

EN BLOMMA I TAPETEN

– EN KVALITATIV STUDIE OM HR-MEDARBETARES
STATUS, LEGITIMITET OCH YRKESIDENTITET

Kandidatuppsats
Organisations- och personalutvecklare i samhället
Arbetsvetenskap, 15 hp

Malin Levin
Ronja Pantzar

2015-OPUS-K12



HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Organisations- och personalutvecklare i samhället

Svensk titel: En blomma i tapeten – En kvalitativ studie om HR-medarbetares status, legitimitet och yrkesidentitet

Engelsk titel: A flower in the tapestry – A qualitative study on HR employees' status, legitimacy and professional identity

Utgivningsår: 2015

Författare: Malin Levin och Ronja Pantzar

Handledare: Goran Puaca

Examinator: Margareta Carlén

Nyckelord: human resource, HR, status, legitimitet, yrkesidentitet, kommunikation

Sammanfattning

I spåren av kunskapssamhället med ett ökat fokus på humankapital, har vikten av personalarbete betonats allt mer. Personalarbete, som numera kallas human resource, hanterar den mänskliga resursen i organisationen vilken ofta betraktas som organisationens viktigaste. Human resource-yrket ses inte alltid som en central funktion i organisationen trots att de arbetar med HR-frågor, och kämpar med problematik i status, legitimitet och yrkesidentitet.

Syftet med vår studie är att undersöka hur human resource-medarbetare uppfattar sin status och legitimitet i organisationen. Det är också av intresse att undersöka hur human resource-medarbetare i praktiken upplever sin yrkesidentitet i organisationen. Vi har genomfört en kvalitativ studie där vi har intervjuat åtta kvinnliga respondenter som sitter i organisationernas olika ledningsgrupper.

Utifrån empirin ser vi mönster kring att respondenternas syn på sin yrkesroll inte stämmer överens med hur de tror att övrig personal i organisationen ser på human resource. Majoriteten av respondenterna upplever att de har status och legitimitet i organisationen, men att de kan möta motstånd på olika sätt. Vi har fått ta del av respondenternas upplevelser kring vad som påverkar deras status och legitimitet negativt, men också vad som påverkar deras status och legitimitet positivt. Tydliggörandet av arbetsuppgifterna och kommunikation ut i organisationen har visat sig vara centrala aspekter i respondenternas upplevelser avseende status, legitimitet och yrkesidentitet.

Förord

Vi skulle vilja tacka er respondenter som har tagit er tiden att vara med i vår studie.
Tack vare er har vi kunnat genomföra vår kandidatuppsats. Trevlig läsning!

Vi vill också passa på att tacka vår handledare Goran som har delat med sig av sina idéer.
Du har varit till stor hjälp för oss under studiens gång.

Slutligen vill vi rikta ett tack till Hanna och Johanna.

Tack!

Innehållsförteckning

1	Introduktion.....	1
1.1	Inledning.....	1
1.2	Bakgrund	2
1.3	Syfte och frågeställningar.....	4
1.4	Centrala begrepp.....	4
1.4.1	Status.....	4
1.4.2	Legitimitet	4
1.4.3	Identitet.....	4
1.5	Avgränsningar.....	4
1.6	Disposition.....	5
2	Tidigare forskning.....	6
3	Teoretiska utgångspunkter	8
3.1	Status.....	8
3.2	Social identitet.....	8
3.3	Kategoriell ojämlikhet	9
4	Metod	11
4.1	Val av metod.....	11
4.2	Metodologisk utgångspunkt	11
4.3	Urval	11
4.4	Grundläggande presentation	12
4.5	Intervju	13
4.6	Material	14
4.7	Kvalitetskriterier	15
4.8	Etiska överväganden	15
4.9	Studiens genomförande	15
4.10	Analys av materialet.....	16
4.11	Förförståelse.....	17
5	Resultat.....	18
5.1	HR-rollen och identitet	18
5.2	Kommunikation i organisationen och andras syn på HR	19
5.3	Status och legitimitet	21
5.3.1	HR:s allmänna status i organisationen	21
5.3.2	HR – en accepterad funktion?.....	22
5.3.3	Problematik i status och legitimitet	23
5.3.4	Utrymme HR-frågor.....	25
5.3.5	Utrymme HR-rollen	25

5.4	Organisationens olika personalnivåer.....	26
5.4.1	Ledningsgrupp.....	26
5.4.2	Chefer.....	28
5.4.3	Medarbetare.....	29
6	Diskussion och teoretisk analys.....	31
6.1	Resultatdiskussion.....	31
6.1.1	HR-rollen och identitet.....	31
6.1.2	Kommunikation i organisationen och andras syn på HR.....	31
6.1.3	Status och legitimitet.....	32
6.1.4	Organisationens olika personalnivåer.....	36
6.2	Slutsats.....	38
6.3	Metoddiskussion.....	38
6.4	Fortsatt forskning.....	39
7	Käll- och litteraturförteckning.....	- 1 -
8	Bilagor.....	- 3 -
8.1	Bilaga 1 - information.....	- 3 -
8.2	Bilaga 2 - intervjuguide.....	- 4 -

1 Introduktion

1.1 Inledning

I spåren av kunskapssamhället med ett ökat fokus på humankapital, har vikten av personalarbete (PA) betonats allt mer. Allt fler personalchefer tar plats i organisationers ledningsgrupper, vilket påverkar yrkets status positivt och gör yrket eftertraktat. I Manpowers Work Life-rapport från 2006 fanns personalchef inte med bland de tio högst rankade drömjobben i Sverige men i rapporten från 2011 låg yrket på första plats (Nandorf 2012). I dagsläget ligger personalchef fortfarande i topp, på andraplats som svenskarnas drömjobb (Manpower Group 2015). Personalarbete, numera kallat human resource (HR), kan förklaras som en funktion på frammarsch (Alvesson & Lundholm 2014:10). Trots HR-funktionens utveckling finns det mycket som tyder på att yrkesgruppen får kämpa i sitt arbete i organisationen. HR-yrkets arbetsområde är att hantera mänskliga resurser i organisationen och dessa resurser betraktas ofta som organisationens viktigaste (Alvesson & Lundholm 2014:11; Lindelöw Danielsson 2003:17). Oavsett detta anses HR inte alltid som en central funktion av organisationens ledning även om de allt mer får plats i ledningsgruppen (Alvesson & Lundholm 2014:11; Berglund 2002:10–11). HR-arbetet innefattar många olika dimensioner och ibland kan det vara svårt att definiera exakt vad en HR-medarbetare gör. Arbetet kan innebära lönearbete, arbetsrätt, rekrytering, utbildning, konflikthantering och chefsstöd bland mycket annat. Variationen kan upplevas som en källa till splittring, men samtidigt ses den som positiv och variationen i arbetet är för många HR-medarbetare anledningen till att de valde yrket (Alvesson & Lundholm 2014:67–68).

HR är ett yrke som kämpar med problematik i status, legitimitet och identitet i sitt arbete (Alvesson & Lundholm 2014:11). En av orsakerna till den låga status som HR-yrket omringas av i organisationen kan bero på att HR-arbetet är dåligt kommunicerat ut i organisationen, då de inte tydliggör sin funktion och sina arbetsuppgifter. HR-medarbetare har en tendens att prata om vad de *inte* är snarare än att betona vad de *faktiskt* är, vilket kan försvåra förståelsen av yrket i organisationen. HR-medarbetare har också en tendens att betona vissa arbetsuppgifter före andra, som om vissa uppgifter är mindre värda än andra (Alvesson & Lundholm 2014:67, 74, 175). Ambivalensen i organisationen kring HR-arbetet kan leda till att personalen inte vet hur de ska använda HR-funktionen, och statusproblemet i organisationen gör funktionen utsatt för bedömningar av andra yrkesgrupper. Detta bidrar till att HR-funktionen kan upplevas som diffus i jämförelse med andra funktioner, exempelvis ekonomer (Alvesson & Lundholm 2014:75–79, 82). HR-yrkets problematik kan också handla om att yrket inte har accepterats som en självklar profession utan ses mer som en semiprofession (Brante 2009:30). Thomas Brante (2009) skiljer på klassiska professioner och semiprofessioner. Klassiska professioner baserar sin yrkesutövning på vetenskaplig forskning och begreppet profession är starkt positivt värdeladdat (Brante 2009:15). Brante utgår från flertalet äldre diskurser och skapar en egen beskrivning av vad som i dagsläget definierar en profession:

“Professionella yrken är i något avseende organiserade, relativt autonoma bärare och förmedlare av samhälleligt sanktionerade, abstrakta kunskapssystem som ger dem förmågan att utföra handlingar som uppfattas som svåra, skickliga och värdefulla av allmänheten/klienten.” (Brante 2009:28)

Det är ur ovanstående attribut som klassiska professioner har sitt ursprung. Semiprofessioner är en yngre variant som växte fram under 1900-talet (Brante 2009:30; Olofsson 2011:24). “Semi” indikerar att yrkesgrupperna emanerar några men inte samtliga av de klassiska

professionernas attribut och de erhåller inte samma höga status som klassiska professioner (Brante 2009:16, 31; Olofsson 2011:24).

Utöver aspekterna status, legitimitet och identitet förefaller problematiken också grundas i kön. HR-yrket beskrivs gärna med traditionellt feminina termer och dessa termer underkastas de maskulina (Berglund 2002). Det som anses feminint har lägre status än maskulint, därför anses vissa yrkesgrupper ha lägre status. Därmed kan HR-funktionen och deras personalrelaterade frågor i ledningssammanhang riskera att tolkas som ett avvikande element och generera lägre status, eftersom dessa sammanhang oftast präglas av maskulina logiker. HR är ett kvinnodominerat yrke, som uttryckligen ofta arbetar i mansdominerade kontexter, närmare bestämt ledningsgrupper (Alvesson & Lundholm 2014:13, 36-37; Hirdman 2003:48). I en undersökning av Statistiska centralbyrån (SCB) (2013) klarläggs fördelningen mellan kvinnor och män i ledningsgrupper. Undersökningen visar att kvinnor representerar 28 % och männen representerar 72 % av könsfördelningen inom ledningsgrupper oavsett privat eller offentlig sektor. Mellan ledningsgrupper är fördelningen 85 % mansdominerad varav 13 % endast består av män. De resterande 15 % består av ledningsgrupper som är kvinnodominerade. Det förekommer att HR-medarbetare sitter i ledningsgrupper där dess funktion ofta blir symbolisk, en symbol för att ledningen bryr sig om sin personal snarare än för kompetensen HR-funktionen faktiskt har (Alvesson & Lundholm 2014:11).

Problematiken i de aspekter som presenterats väcker frågor. Hur kan andra i organisationen veta vad HR gör om HR själva inte tydliggör sitt arbete? Och hur väl kan HR utföra sitt arbete om det ändå inte värdesätts? Vi finner det intressant att undersöka hur HR-medarbetare ser på sin roll i organisationen och hur de tror att rollen uppfattas av övrig personal i organisationen. Stämmer deras erfarenheter överens med den identitetsproblematik som presenterats i litteraturen? Det är också av intresse att undersöka om HR-medarbetarna anser sig ha status och legitimitet i organisationen och hur de blir bemötta av olika personalnivåer (ledningsgrupp, chefer, medarbetare). HR-yrkets problematik är aktuell att undersöka då dagens arbetsliv fortfarande präglas av skillnader mellan kvinnor och män (jmf SOU 2004), och om HR är ett yrke som drabbats till följd av sociala könsstrukturer är det av vikt att synliggöra. Det är när problem synliggörs som de blir hanterbara. Med tanke på vår framtida yrkesroll inom HR anser vi detta ämne intressant att belysa.

1.2 Bakgrund

HR-arbete är ingen ny företeelse. Under industrisamhället kallades HR-medarbetarna för fabrikssystrar. En fabrikssystem var helt enkelt en personalkonsulent, en kurator, och funktionen bestod nästan enbart av kvinnor. Efter andra världskriget utvecklades området ytterligare då chefsutbildningar och personalplanering kom på modet. Det talades om organisationsutveckling och då började också män intressera sig för yrket. Vidare in på 1960-talet kom benämningarna personaladministration och personaladministratör att bli mer vanligt (Granberg, 2011:17, 22–23). PA-funktionen var en administrativ enhet som hjälpte till att serva och stötta organisationer i frågor om rekrytering, anställning, och arbetsrätt samt hanterade löner och förmåner till organisationens personal (Alvesson & Lundholm 2014:10). Det kom senare att ske ännu en förskjutning av tjänsteområdet och idag sägs yrket ha gått från det gamla PA till det nya HR. Förespråkare för det nya HR menar att det finns en viktig skillnad mellan detta och det gamla PA (Granberg, 2011:17). HR ska numera finnas som ett stöd till organisationens chefer och ledning samt att de ska finna strategier som stämmer överens med organisationens affärsmässiga inriktning. HR syftar till att, med hjälp av dessa praktiker och metoder, hantera de mänskliga resurserna i organisationen (Alvesson & Lundholm, 2014:9–10). Idag betonar också HR-medarbetare gärna att de arbetar med

affärsmässiga och strategiska mål i organisationen, även om de fortfarande måste utföra arbetsuppgifter i mer traditionell karaktär, exempelvis lättare administration (Alvesson & Lundholm, 2014:67, 171). Processen *HR-transformation* har varit en bidragande faktor till HR-funktionens utveckling med syfte med att omvandla HR-funktionen till att arbeta mer effektivt, strategiskt och värdeskapande (Boglind, Hällsten & Thilander 2013:12). Målet med HR-transformation är att omvandla HR till en erkänd del i ledningen från den äldre administrativa funktionen. Utgångspunkten är att HR-yrkets uppehälle beror av bidraget till organisationens affärsresultat (Boglind et al. 2013:47). Omvandlingen bör inte bara innebära en förskjutning av arbetsuppgifter, utan också en förändrad syn på HR-arbetet (Boglind et al. 2013:48). Det ingår i HR-medarbetarnas vardagliga arbetsuppgifter att samarbeta med organisationens chefer genom att stötta och coacha dem i frågor rörande personlig utveckling och medarbetare. HR ska bidra med sin kompetens till cheferna och bistå dem i deras arbete (Alvesson & Lundholm 2014:90). Det blir också allt vanligare att HR-funktionen har i uppgift att stödja organisationens ledningsgrupper i deras strategiska och affärsmässiga arbete. Det HR-funktionen kan bidra med i ledningsgrupper är ett personalfokuserat perspektiv på organisationens övergripande planering och utveckling. Exempelvis kan en HR-medarbetare tala om vilka personalsatsningar och/eller vilka utbildningsinsatser organisationen behöver göra inför en eventuell expansion (Alvesson & Lundholm 2014:100).

HR-funktionen är ofta dålig på att tydliggöra ut till organisationen vad deras arbete innebär. Detta kan skapa en osäkerhet runt funktionen då organisationens övriga personal upplever att funktionens arbetsuppgifter är svåra att förklara och förstå (Alvesson & Lundholm 2014:75). Detta kan leda till att många i personalen upplever en otydlighet kring HR-funktionens uppdrag. Det kan då uppstå missuppfattningar mellan vad HR-medarbetare själva upplever som sin viktigaste arbetsuppgift och vad övriga i organisationen upplever att HR-funktionen främst bör arbeta med. Detta gäller personal på alla olika nivåer i organisationen. Medarbetare kan exempelvis komma att fråga HR-medarbetare om konkreta administrativa ärenden, och chefer kan be HR-funktionen att ta över hanteringen av ärenden som egentligen ligger på cheferna. Chefer kan också uppleva HR-arbetet som onödigt och ohjälpsamt när de inte har samma prioriteringar. Om HR-medarbetare poängterar att de inte har tid eller lust att utföra dessa uppgifter, utan att de snarare vill lägga sin tid och energi på att utveckla strategier i organisationen, kan detta "väcka ont blod" (Alvesson & Lundholm 2014:33, 89, 171). Det kan leda till svårigheter för HR-medarbetare att utföra sitt arbete fullt ut om de inte känner till och inte medverkar i ledningens strategiska diskussioner (Granberg 2011:32). Exempel på varför HR-medarbetare inte alltid deltar i ledningsgrupper kan vara att ledningen är ointresserad av vad HR gör och inte prioriterar HR-frågor på ledningsmöten (Alvesson & Lundholm 2014:101). Även om denna upplevelse är bekant för vissa HR-medarbetare finns det dem som blir bekräftade och anses vara strategiska stöttepelare eller affärspartners i organisationen. Det finns till och med de HR-medarbetare som beskriver sig själva som VD:ns högra hand (Alvesson & Lundholm 2014:172). Eftersom HR-medarbetare företräder arbetsgivaren är det viktigt att de är kunniga i organisationens policys och strategier. Med denna kunskap kan HR-medarbetare skapa bra överenskommelser på lång och kort sikt med övrig personal i organisationen, och dessa överenskommelser sker nästan alltid i ledningsgruppen. Därför bör HR-medarbetare ingå i ledningsgruppen för att kunna delta i förhandlingsarbetet och bidra med sin kompetens (Granberg 2011:85).

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet med vår studie är att undersöka hur HR-medarbetare uppfattar sin status och legitimitet i organisationen. Det är också av intresse att undersöka hur HR-medarbetare i praktiken upplever sin yrkesidentitet i organisationen.

- Hur beskriver respondenterna sin HR-roll och HR-funktionen i organisationen?
- Hur upplever respondenterna att övrig personal i organisationen ser på HR-rollen och på HR-funktionen?
- Vilket bemötande upplever sig respondenterna få när de lägger fram eller säger emot förslag utifrån ett HR-perspektiv av ledningsgrupp, chefer och medarbetare?

1.4 Centrala begrepp

1.4.1 Status

Enligt nationalencyklopedins (NE 2015) sociologiska definiering av begreppet är status en “benämning på en persons ställning i en grupp eller gruppens ställning i samhället”.

1.4.2 Legitimitet

Nationalencyklopedins beskrivning av individer med legitimitet är att dessa har speciella befogenheter och definitionen av legitimitet som går att återfinna i Nationalencyklopedin är att “i allmänt språkbruk betyder ordet berättigande (ofta moraliskt)” (NE 2015). Även Paul Thompson och David McHugh (2009:102) definierar legitimitet som en accepterad maktutövning där de underordnade samtycker att vissa makthavare har rätten och befogenheter att bestämma över dem.

1.4.3 Identitet

Den sociologiska forskningen förklarar begreppet identitet genom att betona identitetens konstruerade karaktär. Kulturella mönster och interaktioner bidrar till att skapa identitet, vilket betonar identitetsskapande som processer. Identiteten är inte given utan uppfinns, och återskapas genom processer och är därmed föränderlig. Identifiering sker i förhållande till andra individer eller grupper (Alvesson & Lundholm 2014:27–28).

