas säkerhet och integritet.
Informationskravet: Forskaren skall informera deltagarna om undersökningens syfte.
Samtyckeskravet: Deltagare i vår undersökning väljer själv kring sin medverkan.
Konfidentalitetskravet: Personuppgifter samt uppgifter som framkommer under deltagande hanteras med stor varsamhet. Inga obehöriga kommer ha åtkomst till insamlat material. Du kommer i studien bli tilldelad ett fiktivt namn för att bevara din anonymitet.
Nyttjandekravet: Det insamlade materialet kommer endast att användas till studiens ändamål.

Upplägg:

Intervjun utgår från en tematisk ansats vilket betyder att intervjufrågorna är uppdelade i olika teman. Vi kommer att börja med att ställa ett par frågor kring dig, din utbildning och din organisation. För att senare beröra de olika teman, fokuset ligger som tidigare nämnt på hur du uppfattar dina olika roller som HR.

Innan intervjun startar önskar vi få ditt samtycke, om du samtycker skriv under blanketten.

Vi vill också fråga om det är okej med dig att vi spelar in intervjun, detta för att försäkra oss om att vi får med allt. Det inspelade materialet kommer ingen obehörig få tillgång till och det kommer att raderas efter avslutad studie.

Innan vi sätter igång finns det något du funderar kring?

Bakgrund

- Kan du berätta lite kort om dig själv?
- Vad har du för utbildningsbakgrund?
- Kan du berätta lite kort om din tidigare arbetslivserfarenhet?
- Hur länge har du arbetet inom HR?
- Hur länge har du arbetat med en arbetsledande HR befattning inom den här organisationen?
- Kan du kort beskriva din organisation?
- Hur stor är organisationen?
- Vilka funktioner sitter med i ledningsgruppen?
- Hur ser HR-funktionen ut i din organisation?
- Hur många medarbetare ansvara du över? Vilka titlar har dessa?

Tema 1: HR-rollen

- Enligt din åsikt varför ska en organisation ha en HR-funktion?
- Kan du kort beskriva dina nuvarande arbetsuppgifter?
- Har du en tydlig arbetsbeskrivning, kan du berätta om denna?
- Vilka roller behöver du inta i ditt dagliga arbete?
    - Hur upplever du de olika rollerna?
- Hur upplever du att de olika rollerna samspelar med varandra? (samspelar = en konflikt)
- Finns det exempel på situationer där rollerna inte samspelet med varandra? Hur upplevde du det isåfall?
    - Upplever du att detta är ett vanligt förekommande problem?
- Upplever du att rollen har förändrats under tiden du arbetat i organisationen?
    - På vilket sätt har den förändrats?
    - Varför tror du förändring har skett?

Tema 2: Värdeskapande

- Enligt dig vad innebär ett framgångsrikt HR-arbete?
- På vilket sätt kan du bidra till ett framgångsrikt HR arbete?
    - Kan du ge exempel?
- Hur engagerar och motiverar du andra i din närhet?
    - På vilket sätt kan detta gynna organisationen i stort?
- Hur arbetar ni för att vara en attraktiv arbetsgivare?
    - På vilket sätt gynnar det:
    - Medarbetaren, linjecheferna och organisationen i stort?
- Vilka möjligheter har du i din roll att bidra till organisationens resultat?
    - På vilket sätt kan du bidra med värde för:
    - Medarbetaren, linjecheferna och organisationen i stor?

Tema 3: Relation till linjechefer

- Hur upplever du att linjechefer (enhetschef, verksamhetschef m.m.) ser på din roll?
- Upplever du att linjechefernas uppfattning stämmer överens med din egen uppfattning om din roll?
- På vilket sätt skulle du beskriva att uppfattningen om din roll stämmer överens / inte stämmer överens?
    - Påverkar det dig? Isåfall hur?
- Vid möte med en linjechef vilken roll intar du? (Passiv, ledande, observerande, initiativtagande och så vidare.)
    - Upplever du att din roll ser olika ut beroende på vilken chef du möter?
- Hur ser samarbetet ut mellan dig och linjecheferna?
    - Kan du ge exempel på ett tillfälle då samarbetet fungerat väl?
    - Kan du ge exempel på ett tillfälle då samarbetet inte fungerat väl?
    - Varför fungerade det eller varför fungerade det inte?

Tema 4: Relation till medarbetare

- Hur upplever du att medarbetare ser på din roll?
- Upplever du att medarbetarnas uppfattning stämmer överens med din egen uppfattning om din roll?
- På vilket sätt skulle du beskriva att uppfattningen om din roll stämmer överens / inte stämmer överens?
    - Påverkar det dig? isåfall hur
- Vid möte med medarbetare vilken roll intar du?(Ledande, observerande, initiativtagande och så vidare.)

Tema 5: HR:s inflytande

- Hur ser du på ditt eget inflytande i organisationen?
- Hur upplever du att andra lyssnar på dina idéer eller förslag?
- När är det enkelt att få igenom idéer eller förslag?
    - Hur känns det?
    - På vilket sätt/hur får du igenom dina förslag?
- När är det svårt att få igenom idéer eller förslag?
    - Hur känns det?
    - På vilket sätt/hur får du igenom dina förslag?

Tema 6: Utmaningar

- Har du upplevt en konflikt i din arbetsroll mellan det strategiska- och det operativa arbetet?
    - Kan du ge exempel?
    - Hur kändes det?
    - Använder du någon strategi för att hantera situationen?
- Hur viktigt är det för dig att ha en tydlighet gällande vad som förväntas av dig i dina olika roller?

- Har du någon gång känt dig osäker på din roll och vad som förväntas av dig i en specifik situation?
    - Hur påverkade det dig?
    - Hur hanterade du det?
- Upplever du förväntningar på att leverera resultat för organisationen?
    - Om så är fallet hur upplever du detta?
- Upplever du förväntningar på att vara många parter till lags i din yrkesroll?
    - Om så är fallet hur upplever du det?
- Ser du några utmaningar med att vara många parter till lags?
    - Varför/varför inte? Hur hanterar du detta?

Avslutning
Nu har vi inga fler frågor
Har du några frågor eller något som du vill tillägga?
Du är välkommen att höra av dig till oss om du kommer att tänka på något vid ett senare skede.

Tack för din medverkan.

Bilaga 2: Arbetsfördelning

Vi båda har varit delaktiga under samtliga delar av arbetets gång. Inledningsvis satt vi gemensamt för att skapa oss en överblick av vårt forskningsområde. Bearbetning av tidigare forskning samt teoretiska utgångspunkter har vi gått igenom gemensamt samt var för sig. Med bakgrund i den begränsade tidsperiod som studien bedrevs inom valde vi att dela upp tidigare forskning samt teoretiska utgångspunkter mellan oss, för att senare göra urvalet. Vi båda har deltagit och ansvarat över samtliga delar i studien. Initialt var utgångspunkten att båda skulle närvara på samtliga intervjuer. Som beskrivs i metodavsnittet genomfördes en intervju med endast en av oss närvarande, denna intervju genomfördes även digitalt. Med hänsyn till respondentens möjlighet att delta gjorde vi ställningstagandet att endast en av oss medverkade på intervjun. Resterande intervjuer deltog vi båda på, intervjuerna delades även upp mellan oss vad gäller vår roll. Vi gjorde en uppdelning som innebar att en intervjuade medan den andre förde anteckningar. Det insamlade materialet bearbetades gemensamt i syfte att få en bredare tolkning. Avslutningsvis, studiens resultat- och diskussionsavsnitt redovisades gemensamt med en tät diskussion.

HÖGSKOLAN
I BORÅS

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