1.5 Avgränsningar

Då studien syftar till att undersöka aspekter inom HR-yrket har avgränsningar gjorts kring organisationernas storlek. Det har inte funnits en gräns på antal medarbetare, dock har kravet varit att organisationen ska vara så stor att en HR-funktion är verksam där. Det har inte varit av intresse att undersöka HR i organisationer utifrån en viss sektor eller storlek, därmed har medvetna val gjorts för att blanda dessa aspekter. Då HR är arbetsgivarföreträdare gjordes en avgränsning vad gäller anknytningen till organisationernas övre skikt, och som presenterats ovan finns en del aspekter kring HR i ledningsgrupper samt kvinnor i ledningsgrupper. Detta resulterade i att vi avgränsade urvalet i studien till kvinnliga HR-medarbetare som deltar i ledningsgrupper. Det har inte funnits krav på att ledningsgrupperna ska ha en viss könsfördelning då vi såg det som intressant att undersöka HR-medarbetares status, legitimitet och yrkesidentitet oavsett ledningsgruppens könsfördelning.

1.6 Disposition

I studiens introduktionsavsnitt presenteras problem, syfte och centrala begrepp kring studiens ämne. Under rubriken bakgrund presenteras HR-yrket och dess framväxt. I nästa avsnitt presenteras tidigare forskning om HR-yrket där vi har varierat utgångspunkterna kring den gemensamma problematiken i yrket. I det tredje avsnittet presenteras de teoretiska utgångspunkter som senare integreras i diskussionen. Det fjärde avsnittet är metoden som beskriver bland annat metodval, urval och tillvägagångssätt. Här presenteras även förförståelsen i ämnet och etiska forskningsprinciper. Därefter presenteras resultatet av empirin och slutligen förs en diskussion kring resultatet i förhållande till studiens övriga delar.

2 Tidigare forskning

Vi har valt att ta med forskning kring HR-yrkets nuvarande tillstånd (Ulrich, Younger, Brockbank & Ulrich 2013). Artikeln anses av oss som relevant då den skildrar HR-yrkets historia och utveckling sedan 25 år tillbaka. Studien vilken artikeln baseras på återger globala mönster och utgår från utomståendes syn på HR-yrket likväl HR-medarbetares syn på sig själva. Författarna vill skapa en ny framställning av HR-yrket gentemot en historia fylld med ifrågasättande av värde och kompetens samt dåligt självförtroende. För att HR fullt ut ska kunna bli en profession bör tvivlandet på sin yrkesroll ersättas med välgrundade insikter baserade på globala uppgifter snarare än personliga uppfattningar (Ulrich et al. 2013:457). Studien har sammanlagt genomförts sex gånger, en gång vart femte år, och har resulterat i förtydliganden kring rollen och förväntningarna på HR-yrket runt om i världen. De demografiska uppgifterna visar att HR har blivit ett allt mer kvinnodominerat yrke som övervägande omges av manliga kollegor. HR har under årens lopp till största del bestått av högt utbildade individer och studien visar en minskning av generalister och en ökning av strateger samt rekryterare (Ulrich et al. 2013:457–460). Utifrån synen på sin yrkesroll och utomståendes syn på HR-yrket har författarna identifierat sex verksamhetsfält med HR-kompetenser: strategisk ställning, trovärdig aktivist, kompetensbyggare, förändringsmästare, nyskapande och integrerande gällande HR-processer samt teknikförespråkare (Ulrich et al. 2013:462–463). Syntesen i artikeln är att HR allt mer uppfyller kriterier för profession och att det kvardröjande självtvivlet i yrkesrollen kan och bör ersättas med självförtroende. Med hjälp av studien och artikeln är författarnas förhoppning att en upphöjande framställning av HR-yrket bidrar till att de anser att de själva är produktiva (Ulrich et al. 2013:457, 468).

I vår studie undersöker vi om det finns olika aspekter som påverkar att HR-funktionen och enskilda HR-medarbetare har den status de har. Därmed finner vi artikeln av Astrid Reichel, Julia Brandl och Wolfgang Mayrhofer (2009) relevant att ta med i vår studie. Författarna beskriver HR-funktionens historia som en ständig strävan efter att få acceptans och uttalad legitimitet i organisationens högre skikt (ledning och chefer). HR-yrket är kvinnodominerat och författarna anser att det är viktigt att synliggöra detta eftersom denna aspekt kan påverka HR-yrkets status negativt. Det är bevisat att yrken med hög andel kvinnor är associerade med lägre status i företagsvärlden, där ju fler kvinnor en yrkesgrupp har desto mer statusförlust får yrket (Reichel et al. 2009:457). Studien analyserar andelen kvinnliga HR-medarbetare i relation till den status funktionen har inom organisationen. Efter avslutad studie med 1508 deltagande organisationer i 17 länder har författarna dragit slutsatsen att kön har en signifikant påverkan på yrkets status (Reichel et al. 2009:457). Den kvinnliga dominansen i HR-yrket har en negativ effekt på dess status, en aspekt som till stor del har ignoreras tidigare (Reichel et al. 2009:459). Studien visar att könsfördelningen i HR-funktionen spelar en viktig roll för dess status oavsett vilket kön som dominerar, och att könet på den högsta HR-chefen har en betydande inverkan på hela HR-funktionens status. Den högsta HR-chefens utbildning och erfarenheter har också inverkan på HR-funktionens status (Reichel et al. 2009:473).

I Stephen Flynns artikel (2014) beskriver han HR-medarbetares identitetskris och att HR under årtionden har ansetts av akademiker och reportrar som en tvetydig roll i företagsvärlden. Vi finner denna artikel relevant för vår studie då den berör HR-yrkets identitet i organisationen. Flynn (2014) presenterar att Dave Ulrich under 1997 kom att uppmana HR-medarbetare att fokusera på att bli strategiska partners till organisationen, men Flynn (2014:1) menar att, trots omorganisationer, är HR-funktionen fortfarande inte alltid en självklar funktion högre upp i organisationen. HR-medarbetarna behöver bevisa att de är värda en plats högre upp i organisationen för att kunna bidra med ett personalperspektiv i strategiska frågor (Flynn 2014:2).

I sin avhandling beskriver Johan Berglund (2002:9) personalspecialisters kamp för att uppnå status och legitimitet för sitt yrkeskunnande. Eftersom vi är intresserade av hur HR-medarbetare uppfattar sin status och legitimitet i organisationen, finner vi denna avhandling som relevant för vår studie. Det framgår i avhandlingen att personalspecialister har försökt framhäva sig som professionella genom att de besitter betydelsefull information, de vill påvisa att de är en viktig strategisk profession i organisationen. På senare år har organisationers medarbetare ökat i betydelse, något som i personalspecialisters ögon har betytt att också PA-frågor som rekrytering, lärande och utveckling blivit allt mer viktigt för organisationen. Men även om personalspecialister anser att de har samhällsutvecklingen på sin sida kvarstår problem angående yrkesgruppens kamp för att skapa en legitim yrkesidentitet (Berglund 2002:10). Ett centralt återkommande drag är också problemet yrkesgruppen har med sin yrkesidentitet. Yrkesgruppen har historiskt sett kämpat med frågor som – vilka är vi och vad kan vi? – där personalspecialister förefaller ha haft svårigheter med att övertyga andra yrkesgrupper att deras kunskap är viktig och legitim för organisationen (Berglund 2002:11). Vad som påverkar personalspecialisters identitetsarbete och vad som hänger samman med yrkesgruppens statusproblem är att funktionen är könsmärkt. I många ögon definieras arbetet som ”mjukt”, lite ”flummigt” och ”mänskligt” (feminina termer) samt det faktum att yrkesgruppen till största del består av kvinnor gör att deras kunskaper och erfarenheter riskerar att nedvärderas (Berglund 2002:78, 179). Berglund (2002:289) menar också att när yrkesgruppen försöker flytta fram sina positioner och stärka sin egen yrkesidentitet, blir den rådande könsordningen utmanad. Krasst handlar det om hur en traditionellt kvinnlig yrkesgrupp träder in på en traditionellt manlig arena (ledningsgrupper) och där personalspecialisterna försöker öka sitt inflytande vad gäller traditionellt manliga frågor (strategiskt ledningsarbete). En annan faktor till att personalfunktionen sätts åt sidan i organisationen kan vara att beteendevetenskaplig kompetens kan upplevas som abstrakt och otydligt. För att undvika detta grundproblem och för att tydliggöra sin kompetens för andra i organisationen blir det viktigt för personalspecialister att poängtera när de har lyckats med ett projekt. Yrkesgruppen bör helt enkelt marknadsföra sin egen kompetens för att kunna bli en mer accepterad del i organisationen och på så vis kunna öka sitt inflytande i såväl ledningsgrupp som i organisationen som helhet (Berglund 2002:205–206). I jämförelse med exempelvis ekonomer anses personalspecialisters kunskap vara otillräcklig. Denna känsla av otillräcklighet, menar Berglund (2002), är en central del i personalspecialisternas identitetsarbete, där föreställningen om att inte räcka till (åter)etableras hela tiden av såväl kritiker som via självkritik. Yrkesgruppen bör alltid förbättra sig och detta kan leda till att personalspecialister försöker använda strategin ”anpassning”. Med denna strategi argumenterar personalspecialisterna att de exempelvis kompletterar ekonomerna med sin kunskap samtidigt som de understryker sin egen relevans och användbarhet (Berglund 2002:287).

3 Teoretiska utgångspunkter

3.1 Status

HR-yrket omringas av problematik i status och legitimitet. Ylva Ulfsson Eriksson och Marita Flisbäck (2011) har behandlat begreppet status i arbetslivet. Författarna har utgått från flertalet studier och gjort en samlad teori kring vilka aspekter som relateras till hög status respektive låg status. Vi anser att denna teori passar studien då status är ett relationellt begrepp med en hierarkisk värdeskillnad, och utifrån problematiken som presenterats kring HR-yrket beror deras status av hur övrig personal i organisationen ser på HR.

I centrala begrepp ovan nämndes nationalencyklopedins sociologiska definiering av begreppet status som en persons ställning i en grupp eller gruppens ställning i samhället (NE 2015). Människor har ett behov av att rangordna olika fenomen som omger dem. Hierarkiska rangordningar är ett sätt att urskilja kvalitet och särskilja det bra från det dåliga. Vad gäller status *tillskrivs* exempelvis ett yrke *värde* i ett sammanhang (Ulfsson Eriksson & Flisbäck 2011:14). Ulfsson Eriksson och Flisbäck (2011) diskuterar vidare och menar att status syftar på någon form av värde eller betydelse som människor tillskriver en annan människa eller ett objekt. Makt, inflytande, hög lön och lång utbildning är exempel på indikatorer i diskursen om hög status. Hög inkomst och lång utbildning ger en positiv effekt på status medan andelen kvinnor i yrket medför en negativ effekt (Ulfsson Eriksson 2006:91). En förklaring till att andelen kvinnor påverkar status negativt kan vara att olika aspekter associeras med respektive kön. Hög lön, inflytande och makt associeras med maskulinitet medan omsorg och vårdande egenskaper associeras med femininitet. De maskulina egenskaperna signalerar status, däremot har studier visat att de feminina egenskaperna nedvärderas (Ulfsson Eriksson & Flisbäck 2011:14; SOU 2004:13). Status som värdering vilar på samhällsliga kollektiva uppfattningar och föreställningar. Status är ett relationellt begrepp med en hierarkisk värdeskillnad, därmed kan människor eller objekt endast tillskrivas högre status genom att andra tillskrivs lägre status. Denna relation upprättar ett ojämlikt förhållande av över- och underordning (Ulfsson Eriksson & Flisbäck 2011:19).

3.2 Social identitet

Identitet är en del i problematiken som omringar HR-yrket. Richard Jenkins (2008) kombinerar olika perspektiv kring fenomenet identitet och bildar en syntes som ska ses som mer betydande än summan av delarna. Då Jenkins (2008) kombinerar flera teorier som tidigare inte tagit hänsyn till varandra i ett försök att skapa en större helhet, är hans teoriutveckling intressant ur ett arbetsvetenskapligt perspektiv. Vi ser Jenkins teori (2008) som relevant för vår studie då identitet, liksom status, är ett relationellt fenomen.

Intern-externlogiken är ett centralt begrepp i identitetsteorin som innebär att identitet aldrig är ensidig. Det som människor tänker om individer är inte mindre betydelsefullt än vad individerna tänker om sig själva (Jenkins 2008:42). Enligt intern-externlogiken räcker det inte att hävda en identitet, den måste också bli bekräftad av omgivningen. Även om människor har viss kontroll över signalerna de sänder, kan de inte säkerställa att de mottas och tolkas på "rätt sätt", eller med säkerhet veta *hur* de mottas och tolkas (Jenkins 2008:42). Människor blir inte bara identifierade genom intern-externlogiken, utan de identifierar andra människor och identifieras i sin tur av dessa andra människor. Denna *rubriceringslogik* beskriver interaktionen mellan självdefinition (intern) och andras definition (extern) som en process av *införlivning*. Införlivning sker om en individ blir auktoritärt etiketterad i en institutionell omgivning. I denna logik finns en maktaspekt, etiketten tillgodoräknas beroende på vem som

definierar den. Det är egenskaperna hos auktoriteten som avgör om etiketten införlivas. Etiketten kan vara både positiv och negativ (Jenkins 2008:42–43).

Vidare in på kollektiva identiteter särskiljs *en kategori i sig* och *en grupp för sig*. En kategori i sig identifieras och definieras av andra och en grupp för sig identifierar och definierar sig själva. *Grupp-identifikation* (intern) och *kategorisering* (extern) är kollektiva processer och även här har maktaspekten betydelse för upprätthållande och skapande av identitet (Jenkins 2008:43). Det räcker inte att sända ett budskap om identitet, budskapet måste bli accepterat av omgivningen innan en identitet kan antas. En konsekvens av detta är att identifikationer upprättas och förhandlas om vid sina gränser, i mötet mellan intern och extern. Grupp-identifikation är konstruerat kring gruppens gränser i interaktionen med andra, identiteten är alltså en transaktion i och över gruppens gränser. I transaktionen upprättas en balans mellan grupp-identifikation och kategorisering. Utifrån detta kan det dras en vidare distinktion mellan *symbolisk identitet* (namn) och *virtuell identitet* (upplevelse). Individer kan dela samma symboliska identitet men som har olika betydelse i praktiken för de olika individerna. På samma sätt kan upplevelserna kring en symbolisk identitet vara lika men namnet ändras. Båda kan ändras och även denna interrelationella identitet är beroende av makt. En av de viktigaste kontexterna där gruppidentifikation är betydande är institutioner. Institutioner har etablerade praktiska mönster och en typ av institution är organisationer. Organisationer är uppgiftsorienterade kollektiv och grupper. De är beskaffade som nätverk med varierade positioner hos medlemmarna som hyser olika individuella identiteter (Jenkins 2008:43–45).

Individuella och kollektiva identiteter är systematiskt producerade, reproducerade och integrerade i varandra. Identiteter existerar, förvärvas och tilldelas inom maktrelationer, de är medel och mål i politik. Både principiellt och praktiskt är intern och extern identifikation simultana. Andras definition av en individ är en ofrånkomlig del av individens interna definition av sig självt, oavsett om den externa definitionen förkastas eller antas (Jenkins 2008:45, 47). Jenkins (2008) pekar på att identitet är olika typer av ömsesidiga interaktionsprocesser som fortgår i ett växelverkande utrymme, snarare än sida vid sida. Att särskilja processerna har i princip bara en analytisk och förklarande funktion. Då identitet är både intern och extern är begreppet betydande vid integrationen mellan individ och kollektiv i samhällsteori (Jenkins 2008:47–48).

3.3 Kategoriell ojämlikhet

När vi granskat tidigare studier, begreppet status och Statistiska centralbyråns undersökning om ledningsgrupper (2013) är det två relationspar som är återkommande, nämligen kvinnor och män. Den tredje teoretiska utgångspunkt som vår studie baseras på är Charles Tillys (2000) teori om beständig ojämlikhet, där han förklarar hur ojämlikheter i samhället uppkommer, bevaras samt reproduceras. Eftersom Tillys teori (2000) bygger på sociala samhällsstrukturer och på ojämlikheter mellan kategoriella par, anser vi att denna teori passar studien.

Tilly (2000:17) menar att det förekommer ojämlikhet i alla sociala relationer och fokuserar på de ojämlikheter som är *bestående*, de ojämlikheter som kvarstår från en social interaktion till en annan. Tilly (2000) lägger fokus på de ojämlikheter som är bestående över hela yrkesbanor, organisationshistorier och livstider. Tydligt avgränsande par blir av intresse och dessa kategoriellt ojämlika par kan exempelvis bestå av kvinnor och män, medborgare och utlänningar samt rika och fattiga. Ojämlikheten skapas inte hos enskilda individer utan skapas snarare i sociala relationer, genom social interaktion, vilket ligger till grund för detta relationella perspektiv (Tilly 2000:45). Den sociala interaktionen människor emellan blir

därmed grunden till att ojämlikhet kan komma att existera i vårt samhälle. De livslånga upplevelserna och berättelserna som genom tiderna har präglats av ojämlika relationer mellan kvinnor och män, gör att dessa könsrelationer grupperna emellan upplevs som en naturlig norm i dagens samhälle (Tilly 2000:113–114). Vidare går det att förklara de kategoriellt ojämlika paren som två olika grupper vilka har en tydlig gränslinje mellan sig och dessa två grupper binds ihop av asymmetriska sociala förbindelser, där den ena gruppen är tydligt utestängd av den andra. Ett exempel på detta är relationen mellan kvinnor och män som står i relation till varandra, men som också konsekvent befinner sig i ojämlika positioner där kvinnor blir en grupp som utestängs av män (Tilly 2000:74–75, 111). Ojämlikheten som skapas mellan relationella par upprätthålls av kategoriella ojämlikheter som i sin tur bevaras genom fyra olika mekanismer: exploatering, möjlighetsansamling, efterlikning och anpassning (Tilly 2000:110).

Genom *exploatering* kontrolleras en resurs av en väl sammanhållen grupp aktörer, där de som har makt behåller den genom att utnyttja andra. Detta utnyttjande kan ske genom att den exploaterande gruppen drar nytta av andras arbetsinsatser och drar vinning av sin resurs genom att stänga ute andra aktörer från resursvärdet (Tilly 2000:98–99). *Möjlighetsansamling* syftar till att skapa och upprätthålla ojämlikheter där ett nätverk av aktörer kommer över och kontrollerar en resurs som kan anses som värdefull och förnybar av andra aktörer. De aktörer som utövar möjlighetsansamling kan också skaffa sig monopol på resursen och hindra de andra aktörerna från att komma åt den (Tilly 2000:103). Med *efterlikning* bevarar organisationer redan fungerande modeller genom att applicera modellen på den egna organisationen. När organisationsmodellerna reproduceras kan även negativa effekter och ojämlikhet följa med i överföringen, trots att konceptet som applicerats endast var till för organisationens fördel (Tilly 2000:107–108). Den fjärde och sista mekanismen som syftar till att skapa och upprätthålla ojämlikheter är *anpassning*. Med anpassning menas att kategoriella aktörer frambringar olika rutiner kring den asymmetriska gränslinjen som senare kan komma att accepteras som en självklar norm. Genom denna anpassning kan skiljelinjerna mellan de olika grupperna reproduceras som rutiner i deras relationer, vilket medför ett intresse att bevara gränslinjen precis som den är och alltid har varit (Tilly 2000:108–109).

4 Metod

4.1 Val av metod

Vår studie baseras på kvalitativ metod. Kvalitativa studier lämpar sig för att beskriva fenomen i dess kontext och för att presentera en tolkning som ger en ökad förståelse av fenomenet (Justesen & Mik-Meyer 2011:13). Den kvalitativa metoden ansåg vi som bäst lämpad då syftet grundar sig i subjektiva upplevelser (Starrin 1994:19). Vi har under studiens gång haft ett abduktivt förhållningssätt vilket har möjliggjort en växelverkan mellan våra idéer och empirin samt mellan studiens delar och den framväxande helheten. Det vill säga att vi inte har gjort ett bestämt val i att låta forskningen föregå teorin (induktion) eller härledas ur den (deduktion), de har snarare växt fram parallellt med varandra (May 2013:44; Starrin 1994:26). Insamling av empiri skedde genom intervjuer, vilket ger god insikt i människors upplevelser och åsikter (May 2013:159).

4.2 Metodologisk utgångspunkt

I studier utifrån subjektivitet koncentrerar sig forskaren på den *mening* som människor tillskriver sin omgivning. Vi som forskare kan därmed inte nå kunskap om omgivningen i sig utan endast respondenternas tolkningar av den (May 2013:24). Begreppet mening används ofta om resultaten av mänskliga aktiviteter och betingelserna av dessa aktiviteter. Meningsfulla fenomen måste tolkas för att kunna förstås (Gilje & Grimen 2007:171). En hel del av empirin inom samhällsforskning bygger på meningsfulla fenomen, exempelvis handlingar, yttranden, värderingar och sociala roller, samt tolkning och förståelse av dessa meningar. Därför anses hermeneutiken som en relevant utgångspunkt i samhällsforskningen (Gilje & Grimen 2007:174–175). Inom hermeneutiken finns begreppet dubbel hermeneutik. Dubbel hermeneutik förklaras på så sätt att samhällsforskare tolkar och förstår något som redan är tolkat. Människor tillskriver sina egna och andras handlingar mening, de ger själva beskrivningar på sitt beteende, och deras egna och andras uppfattningar om vilka de är bestämmer oftast den egna identiteten. Därmed sägs det att samhällsforskare ska förhålla sig till en värld som redan är tolkad (Gilje & Grimen 2007:175). En grundläggande aspekt inom hermeneutiken är att forskare inte möter världen förutsättningslöst, det finns alltid en förståelse gentemot vissa förutsättningar, en så kallad förförståelse. En annan aspekt är att meningsfulla fenomen endast ges en bestämd mening i förhållandet till en kontext (Gilje & Grimen 2007:179, 185). En av de viktigaste aspekterna inom hermeneutik belyser sambandet mellan det fenomen som ska tolkas, förförståelsen och den kontext vari fenomenet tolkas, den så kallade hermeneutiska cirkeln. Den hermeneutiska cirkeln innebär att forskare hela tiden pendlar mellan att tolka delarna och helheten, samt att forskningen består av ständig rörelse mellan det vi ska tolka, kontexten och den egna förförståelsen (Gilje & Grimen 2007:187–189). Syftet med studien är att närma sig respondenternas upplevelser av olika situationer, alltså tolkningar av fenomen. Utifrån detta ansåg vi hermeneutik som den mest lämpliga utgångspunkten. Något som lyfts fram som viktigt inom hermeneutiken är kontexten. HR-yrkets problematik lyfts fram gentemot yttre aspekter och kan därför inte ses avskilt från sammanhanget, ytterligare en faktor till att den hermeneutiska utgångspunkten valdes.

4.3 Urval

Urvalet i studien grundar sig i problematiken som presenterats i introduktionsavsnittet, att HR är ett kvinnodominerat yrke som ofta arbetar i manliga kontexter (ledningsgrupper). Även om ledningsgrupper traditionellt sett är manliga arenor är dock inte alla ledningsgrupper mansdominerade (Berglund 2002:289; SCB 2013). Därav valdes kvinnliga HR-medarbetare

som arbetar i ledningsgrupper, utan krav på könsfördelningen i ledningsgrupperna. Då syftet inte var att generalisera eller jämföra valdes respondenterna inte beroende på arbetsplats, dock gjordes medvetna val att hitta organisationer med spridda egenskaper. Organisationerna vari respondenterna arbetar skiljer sig från varandra i antal anställda och privat eller offentlig sektor. Det finns också variationer nationellt och internationellt. Det fanns inga krav på specifika HR-roller vilket har medfört att respondenterna har olika befattningar och deltar i olika typer av ledningsgrupper. Respondenterna och organisationerna är belägna i en stor stad och en mellanstor stad i Västra Götaland. Respondenterna är till antalet åtta stycken. Vi har utifrån kriterierna ovan sökt efter potentiella respondenter på internet, där vi hittat deras kontaktinformation och kontaktat dem via mail. I samråd med en av våra lärare har vi fått ytterligare kontaktuppgifter.

Urval kan vara ett problem i forskning, att de fenomen som upptäcks genom att undersöka några få exempel ska tänkas gälla för allting. Det kan vara så att forskaren använder delar eller fragment av något för att hänvisa till helheten. Dock kan varje fall inom studiens ramar inte undersökas och vi som forskare kan inte med studiens resultat säga något om *alla* HR-medarbetare (Becker 2008:78). Vi vill framhålla att resultatet inte är generaliserbart och urvalet inte är representativt, vi kan endast presentera respondenternas upplevelser i sina kontexter.

4.4 Grundläggande presentation

För att garantera respondenterna anonymitet har vi valt att ge dem och organisationerna fiktiva namn. Presentationen av organisationerna är inte heller alltför ingående.

Anna har en personalvetarutbildning på 3 år och har arbetat med HR-frågor i 10 år. Just nu har Anna en befattning som HR-partner och har arbetat i organisationen i 10 månader. Anna arbetar som HR-partner i två av cirka 40 enheter och tillhör därmed två olika ledningsgrupper, där antalet i respektive ledningsgrupp är 10 och 15 stycken. Båda ledningsgrupperna består av enbart kvinnor. Anna arbetar i en nationell, offentlig organisation som vi har namngett Omsorgsföretaget.

Bianca är personalchef och har arbetat inom koncernen i 26 år och i denna specifika organisation i 16 år. Bianca har ingen formell personalvetarutbildning utan har läst enstaka kurser för att bredda sin kompetens inom området. I ungefär 5 år har Bianca arbetat med HR-frågor och hon sitter i en ledningsgrupp med 6 andra där könsfördelningen är 3 kvinnor och 4 män. Bianca arbetar i en nationell organisation inom den privata sektorn, som vi har namngett Informationsföretaget. Informationsföretaget består av cirka 100 medarbetare.

Carin har arbetat i organisationen i 1,5 år och har befattningen personalchef. Carins utbildningsbakgrund består av en socionomutbildning med dispensexamen inom personalvetarområdet. Carin har sammantaget arbetat med HR-frågor i över 25 år. Ledningsgruppen som Carin tillhör är 8 till antalet där könsfördelningen är 4 kvinnor samt 4 män. Carin arbetar i en nationell, offentlig organisation med ungefär 4000 anställda, som vi har valt att kalla Omsorgsföretaget.

Daniella arbetar som HR-chef och har arbetat i organisationen sedan 10 år tillbaka. Sammanlagt har Daniella en yrkeserfarenhet på 15 år inom HR och har en 4-årig personalvetarutbildning. Den ledningsgrupp som Daniella tillhör är till antalet 7 stycken och har en könsfördelning på 3 kvinnor och 4 män. Daniella arbetar i en internationell koncern inom privat sektor som vi har namngett Inredningsföretaget. I den svenska organisationen är personalantalet 775 stycken.

Ester har en 4-årig magisterutbildning i pedagogik med inriktning på personalvetenskap och hon har arbetat med HR-frågor i 18 år. På sin arbetsplats med cirka 300 anställda, arbetar Ester som HR-chef. Där har hon arbetat i 1,5 år. Ester tillhör också en ledningsgrupp där antalet är 9 stycken och könsfördelningen är 5 kvinnor samt 4 män. Ester arbetar i en nationell, offentlig organisation som vi har namngett Transportföretaget.

Frida arbetar som HR-manager och har arbetat i koncernen i 15 år. I den organisation där Frida arbetar idag har hon varit sedan 5 år tillbaka. För att få mer kunskap om HR-frågor har Frida gått en personalvetarutbildning på kvartsfart i 1,5 år och sammanlagt har hon arbetat med HR-frågor i 1 år. Även Frida ingår i en ledningsgrupp, denna på 8 personer, där könsfördelningen är 2 kvinnor och resterande 6 är män. Frida arbetar i en internationell koncern inom privat sektor. Organisationen där Frida är verksam har ungefär 300 anställda och gavs av oss namnet Produktionsföretaget.

Gloria bär titeln HR-generalist och har arbetat i organisationen i 17 år. Gloria har inte någon formell personalvetarutbildning utan har skaffat sig kompetens om HR-frågor via enstaka kurser. Hon har arbetat med HR-frågor i 25 år. Ledningsgruppen som Gloria tillhör består av 9 personer där 3 stycken är kvinnor och 6 stycken är män. Gloria arbetar i en internationell koncern inom den privata sektorn, och den organisation som Gloria är verksam i består av cirka 1000 anställda. Organisationen har tilldelats namnet Tillverkningsföretaget.

Hanna är HR-chef och har arbetat i samma organisation i 13,5 år. Erfarenhet från att ha arbetat med HR-frågor har Hanna sedan 21 år tillbaka då hon började sitt första arbete med HR-relaterade arbetsuppgifter. Hanna har gått en personalvetarutbildning på 3,5 år. Hanna ingår som ordinarie medlem i en ledningsgrupp som varierar mellan 8 till 9 personer där 6 till 7 personer är kvinnor och 2 är män. Hanna deltar också i organisationens högsta ledningsgrupp då och då men har inte en ordinarie plats i denna grupp. Hanna arbetar i en nationell, offentlig organisation med ungefär 700 anställda, som har fått namnet Kunskapsföretaget.

4.5 Intervju

En intervju är en samtalsrelation där forskaren försöker att förstå individen den samtalar med (Aspers 2011:139). Vår intervjuguide var av semistrukturerad form vilket innebär specificerade frågor med möjligheten att utveckla och förtydliga de svar som respondenterna gav. Denna struktur passade bra utifrån studiens syfte då det fanns ett antal teman och frågor vi ville ha svar på. Denna intervjuform har också gett oss chansen att fördjupa respondenternas svar samt gett oss tillfälle till att gå in i dialog med dem. Respondenterna gavs möjligheten att besvara frågorna i egna termer, vilket också stämmer överens med syftet där respondenternas egna uppfattningar och upplevelser har stått i centrum för studien (May 2013:162–163).

Vid intervjusituationen behöver forskaren skapa och upprätthålla en balans i relation till respondenten, en balans mellan att upprätta en intersubjektiv förståelse och att inneha distans. Forskaren bör också vara medveten om vilken roll som intas och hur det påverkar respondenten, och i sin tur empirin. Fysiska egenskaper hos forskaren kan också påverka intervjusituationen (May 2013:168–169). Vad gäller inspelning kan respondenterna bli hämmade av att samtalet spelas in, men det finns också risk att forskaren inte är tillräckligt närvarande i intervjusituationen om intervjun inte spelas in (May 2013:181).

Både före och efter varje intervju har vi som forskare reflekterat över vår roll och våra uttryck. Hermeneutiska principer handlar om att som forskare inte distansera sig för mycket

från subjektet som ett villkor för vetenskaplighet, utan att istället vara engagerade för att kunna förstå det sociala livet (May 2013:25). Vi har haft som utgångspunkt att inte uttrycka våra värderingar eller åsikter kring det som sagts under tiden som intervjufrågorna ställts. Samtidigt har vi velat skapa en relation till respondenterna och har fått känna av i intervjusituationen hur mycket bekräftelse respondenten behövt på det som sagts. Vi har reflekterat kring huruvida intervjun skulle ske på arbetsplatsen eller på en mer neutral plats. Genom att förmedla etiska aspekter och att ha ett transparent förhållningssätt kring studien samt intervjusituationen skapades en relation och trygghet, och vi upplever inte att platsen har påverkat intervjusituationen negativt. Att i början av intervjun berätta för respondenterna att deras svar var viktiga och att det inte fanns ett rätt svar kan ha haft en betryggande verkan. Vad gäller inspelning informerades respondenterna redan i informationsmailet (se bilaga 1) att förfrågan skulle komma vid intervjutillfället, detta för att undvika obekväma reaktioner med risk för att respondenterna skulle bli hämmade.

4.6 Material

Intervjuguiden innehöll 25 frågor, uppdelade i tre delar (bilaga 2). Vid konstruktionen av intervjuguiden har vi reflekterat över frågornas uppbyggnad. Intervjufrågorna var i största möjliga mån konstruerade med frågeordet "hur". En "hur"-fråga inbjuder människor att svara på det sätt som passar dem och medför detaljerade svar, dessutom genererar frågeställningen ingen känsla av krav och inga värderingar i det som efterfrågas (Becker 2008:69–70). Vi har också reflekterat kring frågornas ordningsföljd och teman. Frågorna ordnades i en så naturlig ordning som möjligt gentemot de teman som utgjorde intervjuguiden. Detta tänkte vi skulle underlätta analysmomentet och inte heller förvirra respondenterna. Första delen utgjorde bakgrundsfrågor för att lära känna respondenterna och för att få insikt i ledningsgruppernas uppbyggnad. Exempel på bakgrundsfrågor: "*hur länge har du arbetat här*", "*vad har du för utbildningsbakgrund*" och "*skulle du vilja berätta om en vanlig dag på jobbet*". De följande delarna i intervjuguiden utgjordes av två teman: HR-rollen/identitet och status/legitimitet. Frågorna under temat HR-rollen/identitet syftade till respondenternas beskrivning eller definition av HR-rollen och HR-funktionen i organisationen, hur respondenterna upplever att andra i organisationen ser på HR samt hur väl andra i organisationen vet vad HR gör. Exempel på frågor under temat HR-rollen/identitet: "*hur skulle du beskriva HR-funktionen på din arbetsplats*", "*hur tror du att andra medarbetare ser på HR-funktionen som helhet*" och "*hur väl är HR kommunicerat i organisationen - vet alla i organisationen vad HR gör*". Det sista temat, status/legitimitet, bestod av frågor som åsyftade att ta reda på hur respondenterna blir bemött av ledningsgrupp, chefer samt medarbetare och huruvida respondenterna upplever sig ha status i organisationen. Exempel på frågor under temat status/legitimitet: "*hur upplever du att du blir bemött av ledningsgruppen om du lägger fram ett förslag utifrån ett HR-perspektiv*", "*upplever du att HR är en accepterad funktion i organisationen*" och "*behöver du kämpa för ditt utrymme som HR-XXX*".

Frågorna i intervjuguiden baseras till viss del på informationen i introduktionsavsnittet. Bakgrundsfrågan "*vad har du för arbetsuppgifter*" och frågorna om HR-rollen under temat HR-rollen/identitet formulerades utifrån gamla PA och nya HR som presenterats ovan, för att ta reda på hur respondenterna beskriver sin roll och sina arbetsuppgifter. Under temat status/legitimitet efterfrågades bemötandet av tre olika nivåer i organisationen där det kan förekomma problematik i status och legitimitet. De tre nivåerna är ledningsgrupp, chefer samt medarbetare. Övriga frågor formulerades utifrån syftet, alltså hur respondenterna upplever sin status och legitimitet.

4.7 Kvalitetskriterier

För att säkerställa kvaliteten i studien har vi reflekterat över flertalet kvalitetskriterier. Koherens, konsistens och precision innebär att de enskilda delarna i en studie har en logisk enhetlighet, att begrepp och teorier används konsekvent samt väl definierade begrepp. Forskaren får inte vara metodologiskt paradoxal och bör ha ett transparent förhållningssätt vad gäller metod och teori (Justesen & Mik-Meyer 2011:32–33). För att uppfylla dessa kvalitetskriterier har vi reflekterat kring huruvida delarna bidrar till helheten: vad som inom teori, tidigare forskning och metod är relevant i förhållandet till syftet. Vi har försökt åstadkomma enhetlighet kring begrepp som använts och har definierat de begrepp som ansetts centrala. Vad gäller transparens har alla metodologiska val presenterats och argumenterats för.

Inom hermeneutiken grundas förståelse på att delen relateras till helheten och att det finns en tolkning av allt meningsfullt tänkande. Med andra ord är fakta perspektivberoende och det finns ett perspektiv bakom varje beskrivning av verkligheten. Redan innan första mötet med det fenomen som ska tolkas finns en föreställning om det, den så kallade förförståelsen. Ett kvalitetskriterium är redovisningen av förförståelsen, då utgångspunkten för tolkningen tydliggörs (Larsson 1994:165). Hermeneutiken kan också kopplas till kriteriet om intern logik. I intern logik finns idén om en helhet som alla delar kan relateras till. Det bör råda en harmoni mellan de enskilda delarna och de delar som inte fyller en funktion blir misspyrdnader (Larsson 1994:170). Båda dessa kvalitetskriterier har uppfyllts genom att vi redovisat förförståelsen samt att alla delar som studien består av (inledning, teorier, tidigare forskning o.s.v.) bidrar till helheten.

4.8 Etiska överväganden

I bedriven forskning ska forskare ta hänsyn till individskyddskravet, vilket innebär att individer i samhället inte får komma till skada eller utsättas för kränkning (Vetenskapsrådet u.å:5). Under studiens gång har hänsyn tagits till individskyddskravets fyra allmänna huvudkrav: informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet samt nyttjandekravet. Dessa innebär att forskaren ska informera om studiens och materialets syfte samt redogöra för de villkor som gäller för de deltagande. Deltagare ska få information om att medverkan är frivilligt och att de när som helst kan avbryta sin medverkan. Personuppgifter ska hanteras konfidentiellt för att utomstående inte ska kunna identifiera enskilda individer. Det insamlade materialet får endast användas i forskningssyfte och inget annat (Vetenskapsrådet u.å.).

För att uppfylla de forskningsetiska principerna har de fyra huvudkraven beaktats och respondenterna i studien har fått information om studien med utgångspunkt i dessa. Vid första kontakt gjordes en förfrågan om att delta i studien samt en kort presentation av oss som forskare och studiens syfte. Alla respondenter som gav sitt samtycke till att delta fick därefter ett uppföljande mail med information om studien, konfidentialitet samt nyttjande (se bilaga 1). Vid varje intervjuutillfälle, innan intervjun påbörjats, gav respondenterna sitt godkännande till att spela in intervjuerna. Upprepande information om anonymitet gavs muntligt i samband med detta.

4.9 Studiens genomförande

Vi har intervjuat åtta respondenter och alla intervjuer utom en genomfördes på respektive respondents arbetsplats. Kontakten med respondenterna skedde inför intervjuerna via mail då de fick ta del av etisk information avseende intervjuerna och studien samt information om oss.

Längden på intervjuerna varierade mellan 45 och 65 minuter och samtliga spelades in efter godkännande. Transkribering skedde löpande allt eftersom intervjuerna genomfördes. Vid intervjuernas start upprepades den etiska aspekten anonymitet för att få respondenterna att känna sig så bekväma som möjligt i intervjusituationen, men också för att studien i framtiden kommer att bli publicerad. De två teman som utgjorde intervjuguiden presenterades och begreppen status och legitimitet definierades kort vid respektive intervju. Definitionerna i introduktionsavsnittet av begreppen status och legitimitet användes vid intervjusituationerna. Vi var också måna om att förklara att vi var intresserade av deras upplevelser och att det inte fanns något rätt eller fel svar på frågorna. Intervjuerna var av individuell karaktär och varje intervju genomfördes av oss båda samt den enskilde respondenten. Arbetsfördelningen har varit jämn på så sätt att vi fördelade intervjufrågorna mellan oss och fördelningen har sett likadan ut under samtliga intervjuer. Även transkriberingen fördelades jämnt.

4.10 Analys av materialet

Allt eftersom intervjuerna fortlöpte transkriberades materialet och redan då började analysen genom funderingar kring teman samt likheter och olikheter i empirin. Efter att samtliga intervjuer var genomförda skapade vi fyra teman att arbeta utifrån: *HR-rollen och identitet, kommunikation i organisationen och andras syn på HR, status och legitimitet* samt *organisationens olika personalnivåer*. Dessa teman skapades utifrån empirin, syftet och intervjuguiden. Efter att samtliga intervjuer genomförts påbörjade vi analysen av empirin gentemot våra teman individuellt för att sedan sammanföra våra individuella analyser till ett enhetligt resultat. Processen inspelning och transkribering har medfört att vi inte har behövt föra anteckningar vid intervjuerna och därmed har vi kunnat lägga mer fokus på respondenterna. Detta har gett oss ett fullständigt underlag inför analysen. Utifrån de transkriberade intervjuerna har vi enkelt kunnat kategorisera och återge ordagranna citat (May 2013:182). Analysen har genererat det resultat som presenterats nedan, vilket är strukturerat utefter de teman som analysen bestod av. Under analysens gång har vi reflekterat över syftet och hermeneutikens aspekter.

Den analytiska teknik vi använt är en kombination av två strategier: narrativ och relationell. Narrativ analys innebär att forskaren använder sig av exempelvis intervjuer och ser dem som en berättelse, som forskaren kan vara mer eller mindre aktiv i att skapa. Relationell analys har som utgångspunkt att individer relaterar sitt handlande till andra individer, organisationer eller fenomen (Aspers 2011:206–207). Under intervjusituationerna har respondenterna berättat sina upplevelser kring status, legitimitet och sin HR-roll där vi som forskare har varit mer eller mindre aktiva i att ställa följdfrågor för att vara delaktiga i att skapa dessa berättelser. Vad gäller analysen av empirin har vi sammanställt likheter och skillnader bland respondenterna för att kunna skapa en gemensam berättelse kring fenomenen status, legitimitet och yrkesidentitet. Att integrera den relationella analysen ansågs av oss som en viktig del då HR-yrkets problematik sker i förhållande till andra funktioner, strukturer och individer i organisationen. Vi har använt oss av relationell analys genom att lyfta fram det som respondenterna upplever kring status, legitimitet och yrkesidentitet i relation till övrig personal.

4.11 Förförståelse

Vår förförståelse baseras till stor del på litteraturen i introduktionsavsnittet, där Alvesson och Lundholm (2014), Berglund (2002) samt SCB (2013) ligger till största del som grund till förförståelsen. Under kurserna inför uppsatsen har vi bearbetat dessa texter. Vad vi lärt oss är att HR-yrket har en viss problematik avseende status och legitimitet, och det förefaller finnas ett identitetsproblem. Dessa problem förefaller grunda sig i olika aspekter. Vad gäller identitet presenterar litteraturen att otydlighet kring vad HR gör i organisationen skapar en osäkerhet kring yrket. I vissa fall kan HR-medarbetare inte själva förklara vad de gör utan talar om vad de *inte* gör eller vad de *inte* är. Denna negation leder till identitetsarbete i yrkesrollen och otydlighet kring funktionen, som i sin tur leder till lägre status. En ytterligare aspekt till identitetsproblematiken kan vara att HR själva hellre betonar vissa arbetsuppgifter mer än andra i ett försök att identifiera sig med de nyare egenskaperna i personalarbetet (Alvesson & Lundholm 2014:67, 175). Vad gäller status och legitimitet så tror vi att en del av problematiken grundar sig i könsstrukturer. HR beskrivs med feminina termer som underkastar sig maskulina (Berglund 2002:202, 242). Utöver diskursen om beskrivande termer förmodar vi att det faktum att HR är ett kvinnodominerat yrke också påverkar status och legitimitet. En ytterligare aspekt utifrån könsperspektivet är att HR-medarbetare ofta sitter i ledningsgrupper, vilka till största del är mansdominerade (Alvesson & Lundholm 2014:11; SCB 2013). Sammanfattningsvis är HR ett feminint definierat yrke, som är överrepresenterat av kvinnor och som verkar i en mansdominerad kontext. Utöver detta tillkommer också identitetsarbete i yrket och okunskap hos utomstående.

Det går att skilja på substantiella och vetenskapliga föreställningar (Becker 2008). Substantiella föreställningar bestämmer inriktningen på forskningen och vilka frågor forskare vill ställa. Det kan vara grundläggande information som är omedvetet inbäddat, en vardaglig kunskap som är frånskild rollen som forskare. Det kan vara små detaljer om ett fenomen som konstruerar en fullständig berättelse (Becker 2008:23–25). Vad gäller vetenskapliga föreställningar förlänger och testar forskaren sina föreställningar om det vardagliga livet genom forskning. Det handlar inte längre om stereotyper utan professionella, vetenskapliga föreställningar som är abstrakta och det är här teorier kommer in i bilden. Föreställningarna ses som förklaringar eller teorier och används för att kunna uttrycka och frambringa kunskap (Becker 2008:28–29). Inför och under studien har våra substantiella föreställningar påverkat oss till viss del. Intervjuguidens teman och frågor grundar sig till viss del i vår förförståelse och introduktionsavsnittet. Vi har förväntat oss att det ska dyka upp vissa svar, dock har vi formulerat frågorna på ett explorativt sätt vilket medförde att intervjuguiden inte fallerade om vi inte fick de svar vi förväntade oss. Förförståelsen har även influerat urvalet. Analysens teman är helt och hållet grundade utifrån empirin, syftet och intervjuguiden, och analysen av empirin har skett utefter dessa. Genom teoriförankring har vi sedan kunnat analysera och förklara empirin och det är här våra vetenskapliga föreställningar har växt fram.

5 Resultat

5.1 HR-rollen och identitet

Alla respondenter anser att HR-rollen i deras organisation är att stötta organisationen och att agera chefsstöd, samt att de ska arbeta verksamhetsnära. Flertalet av respondenternas arbetsplatser har genomgått en HR-transformation eller en omorganisering och de senaste åren har respondenterna gått från att arbeta personaladministrativt till att idag arbeta mer strategiskt, operativt och proaktivt. Både Anna och Carin poängterar att de måste vara tydliga med vad deras roll innefattar idag och vilka arbetsuppgifter de inte ska utföra. Ester beskriver sig själv som VD:s högra hand där hon är till för att stötta honom i olika frågor. Som HR-generalist anser Gloria att hon måste inneha vad hon kallar en T-formad kompetens inom HR-frågor, där hon ska kunna vara bred och kunna agera i vilken HR-fråga det än gäller och samtidigt vara specialiserad. En av respondenterna skiljer sig till viss del från de andra när det gäller administration. Hanna förklarar att HR-funktionen, precis som övriga respondenter påpekar, har gått från att vara en administrativ funktion till att agera som professionellt stöd till cheferna. Dock menar Hanna att hennes HR-funktion arbetar med tung administration och att funktionen inte kommer ifrån detta eftersom att organisationen är styrd av många regelverk.

Bianca menar att HR-funktionen besitter en enorm kompetens tillsammans, att funktionen är en stor erfarenhetsbank som också är mycket betydelsefull för dem själva. Bianca talar om betydelsen av att kunna ha andra att prata med och som sitter i samma situation som hon själv:

”Man går och bär på saker som man inte kan, man kan inte diskutera det med någon. Mer än med de här på personalchefsgruppen. Det, alltså det är en väldigt viktig funktion för oss också. [...] Vi behöver varandra för att orka med våra jobb med”.

(Bianca, Informationsföretaget)

När respondenterna beskriver en vanlig dag på jobbet framgår det snabbt ett tydligt mönster. Oavsett befattning inom HR-yrket upplever alla respondenter att de sitter i mycket möten och att dagarna i mångt och mycket är varierande.

”Det där är en väldigt bra fråga, men det är en skitsvår fråga kan jag säga, för att det är såhär att... det finns inga vanliga dagar.”

(Daniella, Inredningsföretaget)

Välfyllda kalendrar, oväntade situationer som dyker upp och att ändra planerna under dagens gång är också bekant hos respondenterna.

”Oj, en vanlig arbetsdag är väl en sådan jag tror att det ska hända vissa saker på och så händer det lite andra saker på.”

(Carin, Omsorgsföretaget)

Hanna formulerar sig på ett liknande sätt:

”Man får aldrig liksom tror att dagen ska bli som man har tänkt sig, tror jag för då, då skulle jag inte rekommendera att jobba som HR-chef faktiskt.”

(Hanna, Kunskapsföretaget)

5.2 Kommunikation i organisationen och andras syn på HR

Respondenternas upplevelser kring hur väl den övriga personalen i organisationerna vet vad HR gör är relativt lika. Överlag beskriver respondenterna att HR-arbetet är dåligt kommunicerat och att de själva i sin HR-roll och i HR-funktionen behöver arbeta med vad de signalerar ut i organisationen. Respondenterna menar att de behöver vara tydliga med vilka arbetsuppgifter som ligger på deras bord, men det finns också ett par respondenter som har avvikande åsikter kring hur viktigt det är att övrig personal i organisationen har fullständig kunskap om HR. En gemensam upplevelse kring den övriga personalens kunskap om HR är att cheferna som respondenterna arbetar mot upplevs ha kunskap om HR-arbetet och att medarbetarna upplevs ha mindre kunskap. Överlag upplever respondenterna att den övriga personalen har mer kunskap om HR-funktionen än om specifika HR-roller i HR-funktionen. Respondenterna beskriver också att det kan uppstå missuppfattningar kring HR:s arbetsuppgifter.

Det är endast en av respondenterna, Bianca, som tycker att HR-arbetet är väl kommunicerat i sin organisation. Bianca, som arbetar i en mindre organisation, tror att alla i organisationen vet att hon finns och att hon finns där som ett stöd för dem. Hon tror också att det är skillnad mellan hennes organisation och andra större organisationer där en HR-funktion kan bli mer anonym för personalen. De andra respondenterna anser att HR-funktionen antingen är dåligt kommunicerat eller att funktionens roll behöver tydliggöras och att chefer till större del vet mer än medarbetare. Hanna beskriver att hennes roll som HR-chef och HR-funktionen har blivit tydligare, dels för att de genomgått en omorganisering och dels för att de själva har arbetat mycket med att bli tydligare. Carin tycker att HR-funktionen har en bit kvar innan de har nått ut till organisationen med vad de faktiskt gör som HR-medarbetare och sammanfattar det såhär:

"Eh, jag tror att, går jag ut och frågar vad HR betyder så kan hälften svara, inte mer. Och säger jag att det betyder human resources så vet dom fortfarande inte vad det är, säger man personalchef så är det lättare. Så vi har en bit, fortfarande, ute i organisationen att förtydliga oss. Vad det är vi står och är för..."

(Carin, Omsorgsföretaget)

Daniella och Hanna tycker att det ligger mycket på HR-funktionen själva att förmedla vilka de egentligen är och vad de egentligen arbetar med.

"Eh, och det är ju en intressant fråga som du ställer för det är ju ändå, det med kommunikationen och informationen, det är ju ofta där som, det är ju ofta det som är nyckeln till huruvida man är, upplevs som man vill, eller som man är eller inte. Så att, det ligger ju mycket på oss. Att vi kan bli bättre på att kommunicera. Och informera. Vilka vi är och vad vi gör och vad vi kan hjälpa till med."

(Daniella, Inredningsföretaget)

"Så att jag tror att, vad man vill förmedla och vad vi vill vara själva blir också det hur man uppfattas i organisationen."

(Hanna, Kunskapsföretaget)

Gloria tror inte att HR-funktionen i organisationen är väl kommunicerad men Gloria skiljer sig lite från de andra respondenterna i den frågan genom att hon anser att det inte finns ett behov av detta. Organisationen tillhör en större koncern och i den lokala HR-funktionen som Gloria tillhör behandlas inte frågor som direkt rör medarbetarna, hon beskriver:

"För en medarbetare är det ju superviktigt att veta vart man ska vända sig om det är något fel på lönen eller om man har en allmän fråga och så vidare. Och då vänder man

sig inte till oss lokalt. Och därför är det inte viktigt för oss att medarbetarna vet vad vi gör. Däremot är det viktigt för oss att medarbetarna vet att 'ja, det är fel på min lön' till exempel, eller 'har jag en allmän fråga – vart ringer jag då?', så det är ju väl kommunicerat."

(Gloria, Tillverkningsföretaget)

När respondenterna talar om medarbetarnas uppfattningar av deras roll som HR-medarbetare upplever många av respondenterna att medarbetarna inte har någon bestämd uppfattning om vad deras roller innebär. Daniella upplever att det finns ett brett spektrum vad gäller medarbetare och chefers uppfattning om hennes funktion som HR-chef. Ibland känner hon att hon uppfattas som organisationens egen terapeut vilket hon inte anser är hennes huvudsakliga uppgift. Andra kan tro att Daniella arbetar som chef över en administrativ enhet som enbart betalar ut lön, medan vissa kan tänkas tro att hon är till för att utveckla medarbetarna. Det finns också de som helt enkelt inte vet. Däremot tror Daniella att de som arbetar nära henne, på kontoret och som hon regelbundet träffar, har en bra känsla för vad hon som HR-chef gör.

Anna upplever att de medarbetarna som är ute i verksamheten är ovetande om hennes roll som HR-partner eller att rollen finns till för deras chefer. Detta tycker Anna egentligen inte är så konstigt eftersom hon mest arbetar mot cheferna i organisationen. Hanna tror att andra medarbetare i organisationen ser på HR som ett administrativt stöd. Dock hoppas hon att medarbetarna ska se på det som HR gör som professionellt arbete, att HR:s kompetens om människor och processer kring dem också ska uppmärksammas i organisationen.

Frida och Glorias svar skiljer sig från de andra respondenternas svar. Frida tror att många medarbetare ser henne som ett stöd till medarbetarna och upplever att de kan komma till henne med frågor som de egentligen ska gå med till sin närmsta chef. Frida anser att de har en del arbete kvar att göra avseende detta. HR-funktionen har också fått lite dåligt rykte i organisationen och uppfattningar som att till HR kommer en medarbetare vid problem, har Frida arbetat mycket med för att förändra. Även Gloria tycker att medarbetare i organisationen ser olika på hennes roll som HR-generalist. Den största missuppfattningen som medarbetare har gällande hennes roll är att de tror att hon är en förespråkare för medarbetare. Detta förvånar Gloria och hon uttrycker att hennes roll inte är lika tydlig för alla.

När HR-funktionen som helhet diskuteras upplever de flesta respondenterna att medarbetarna vet vart de ska vända sig för att få hjälp. Bianca tror att andra medarbetare i organisationen ser på HR-funktionen som något som ska finnas och som ska fungera. I organisationen finns en bra kultur och ett gott klimat, detta menar Bianca kommer från HR och hon tror att de flesta medarbetare inte medvetet förknippar just detta till HR.

Anna, Ester och Frida upplever samma problematik när det gäller att chefer eller medarbetare inte har förstått HR-transformationen som HR-funktionen har genomgått. Anna tänker att HR är en funktion som medarbetare allmänt ska vara lite skeptiska och kritiska mot, att HR-funktionen precis som chefsfunktioner är lite utsatt genom dessa fördomar. Därmed tycker Anna att de som HR-medarbetare måste vara tydliga med vad deras arbetsuppgifter är och inte är. I och med HR-transformationen tycker Anna att HR har gått från att varit mer anonyma till att idag ta mer plats och att vara en mer proaktiv funktion. Men Anna upplever fortfarande att vissa chefer och medarbetare i organisationen ser på HR-funktionen på ett annat sätt än HR själva och talar om HR generellt i arbetslivet:

”Så, sedan tror jag också att HR är en sådan funktion så, vissa frågor lätt kan slängas till, att man, 'ja, men det är personalfrågor'. Och det är ganska mycket som man kan tycka är en personalfråga som man kanske inte ska... sedan kan det bli lite av en slasktratt på en del ställen, tror jag också. Så.”

(Anna, Omsorgsföretaget)

Ester tror att personalen på medarbetarnivå inte riktigt förstår förskjutningen som HR-funktionen har gjort, alltså att gå från en traditionell personalavdelning till att idag vara en HR-funktion. Frida tycker att cheferna i organisationen har uppfattat utvecklingen av HR-funktionen och de ser funktionen som ett chefsstöd. Däremot upplever Frida, liksom Ester, att medarbetarna inte har hängt med i utvecklingen HR-funktionen gjort i organisationen:

”Mh, jag tror att medarbetarna, om man ska säga på golvet i [Produktionsföretaget], ser på den lite som, som alltså personalfunktionen som det kallades förr. Eller man gick till personaltanten eller vad det likaväl kunde ha varit [skratt]. När man, alltså det är lite såhär, när man har frågor om lönen, man frågar om förskott på lönen och man har frågor om det ena med, ah, lite som en hjälpfunktion för medarbetarna tror jag.”

(Frida, Produktionsföretaget)

5.3 Status och legitimitet

5.3.1 HR:s allmänna status i organisationen

Respondenternas upplevelser kring status är överlag relativt lika men vad de tror påverkar sin status skiljer sig. Majoriteten av respondenterna anser att de har en relativt hög status, och har lite olika åsikter kring vad som stärker deras status och vad som försvagar den. Det framkommer förstärkande aspekter som förtroende och att några av respondenterna arbetat länge i organisationen, samt att HR kan påverka i vissa viktiga frågor, bland annat. Det som respondenterna upplever kan påverka deras status negativt är låg beslutanderätt och att den övriga personalen i organisationen upplevs vara oförstående till HR-funktionen. Respondenterna talar också om vikten av att uppfylla de förväntningar som finns på HR i organisationen.

När det gäller HR:s allmänna status i organisationen tycker respondenterna att de har en relativt hög status. Anna upplever att det finns en status i HR eftersom HR-medarbetare kan påverka frågor som rör anställning, uppsägning samt avveckling. Därmed är det en funktion som andra medarbetare i organisationen kan komma att vilja hålla sig väl med. När det gäller rollen som HR-partner tror hon att hon hade haft högre status om hon hade haft beslutanderätt och därmed kunna påverka mer direkt samt fatta egna beslut snabbt. Bianca tycker att hennes allmänna status i organisationen är hög. Hon upplever att medarbetare litar på henne och att det är till henne en medarbetare kommer om denne undrar över något. Det finns också en viss förväntan att hon ska kunna ge organisationen vad den efterfrågar. När Ester talar om den allmänna status som hon upplever i organisationen utifrån sin roll som HR-chef talar hon om att enbart titeln i sig innebär en viss status eller legitimitet, dock att den sedan måste förtjänas. Hon anser sin status och legitimitet som hög och beskriver det såhär:

”Men sen måste jag ju förtjäna den också när jag är på plats, om jag inte är den som folk förväntar sig så är det ju klart att då tappar man ju den statusen eller legitimitet om ingen går till en sen. Om jag inte ger bra råd eller bra stöd eller driver frågor som, eller lyhörd för var vi kanske borde vara på väg och se till att, ah, HR-är ett stöd i det, så då tror jag inte att den skulle vara speciellt stor. Men jag tycker väl att jag gör det och i och med det så tror jag väl ändå att min legitimitet och status är rätt så hög.”

(Ester, Transportföretaget)

Frida upplever att hennes allmänna status i organisationen är relativt bra. Hon talar om hennes många år i koncernen och att hon har arbetat som chef i produktionen tidigare. Hennes erfarenhet som chef uppskattas idag av många chefer då de anser att hon har en annan förståelse för deras arbete än vad den förre HR-chefen hade. Gloria upplever att de andra i organisationen lyssnar på henne som HR-generalist men talar om HR-medarbetare generellt och säger:

"HR har ju varit en roll som har varit lite, under alla dom här åren som jag har jobbat med detta, det har varit lite upp och ner, och ibland har man läst pressen att HR är ifrågasatta väldigt mycket, 'har dom nån legitimitet över huvudtaget?' Och det har jag aldrig jobbat i ett sammanhang där HR har varit ifrågasatt och det är kanske tur, så."

(Gloria, Tillverkningsföretaget)

De flesta respondenterna tror att de har den status de har eftersom de har förtroende i organisationen. Daniella har exempelvis arbetat i organisationen i 10 år och Frida har arbetat i samma koncern i 15 år. Anna tror att hennes status delvis kommer från att hon sitter i en ledningsgrupp och därmed sitter med i de beslutande forumen i organisationen. När Gloria förklarar varför hon tror att hon har den status hon har är det för att HR helt enkelt har det i organisationen. Även om hon inte är en chef så räknas hon som en och upplever inte att hon har varken högre eller lägre status än någon annan. Förutom att Ester lever upp till den rollen som förväntas av henne som HR-chef och att hon har förtjänat den status hon har idag, tror hon också att hennes status beror på att hon har värderingar som stämmer överens med organisationens. Något annat som hon också talar om är att matchningen med VD:n är viktig för att kunna uppnå högre status:

"Om det hade vart en annan VD kanske han hade önskat sig en annan profil, då kanske matchningen med mig inte alls hade passat utifrån vad han eller hon då velat."

(Ester, Transportföretaget)

Hannas upplevelse kring status skiljer sig. Hanna upplever att HR-funktionens status i organisationen är låg då andra i organisationen är oförstående till vad HR-funktionen gör. Medarbetarna ser inte heller den naturliga koppling som HR har till alla personer i organisationen. I vissa sammanhang tycker Hanna att funktionen blir ifrågasatt medan funktionen i andra sammanhang kan uppskattas för det stöd som de ger när det är besvärligt. Förståelse för HR-funktionen börjar komma mer och mer då organisationen börjar inse att HR arbetar med frågorna som kostar mest pengar i en organisation, nämligen personalkostnader.

5.3.2 HR – en accepterad funktion?

När respondenterna beskriver huruvida HR-funktionen i organisationen är accepterad eller inte upplever majoriteten att funktionen är accepterad. Några av respondenterna upplever att HR-funktionen kan bli ifrågasatt ur olika perspektiv.

Majoriteten av respondenterna upplever att HR är en accepterad funktion i organisationen, däremot kan Gloria tycka att funktionen ibland blir ifrågasatt utifrån ett kostnadsperspektiv. Anna och Carin delar inte de andras åsikt helt. Anna tycker att HR är en accepterad funktion i organisationen, däremot har det uttryckts att HR inte levererar. Vidare talar Anna om att funktionens acceptans kan påverkas av att HR inte har beslutsfattande eller direkta påverkansmöjligheter, men även att många inte vet riktigt vad HR arbetar med. HR kanske inte blir accepterat som det borde eftersom medarbetare och chefer i organisationen har förväntningar på HR som inte överensstämmer med deras verkliga arbetsuppgifter. Anna tycker att ansvaret ligger på dem själva som ingår i HR-funktionen, att de ska vara tydligare

med vad de faktiskt gör. Anna talar även om en slags missnöjdhet som hon har upplevt finns kring HR-funktionen:

”Och man jobbar med många saker, ’men levererar man verkligen till det man har sagt?’ Eller ’håller man deadlines?’ Och, där tror jag också att många som jobbat inom HR kanske ibland också är dåliga på att säga vad man gör, och hävda sig lite så, eller... Men så kan det också vara så att åta sig den kritiken också för det är väldigt lätt att svämma över i arbetsuppgifter som HR. Och att man är inne med så många saker så inget bli avslutat, så kanske lite tydligare i vissa ’men nu har vi kommit fram till’... ’det här och det här är avslutat och nu har vi det’.”

(Anna, Omsorgsföretaget)

Carin beskriver HR-funktionens acceptans såhär:

”Ja. Kanske inte riktigt på den nivån som jag hoppas. Accepterat och önskvärt att det finns där, ja. Men fortfarande tror jag vi ligger lite för mycket i den här ’fixar’... Man får ju uppskattning när man säger ’jag fyller i den där blanketten åt dig’. Och jag har sagt till mina då att ’jo, men det måste man ju avgöra i situationen också’, för du kan ju sitta med en chef som har tio olika saker och ni diskuterar en fråga, han kanske verkligen ville haft hjälp med den där. Då kanske man till och med kan säga ’men du, jag kan ta den där, jag fixar det fort’ bara man i nästa ögonblick också är beredd att ta dom här lite djupare diskussionerna och leda rätt i olika sammanhang.”

(Carin, Omsorgsföretaget)

5.3.3 Problematik i status och legitimitet

I frågan om respondenterna upplever problematik i sin status och legitimitet upplever de att HR överlag har status och legitimitet. Dock nämner varje respondent någon form av aspekt som de upplever som problematiskt i frågan om status och legitimitet. Aspekterna skiljer sig åt beroende på vilken problematik de upplever i organisationen, och det kan handla om hur respondenterna tror att övrig personal uppfattar HR-arbetet eller vad som prioriteras på agendan i ledningsgruppen. Ester är den enda av respondenterna som inte upplever att det finns problematik i status och legitimitet.

Ester tycker inte att det finns någon problematik i varken status eller legitimitet och poängterar att HR i den organisation hon arbetar är efterfrågat och uppskattat. Anna upplever att andra i organisationen ändå ser att HR-funktionen är legitim och att de kan mycket. Däremot upprepar hon att HR-medarbetare inte är så duktiga på att berätta vad de egentligen gör och att hävda sin roll. Bianca upplever att det finns en del problematik i status och legitimitet och uttrycker sig såhär:

”Att, siffror, väger alltid tyngre än personalfrågorna. Ska det göras prioriteringar på en agenda till exempel, på ett möte, så är det klart att även här så upplever man att HR-frågorna som, ’ah, men vi får ta det nästa gång för nu måste vi titta på dom här siffrorna’.”

(Bianca, Informationsföretaget)

Det talas också om en annan problematik som finns i koncernen som Bianca tillhör där den högsta personalchefen inte sitter med i koncernledningen. Om detta tycker Bianca:

”Det tycker jag är korkat. Eh... och gammalmodigt, tycker jag det är. För att alltså våran verksamhet är ju liksom ingen produktion på det viset att vi, alltså vi... Det är ju människorna som är våran, vårat stora kapital liksom. Så det är jätteviktiga frågor.”

(Bianca, Informationsföretaget)

Carin uttrycker att det finns en paradoxal problematik i förväntningarna på hennes roll:

“Jag har ju jobbat på ganska många olika ställen tidigare och kommer hit och tycker ändå att jag är hyfsat rutinerad som personalchef och kommer in i en kultur där... jag beskrev det under en period när jag var lite frustrerad som att man ska vara en blomma i tapeten i vart enda rum, alla river och sliter i en. Men man ska helst inte ha för mycket åsikter om saker och ting. Alltså HR ska finnas men ändå inte. Och det är lite intressant iakttagelse, sedan kan man förändra det och det känner jag att, ju mer man börjar greppa och ju mer jag börjar driva frågor, så skapar det en liten konkurrens sådär också, eh, med övriga. Alltså staberna försöker hitta ett förhållningssätt till varandra och hitta samarbetsformerna. Och det här är arbete och det har inget med personerna att göra, det har med, med hur man har jobbat förut. Och det här med strukturer som sitter, och säkert historia. Eh, det är svårt att släppa historia.”

(Carin, Omsorgsföretaget)

Vidare menar Carin att viss problematik inom HR kan vara framvuxet ur att HR är ett kvinnodominerat yrke. Hon anser att HR-medarbetare inte vågar utmana sig själva och Carin menar att det finns problematik i status och legitimitet där hon generellt upplever att HR har självförtroendesvärigheter:

”Självförtroendet är lite, man känner sig lite som en skolflicka när man går in i de tyngre sammanhangen, och det är inget undantag här.”

(Carin, Omsorgsföretaget)

Frida tycker att det finns problematik i status och legitimitet och tror att det har och göra med att HR inte har varit tydligt med vad deras uppdrag faktiskt är. Hon tror också att vissa förväntningar finns kvar på HR som en servicefunktion snarare än att HR-funktionen arbetar med strategiska frågor och som chefsstöd. Även Frida, liksom Carin, tror att låg status och legitimitet kan vara könsrelaterat:

”Sen tror jag det har lite att göra med också, oftast inom en HR-funktion, eller den gamla liksom personalfunktionen och så, så har det vart ganska mycket kvinnor. Det får inte samma status. [...] Jag tror att det är en sån typisk kvinnofälla. Man ser på alla yrken där det är mer kvinnor så är det lite sämre status, och vi har inte historiskt sett vart lika bra på att ta för oss och läser man mycket, ni har säkert också läst historia, allt från brukssamhällena och fram till nu så... Kvinnan i arbetslivet är ju, det var ju först på 70-talet egentligen som kvinnor verkligen kom ut i arbetslivet ordentligt.”

(Frida, Produktionsföretaget)

Daniella upplever att HR har lite lägre status och legitimitet i organisationen på grund av en informell rangordning:

”Ja alltså om man tänker sig VD i toppen, då är ju ändå... HR-funktionen är ju någonstans längre ner, vi är ju en icke produktiv-avdelning, organisation och funktion. Direkt är vi ju iallafall inte produktiva, även om vi tycker att vi bidrar till ökad resultatförbättring.”

(Daniella, Inredningsföretaget)

Ett problem som Gloria har upptäckt med att arbeta i en global organisation är att hon som HR-generalist måste stå för hela HR:s status. Ett exempel är när HR inför nya globala beslut som inte passar i ett land som Sverige och då kan det uppstå situationer som denna:

”Så att, det har ju hänt ett antal gånger att man har suttit på ett möte och så säger 'ah HR hit och HR dit - ah vi menar ju inte er lokalt då, men'... Så kan det va, ett problem för HR. Faktiskt.”

(Gloria, Tillverkningsföretaget)

Hanna tycker inte att det finns någon problematik vad gäller HR-funktionens status och legitimitet, de själva upplever att de har en status och att de flyttar fram sina positioner varje år. Däremot uttrycker Hanna att det säkert finns en problematik i organisationen, men att det är medarbetarna som äger den frågan eftersom problematiken handlar om deras egen osäkerhet kring funktionen.

5.3.4 Utrymme HR-frågor

Vad gäller utrymme i organisationen upplever respondenterna att HR-frågor, de personalrelaterade frågor som respondenterna lyfter på agendan, får tillräckligt med tid och utrymme, trots den tidigare nämnda problematiken i status och legitimitet.

Merparten av respondenterna tycker att HR-frågor får tillräckligt med tid och utrymme i organisationen. Utöver att personalchefen inte får vara med i ledningsgruppen i koncernen och att siffror ibland kan ta HR-frågornas plats, tycker ändå Bianca att hennes frågor får tillräckligt med tid och utrymme. För ett tag sedan genomgick organisationen en förändring och trots att Bianca hade arbetat med HR-frågor i många år bestämde marknadsområdeschefen först nyligen att hon skulle inneha titeln ”Personalchef”. Ändringen av titeln var viktig för att övriga i organisationen skulle förstå att ledningen prioriterar dessa frågor. Ester tycker absolut att HR-frågor får tillräckligt med tid och utrymme och säger att det hänger mycket på vilken VD en HR-funktion arbetar under. Ester upplever att hennes VD tycker att HR-frågor är viktiga och därmed kommer de också med på agendan.

Frida och Hanna tycker inte att HR-frågor får tillräckligt med tid och utrymme. Då Frida arbetar i en produktionsorganisation upplever hon att hon ibland måste stå tillbaka med vissa av sina HR-frågor. Produktionen är den som går att mäta och i slutändan handlar det om hur mycket de producerar och till vilken kostnad, därför går detta före vissa andra frågor. Hanna anser att HR-frågor inte får tillräckligt med tid och utrymme i organisationen, något som hon tycker att organisationen skulle kunna jobba lite mer med. Det påpekas också att HR-funktionen är relativt liten i jämförelse med organisationens storlek.

5.3.5 Utrymme HR-rollen

När respondenterna talar om utrymmet för den egna HR-rollen framkommer blandade åsikter kring huruvida respondenterna behöver kämpa för sitt utrymme. Några av respondenterna gör också en jämförelse med hur de haft det tidigare.

Bianca och Gloria upplever inte att de behöver kämpa för sitt utrymme, Frida tycker att hon ibland behöver kämpa för att få utrymme. Daniella tycker inte längre att hon behöver kämpa för att få utrymme som HR-chef, dock har hon behövt göra det och har haft olika strategier för att få plats. Förr fick hon använda sig av personalekonomi och mycket siffror för att hennes frågor skulle få en plats på agendan. Idag kan hon snarare lita på sin erfarenhet och kompetens. Förändringen tror hon hänger ihop med vilken VD organisationen har. Daniella beskriver olika kategorier av VD gentemot HR-funktionens roll i organisationen och talar bland annat om VD:ar som tycker att HR är en kostnad och belastning, och VD:ar som tycker att HR enbart ska finnas för att ses som en attraktiv organisation utifrån. Den sista kategorin som Daniella beskriver är de som faktiskt bryr sig om HR-frågor och som tycker att de är

viktiga på riktigt, i denna sistnämnda kategori finns Daniellas nuvarande VD. Ester talar även hon om VD:ns betydelse:

"I och med han är så positiv till att ta in liksom mina frågor på agendan, liksom alla andras såklart, han är väldigt mån om att... Men då ligger ju ansvaret på mig att se till att det är rätt frågor som kommer in i ledningsgruppen."

(Ester, Transportföretaget)

Anna anser att hon måste kämpa för sitt utrymme som HR-partner och skulle hon inte göra det själv så skulle hennes roll bli väldigt anonym. Med andra ord är det mycket upp till henne själv att se till att hon tar det utrymme hon anser sig behöva. I vissa lägen kan Carin känna att hon måste kämpa för sitt utrymme och återgår till HR:s självförtroende igen:

"Att man inte räknas med. Och då är det, det där självförtroendet igen. Istället för att säga 'hoppas, där håller ni visst på och bygger upp en HIFA¹, ni glömmar inte oss va?'. Det är inte så riktigt man går fram än. Utan det är lite grann 'vi fick inte va med'."

(Carin, Omsorgsföretaget)

Hanna upplever att hon behöver kämpa för sitt utrymme i högsta ledningsgruppen där hon inte har en ordinarie plats. Trots detta tycker Hanna att hon får gehör och att andra i organisationen är intresserade att lyssna på vad hon har att säga. Efter att organisationen har genomgått en omorganisering tycker Hanna att HR-funktionens position har stärkts oerhört mycket även om funktionen hade börjat arbeta med sina roller innan förändringen skedde.

5.4 Organisationens olika personalnivåer

5.4.1 Ledningsgrupp

Alla respondenter sitter i ledningsgrupper. Till att börja med gav respondenterna en beskrivning av sin roll i ledningsgruppen för att sedan gå in på vilket bemötande de får där. Samtliga respondenter menar att deras uppgift är att lyfta in HR-perspektivet, med andra ord att lyfta aspekten personal även i andra frågor än HR-frågor, exempelvis försäljningsfrågor och ekonomifrågor. Upplevelserna kring bemötandet varierar bland respondenterna, överlag beskrivs det som bra men det finns några respondenter som avviker från de andra.

De flesta av respondenterna beskriver att deras roll i ledningsgruppen är att komma med förslag och bidra med sin kompetens inom HR. Förutom att vara VD:ns högra hand är Esters funktion i ledningsgruppen att komma med HR-perspektivet och lyfta fram dessa frågor när det är aktuellt att ta upp dem. Hon ska också förbereda vissa förslag och bidra med HR-perspektivet i de frågor som inte direkt riktar sig mot HR, därmed är HR-perspektivet med i alla frågor. Gloria tycker inte att hennes funktion i ledningsgruppen skiljer sig från någon annans eftersom alla som ingår i den går in med sin funktion och expertis bakom sig. Det förväntas även här att hon ska använda sin T-formade kunskap, alltså ha expertiskompetens inom HR-frågor men även tillföra något när andra frågor diskuteras. Gloria ska styra olika processer och tycker att det finns ett HR-perspektiv i väldigt många andra frågor på agendan.

Respondenterna ska också finnas med i ledningsgruppen för att kunna förklara de konsekvenser som vissa förslag kan bidra till. Daniellas funktion i ledningsgruppen som HR-chef är att fånga upp organisatoriska frågor om exempelvis utveckling och kompetensutveckling. Det ligger också i hennes uppgift att hjälpa övriga i ledningsgruppen att tänka på olika processers alla delar:

¹ Högintensivt förbättringsarbete

”Att vi liksom tar beslutet hela vägen. Inte bara ’vi gör det!’ och sedan ’hoppas, vem ska göra det nu’. När man liksom vill göra det nu för när man vill göra mycket nya saker så är det lätt att man hamnar där. Så det tycker jag väl är en fråga som jag oftast, som då kanske förväntas av mig att jag ska hålla lite koll på.”

(Daniella, Inredningsföretaget)

Den som skiljer sig mest i detta ämne är Hanna. I den ledningsgrupp som Hanna ingår i vanliga fall anser hon att hennes spelrum är rätt stort och att hennes expertis och funktion är efterfrågad. Den roll som Hanna har i den ledningsgrupp som hon inte ingår ordinarie i är att vara närvarande när verksamhetsfrågor diskuteras. Hanna ifrågasätter detta resonemang och tycker att denna utgångspunkt är konstig eftersom hon anser att alla frågor är verksamhetsfrågor och att det finns ett HR-perspektiv i allt ledningsgruppen gör. Hanna tycker att hon ska ha en ordinarie plats och hon tycker att det är olustigt att hon inte blir inbjuden spontant och istället måste bevaka dem på avstånd. Hon upplever stor problematik med att hon inte ingår i denna ledningsgrupp:

”Och sen blir man förvånad när man att vissa saker kraschar, ja det är väl inte konstigt? ’Men varför då?’ ’Nä för att ni har ju inte haft med mig på banan, vi kunde ha gått in och hjälpt till på ett annat sätt mycket tidigare eller vi kunde ha fört det resonemanget att ni inte skulle ha gjort så alls’ så. Så att det, där är fortfarande en viss oförståelse för HR kontra verksamhetsfrågor. För HR är alltid en verksamhetsfråga och den finns i alla frågor. Så, och då tror jag också det att när jag väl kommer så blir det så påtagligt, och då kanske man redan har, alltså dom har kommit så långt i sitt resonemang och så kommer jag in med mitt perspektiv och då funkar inte det resonemanget som dom har haft helt fullt ut och då blir jag ett störande moment och, ja det märks. Så. Och det är inte alltid trevligt när det märks för det är inte alltid ett trevlig bemötande.”

(Hanna, Kunskapsföretaget)

Hanna har inte fått någon anledning till att hon inte ska ha en ordinarie plats i denna ledningsgrupp mer än att andra också vill delta, vilket Hanna inte tycker är anledning nog:

”Men ekonomief, ekonomiska frågor är det inte alltid. Ekonomin är ju rätt inramad i, och dom får alltid ge sitt ekonomiska perspektiv på saker. Kommunikationsfrågor, allt ska inte kommuniceras och när det väl är saker som vi verkligen behöver ha ett samlat grepp om hur vi ska kommunicera det då är det inga problem att ta upp. IT-frågor, nä, IT har inte med allting o göra. [...] Så att, det finns ingen annan som skulle kunna ha en anledning att sitta med där hela tiden, för dom frågorna är inte inkopplade i allting, HR-frågor är inkopplade i allting, så att...”

(Hanna, Kunskapsföretaget)

Några av respondenterna upplever att de ledningsgrupper som de tillhör har högt i tak och är prestigelösa. Även fast Daniella inte upplever att hon idag måste försvara sig eller slåss för sin funktion har hon behövt det tidigare. Andra upplever att de har det lite svårare med bemötandet från ledningsgruppen. Anna, som deltar i en ledningsgrupp med enbart kvinnor, upplever att hon måste vara ganska stark och inte be om ursäkt för att kunna få gehör i ledningsgruppen. Ibland kan det till och med bli så att vissa i ledningsgruppen, på ett negativt sätt, försöker att vara lite för starka för att hävda sin roll och att det därmed kan bli lite huggigt sinsemellan gruppledarna. Men skulle inte Anna hålla med resonemanget som någon för i ledningsgruppen säger hon emot och samtalet kan ändå fortsätta i en god ton efter det. Ibland kan Carin få direkta motförslag när hon lägger fram idéer och då tycker hon att det är lättare att lägga ner just då och återkomma ur en annan vinkel lite senare. Frida upplever att

det, för det mesta, är ett bra bemötande hon får i ledningsgruppen men att det finns vissa individer som inte har förstått hennes uppdrag i gruppen fullt ut:

”Det finns kanske någon individ som, eller några som inte riktigt har förstått uppdraget och det kan jag ibland tänka är en generationsfråga, att man är kvar i det här att 'nämen det här får liksom personaltanten får ju ordna kläder för det ska människorna ha på sig och då är det en HR-fråga'. Så får man såhär 'nä, personaltanten kommer inte att beställa kläder, det måste vi lägga nån annanstans'.”

(Frida, Produktionsföretaget)

I den ledningsgrupp som Hanna sitter som ordinarie, upplever hon att det kan hetta till ibland men att den gruppen har en sådan miljö där det är tillåtet att inte alla kommer överens hela tiden. Bemötandet som Hanna får från den ledningsgrupp som hon inte är ordinarie i är annorlunda och detta tror hon beror på att hon just inte har en ordinarie plats där.

5.4.2 Chefer

Alla respondenter arbetar nära organisationens chefer och agerar strategiskt, konsultativt och som chefsstöd. Biancas samarbete med cheferna sker dels i olika chefsmöten och utvecklingssamtal. Det sker också genom att hon coachar dem inför olika samtal med medarbetare och lägger upp olika strategier med dem när de exempelvis ska hålla svåra samtal. Även vid rekryteringar eller i diskussioner om hur olika löneprocesser ska ske är Bianca ett stöd till cheferna i organisationen. När Daniella samarbetar med chefer är det för att de tillsammans ska kunna lösa olika problem och då finns hon där som ett stöd. Kontakten Hanna har med organisationens chefer är då hon hjälper dem med olika övergripande frågor och om de vill ha någon att resonera med finns hon till som ett professionellt stöd.

De flesta respondenter tycker att bemötandet från cheferna är bra, både när de lägger fram förslag eller säger emot förslag utifrån ett HR-perspektiv. Frida beskriver även här att sina många år i koncernen kan ligga till grund för att bemötandet från cheferna är bra när hon lägger fram förslag utifrån ett HR-perspektiv. De kan diskutera och förstå varandra ganska bra. Däremot kan hon uppleva att HR-frågor inte är det som cheferna tycker är deras viktigaste uppgift och när hon kommer och ber dem prioritera dessa frågor kan hon upplevas som jobbig. När Frida säger emot förslag utifrån ett HR-perspektiv tycker hon att det går bra och säger att de både har högt i tak i organisationen och att de är prestigelösa. Anna upplever att hennes roll som HR-partner är efterfrågad bland cheferna och tycker generellt att det går bra när hon framför förslag utifrån ett HR-perspektiv. Däremot kan det ibland bli obekvämt när hon ger förslag om en chef är väldigt inne på sin egen idé, men detta tror Anna kan vara personlighetsbundet till vissa chefer. Anna säger att det är viktigt att vara noga med att berätta grunden till olika förslag och poängtera att vissa saker som tar tid att genomföra i slutändan är en positiv insats för dem. När Anna säger emot förslag funkar det ändå bra tycker hon. Något som är viktigt är hur förslagen läggs fram, att det snarare fokuseras på det positiva än det negativa, så att personer som tänker nytt inte blir nedtryckta. Bemötandet Hanna får när hon lägger fram förslag till cheferna i organisationen anser hon är bra. Skulle hon säga emot ett förslag utifrån ett HR-perspektiv tycker Hanna att hon till en början ibland kan uppfattas som jobbig. Liksom Anna anser Hanna att det då är viktigt att förklara att hon endast är till för att hjälpa dem och att hennes åsikter är till för att underlätta, inte kritisera.

Carin och Ester upplever att cheferna bemöter dem olika beroende på vad de tycker om förslagen som läggs fram. Både när Carin lägger fram eller säger emot förslag utifrån ett HR-perspektiv så får hon olika bemötanden från cheferna beroende på om de gillar förslagen/motförslagen eller inte. Däremot känner hon att hon får gehör och att cheferna oftast

söker upp henne för att diskutera olika saker, inte tvärt om. Carin upplever också att hon kan resonera med cheferna och att de har bra diskussioner. Bemötandet som Ester får från organisationens chefer är inte alltid uppskattat och då upplever hon att det är viktigt att kunna argumentera för sin sak och kunna ge dem en förklaring. I de flesta fall måste Ester gå in och tala om för cheferna när de har gjort något som är mindre bra och då kan stämningen bli lite kyligare. Men Ester måste utgå från ett helhetsperspektiv och de flesta brukar oftast förstå hennes utgångspunkt till slut.

5.4.3 Medarbetare

Majoriteten av respondenterna har ingen direktkontakt med organisationens medarbetare men en del av dem försöker ändå att vara ute i verksamheten och träffa dem då och då. Daniellas samarbete med medarbetarna kan till exempel handla om att de inte kommer överens med sin chef. Då kan den specifika medarbetaren finna det skönt att tala med någon som denne har förtroende för och som kan komma med olika råd. Daniella försöker också hinna med att planera praktikdagar då hon ger sig ut i organisationen och umgås med medarbetarna. Även Hanna har kontakt med medarbetare och liksom Daniella kan kontakten exempelvis ske om en medarbetare har problem med sin chef och inte vill ta det med denne direkt. Det kan också vara så att medarbetare kommer till Hanna med funderingar om vissa beslut som de tycker drabbar dem negativt eller att de är förtvivlade för att någonting inte fungerar som det ska. Hanna upplever att det kan vara både högt och lågt men att hon möts av mycket ilska eftersom att vissa medarbetare inte förstår alla beslut som har gått igenom. I dessa fall tycker Hanna att det är viktigt att förklara och beskriva för medarbetarna varför vissa beslut har gjorts och hon upplever att de oftast kommer till en lösning. Bianca som arbetar på en mindre organisation och som har en hel del personlig kontakt med all personal beskriver arbetsplatsen som ”att det är ett litet samhälle.”

Alla respondenter upplever att mötet med organisationens medarbetare överlag är positivt. Anna anser att bemötandet är jättebra och hon upplever att medarbetarna tycker att det är positivt att hon är ute i verksamheten och visar intresse. Det är också viktigt för Anna att fråga medarbetarna om det är något speciellt som hon borde arbeta med och om hon arbetar med rätt saker utifrån deras synvinkel. Mötet med medarbetarna blir också ett sätt för Anna att ta bort lite av anonymiteten som HR-funktionen har. Bianca tycker att hon blir väl behandlad av de övriga medarbetarna i organisationen och utbrister:

”Jag jobbar ju på världens bästa arbetsplats [skratt]. Väldigt väl, så att det är ju, jag tror att det är... Vi var ju inne på det här med respekt förut, jag tror ju att det bygger på en ömsesidig respekt på nåt vis...”

(Bianca, Informationsföretaget)

Daniella tycker att bemötandet från medarbetarna är positivt och det spelar ingen roll om det är medarbetare från kontoret eller i övriga organisationen. Men det finns också en viss oro ibland, även om den mest framgår på skämt:

”Det var senast igår det var mest på skämt lite grann men om nån säger, om jag skulle behöva prata lite med nån ’oj, nu är det HR-chefen, ska jag bli uppsagd’ så tänker jag ju inte. Men alltså det finns en sån, det finns liksom att nån kan tro att ’oj, HR-chefen vill ha ett möte med mig’ liksom ’vad händer nu’ liksom ’nu ligger jag risigt till eller nu åker jag nog ut’.”

(Daniella, Inredningsföretaget)

Hanna poängterar att även om hon arbetar utifrån ett arbetsgivarperspektiv tycker hon att det är viktigt att medarbetarna också har en vinst i olika frågor. Hon nämner att mötet med medarbetarna ofta kan ske i negativa sammanhang och att hon behöver sätta sig in i varför människor reagerar som de gör för att kunna skapa en lösning för organisationen såväl som för medarbetarna. Hanna upplever att bemötandet från medarbetarna är väl i de flesta sammanhang även om de kan vara upprörda:

”Många gånger förstår man ju ilskan, många gånger förstår man ju frustrationen eller att man är ledsen eller vad det nu må vara. Så jag tror att en förutsättning att lyckas i den här rollen så tror jag att man måste ha en väldigt hög empatisk och inlevelseförmåga, att på nåt sätt förstå, eller kunna tänka sig förstå för det är klart jag omöjligt kan förstå och veta exakt, men många gånger så är det ju ändå, bottnar det ju i en kanske okunskap eller en ovilja. Och kan vi ändå försöka bryta ner det till nån fast punkt så tycker jag ändå att oftast slutar ändå samtalen att vi är överens.”

(Hanna, Kunskapsföretaget)

6 Diskussion och teoretisk analys

6.1 Resultatdiskussion

6.1.1 HR-rollen och identitet

Utifrån problematiken som presenterats i introduktionsavsnittet kan vi dra paralleller till respondenternas beskrivningar av sig själva. Respondenterna beskriver att de arbetar mer strategiskt till skillnad från tidigare och vi tänker oss att HR-funktionerna har genomgått den förskjutning från administrativt till strategiskt arbete som litteraturen beskriver (Alvesson & Lundholm 2014:10; Granberg 2011:17). Några respondenter nämner att HR-funktionen genomgått en HR-transformation vilket har medfört denna förskjutning (jmf Boglind et al. 2013). Alvesson och Lundholm (2014:67) menar att HR innehåller många dimensioner. Respondenterna tar upp flera vinklar på sitt arbete: strategiskt, operativt, proaktivt, administrativt, brett men samtidigt specialiserat och att dagarna är mycket varierande. Dock beskriver ingen av respondenterna variationen som en källa till splittring (Alvesson & Lundholm 2014:68). Den gemensamma nämnaren i respondenternas uppdrag är att agera stöd till organisation och chefer samt ett verksamhetsnära strategiskt arbete. Vår tolkning är att ingen av respondenterna förefaller vara kvar i den gamla administrativa servicefunktionen. Anna och Carin trycker på vikten av att vara tydliga med vad de gör och inte gör. Vi tolkar denna beskrivning som att personalen ska kunna använda HR på rätt sätt, inte som HR:s identifiering av sin yrkesroll genom negation. Litteraturens aspekter kring HR-yrkets beskrivning av sin yrkesroll genom negation är att de säger vad de *inte* är eller att de hellre betonar vissa arbetsuppgifter än andra (Alvesson & Lundholm 2014:67, 175). Detta var inget som framkom i vår studie.

6.1.2 Kommunikation i organisationen och andras syn på HR

Det framkommer bland respondenterna att medarbetarna inte riktigt vet vad HR gör i organisationen, förutom i Biancas organisation där storleken på organisationen medför att hennes anknytning till all personal är ganska personlig. Det finns också ett par respondenter som nämner att förskjutningen i och med en HR-transformation inte är införstådd hos medarbetare i organisationen och att medarbetarna vet mindre om HR-funktionen än cheferna. De flesta respondenterna anser att det är upp till HR-funktionen själva att förmedla vilka de är och vad de gör för att de ska bli uppfattade så som de vill bli uppfattade. Det finns också de respondenter som menar att de har en hel del arbete kvar för att förtydliga sina roller för all personal. Anna och Gloria menar att det inte finns behov för medarbetarna att veta vad HR gör eftersom HR är till för cheferna först och främst. Vi tolkar medvetenheten kring HR i organisationerna som att medarbetarna har viss kunskap om funktionen som helhet och att de vet vart de ska vända sig i olika frågor. Däremot upplever respondenterna att medarbetarna inte har förståelse för specifika HR-roller och deras olika funktioner. Återigen kan vi relatera detta till att HR innefattar många dimensioner och att det inte finns en självklar bild av deras arbete (Alvesson & Lundholm 2014:67–68). Vi kan dra paralleller till att HR-yrkets roller och uppdrag inte är tydligt kommunicerade ut i organisationen. Inte heller HR-transformationerna förefaller vara tydliggjord. Dock har respondenterna lyft fram en aspekt som vi inte hittills har funnit i tidigare forskning vad gäller kommunikeringen av HR, nämligen att all personal i organisationen inte *behöver* vara medvetna om vad HR-funktionen gör. Medarbetare behöver inte nödvändigtvis ha kunskap om HR-arbetet, eftersom de inte är de huvudsakliga aktörerna HR arbetar mot. Vi ställer oss frågande om detta kan påverka kommunikationen negativt och bidra till den diffusa bild av HR som medarbetare förefaller ha (Alvesson & Lundholm 2014:75, 171).

Både Alvesson och Lundholm (2014), Berglund (2002) och Ulrich et al. (2013) talar om utomstående syn på HR. Utifrån identitetsteori (Jenkins 2008) är den externa identiteten en del av den interna, med andra ord är andras åsikter betydande för den egna identiteten. Respondenterna beskriver att personalen i organisationen inte riktigt vet vad HR gör och att de är medvetna om att de måste förtydliga sitt arbete och kommunicera det bättre. Kan det vara så att HR till viss del själva bidrar till sin identitetsproblematik genom att inte vara tydliga utåt? Utifrån Tillys mekanism efterlikning (2000) skulle vi kunna förklara att medarbetarna inte är införstådda med HR-funktionen och HR-transformationen. En HR-transformation är till för att förskjuta HR-arbetet från en administrativ funktion till en ledningsfunktion, men syftet är också att förändra synen på HR-arbetet (Boglund et al. 2013:12, 47–48). Efterlikning innebär att fungerade modeller appliceras i den egna organisationen och både positiva som negativa variabler medföljer överföringen (Tilly 2000:107–108). Vår tolkning är att respondenternas HR-arbete har förändrats från administrativt till strategiskt, men att bearbetningen kring synen på yrket och kommunikationen kring uppdraget inte nått hela vägen för att ändra *både* synen och arbetet.

Vår första och andra frågeställning efterfrågade hur respondenterna beskriver sin HR-roll och HR-funktionen samt hur de tror att andra i organisationen ser på HR. Samtliga respondenter har ett strategiskt arbetssätt och är en stödfunktion till chefer och organisation. I och med att medarbetarna till stor del inte upplevs veta vad HR gör har de enligt respondenterna vissa gissningar, exempelvis att de är medarbetarföreträdare, administratörer eller terapeuter. Tolkningen vi gör kring dessa två frågeställningar är att respondenternas uppfattningar om personalens syn på HR inte stämmer överens med synen de själv har på sin yrkesroll. Vad gäller identitet måste omgivningen acceptera de signaler som sänds för att identiteten ska kunna antas (Jenkins 2008:42). Vi föreställer oss att HR-funktionens arbetsuppgifter fortfarande är desamma oavsett hur de uppfattas av andra, men att det är tidskrävande för båda parter om medarbetare eller chefer förväntar sig att HR ska göra moment som egentligen inte ingår i deras arbetsuppgifter. Jenkins (2008:42) beskriver att människor har viss kontroll över de signaler de sänder till andra men att de inte kan säkerställa hur de mottas. Utifrån respondenternas svar kring kommunikationen och Jenkins identitetsteori (2008) anser vi att respondenterna inte kan kontrollera hur signalerna mottas, men att de kanske har en del arbete att göra vad gäller vilka signaler de sänder ut.

6.1.3 Status och legitimitet

6.1.3.1 HR-medarbetarnas allmänna status i organisationen

Majoriteten av respondenterna anser sin allmänna status hög. Anna pratar om att aspekter som låg beslutanderätt och bristen av direkta påverkansmöjligheter inverkar på yrkets status. Att sitta i en ledningsgrupp ser hon som statushöjande, för även om hon inte har beslutanderätt, sitter hon i vad hon kallar ett beslutande forum. Ester menar att titeln medför en viss status men att den måste förtjänas, för om hon inte lever upp till förväntningarna som andra har, minskar rollens status och legitimitet. Hon talar om att det finns en matchning mellan hennes egna värderingar och organisationens, och att hennes profil stämmer överens med det som VD:n sökte. Bianca, liksom Ester, talar om att det finns förväntningar och att det finns ett förtroende för henne. Förtroende är en gemensam nämnare bland respondenterna i statusdiskussionen. Frida har en annan aspekt i åtanke som hon tror påverkar hennes status. Hon har varit i koncernen länge, men inte som HR-manager utan som chef, vilket medför att hon har en bra förståelse för själva arbetet som utförs. Vad gäller Glorias funderingar kring status uttrycker hon att HR helt enkelt har status i organisationen. Vi föreställer oss att det finns en etablerad organisationskultur där HR får vara delaktiga och lyssnas på. Hanna var

den av respondenterna som svarade att hennes allmänna status var låg. Detta till följd av att personalen kan vara oförstående till vad funktionen gör och vilka kopplingar funktionen har till personalen. Detta kopplar vi återigen till kommunikationsaspekten, att HR-arbetet är dåligt kommunicerat ut i organisationen (Alvesson & Lundholm 2014:67, 74).

Esters beskrivning av att status i organisationen måste förtjänas kan relateras till att HR-medarbetare behöver bevisa att de är värda en plats högre upp i organisationen (Flynn 2014:1). Vad gäller förväntningar säger flera av respondenterna att det finns en uppfattning hos andra i organisationen att HR ska utföra vissa arbetsuppgifter som inte ligger i deras befattning. Alvesson och Lundholm (2014:89, 171) pekar på att okunskap kring HR kan leda till fel användning av funktionen och detta fenomen blir tydligt bland respondenterna. Dock menar Ester att hon behöver leva upp till andras förväntningar för att vara legitim. Vi tänker oss att det är viktigt att HR signalerar ut tydligt vad som kan förväntas av dem, för att inte skapa förväntningar som de inte kan leva upp till. Detta kan än en gång kopplas till kommunikation (Alvesson & Lundholm 2014) och Jenkins identitetsteori (2008). HR kan inte påverka hur andra uppfattar funktionen men de kan ändå till viss del styra vilka signaler de sänder ut kring vilka de är och vad de gör. Vi har uppmärksammat en positiv aspekt som förefaller förstärka HR-yrkets status och legitimitet, och den aspekten är HR-medarbetare som arbetat sig fram till HR-yrket genom andra positioner i organisationen. Frida upplever att hon kan kommunicera med personalen och att de har förståelse för varandra på grund av att hon tidigare har varit i liknande positioner, vilket hon ser som en bidragande faktor till den status hon har i organisationen.

6.1.3.2 HR - en accepterad funktion

Majoriteten av respondenterna upplever att HR är en accepterad funktion i organisationen men beskriver vissa situationer där HR möter motstånd. Gloria menar att HR ibland kan bli ifrågasatt ur ett kostnadsperspektiv, Anna och Carin får intrycket av att andra i organisationen anser att HR inte levererar. En påverkande aspekt till acceptansen enligt Anna är att många i personalen inte vet vad HR-funktionen arbetar med, och att det då kan finnas förväntningar på HR som inte överensstämmer med deras verkliga arbetsuppgifter. Anna uttrycker att det är upp till HR själva att vara tydliga med vad de gör. Detta är ytterligare ett exempel från respondenterna att tydliggörandet av HR-rollen inte är fullständig. Vidare menar Anna att de kan svämma över i arbetsuppgifter och Carin beskriver att det fortfarande finns en syn på HR som en servicefunktion. Utifrån dessa beskrivningar gör vi tolkningen att det även här handlar om att HR inte ska utföra vissa arbetsuppgifter som andra förväntar sig av dem.

Idén om att HR inte levererar kan återigen ha att göra med att det är svårt för övrig personal att veta vad HR gör för att deras arbete är dåligt kommunicerat och inte tydliggjorts i organisationen (Alvesson & Lundholm 2014). För att undvika sådana situationer som Anna beskriver, att HR blir ifrågasatta ifall de levererar, menar Berglund (2002:205–206) att yrket bör marknadsföra sig själva genom att markera när de lyckats med sina uppdrag. Förväntningarna talas om igen, att det finns förväntningar på HR har återigen med kommunikationen att göra: HR har inte varit tydliga med vad deras uppdrag är, något som Anna uttrycker ligger på dem själva. Här kan vi föreställa oss att situationen med "ont blod" aktualiseras (Alvesson & Lundholm 2014:171), att HR måste säga ifrån vad de kan åta sig och inte för att inte "svämma över" i arbetsuppgifter, som Anna uttrycker det.

6.1.3.3 Problematik i status och identitet

När respondenterna berättar om problematik i status och legitimitet finns det blandade åsikter och aspekter. Ester upplever ingen problematik eftersom hennes roll var efterfrågad och idag

uppskattas. Anna upprepar att HR är dåliga på att beskriva vad de gör men hon anser att de ändå är legitima i organisationen. Även Frida talar om att HR i hennes organisation inte har varit tydliga med sitt uppdrag och att förväntningarna kan vara mer serviceinriktade än strategiska. Bianca nämner att siffror alltid väger tyngre än HR-frågor i prioriteringssituationer. Daniella tar också upp en prioriteringsaspekt, att det finns en sorts rangordning i ledningsgruppen och att HR hamnar längre ner i den ordningen. Detta tror hon beror på att HR är en icke-produktiv funktion. Att HR inte sitter med i koncernledningen ser Bianca som negativt då deras största resurs är människorna i organisationen. Carin tar upp en problematik där HR ska finnas men ändå inte, hjälpen ska finnas till hands men de ska inte ha för mycket åsikter. Vidare tar Carin upp könsaspekten och menar att problematiken kring yrket beror på att det är kvinnodominerat. Hon talar även om att yrket lider av självförtroendesvårigheter och att HR-medarbetare inte vågar utmana sig själva. Även Frida talar om kön som en påverkan på status och legitimitet och menar att kvinnodominerande yrken generellt sett inte har samma status som andra yrken. Gloria talar om en problematik som handlar om den globala organisationen, nämligen att de HR-strategier som kommer från den centrala HR-funktionen inte alltid passar i decentraliserade sammanhang, och att hon då får stå för *hela* funktionens status. Fastän Hanna tidigare nämnt att HR-funktionens allmänna status är låg på grund av oförstående hos andra i organisationen, upplever hon inte att det finns någon problematik i funktionens status och legitimitet. Hon förklarar detta på så sätt att HR-funktionen har arbetat med att flytta fram sina positioner och att de upplever att de har status. Om andra inte anser att HR har status ligger frågan hos dem, eftersom HR inte själva har den känslan, menar Hanna.

Identitetsteorin syftar till att individers och grupperns identitet inte bara handlar om hur individerna eller grupperna ser på sig själva, utan det är oundvikligt att andras definitioner påverkar den egna identiteten (Jenkins 2008:42, 47). Hanna upplever att HR-funktionen får mer och mer status genom att de arbetar med sina roller men att de kan ha lägre status enligt andra i organisationen. Vi ställer oss frågande till om det är möjligt att ha status och legitimitet om andra inte delar samma åsikt. Enligt Ulfsdotter Eriksson och Flisbäck (2011:14) är status ett värde som tillskrivs av andra. Om HR i Kunskapsföretaget anser att de har status men tror att andra inte tycker att de har lika mycket status, kan det antingen vara så att det inte sker några transaktioner mellan den interna och externa definitionen av HR eller att den externa definitionen inte kommer från en auktoritär aktör. Jenkins (2008:42, 47) menar att identiteten måste bli accepterad av omgivningen innan den kan antas och att den externa identiteten är en del av den interna oavsett om den förkastas eller antas. Utifrån Hannas upplevelse kring status och legitimitet kan vi tänka oss att den externa identiteten förkastas eftersom den interna identiteten inte stämmer överens med den externa, dock går den inte att göra sig av med helt och hållet. Synen som andra har på HR finns fortfarande i organisationen även om HR själva väljer att bortse från den.

Status, liksom identitet, är ett relationellt fenomen som är beroende av utomståendes åsikter. Status har ytterligare en dimension i det relationella perspektivet och den dimensionen är att värdet som tillskrivs ett objekt sker i förhållande till att ett annat objekt tillskrivs värde (Ulfsdotter Eriksson & Flisbäck 2011:19). Daniella talar om att HR hamnar ganska långt ner i en rangordning i ledningsgruppen och detta blir utifrån status teorin en följd av att andra aktörer i ledningsgruppen anses ha högre status eller vara viktigare i sammanhanget. Samma diskussion kan tas i anspråk när Bianca beskriver att siffror väger tyngre än HR-frågor vid prioriteringssituationer i ledningsgruppen. Detta är tydliga exempel på att HR tillskrivs status i förhållande till andra aktörer, i Biancas fall ekonomi. I dialogen om relationella fenomen så som identitet och status kan vi relatera till Tillys teori om kategoriella par (2000). Status innefattar en hierarkisk värdeskillnad på samma sätt som kategoriellt ojämlika par (Tilly

2000:111; Ulfsson & Flisbäck 2011:19). Då HR bortprioriteras sker det i förhållande till att en annan funktion prioriteras. I introduktionsavsnittet presenteras det att HR uppfattas som diffusa i jämförelse med ekonomer (Alvesson & Lundholm 2014:79; Berglund 2002:287), och utifrån Biancas beskrivning kan vi dra en parallell kring att HR och ekonomer är ett relationellt par där HR är underställda ekonomerna. Aspekten kön tas också upp av respondenterna, kvinnor och män är ett exemplariskt par att ta upp i diskussionen om Tillys kategoriella par (2000). Eftersom yrket är kvinnodominerat hamnar det i ett underställt läge på arbetsmarknaden, något som också kan relateras till statusdiskursen (Ulfsson & Eriksson 2006:91). Kvinnodominerade yrken har en tendens att få lägre status bara för att kvinnor är överrepresenterade (Reichel et al. 2009:457; SOU 2004; Ulfsson & Eriksson 2006:91). Ledningsgrupper är till största del mansdominerade och det kan finnas problem kring att HR är ett kvinnodominerat yrke som arbetar i dessa mansdominerade kontexter (Alvesson & Lundholm 2014:37; Berglund 2002:289; SCB 2013). Fördelningen i ledningsgrupperna där våra respondenter medverkar har en blandning av kvinnodominans, mansdominans eller jämn könsfördelning. Det framgår dock inte av respondenterna att könsfördelningen i ledningsgrupperna ger upphov till problematik i status eller legitimitet.

Daniella nämner att HR inte är direkt produktiva även om funktionen bidrar till resultatet, och denna problematik tror vi är gemensam för alla HR-funktioner och påverkar huruvida funktionen tillskrivs värde. Bianca nämner människorna som det stora kapitalet i organisationen, vilket kan liknas vid litteraturen som beskriver att människorna i organisationen är den viktigaste resursen (Alvesson & Lundholm 2014:11; Berglund 2002:10–11; Lindelöw Danielsson 2003:17). Bianca nämner att trots detta är HR inte en del i koncernledningsgruppen. Flynn (2014:1) presenterar i sin artikel att HR inte alltid har en självklar plats i ledningsgrupper vilket blir tydligt i Biancas beskrivning. Den situation som Bianca beskriver skulle kunna förklaras med hjälp av mekanismen möjlighetsansamling (Tilly 2000:103). Genom möjlighetsansamling kontrollerar aktörer en resurs och utestänger andra aktörer från resursen. HR stängs ute från koncernledningsgruppen och kan därmed inte ta del av ledningsgruppens inflytande i organisationen. Självförtroende är en aspekt som försvårar HR-yrkets status enligt Carin. Detta är något som framställs i tidigare forskning (Ulrich et al. 2013:457, 468). Författarna menar att självförtroendet måste öka för att HR-yrket ska kunna bli en profession fullt ut. Brante (2009:30) beskriver HR-yrket som en semi-profession som saknar de fullständiga attribut som indikerar en profession. Dock uppfyller yrket dessa attribut allt mer (Ulrich et al. 2013).

Återigen framkommer det av respondenterna att HR inte är tillräckligt tydliga med vad de gör. Kommunikationen och tydliggörandet är en gemensam nämnare som återkommer i flera sammanhang, och frågan är om det är en av de viktigaste aspekterna i problematiken kring HR-yrkets status och legitimitet, en aspekt som HR rimligtvis själva behöver arbeta med. En aspekt som vi inte hittills har funnit i tidigare forskning är Glorias syn på HR-funktionens status. Den lokala HR-funktionens status påverkas negativt av den centrala HR-funktionens strategier, även om personalen är medvetna om att strategierna inte upprättas lokalt.

6.1.3.4 Utrymme HR-frågor och HR-rollen

Majoriteten av respondenterna anser att HR-frågor får tillräckligt med tid och utrymme i organisationen. Ester talar än en gång om att det hänger på VD:n. Eftersom hennes VD anser att frågorna är viktiga kommer de också med på agendan. Frida anser inte att HR-frågor får tillräckligt med tid och utrymme i organisationen och hon menar att produktionen är den som i slutändan går att mäta och att hon då får stå tillbaka med vissa HR-frågor ibland. Hanna

anser inte heller att det finns tillräckligt utrymme för HR-frågor, och att HR-funktionen är relativt liten i förhållande till organisationen.

Vad gäller att behöva kämpa för HR-rollens utrymme finns det olika åsikter. Bianca och Gloria behöver inte kämpa. Inte heller Daniella, men hon har behövt göra det och har då fått använda sig av personalekonomi och siffror för att få utrymme. Daniella beskriver i denna diskussion att VD:n spelar roll, precis som Ester nämnt tidigare. Daniellas nuvarande VD tycker att frågorna är viktiga, därför får de plats på agendan. Anna talar om att kämpa för sin roll för att inte bli anonym inför personalen, vilket hon skulle bli om hon inte hade tagit plats. Carin nämner självförtroendet igen, att HR inte räknas med i alla sammanhang och istället för att säga ifrån accepteras situationen. Hanna har beskrivit att hon inte har en självklar plats i högsta ledningsgruppen men när hon väl är där och lyfter sina frågor får hon ändå gehör.

Summerat varierar åsikterna om utrymme. En återkommande aspekt är VD:ns betydelse för HR-funktionens utrymme och status i organisationen. Utifrån rubriceringslogiken sker införlivning om en individ blir auktoritärt etiketterad i en institutionell omgivning (Jenkins 2008:42–43). I Esters fall kan vi tänka oss att VD:n är en auktoritär aktör som har införlivat en positiv etikett kring HR:s status i Transportföretaget där Ester arbetar. Daniella talar om organisationens tidigare VD och att hon fick använda ekonomi som strategi för att få gehör. Detta kan relateras till Tilly (2000) där ekonomi anses som den överordnade parten. Mekanismen anpassning kan användas för att förklara den strategi som Daniella använt för att få gehör (Tilly 2000:108–109). Det finns en skiljelinje mellan HR och ekonomi där HR är socialt erkänd som den underordnade parten. HR-strategierna var i detta fall inte tillräckliga för att få gehör utan Daniella fick använda sig av accepterade strategier. Flynn (2014) och Reichel et al. (2009) beskriver att HR inte alltid är självklara aktörer i organisationens ledning och detta beskriver vad Hanna upplever. Hanna tillåts tillträde till högsta ledningsgruppen vid vissa tillfällen men inte alla. Carin nämner återigen självförtroendet, vilket kan kopplas till Ulrich et al. (2013).

Syftet med vår studie var att undersöka hur HR-medarbetare uppfattar sin status och legitimitet i organisationen. Utifrån ovanstående presentation kan vi se att respondenterna upplever att de har status och legitimitet men att det ändå kan finnas vissa svårigheter i att utföra yrket.

6.1.4 Organisationens olika personalnivåer

Respondenternas funktion i ledningsgruppen är att bidra med HR-perspektivet i frågorna på agendan. Hannas plats i den högsta ledningsgruppen är inte ordinarie utan hon får vara med när verksamhetsfrågor diskuteras. Bemötandet där är inte alltid trevligt. Då Hanna ofta kommer in med HR-perspektivet i senare skeden kan hon uppleva att hon ses som ett störande moment. Dock har andra funktioner ordinarie plats i ledningsgruppen och Hanna menar att HR har större anledning än andra funktioner att vara där. Bland övriga respondenter är bemötandet blandat och även om det kan bli motstånd så lyssnas de på. Frida beskriver att missförstånd kring hennes uppdrag finns i ledningsgruppen och talar om att det kan vara en generationsfråga.

Samtliga respondenter agerar chefsstöd och majoriteten upplever att de får bra bemötande från organisationens chefer. Frida upplever att cheferna inte prioriterar HR-frågor men att de har högt i tak och ändå lyckas få det att fungera. I situationer där HR-medarbetarna lägger fram förslag är det inga större problem, dock uttrycker Anna att det kan bli lite problematiskt om chefen är inne på sitt eget spår men att det är övergående. Säger respondenterna emot förslag kan de till en början upplevas som besvärliga men flertalet respondenter poängterar

vikten av att förklara och diskutera förslagen som läggs fram utifrån ett HR-perspektiv. Ester och Carin menar att bemötandet från chefer beror på om förslagen gillas eller inte.

Majoriteten av respondenterna har relativt lite kontakt med medarbetarna i organisationen. Ofta blir det i problemsituationer, men för några respondenter handlar det också om att gå ut och se verksamheten och de som arbetar i den. Bemötandet från medarbetarna upplever respondenterna som positivt. Vår tolkning utifrån respondenternas beskrivningar är att mötet med HR är uppskattat av medarbetarna.

Vår sista frågeställning efterfrågade vilket bemötande respondenterna upplever sig få av ledningsgrupp, chefer och medarbetare. Överlag är bemötandet från personalen i de olika nivåerna i organisationerna bra. Reichel et al. (2009) beskriver att HR genom historien ständigt har strävat efter acceptans och legitimitet i organisationens högre skikt. Utöver att Hanna inte alltid har tillträde till högsta ledningsgruppen i Kunskapsföretaget gör vi tolkningen att respondenterna är legitima och accepterade i de ledningsgrupper de tillhör. Hannas situation i den högsta ledningsgruppen där hon inte har en ordinarie plats, skulle kunna förklaras genom att tillämpa mekanismen exploatering (Tilly 2000:98–99). Aktörer som kontrollerar en resurs drar vinning av resursen genom att stänga ute andra aktörer från resursvärdet efter att ha nyttjat deras arbetsinsatser. Hanna är endast med när högsta ledningsgruppen anser att hennes kunskaper behövs. Det går att relatera detta till att Hanna utsätts för exploatering eftersom hon endast får vara med i den högsta ledningsgruppen när hon önskas där, hon exploateras för sitt kunnande och den högsta ledningsgruppen drar vinning av hennes kompetens. Hanna får inte ta del av inflytandet som de ordinarie gruppmedlemmarna har i den högsta ledningsgruppen. Utifrån Tillys teori (2000) kan inflytandet jämföras med resursvärdet. Om hon av högsta ledningsgruppen inte får vara delaktig kan det vara så att hennes kompetens inte värdesätts fullt ut. Enligt statusteorin (Ulfsdotter Eriksson & Flisbäck 2011) tillskrivs människor värde i ett sammanhang och i detta sammanhang tillskrivs inte Hannas kompetens så mycket värde. Om hon inte accepteras som en naturlig del i högsta ledningsgruppen ställer vi oss frågande till om detta bidrar till att andra i organisationen inte heller ser värdet i hennes arbete. I relation till detta antagande kan vi dra en parallell till rubriceringslogiken i identitetsteorin (Jenkins 2008:42–43). Identiteter och etiketter kan införlivas beroende på auktoriteten som genererar dem. Vi kan tänka oss att andra i organisationen ser högsta ledningsgruppen som auktoritär och att deras syn på HR spelar roll för personalens syn på HR.

Utifrån Alvesson och Lundholm (2014:33) kan bemötandet från chefer vara mindre bra beroende på att cheferna och HR prioriterar olika, vilket kan relateras till respondenternas upplevelser. Dock gör vi tolkningen att samarbetet mellan respondenterna och cheferna fungerar bra och att de konflikter som kan uppstå inte beror på att respondenterna inte har legitimitet. Kontakten med medarbetarna fungerar väl även om HR-arbetet förefaller vara dåligt kommunicerat ut i organisationen. Trots att Hanna företräder arbetsgivaren och främst ska vara ett stöd till organisationens ledning och chefer, poängterar hon att det är viktigt att medarbetarna också får möjligheten till bra förutsättningar i olika frågor. Även om Hanna ska finna lösningar som passar organisationen ska dessa lösningar också kunna främja medarbetarna i organisationen så gott som det går. Enligt Alvesson och Lundholm (2014:11), Berglund (2002:10–11) samt Lindelöv Danielsson (2003:17) är HR-yrkets arbetsområde att hantera organisationens mänskliga resurs. Till dessa författare går det att dra paralleller mellan Hannas värderingar om organisationens medarbetare och det sättet hon värdesätter deras förutsättningar.

6.2 Slutsats

Vår slutsats är att respondenterna överlag upplever sig ha status och legitimitet. Det finns någon form av problematik för majoriteten av respondenterna vad gäller status och legitimitet men det har också lyfts fram aspekter som de tycker förstärker yrkets status och legitimitet. Den litteratur och tidigare forskning som vi har läst inför och under studien lyfter till stor del fram negativa aspekter kring HR-yrket och statusproblemet, vi hoppas på att få se mer i framtiden av vad som lyfter yrkets status och vad yrkesgruppen skulle kunna göra själva för att höja sin status. Av respondenterna gör vi tolkningen att kommunikationen kring vad de gör och vilka de är till viss del är bristfällig, och att detta kan påverka yrkets status och identitet. Detta är inte applicerbart på hela HR-yrket eftersom vi inte kan generalisera, dock kan det vara ett bidrag till respondenterna i deras arbete med att ytterligare höja sin status och legitimitet i organisationen.

Den direktverkande aspekten bland respondenterna förefaller vara kommunikationen. Bristen på kommunikation från HR ut till organisationens olika personalnivåer gällande funktion och arbetsuppgifter bidrar till en diversifierad syn på respondenternas arbete. Efter att ha analyserat empirin utifrån statusteorin och identitetsteorin upplever vi att identitets- och statusproblematiken till stor del grundas i att HR-arbetet är dåligt kommunicerat ut i organisationen, vilket kan medföra att de uppfattas på ett sätt som inte stämmer överens med deras egen självbild eller med deras verkliga arbetsuppgifter.

Vi kan också anta att problematiken upprätthålls mer indirekt genom etablerade ojämlika samhällsstrukturer. Utifrån statusteorin kan yrken inte ha högre status om inte andra yrken har lägre status. Om könsaspekten läggs till i diskussionen kring HR, som bevisligen är mycket omdiskuterad vad gäller HR-problematiken, har HR-yrket identitets- och statusproblem på grund av att det är kvinnodominerat. Denna aspekt har inte framkommit bland respondenternas berättelser. Det har förts ett par allmänna resonemang kring kön och respondenterna tror att kvinnodominansen i yrket påverkar, men det har inte framkommit att någon av respondenterna har upplevt en direktverkande effekt på status och legitimitet på grund av sitt kön. Vi kan inte uttala oss mer om detta, utom möjligen utifrån könsdimensionerna i historien där vi kan anta att det finns en indirekt verkan på yrkets status och legitimitet på grund av etablerade samhällsstrukturer.

6.3 Metoddiskussion

Utgångspunkten i studien var att få ta del av respondenternas upplevelser kring status, legitimitet och yrkesidentitet. Respondenternas tolkningar av fenomenen har varit i centrum och HR:s problematik har lyfts fram gentemot andra aspekter, exempelvis kön, vilket har gjort att fenomenen status, legitimitet och yrkesidentitet inte kan ses avskilt från sammanhanget. Det hermeneutiska perspektivet har fungerat bra genom studien och har hjälpt oss nå förståelse för respondenternas upplevelser.

Vad gäller urvalet av enbart kvinnliga respondenter ställer vi oss frågande till om vi hade fått ett annorlunda resultat med en jämn fördelning mellan kvinnliga och manliga respondenter. I en studie med endast åtta respondenter tror vi att en jämförelse mellan könen hade varit svår att göra. Dock hade empirin kanske blivit mer nyanserad med manliga perspektiv på fenomenen som undersökts. Vi har också reflekterat över urvalet av organisationer. Valet har fungerat bra i studien, då mixen har gett oss inblick i olika typer av HR-funktioner, något ett avgränsat urval kanske inte hade tillåtit.

Under intervjusituationerna fann vi att några frågor var svåra att förstå. Under temat HR-rollen/identitet hade vi formulerat två liknande frågor som efterfrågade respondenternas beskrivning av HR-funktionen respektive HR-rollen. I intervjusituationerna märkte vi att ordet "beskriva" var aningen diffus, vi fick frågor om vi menade arbetsuppgifterna eller arbetssättet. Det var också förvirrande att två såpass lika frågor ställdes efter varandra då det till en början var svårt för respondenterna att förstå skillnaden mellan dem.

I studien har vi haft ett transparent förhållningssätt både gentemot respondenterna och i vår analys. Vi har haft en tydlig förförståelse av de fenomen som undersökts och som har speglat vissa val i studien, men som vi också försökt lägga åt sidan i andra situationer. I efterhand har vi reflekterat över de följdfrågor vi ställde i intervjusituationerna och har kommit fram till att dessa till stor del beror på förförståelsen.

6.4 Fortsatt forskning

Det hade varit intressant att endast intervjua män i detta kvinnodominerade yrke för att ta reda på om de upplever problematiken i status, legitimitet och yrkesidentitet utifrån samma aspekter som kvinnor. Alternativet är att göra en större studie med syftet att jämföra kvinnliga och manliga respondenters upplevelser. Det hade också varit intressant att undersöka och jämföra fenomenen i olika typer av organisationer, exempelvis offentlig kontra privat sektor. För att göra en ännu bättre analys av HR-medarbetares identitet i organisationen hade vi i vidare forskning kunnat intervjua övrig personal för att jämföra deras syn med HR-medarbetarnas egen syn.

Vi har i empirin fått fram olika aspekter som kan påverka HR-yrkets status och legitimitet. Ett par av respondenterna har talat om VD:ns betydelse för status och legitimitet. Antalet år och tidigare befattning i organisationen har också haft påverkan på våra respondenters status och legitimitet enligt dem själva. Förutom att forska vidare utifrån urvalsaspekterna ovan hade dessa aspekter också kunnat vara föremål för forskning.

7 Käll- och litteraturförteckning

Alvesson, M. & Lundholm, S. (2014). *Personalchefers arbete och identitet: strategi och strul*. Lund: Studentlitteratur AB.

Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. 2. uppl., Malmö: Liber AB.

Becker, H.S. (2008). *Tricks of the trade: yrkesknep för samhällsvetare*. Malmö: Liber AB.

Berglund, J. (2002). *De otillräckliga: en studie av personalspecialisternas kamp för erkännande och status*. Diss. Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm: Högskolan (EFI).

Boglund, A., Hällsten, F. & Thilander P. (2013). *HR-transformation på svenska: om organisering av HR-arbete*. Lund: Studentlitteratur AB.

Brante, T. (2009). *Vad är en profession? Teoretiska ansatser och definitioner* (Vetenskap för profession: 8:09). Borås: Högskolan i Borås.

Flynn, S. (2014). Overcoming the identity crisis in human resources. *Human Resource Management International Digest*, 22(2), ss. 1-3.

Gilje, N. & Grimen, H. (2007). *Samhällsvetenskapernas förutsättningar*. 3. uppl., Göteborg: Daidalos AB.

Granberg, O. (2011). *PAOU: personaladministration, HRM och organisationsutveckling*. 8. uppl., Stockholm: Natur och kultur.

Hirdman, Y. (2003). *Genus: om det stabila föränderliga former*. 2. uppl., Malmö: Liber AB.

Jenkins, R. (2008). *Social identity*. 3. uppl., London: Routledge.

Justesen, L. & Mik-Meyer, N. (2011). *Kvalitativa metoder: från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur AB.

Larsson, S. (1994). Om kvalitetskriterier i kvalitativa studier. I Starrin, B. & Svennson, P.G. (red.) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur AB, ss. 163-189.

Lindelöw Danielsson, M. (2003). *Kompetensbaserad rekrytering, intervjuteknik och testning*. Stockholm: Natur och Kultur.

Manpower Group (2015). *Drömjobbet 2015* (Manpower Work Life Rapport 2015).
https://www.experis.se/globalassets/sweden/jobb-och-karriar/om-experis/rapporter-och-insikter/mpwl2015_1---dromjobbet-2015-rapport-final.pdf

May, T. (2013). *Samhällsvetenskaplig forskning*. 2. uppl., Lund: Studentlitteratur AB.

Nandorf, T. (2012). Här är nya drömjobbet. *Dagens nyheter*, 12 januari.
<http://www.dn.se/ekonomi/jobb-karriar/har-ar-nya-dromjobbet/>

Nationalencyklopedin (2015). Legitimitet.
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/legitimitet> [15-04-10]

Nationalencyklopedin (2015). Status.
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/status> [15-04-10]

- Olofsson, G. (2011). Högskoleutbildning, yrke och profession. I Olofsson, G. & Petersson, O. (red.) *Med sikte på profession: akademiska yrkesutbildningar vid ett nytt universitet*. Lund: Ariadne, ss. 19-38.
- Reichel, A., Brandl, J. & Mayrhofer, W. (2009). Departmental status in light of a growing proportion of female staff: the case of human resource management. *European Journal of International Management*, 3(4), ss. 457-477.
- Starrin, B. (1994). Om distinktionen kvalitativ – kvalitativ social forskning. I Starrin, B. & Svensson, P.G. (red.) *Kvalitativ metod och vetenskapsteori*. Lund: Studentlitteratur AB, ss. 11-39.
- Statistiska Centralbyrån (SCB) (2013). *Kvinnor och män i näringslivet 2013*. Örebro: SCB, Befolkning och välfärd.
- Tilly, C. (2000). *Beständig ojämlikhet*. Lund: Arkiv.
- Thompson, P. & McHugh, D. (2009). *Att arbeta i organisationer: ett kritiskt perspektiv på organisation och arbete*. Malmö: Liber AB.
- Ulfsdotter Eriksson, Y. (2006). *Yrke, status & genus: en sociologisk studie om yrken på en segregerad arbetsmarknad*. Diss. Göteborgs universitet. Göteborg: Univ.
- Ulfsdotter Eriksson, Y. & Flisbäck, M. (2011). *Yrkesstatus*. Malmö: Liber AB.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W. & Ulrich, M.D. (2013). The state of HR profession. *Human resource management*, 52(3), ss. 457-471.
- Utredningen om den könssegregerade svenska arbetsmarknaden (2004). *Den könsuppdelade arbetsmarknaden* (SOU 2004:43). Stockholm: Statsrådet.
- Vetenskapsrådet (u.å.). *Forskningsetiska principer: inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. Vetenskapsrådet.

8 Bilagor

8.1 Bilaga 1 - information

Hej!

Här kommer lite mer information inför intervjun, xxxdagen den xx/xx, klockan xx:xx.

Syftet med vår kandidatuppsats är att undersöka hur HR-medarbetare uppfattar sin status i organisationen samt hur de uppfattar yrkets identitet. Detta kommer att ske genom intervjuer. Vi vill trycka på att det är din individuella uppfattning som står i centrum, det finns inget rätt eller fel svar.

Innan intervjuens start kommer du att få en förfrågan av oss om att spela in intervjun. En inspelning är till endast för att underlätta för oss som intervjuare och kommer inte att användas i något annat syfte eller i någon annan studie.

Studien kommer att publiceras. Inspelningen samt transkriberingen kommer inte att användas till något annat än denna studie, eller vara tillgänglig för någon annan än oss som intervjuar.

Du som respondent kommer att hållas anonym och kommer i studien presenteras med ett fiktivt namn, likaså organisationen. Vi har beslutat detta för att minimera risken för utomstående att identifiera respondenterna eller organisationerna.

Du kan när som helst välja att avbryta din medverkan.

Har du frågor så går det bra att kontakta oss. Vi vill återigen tacka för att du vill ställa upp!

Med vänliga hälsningar,

Malin Levin & Ronja Pantzar

8.2 Bilaga 2 - intervjuguide

Intervjufrågor

Bakgrundsfrågor:

1. Hur länge har du arbetat här?
2. Vad har du för befattning?
3. Hur länge har du arbetat inom HR-yrket?
4. Vad har du för utbildningsbakgrund?
5. Vad har du för arbetsuppgifter?
6. Skulle du vilja berätta om en vanlig dag på jobbet?
7. Sitter du i ledningsgruppen? / Hur många är ni? / Hur ser könsfördelningen ut?
8. Skulle du kunna ge en uppskattning av könsfördelningen i organisationen som helhet?

HR-rollen/identitet:

9. Hur skulle du beskriva HR-funktionen på din arbetsplats?
10. Hur skulle du beskriva din roll som HR-XXX?
11. Hur tror du att andra medarbetare i organisationen ser på din funktion som HR-XXX?
12. Hur tror du att andra medarbetare i organisationen ser på HR-funktionen som helhet?
13. Hur väl är HR kommunicerat i organisationen - vet alla i organisationen vad HR gör?

Status/legitimitet:

14. Vad har du för funktion som HR-XXX i ledningsgruppen?
15. Hur upplever du din allmänna status i organisationen utifrån din HR-roll?
16. Hur tror du att det kommer sig att du har den status du har?
17. Hur ser samarbetet ut mellan dig och chefer i organisationen?
18. Hur upplever du att du blir bemött av chefer när du framför ett förslag utifrån ett HR-perspektiv? [...] säger emot ett förslag utifrån ett HR-perspektiv?
19. Hur ser samarbetet eller kontakten ut mellan dig och personalen i organisationen?
20. Hur upplever du att du blir bemött av personalen vid kontakt eller samarbete?
21. Hur upplever du att du blir bemött i ledningsgruppen när du framför ett förslag utifrån ett HR-perspektiv? [...] säger emot ett förslag utifrån ett HR-perspektiv?
22. Upplever du att HR är en accepterad funktion i organisationen?
23. Upplever du att det finns problematik i status och legitimitet?
24. Anser du att personalfrågor får tillräckligt med tid och utrymme i organisationen?
Utveckla.
25. Behöver du kämpa för ditt utrymme som HR-XXX?



HÖGSKOLAN I BORÅS

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